

Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**Maestría en Información y Comunicación**

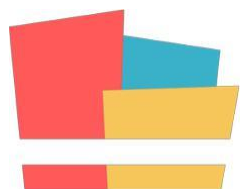
**Tesis para defender el título de la Maestría en  
Información y Comunicación**

**Gobernanza en Radio Universitaria  
al influjo del poder institucional. Estudio de caso.**

**Autor:** Alejandro Puig Leites

**Director de tesis:** Profesor Álvaro Gascue

Montevideo, marzo 2020



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



**UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY**

El Tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba la Tesis:

Gobernanza en Radio Universitaria al influjo del poder institucional. Estudio de caso.

Tesista: Alejandro Puig Leites

Maestría en Información y Comunicación

Fallo: \_\_\_\_\_

Tribunal:

Profesor/a:

\_\_\_\_\_

Profesor/a:

\_\_\_\_\_

Profesor/a:

\_\_\_\_\_

## Dedicatoria

*A Nelsa y César, mis padres;*

por la comprensión y apoyo; siempre.

*A las y los profesionales;*

por participar y colaborar con esta investigación, aportando su vocación, corazón y tiempo.

*Para aquellas universidades públicas y sus radios;*

por creer posible una comunicación genuina y democrática consigo mismas y la sociedad, algo tan cerca de la realidad como de la utopía.

*A las y los compañeros de la Comisión de Radio de la ex Licenciatura en Ciencias de la Comunicación;*

por atreverse a soñar tempranamente con la Radio de la Universidad de la República.

*A Fernando Beramendi, Daniel Maggiolo, Delma Perdomo y Mario Kaplún;*

estimados y estimada “profes” de la ex Licenciatura en Comunicación; maestros y maestra, conspiradores en encenderme la Radio como precioso invento de libertad, creación y solidaridad.

*A la tía Matilde Sánchez,*

Quien tempranamente me despertó la curiosidad de iniciar aquel viaje que empezaba con la “nueva Licenciatura en Comunicación”.

## Agradecimientos

*A Oscar Orcajo*, maestro y amigo, por haberme invitado a ser parte de la quimera.

*A Álvaro Gascue*, por la inspiración y acompañamiento.

*A Lis Pérez*, por su vocación de apoyo, orientación, tiempo y escucha.

*A Virginia Bertolotti*, por el apoyo, orientación y acompañamiento.

*Al Consejo de FIC UdelaR*, por la oportunidad y tiempo especial otorgado para el comienzo de escritura de esta tesis.

*A Djamila Romani*, por su vocación docente orientadora y de amistad.

*A Leticia Lamaita*, por el apoyo a lo largo de estos años e impulso a inscribirme en esta Maestría.

*A Gabriel Galli*, por la oportunidad y el tiempo.

*A Georgina Tapia*, por su profesionalismo, apoyo especial, amistad y vocación de servicio. Sin ella, imposible México.

*A Carmen Limon, Dulce Huet, Yolanda Medina, Katiuska Jiménez, Jessica Trejo, Francisco Mejía y tantos profesionales de Radio UNAM, radio de la Universidad Nacional Autónoma de México*, por brindarme su amistad, participación y apoyo.

*A Arabella Jiménez y Eloísa Diez*, por inducirme a pensar que no todos los “ruidos en una organización” son crisis, pero si lo son, bienvenidas sean.

*A María Inés Suidini, sin ella imposible Argentina; Lucía Rodríguez, Carlos Colombo, Gerardo Martínez, Lucía Fernández, Bernardo Maison (Perry) y tantos profesionales de Radio Universidad Nacional de Rosario, Argentina*; por brindarme su amistad, participación y apoyo.

*A la dirección y compañeras y compañeros de UNI Radio, FIC, Universidad de la República Oriental del Uruguay*, sin cuya presencia en estos años hubiera sido imposible pensar esta tesis. Sin ellos, imposible Uruguay.

*A María Nela Barrios y Waldemar Sosa, maestros de la vida.*

*A Gisella Mussio, por su colaboración vocacional y desgrabación de tantas horas de entrevistas.*

*A Oscar Buschiazzo, por el apoyo y aliento a lo largo de estos años.*

*A Rafael Capurro, por la inspiración a continuar desde el día 1.*

*A Cecilio García y Ramón Álvarez, de FCEA UdelaR, por el apoyo, orientación y excelente disposición.*

*A Gonzalo Farrugia y Lucio Muniz, ausentes hoy, pero presentes junto a tantos artistas que apoyaron el proyecto de radio universitaria en Uruguay, desde el comienzo.*

*A Graciela, Valeria y Rodrigo, “tíos concurseros” de la tesis.*

*A Ana María Pomi, por su gran tarea, ágil comprensión de las dificultades, apoyo y tiempos.*

*A Anaclara y Taysée, por ser familia.*

## Resumen

Esta tesis propone un estudio organizacional y comunicacional de radio a partir de las realidades que atravesaron tres radios universitarias públicas latinoamericanas visitadas entre los años 2016 y 2018. El estudio de caso da cuenta de algunos mecanismos de poder que operaron, regularon e intervinieron en estas organizaciones durante este período.

Uno de los puntos de partida consistió en saber que el segmento depende institucionalmente de sus universidades, por lo que interesó indagar cómo operaron las problemáticas inherentes a dicha institucionalidad y cómo influyeron y reordenaron los intercambios discursivos en el marco de su gobernabilidad. Tal exploración consistió en la identificación de mecanismos de control y relaciones de poder que sustentaron el marco de gobernanza de cada medio, lo que implicó un acercamiento, desde la observación *in situ*, a la vida organizacional, política y mediática de cada una de estas radios.

Para ello, se trazó un método flexible y emergente basado en campos de análisis que permitieron abordar la complejidad del objeto en base a tres grandes categorías: político institucional o jerárquica, informativa-comunicacional y ambiental. También se recurrió a la información y los datos surgidos desde estas dimensiones a través del análisis de los contenidos de los discursos que confluyeron o divergieron en las dinámicas que definieron a diario la vida de cada una de estas radios universitarias.

A través de esta construcción cualitativa y holística de coyuntura se investigó el imaginario cultural institucional y mediático que atravesó cada ejemplo investigado.

Cabe la pregunta de si aquellos indicadores que se fueron detectando cumplieron algún rol esencial desde los modelos asimétricos de radio analizados y dar cuenta de factores operacionales o fenomenológicos que vinculan la dinámica de estos medios y contribuyen al estudio del sector.

En la búsqueda de articulación de gobernanza en radio universitaria bajo el modelo de análisis propuesto, se indagó en nuevos elementos emanados de este estudio, con el fin de contribuir en la profundización de los modelos de investigación referenciales del hábitat del segmento.

**Palabras claves:** Radio Universitaria; Gobernanza; Poder; Información.

### **Abstract**

This thesis proposes an organizational and communicational study of Radio, from the realities that crossed three Latin American public university radios visited between 2016 and 2018. The case study shows some mechanisms of power that operated, regulated and intervened in these organizations during this time.

If one of the starting points is that the segment depends institutionally on its universities, it is interesting to investigate how the problems inherent in said institutionality operate, how the discursive exchanges flow and reorder within the framework of its governance. Such exploration consisted of the identification of control mechanisms and power relations that supported the governance framework of each medium.

This implies an approach, from the observation in situ, to the organizational, political and media life, which presents each of these units proposed for research.

A flexible and emergent method was drawn up, based on fields of analysis that allowed us to address the complexity of the object, based on three broad categories: the institutional or hierarchical political, the informative-communicational and the environmental. For this, it was necessary to use the information and data arising from these dimensions, through the analysis of the contents of the speeches that converge or diverge in the dynamics that define the life of a university radio on a daily basis.

Through this qualitative and holistic construction of the conjuncture, the study aims to investigate the institutional and media cultural imaginary that crossed each investigated example.

The question is whether those indicators that are detected, fulfill some essential role from the asymmetric radio models analyzed. And consequently, to account for operational or phenomenological factors that link the dynamics of these media and contribute to the study of the sector.

With the search argument for governance articulation in university radio, under the proposed analysis model, we seek to investigate new elements that emanate from the present study and contribute to the deepening of the referential research models regarding the habitat of the segment.

**Keywords:** University Radio; Governance; Power; Information

## Tabla de contenido

Resumen .....	VI
Abstract .....	VII
Gobernanza en Radio Universitaria al influjo del poder institucional. ....	1
Estudio de caso .....	1
Hipótesis de trabajo .....	3
Tema de Estudio. Problema.....	4
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Estado del arte. El debate sobre los medios sonoros. Antecedentes relevantes .....	9
Fundamentación.....	15
Metodología.....	38
Radios evaluadas .....	41
Técnicas utilizadas.....	41
Aspectos que fueron observados .....	43
Consentimiento informado y formas de registro .....	43
Categorías de análisis. ....	44
Presentación de los datos.....	48
Procedimiento. Pasos de desarrollo de recolección y procesamiento de datos .....	48
Justificación del trabajo <i>in situ</i> . Residencias R.U.....	48
Marco ético de investigación.....	49
Categorías operativas de análisis .....	50



Resultados esperados .....	53
Análisis de resultados .....	53
Desglose interpretativo Caso A (Ciudad de México. México 2016).....	54
Desglose interpretativo Caso B (Rosario, Santa Fe, Argentina. 2017) .....	64
Desglose interpretativo Caso C (Montevideo, Uruguay. 2018). .....	74
Resumen Gobernanza Casos: A, B y C. ....	88
Categorización y descripción de datos unificados en cuanto a reiteración de patrones de gobernanza en los tres casos estudiados .....	92
Conclusiones .....	98
Consideraciones finales .....	111
Referencias bibliográficas .....	114

### Lista de Figuras

- Figura 1 ..... Estructura sistémico ecológica de Bronfenbrenner
- Figura 2 ..... Elementos constituyentes de Gobernanza.
- Figura 3 ..... De medio tradicional a *post broadcast-networking*.
- Figura 4 ..... Cuadro comparativo de las visiones histórica y reformista de radio
- Figura 5 ..... Reestructura en situación de Gobernanza en caso B
- Figura 6 ..... Ecosistema de radio Caso C
- Figura 7 ..... Factores principales en tensión (indicadores contractivos)
- Figura 8 ..... Distensión. Indicadores expansivos.
- Figura 9..... Distensión. Eje: Información, Producción, Programación, Tecnología. Indicadores expansivos
- Figura 10 ..... Indicadores expansivos. Corpus subjetivo. Entorno
- Figura 11 ..... Marco fenomenológico en contracción (tensión) y expansión (distensión)
- Figura 12 ..... Vida en gobernanza organizacional. Entorno y dimensiones información y comunicación
- Figura 13 ..... Aproximación modelo básico operativo información Caso A
- Figura 14 ..... Aproximación modelo básico operativo información Caso B
- Figura 15..... Aproximación modelo básico operativo información Caso C

## **Gobernanza en Radio Universitaria al influjo del poder institucional.**

### **Estudio de caso**

La condición *universitaria* de la radio, que es el medio de comunicación objeto del presente estudio, es inherente al hábitat organizacional ligado a la estructura y la norma que la definen. Esta situación institucional está vinculada de forma indisoluble con alguna institución educativa superior de carácter terciario.

**Campo ontológico.** La palabra *universitaria* que complementa al sustantivo *radio* pondera de forma expresa el ámbito organizacional educativo que la rige y concierne. Por tanto, la condición ontológica que define la materialidad institucional de este segmento mediático en su ámbito es la *pertenencia corporativa*.

Existe profusa literatura temática y estudios específicos que han profundizado respecto a la condición formal y ontológica de Radio Universitaria (en adelante R.U.), revelando su impregnación político institucional en los diferentes modelos que se analizan: estructura, tipología, finalidad y desarrollo.

En tal sentido, interesa observar aquellos mecanismos de poder que conforman dicha impregnación.

Este segmento mediático masivo ocupa el espacio radioeléctrico cuya permisión de frecuencia es de gestión pública o privada, en el marco del otorgamiento legal regulado por los Estados garantes. Dichas frecuencias son concedidas a las universidades bajo determinadas condiciones de gestión. El presente estudio de caso abordará algunas emisoras de gestión pública universitaria.

La autorreferencia en su denominación continentaria y perfila a estas radios en el segmento público estatal (dado este estudio de caso).

Por otra parte, con el desarrollo de internet y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (tic), este medio de corte institucional suscribe el avance en su condición y comienza a participar de manera progresiva en la red electrónica y plataformas digitales. La mediatización de la radio en procesos de *transmediación* comienza a jugar un rol preponderante tanto desde lo técnico como en su uso social (Fernández, Las mediatizaciones y su material: revisiones, 2017).

De lo antedicho se desprende que los diversos procesos históricos que vive la R.U., cuya existencia data de las primeras décadas del siglo veinte<sup>1</sup>, están continuamente en interacción con dos condiciones inherentes a ella: la técnico-mediática y la socio-institucional.

**Campo hermenéutico.** La dialéctica o relacionamiento entre ambos factores ha tenido un fuerte impacto con el advenimiento y desarrollo de las plataformas digitales en los dispositivos móviles, las cuales están hipervinculadas e interrelacionadas en forma creciente con la vida cotidiana y las organizaciones en general. Este hecho se extiende al resto de la radiodifusión mundial tanto pública como privada, y también a los distintos segmentos del universo *mass masivo* (Orcajo, Puig, & Varela, 2012).

En el campo de la radiodifusión universitaria, la condición de hibridez técnico-mediática y socio-institucional, arriba referida, se tornó al mismo tiempo más compleja en su ecuación y más accesible en su redefinición, movilizandó la condición institucional de estos medios (sujetos a reglamento y norma) en lo que respecta a su gestión y planeamiento.

Esta dinámica también interviene en otros aspectos, como la planificación en producción y distribución de contenidos; estéticas de emisión; gestión de públicos y audiencias; financiamiento e integración de personal; capacitación; fin universitario; y participación en políticas públicas de información o campañas, entre otras.

En resumen: se problematiza el interés y acción social de la R.U. desde lo organizacional, en su legitimidad vigente y, más aún, en tanto medio público, dado que su condición de entidad financiada desde el Estado implica una rendición social ante la población que invierte en la educación pública y una responsabilidad mayor en la calidad de producto y servicio que se ofrece (Ballesteros, 2010).

Esta tensión plantea a las universidades que patrocinan estos medios el desafío cotidiano de revisar su estrategia política de comunicación como forma de sostener y hacer prevalecer su voz institucional en esta comunidad mediada por sus radios.

---

<sup>1</sup> La primera radio universitaria del mundo se fundó en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires (Argentina) en 1924. Link de acceso recuperado mayo 2016: <http://www.radiouniversidad.unlp.edu.ar>

Este desafío no se traduce en un proceso vertical ni lineal, más allá del discurso institucional plasmado en documentos reglamentarios o normativos, sino que el proceso de prevalencia de relato institucional se ve habitualmente impulsado desde las propias radios, fenómeno que se naturaliza cuando las mismas mediatizan desde lo sonoro esta condición discursiva entre público e institución.

Esto significa que ningún elemento constitutivo del medio está aislado por su condición, por lo cual la interrelación de estos elementos avanza en la medida en que se naturaliza su existencia como “oferta discursiva en vivo, [...] entrelazada con otros tipos discursivos que se pueden recibir realizando otras actividades sociales que requieran visión y atención” (Fernández, 2009, pág. 98).

A diferencia de otros medios, cuyo fin específico puede ser el lucro o la organización social y comunitaria, la R.U. trae consigo una impronta organizacional cuyo marco formal es político e institucional, y se traduce en la necesaria construcción de un relato radiofónico institucional pertinente, verosímil y eficaz para con aquella comunidad con la cual interactúa.

### **Hipótesis de trabajo**

La condición organizacional de varias universidades públicas latinoamericanas, con estructura piramidal o jerárquica, colegiada o cogobernada, es uno de los puntos centrales que tiñe la concepción genérica de estos medios universitarios.

Este factor incide, desde la acción política, en la discusión de la conformación del segmento mediático como parte indisoluble de discurso.

Además, en dicha discusión se integran el tema del destino organizacional y académico de la radio con los diseños de una política de gestión de la comunicación, en el marco institucional referente de cada universidad y de aquellos puntos sinérgicos que pudieren existir con sus radios, entre otros medios de información y comunicación que tienen dichas universidades.

Esta complejidad de tipo mediático organizacional universitaria sólo podrá interpretarse vívidamente en su relación de construcción de consenso, mediante un abordaje que evalúe las

posibles relaciones y pulsos de tensión (en contracción y expansión), en cuanto a generación de autonomía por un lado y generación de institucionalidad mediática por otro.

Por tanto, es subsidiario plantear a modo de hipótesis de trabajo que la gobernanza que atraviesa una R.U. no está circunscripta al grado de desarrollo o trayecto histórico que detente, sino a las relaciones dinámicas que se construyen en el ámbito de su organización.

En consecuencia, si el estudio logra constatar esta fenomenología del segmento, estará verificando empíricamente esta hipótesis de trabajo.

## **Tema de Estudio. Problema.**

### **Elementos para su construcción**

El interés por el tema surgió desde la práctica radialista universitaria de quien escribe esta tesis, al observar y formar parte de la discusión político institucional sobre cómo la radio debía encontrar un lugar universitario: si desde lo político institucional, lo educativo, lo académico o lo comunicacional.

Desde este lugar, surgió la interrogante de cómo se procesan estos debates en otras radios universitarias fuera de Uruguay, en otros contextos, otras trayectorias de experiencia e historia sonora en el mundo universitario y mediático.

A este punto se sumó otro debate que trasciende lo local y refiere al grado de pertinencia que tiene el segmento en el espacio de medios públicos, tanto desde su perspectiva de participación en el campo educativo, de la investigación y la extensión; como en el del campo social universitario y ciudadano.

Este aspecto se manifiesta bajo distintas temáticas, ponencias y talleres de discusión en los encuentros periódicos de la Red de Radio Internacional (RIU), ex RRULAC (Red de Radio Universitaria de Latinoamérica y Caribe).

Sumado a ello, fueron escuchadas circunstancialmente algunas opiniones críticas de integrantes de radios universitarias, cuyas visiones profesionales acerca de sus entornos coincidieron en el reconocimiento de ciertos problemas y dificultades que, salvadas las distancias, presentaron aspectos vinculantes.

Por ejemplo, algunas de las problemáticas comentadas que emergieron se vinculan a dificultades de gestión y excesos de poder; carencia presupuestal; distanciamiento de mandos directrices de los medios universitarios; falta de revisión en políticas de comunicación; dificultad para reperfilear audiencias o públicos participantes; obsolescencia de tipo discursivo mediático; e indiferencia de los sectores académicos respecto al acceso a sus propios medios, entre otros aspectos.

Este ruido de tipo mediático-organizacional se constató en diálogos mantenidos en intercambios periodísticos, coproducciones y encuentros con colegas de otras estaciones universitarias latinoamericanas.

Volviendo a lo planteado líneas arriba, se decía que se problematiza el interés y acción social de la R.U. desde lo organizacional, en su legitimidad vigente. El desafío de las estructuras dirigenciales consiste entonces en sostener la prevalencia de un relato institucional como gran articulador de otros relatos internos mediatizados entre sus medios y los públicos.

Líneas arriba se traía a modo de resumen temático introductorio el concepto de que la fuerte impronta organizacional, cuyo marco formal es político e institucional, se traduce en la condición necesaria para la construcción de un relato radiofónico institucional que sea pertinente y verosímil para la comunidad con que interactúa.

Ahora bien, llegado este punto irrumpen algunas preguntas que problematizan e interpelan aún más al segmento mediático referido: ¿Cuál es la pertinencia de ese relato radiofónico institucional y cuál la comunidad con que interactúa? ¿Cómo se valora o cuantifica dicha pertinencia? ¿Dónde se ubica la frontera entre lo verosímil del discurso respecto a la comunidad con que interactúa? ¿Cómo se determina o construye la pertinencia de su comunidad o audiencia?

Si bien esta tesis no tiene como objeto de estudio las audiencias de R.U. sino el caso de la R.U. en gobernanza, es pertinente señalar la relevancia que adquiere el concepto *audiencia* al momento de indagar qué y cómo piensan los mandos responsables y los radialistas acerca del vínculo de su radio universitaria con el mensaje y su público.

Aún más, en algunas entrevistas se tomará el indicador *públicos* o *audiencia* como eje de preguntas exploratorias respecto a la política de gestión de públicos que llevan adelante los

mandos directrices y los sectores de producción de estas radios, para así evaluar de qué manera incide este aspecto en las relaciones de poder y gobernanza.

En este plano de problematización del segmento surgió en una de las emisoras investigadas en este estudio un marco de debate sobre la relación del medio con la dirección universitaria, que se acentuó entre 2014 y 2015 y alcanzó posturas dicotómicas que se resumen en los siguientes conceptos: “sólo radio escuela con mínima potencia de emisión” y “radio escuela con fin abierto a la comunidad universitaria y la sociedad, con alcance metropolitano de emisión y profesionalización de sus actores y estructuras”.

El conflicto incluyó, entre otros aspectos, el debate por la inserción académica e institucional de la radio y su financiamiento, presupuesto y dotación de personal.

Esta última situación reforzó la pregunta inicial sobre cómo se procesan las relaciones dialéctico-discursivas de poder tanto en tiempos de turbulencia de debate como en períodos más estables de diálogo y acuerdo, y permitió construir la temática de estudio a través de otra interrogante: ¿Cómo se manifiesta y construye el marco de gobernanza de los medios radiofónicos universitarios?

Yendo al planteo metodológico y el plan de acción, el acercamiento al objeto mediante estudio de caso fue posible a través del mecanismo de residencia durante determinados períodos de tiempo y del trabajo en la detección de elementos emergentes en los procesos dinámicos de cada organización.

Este método flexible de análisis organizó los contenidos de discurso a partir de entrevistas semi estructuradas y grupos de discusión, además de observación de grupos y procesos de trabajo, tecnologías aplicadas, expresión a través de portales y revisión de la normativa.

Estos elementos permitieron acceder a un camino que construyó e interpretó cualitativamente el campo de la gobernanza durante las situaciones de vida que atravesaron estos medios en los períodos visitados.

En cuanto a la estructura de la tesis, en el primer capítulo se abordará la introducción y antecedentes de investigación sobre el tema; el planteamiento del problema a investigar y los objetivos general y específicos.



En los fundamentos teóricos se desplegarán el marco taxonómico que desarrolle y justifique epistemológicamente la razón por la que se hace necesario el abordaje de distintos campos teóricos para la aproximación al objeto de estudio.

El abordaje holístico propuesto para la temática de análisis demanda una fundamentación teórica que interprete los grandes ejes metodológicos propuestos, basados en los factores políticos y de poder, y abarcando desde estructura y organización hasta los de información y comunicación, a lo que se suma aquel que fundamenta el magma que define el entorno de las unidades radiales que ejemplificarán el estudio de caso.

Para la descripción de datos desde lo jerárquico político-institucional fue considerado importante conocer algunos modelos y definiciones que provienen del campo de la Administración y la Teoría de las Organizaciones, mientras que para abordar el aspecto ambiental se recurrió a la fundamentación teórica en torno a lo organizacional.

Por último, para analizar las relaciones de gobernanza radiofónica desde los procesos de información y comunicación se recurrió a los aportes de la información, la comunicación y la hermenéutica.

El capítulo de Metodología permite plantear la visión epistemológica que siguió el estudio, incluyendo los diferentes pasos que se dieron en cada una de las tres radios visitadas en el proceso de indagación de datos de cada realidad durante el tiempo de permanencia. Para ello, se exponen las distintas técnicas de trabajo y las categorías y subcategorías de análisis.

En el Análisis de Resultados se presentan los principales datos recogidos en las categorías y subcategorías planteadas en el capítulo metodológico, vinculadas a las relaciones de tensión y distensión que presenta cada organización o unidad visitada.

A partir de los datos recogidos se tomaron aquellos indicadores emergentes que se reiteran en cada uno de los tres casos investigados, aplicados según las distintas categorías generales establecidas y expuestos de manera unificada.

Desde estos resultados de indicadores de mayor destaque y reiteración se plantean las conclusiones y consideraciones finales de este trabajo.

## Objetivos

### Objetivo general

El presente estudio busca establecer un método de aproximación teórico–empírico a la organización de una R.U., estudiando el marco de relaciones de gobernanza que la sustentan en su vínculo institucional con la universidad a la que pertenece.

Se tomará dicho método para verificar si es común al segmento algún patrón conceptual o técnico que indique cuáles son los elementos sobre los que se construye la noción de gobernabilidad en un sentido integral, según las tres asimetrías propuestas para el estudio de caso.

Llegado a este estado, este trabajo se propone demostrar que la problemática que atraviesa una R.U. no se circunscribe al grado de desarrollo o trayecto histórico que detente, sino a las relaciones dinámicas que se construyen en el ámbito de su organización.

Dicha regularidad, evaluada desde tensión y distensión organizacional, pretende ahondar en el intento de construcción de un método analítico que contribuya a una metodología de análisis que profundice la interpretación del segmento en el contexto mediático masivo al que pertenece.

### Objetivos específicos

- a) Contribuir al estudio de este segmento de medios sonoros en Uruguay y la región en función del marco de control y poder que los sustenta.
- b) Detectar cómo influye en la operativa de estos medios su estructura jerárquica y relaciones de poder.
- c) Esbozar el marco normativo y reglamentario de los mismos.
- d) Identificar y estudiar el comportamiento organizacional de aquel/aquellos grupos que inciden como emergente en la construcción de relato mediático.
- e) Observar e identificar cómo operan aquellos factores de desarrollo que facilitarán un empuje o tensión hacia la institucionalización de nuevos procesos y su interrelación con los sectores de control.

- f) Evaluar qué visión técnica y política tienen los mandos directrices internos y otros, respecto a sus medios universitarios.
- g) Estudiar el imaginario cultural mediático que implica a los grupos de decisión, dirección y operativos.
- h) Estudiar el rol que ocupa la información como insumo estratégico para la comunicación de estos medios.

### **Estado del arte. El debate sobre los medios sonoros. Antecedentes relevantes**

Los antecedentes tomados se organizan por temáticas conceptuales para una mayor comprensión de los campos o categorías generales que serán explicados en el capítulo metodológico.

Dada la prolífica producción académica vinculada al tema de esta tesis que existe a nivel iberoamericano, interesa abordar aquellos enfoques que imprimen a su objeto los campos tecnológico; inserción e incidencia de políticas públicas culturales de información y comunicación; así como también aquellos estudios que destacan tanto los aspectos formales (organizacional e institucional) como los semióticos para su comprensión hermenéutica.

Existen exhaustivos trabajos de investigación y ponencias que profundizan en aspectos fenomenológicos y tipológicos del medio universitario, los cuales contribuyen a delinear aspectos epistemológicos de estudio que permiten reconocer determinados patrones de funcionamiento: formal-institucional, tipológicos, económicos y de audiencias.

Prieto Castillo (2006) plantea la experiencia e importancia de la radio como instrumento de educación formal y no formal, en tanto como revalorización del discurso a través de la palabra, el sonido y la música; y adelanta un factor clave para la brecha para el análisis: “La radio educativa funcionó siempre como un espacio de resistencia frente a la burocratización de la comunicación en el ámbito de la educación” (pág. 7).

En segundo término, se toman conceptos recopilados por Aguaded y Contreras (2011) en una publicación española sobre R. U. como servicio público para una ciudadanía democrática en España.

Hay dos trabajos incluidos en la citada publicación, que abordan directamente como antecedente la problemática planteada en esta tesis: son los aportes de Casajús (2011) y Vázquez Guerrero (2011).

Casajús (2011) define la especificidad del segmento y su vínculo con el campus mediático e introduce el aspecto político formal de la participación de la organización mayor (léase universidad), en el control y regencia normativa y presupuestal.

Para esta tesis, lo más relevante de su análisis es que logra establecer la frontera entre perfil de radio y ámbito universitario, y delinear una metodología distinta para los estudios de este nicho introduciendo la noción de política como condición trascendente en esta realidad. Siguiendo los aportes de Prieto Castillo (1996), Casajús (2011) señala una visión sistémica de la R.U.; incluyendo las nociones de modelo y respuesta institucional que se da, según cada institución, de acuerdo a su prioridad y contexto.

Al respecto Casajús (2011) plantea:

En cuanto a las características de estas radios, existen algunas variantes a lo largo de todo el continente y no se dispone de mucho material o bibliografía que dé cuenta de la realidad de estas emisoras en América Latina, pero puede decirse, como afirma Prieto Castillo (1996), que «nuestras radios han acompañado los avatares de las universidades y, en general, se han comportado como ellas». La cuestión política no es menor en este contexto (p. 72).

Siguiendo a Prieto Castillo (1996), Casajús (2011) problematiza cuál es el modelo de comunicación que adoptan estas radios y reafirma: “Las respuestas las da cada emisora según la Universidad a la que pertenece y según sus prioridades” (pág.72).

En cuanto al perfil genérico de las emisoras universitarias, añade:

El perfil de las emisoras universitarias ha sido objeto de análisis. Estas radios se enmarcan en el contexto universitario, funcionan con respaldo de las Universidades a las que pertenecen y son parte del sistema de medios universitarios, pero a la vez se insertan en la sociedad y son también conformantes del sistema de medios de comunicación social (pág. 75).

El otro aporte incluido en la mencionada recopilación es el que propone Vázquez Guerrero (2011) en su artículo *Refrescando las ondas: la presencia de jóvenes en la Radio Universitaria de España*, en el que logra introducir y definir el marco político en lo que significa el acceso a internet y los jóvenes al medio radiofónico.

Tomando conceptos de Orihuela (2002) y Scolari (2008), Vázquez Guerrero (2011) estudia cómo inciden los cambios tecnológicos en la visión que tienen las nuevas generaciones y la incorporación a la radio de estos cambios. En respuesta a esta inquietud, encuentra que las nuevas generaciones naturalizan el uso de las nuevas herramientas tecnológicas fomentando el cambio y la generación de una nueva institucionalidad, y que esta nueva dinámica choca con la burocratización y la falta de innovación, lo que representa un conjunto de amenazas reales para estos medios.

Ese planteo de Vázquez Guerrero (2011) es central para la presente investigación, ya que apunta al análisis de la influencia de la tecnología como variable, en su relación de dependencia con el poder, y a la incidencia de lo generacional en el acceso a la radiodifusión. Asimismo, se plantea el dilema de la potencia asignada a estos medios y sus posibles estrategias para romper este cerco y llegar a más y nuevos públicos.

Por otro lado, Martín Pena, Pareja Cuello y Vázquez (2015) proponen un estudio comparativo entre las radios universitarias de España y México vinculado a la divulgación científica, exponiendo las metodologías de trabajo que cumple el segmento mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (tic), para transmitir el saber a la sociedad (pág. 91).

Este punto es inherente a la función de R.U., por lo que habitualmente, aspectos tales como la política universitaria y académica y el rol que deben cumplir en favor de la difusión de la cultura y la ciencia, se reiteran en las cartas fundacionales y de intencionalidad institucional.

### **Tipologías de la Radio Universitaria.**

Ballesteros (2010), como estudioso de la radio y especialista en gerencia de la comunicación organizacional, realiza un estudio que profundiza en la tipología y la problemática institucional de la R.U, aportando dos elementos que toma el presente estudio para profundizar el aspecto ontológico del medio: la construcción de institucionalidad en el discurso como medio público (especificidad del relato) y la instrumentación de las tic como fuerza de cambio que tensa la acción burocrática del poder.

A su vez, Berlin Villafaña (2000) propone otros dos aspectos centrales para el presente estudio: los fenómenos de crisis en la institucionalidad de las radios educativas mexicanas y las tipologías en sus modelos organizacionales, desde sus orígenes universitarios y marcas sonoras que les permiten tipificarlas.

El autor propone un método combinado de análisis cualitativo y cuantitativo que facilita la presentación de aquellos datos cuyas perspectivas responden a las dimensiones político institucional, de información y comunicación y de trabajo del contexto y entorno, variables que también articulan el presente estudio.

Respecto a la construcción de institucionalidad afirma Berlin Villafaña (2000):

La dimensión política, conceptual o normativa es fundamental puesto que explicita y obliga a los organismos a funcionar de manera sistemática, coherente y en sintonía con la misión declarada por las instituciones de educación superior trascendiendo las visiones particulares, consuetudinarias o subjetivas de sus miembros otorgándoles una institucionalidad que podríamos llamar fuerte (Berlin Villafaña, 2000, pág. 8).

En cuanto a los factores técnico, económico y discursivo agrega:

Los problemas de la débil o fuerte institucionalidad están presentes no sólo en la dimensión política-conceptual de los proyectos radiofónicos sino también en otras tales como la dimensión técnico-económica y discursiva. Es decir, que siendo una especie de modo de producción simbólica mantiene sus huellas tanto en el qué se quiere hacer, como en el cómo se produce, qué se transmite y cómo se consumen sus mensajes (Berlin Villafaña, 2000, pág. 8).

A su turno, Haye (2002) realiza tipificaciones del universo radiofónico universitario clasificándolo en propósito, tipo o carácter de institucionalidad y versión o modelo de radio.

En Uruguay existen estudios respecto al avance en materia de radiodifusión comunitaria, con antecedentes específicos sobre la radio comunitaria en Uruguay a partir de la institucionalización del sector desde la promulgación de la Ley de Radiodifusión Comunitaria (LRC, 2008)

Un ejemplo es el trabajo que desarrolló un grupo de investigación de medios, con apoyo de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República, en

el que se evaluaron los resultados de la aplicación de dicha ley con otras variables concernientes al factor tecnológico; grupos de poder o acceso comunitario; visión del medio y gestión de audiencias; y acceso de públicos a dicho entorno (Kaplún, 2015).

Este estudio constituye una referencia importante para el presente análisis dado el abordaje de dimensiones metodológicas.

Rotman (2016) aporta a su vez dos conceptos centrales para esta tesis: el burocrático y el de la información. En un trabajo en el que hace foco en la evolución histórica de la universidad en España y “en el modo en que se gestionan los medios universitarios”, sostiene que “las estructuras burocráticas de las universidades no han sido concebidas para administrar medios de comunicación” (pág. 4).

Y agrega:

Agrega que “la radio universitaria se integra al sistema global de información de las universidades poniendo en valor la producción de contenidos, la información y la construcción de agendas temáticas propias que puedan estar en sintonía con los intereses de quienes representa” (Pag 5).

En la gestión de las unidades de información se incluyen, además de los medios audiovisuales, bibliotecas y archivos en los que se almacena, recupera y distribuye la memoria académica y de conocimiento del ámbito universitario. En este sentido, adquiere preponderancia la memoria sonora de las universidades en su proyección académica y comunitaria (Martín Pena, Pareja Cuello, & Vázquez, 2015). Ésta es una de las líneas de estudio que exploró en terreno la presente tesis, buscando identificar dicha fenomenología.

Orcajo O. (2018), en su calidad de primer director ejecutivo de la radio universitaria de Uruguay, realiza en 2018 un informe sobre la creación de la primera R.U. uruguaya que abarca la primera década de historia de ese medio. Este antecedente de estudio sobre R.U. forma parte de uno de los ejemplos de radio traído para esta tesis.

En su trabajo, Orcajo describe los primeros pasos dados por R.U. como medio en el campo político-institucional y tecnológico, aborda la organicidad, estructura y funcionamiento de la R.U. y detalla el marco tipológico, desde el ámbito académico, haciendo foco en ejes fundamentales para el surgimiento y desarrollo de este medio.

Entre otros aspectos, el estudio aborda ejes referenciales que atraviesan al medio y serán incorporados al presente trabajo porque abarcan campos vinculados a política e institucionalidad; información-programación-tecnologías; y entorno (ambiente), incluyendo en este último al factor humano.

### **Un modelo de investigación al servicio del segmento**

Otro antecedente destacado a este respecto es el aporte de Martín Pena y Vivas (2017), quienes presentan un modelo de investigación para el segmento mediático propuesto.

En este sentido, parte del objetivo que se propone este estudio es profundizar en un modelo que permita registrar vivencia para, a partir de ella, evaluar qué elementos emergen desde una realidad empírica tomada en determinada coyuntura.

Dado que esta tesis busca unificar en su propuesta de marco teórico distintos campos de estudio que faciliten mayores herramientas para la interpretación del tema de investigación, existe una preocupación en común con estos investigadores respecto al encuentro de distintas líneas epistemológicas que fundamenten y ordenen los campos de acción que atraviesan al segmento.

Martín-Pena y Vivas (2017) trabajan sobre este problema proponiendo líneas que permitan visualizar con mayor profundidad al segmento a través de: tablas de análisis, cuestionarios de validación y un pool de instrumentos revisados por expertos que ofrecen una perspectiva transversal de acercamiento al fenómeno.

Aportan además conceptos centrales y estratégicos para esta investigación, como lo son la importancia de las radios como unidades operativas de información y comunicación de las universidades al servicio de la educación y la divulgación, y el servicio público que brindan en contacto con la población (Martín-Pena & Vivas Moreno, 2017)



## Fundamentación

Los trabajos vinculados al tema de estudio indican que las radios universitarias están teñidas, de un modo u otro, por sus instituciones universitarias de origen.

Éste es precisamente el punto de partida de esta tesis, la cual, desde su abordaje teórico y de campo, tomará por objeto de análisis el estudio de la incidencia política del sector dirigente sobre estos medios y la relación de los mismos con la radio y entre sí.

Es determinante para esta investigación identificar además aquellos sectores de personal que integran las emisoras propuestas, los cuales generan por sí mismos, en el marco de su gestión, un factor de poder que dialoga con los mandos directrices encargados de la toma de decisiones operativas y políticas en sus radios.

Por tanto, se considera relevante profundizar este punto para contribuir, desde los resultados que se obtengan, a la apertura de nuevos elementos de análisis académico que se enmarquen en una visión que facilite una mayor perspectiva de integralidad de la gestión y rol de los medios de información y comunicación universitarios.

Lourau (1970), propone instrumentos de análisis hacia una intervención socioanalítica de la comprensión institucional, mediante el cual fundamenta el método y el lugar del analista.

En el grupo de categorías de análisis, destaca niveles de implicación y define "implicación institucional" de la siguiente manera:

El conjunto de las relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional. La segmentaridad y la transversalidad actúan en el sentido de especificar y modificar las implicaciones de cada uno de ellos, mientras que la ideología procura uniformarlos (Lourau, 1970, pág. 270).

El autor destaca entre otros niveles de implicación el de la implicación simbólica, como aquella que "más se expresa y menos se piensa"; en relación a los pequeños grupos de parentesco simbólico (efímeros o permanentes), en el contexto de nuestra vida cotidiana, entre los cuales está el lugar de trabajo (1970).

Esto justifica la profundización del relevamiento de estos datos en lo que refiere a cuáles son las categorías de *implicación* y *sobreimplicación* del poder que existen y se manifiestan en la construcción de institucionalidad (Lourau, Implicación y sobreimplicación., 1991).

Estas categorías estarán compuestas por indicadores que faciliten la interpretación del comportamiento de estos medios en su ambiente, dependiendo de la incidencia o no de los grupos de poder (directa o indirectamente vinculados a la R.U) en el campo institucional.

El reposicionamiento de la R.U en el eco mediático, o, dicho de otra forma, su destino socio institucional, no es un hecho aislado e inamovible, sino que forma parte de un proceso evolutivo discontinuo, pautado por la discusión político ideológica de cada universidad consigo misma y su entorno, respecto a los medios de comunicación que las integran.

Por otro lado, la ubicación del hecho radiofónico en el fenómeno de hibridación del campo físico con el campo virtual y digital no se agota en dicha simbiosis como interface de cambio tecnológico, sino que incluye otros elementos vinculantes necesarios para este estudio, como pueden ser el terreno de lo ideológico, el campo de lo político institucional y el factor humano, entre otros.

Estas dimensiones coexisten desde el origen con las tecnologías necesarias para hacer radio: software, hardware, tecnología aplicada y también la condición material, mobiliaria y edilicia de cada radio.

Scolari (2018) refiere en las *Leyes de la interfaz* a aspectos señalados en el párrafo anterior, como la complejidad de elementos y procesos, ampliando el concepto con otros aspectos como práctica política, lugares de innovación y evolución e interacción con los usuarios<sup>2</sup>.

En otro orden, la razón por la cual fueron elegidos para esta investigación tres modelos asimétricos de diferentes tradiciones radiofónicas está vinculada al concepto explicitado en el capítulo anterior, relativo a las tipologías de radio universitaria.

La opción de tomar para el análisis modelos de radio con diferente antigüedad, trayecto y grado de desarrollo de un segmento común -el universitario y público-, permite ahondar, desde la complejidad, en su condición político estructural, organizacional y fenomenológica en el ecosistema de masividad que habita. También hace posible evaluar este registro diferencial de caso con el fin de que confluya en un mismo método aplicado en cada radio, bajo las técnicas de

---

<sup>2</sup> Carlos Scolari, habla de sistema de interfaces que dialogan entre sí y de intercambio de elementos en la evolución de la tecnología. Ver el sistema de interfaces por Carlos Scolari. Recuperado marzo 2020: [https://www.youtube.com/watch?v=caUjFLV7\\_rw](https://www.youtube.com/watch?v=caUjFLV7_rw).

recolección de datos y con el objeto de detectar aquellos aspectos que cohabitan en la relación de gobernanza y obedecen a una regularidad fenomenológica que pueda ser constatada como tal.

Se opta por esta opción de modelos asimétricos como método de trabajo para poder evaluar desde la particularidad de cada radio la existencia de patrones comunes de oscilación (en tensión o distensión).

Los modelos fueron elegidos en virtud de su retórica radiofónica; antigüedad; trayecto; experiencia *broadcast*; niveles de audiencia o públicos participantes; alcance o cobertura de aire por antena; y potencia asignada al transmisor.

Respecto a la opción de residencia *in situ* para llevar adelante la investigación, se evaluó la necesidad de efectuar el trabajo de campo en cada una de las radios por tres motivos

- a) tener acceso directo en terreno para poder utilizar las técnicas que se explicarán en el capítulo metodológico;
- b) contar de forma directa con la información calificada proporcionada con cada uno de los interlocutores señalados en las categorías de análisis;
- c) facilitar la viabilidad del estudio para el logro de los objetivos planteados mediante la constatación empírica en los resultados.

### **Relevancia en la viabilidad del estudio**

Lo que hizo viable este estudio fue que la elección de muestra fue por conveniencia, lo cual facilitó el acceso a la información y al campo de investigación, y que, a excepción de uno de los casos, pudo desarrollarse en diferentes años durante breves lapsos de tiempo, sin que esto afectara el diseño de investigación. Este aspecto será ampliado en el capítulo de Metodología.

Se entiende que este estudio es relevante en la medida que logre detectar, desde sus elementos de análisis, cómo operan las relaciones que hacen posible que estos medios existan y operen en el ecosistema de medios al que pertenecen, en función de su finalidad.

Esta noción del “acuerdo” en las relaciones se profundizará en el Marco Teórico con la definición de gobernanza, que a priori puede ser interpretada como “acuerdo”, pero que además de este significado implica otras acepciones según refieren estudios que la sustentan.

En relación a los objetivos específicos planteados, se entiende relevante contribuir con este estudio a las investigaciones que desarrolle el Departamento de Medios y Lenguajes de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República de Uruguay (UdelaR), ámbito al que pertenece quien suscribe estas líneas.

### **Fundamentos teóricos: distintas visiones para el acercamiento al objeto**

Para acceder al presente estudio podría adoptarse un solo campo teórico en lo disciplinar. Sin embargo, una única raíz de interpretación teórica no lograría involucrar aspectos necesarios a tener en cuenta para ahondar en fenómenos que evidencien el comportamiento y funcionamiento mediático a analizar.

Por tanto, en el recorte teórico realizado para esta investigación convergen la observación y el trabajo holístico respecto al campo disciplinar abordado. Este acercamiento permitirá tener un enfoque teórico amplio, cuyo tratamiento acercará mejor el objetivo propuesto en el análisis.

A efectos de desarrollar en lo teórico el objeto de estudio organizacional de medio que se propone, se consideró pertinente apelar a una línea teórica que contemple la vinculación entre el campo teórico organizacional y la vida de los medios audiovisuales universitarios, con el fin de observar la existencia y funcionamiento de los marcos de gobernanza del medio radio en el campo audiovisual universitario.

El campo de investigación holístico permitirá acceder, a través de algunas de sus herramientas, al análisis organizacional por caso propuesto, combinando elementos que aplican a distintos métodos de tipo exploratorio, descriptivo, comparativo, explicativo, proyectivo y evaluativo (Hurtado de Barrera, 2000).

Forma parte del presente diseño de investigación un corte metodológico vertical, de tipo jerárquico, para la revisión de datos en el período visitado en cada medio, siendo las categorías centrales de este eje la institucionalidad, el poder y la organización.

### **Institucionalidad y Poder. Organización. Enfoques estructural y dinámico**

Adentrarse en el análisis de caso propuesto en modelos de R.U para el presente estudio sobre su gobernanza conlleva necesariamente abordar aspectos de estructura y organización.

En el campo del estudio de las organizaciones existe, desde los estudios de la Ciencia de la Administración, una gama variada de clasificaciones en cuanto a tipos de organizaciones según su objetivo, estructura y características principales, las cuales se subdividen por sus fines, formalidad y grado de centralización.

Tomando alguno de estos conceptos y llevándolos al campo de estudio de este informe, puede destacarse lo siguiente:

**Objetivo de la organización.** En cuanto a sus objetivos, las R.U, como integrantes de los sistemas de información y comunicación de las universidades públicas son organismos sin fines de lucro, dado el rol educativo y cultural al que adscriben en el marco de las universidades a las cuales pertenecen.

**Estructura.** En tanto organismos sujetos a un conjunto estructurado de normas; adscriptas en sus universidades a coordinaciones, secretarías, áreas o departamentos; y dependiendo de su contexto particular, estas organizaciones están facultadas para la toma de decisión de acuerdo a su fin, en virtud de sus competencias de comunicación.

Según Chiavenato (2006), “la organización formal comprende estructura, directrices, normas y reglamentos, rutinas y procedimientos”; aspectos que expresan cómo la misma pretende que “sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”.

Todos los casos estudiados en esta investigación, más allá de sus diferencias, comprenden varios de los aspectos enunciados en la definición de Chiavenato, y por tanto serán tenidos en cuenta a la hora de revisar las estructuras de las unidades analizadas. Repasando estos aspectos formales, más adelante referiremos en apéndice a las normativas y reglamentos que integran las R.U visitadas.

Uno de los elementos señalados en la definición dada por el autor, el de estructura para la “toma de decisiones, comunicación y control”; contempla una condición íntimamente relacionada a dos de los ejes que se plantearán en el capítulo metodológico: uno vertical, el institucional y otro horizontal, el comunicacional, vistos ambos como dimensiones por las que transitan normativa y ejercicio de poder por un lado, e información e intercambio discursivo por otro.

## **Centralización**

Varios antecedentes teóricos relevados en materia de organización y estructura empresarial plantean clasificaciones en tipos de organización y refieren a *grado de centralización*, aspecto que interesa analizar y evaluar, respecto a la noción sistémica (organizacional) y jerárquica (estructural), de universidad en cuanto a su estructura sistémica de medios de comunicación.

Para analizar el grado de centralización se contemplan los siguientes aspectos:

- a) cómo estos subsistemas universitarios organizan su estructura interna de mando y delegación;
- b) con qué niveles jerárquicos se relacionan;
- c) el nivel de autonomía de las R.U respecto al poder central de sus universidades;
- d) cómo articulan su esquema organizativo de dependencia institucional jerárquica y su autonomía en cuanto a mecanismos de auto regulación en funcionamiento.

Téngase presente que las R.U. integran formas de descentralización pero se encuentran bajo la égida de alguna estructura académico-administrativa y/o jerárquico-política.

Entonces resulta pertinente revisar el concepto *centralización* (descentralización), en estas pequeñas organizaciones dentro del gran sistema universitario, dado que están ligadas a una estructura bajo la gestión de determinada jerarquía que gestiona o delega poder.

## **El campo dinámico y ecológico**

El aporte macro, brindado por la Teoría de las Organizaciones y la Administración Estratégica, a través del modelo de las capacidades dinámicas (Miranda Torrez, 2015) y de los aportes a escala micro, permiten ubicar las dinámicas que adquieren las R.U en tanto organizaciones de información- en sus entornos universitarios, desde sus capacidades organizacional, administrativa y estratégica. Estas capacidades se traducen en “habilidades, competencias, rutinas, procesos que las organizaciones realizan para promover cambios internos como respuesta al dinamismo del entorno” (Miranda Torrez, 2015, pág. 25).

Lawrence y Lorsch (1967) señalan a su vez que “el concepto de capacidades dinámicas es multidimensional, ya que ocurren condiciones dinámicas en tres niveles: en el entorno, en la relación de la organización y el entorno y entre los elementos internos de la organización”. (citados en Miranda Torrez, 2015, pág. 6).

Los autores destacan la noción de organización como “un sistema de comportamientos interrelacionados de personas que están realizando una tarea que se ha diferenciado en varios subsistemas distintos, cada subsistema realiza una parte de la tarea, y los esfuerzos de cada uno están integrados para lograr el desempeño efectivo de la misma”. (Lawrence y Lorsch, 1967, pág. 3)

Desde este enfoque, los autores incorporan una serie de hipótesis en las que analizan las complejidades de las nociones de integración y diferenciación en organizaciones complejas, en las que profundizan las relaciones que se originan entre subsistema y entorno. (Lawrence y Lorsch. 1967).

Vale considerar que este campo dinámico macro se puede vincular al concepto de ecosistema en diferentes esquemas de funcionamiento organizacional.

### **Ecosistema Organizacional**

La perspectiva ecológica aportada por Bronfenbrenner (1987), para referirse al entorno cambiante del desarrollo humano, es utilizada como modelo teórico en diversas disciplinas para definir objetos de estudio vinculados a entornos.

El resultado permite la definición de entornos sistémicos que van de lo micro a lo macro: *microsistema-mesosistema-exosistema-macrosistema*, conceptos que definen los espacios en los que se desarrolla y desenvuelve la persona.

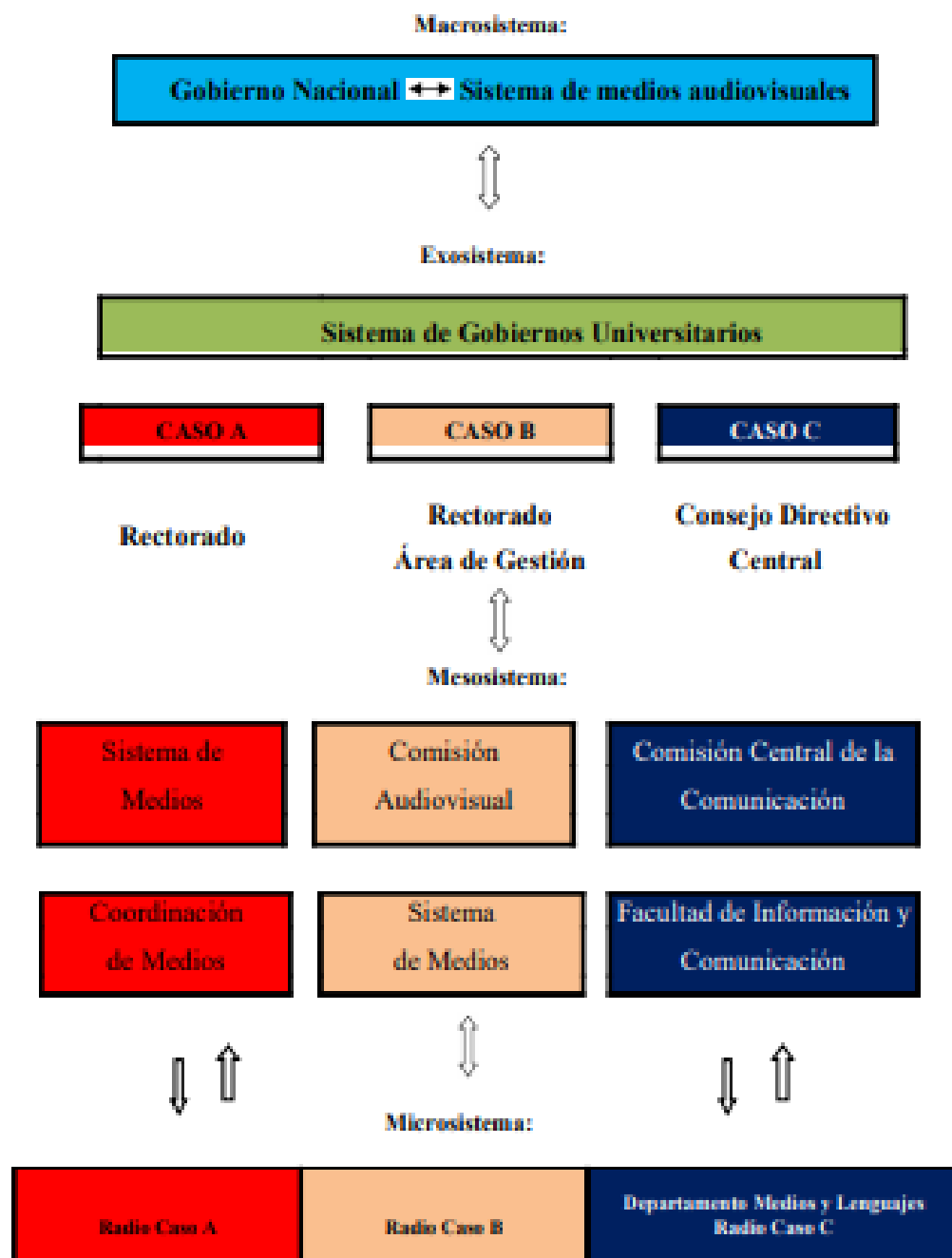
En Administración, este marco instrumental de hipótesis es adoptado por la Teoría de las Organizaciones y sistemas de organización, y se propone su aplicación a tipos de organizaciones en interrelación con sus ambientes.

Tomando la definición que Bronfenbrenner (1987) propone de *microsistema-mesosistema-exosistema-macrosistema*, la Teoría de las Organizaciones adopta el concepto para definir la estructura ecológica de las organizaciones. En el entorno universitario, para el estudio de caso

propuesto de Radio Universitaria es imprescindible observar el esquema ecológico donde se desenvuelven las tres radios adoptadas como caso de estudio (ver *Figura 1*).

Este esquema también fue adoptado por diversas escuelas de autores durante el siglo XX, en estudios sociales de medios de difusión, para ser utilizado en los trabajos que dieron origen a una Teoría de la Comunicación. Dichos estudios analizaron el lugar y rol de los medios masivos en interrelación entre sí, con la industria y los grupos sociales.





*Figura 1.* Estructura sistémico ecológica de Bronfenbrenner.

Este marco de análisis, tanto desde la perspectiva crítica como la funcionalista, permitió que de manera temprana el campo sociológico se abriera, desde su reflexión teórica, hacia una perspectiva ecosistémica.

En el capítulo de análisis de resultados se vinculan algunos elementos emergentes de los datos recogidos con la capacidad de estas organizaciones para implementar con estos modelos planteados.

Visto desde un punto de vista macro, existen antecedentes relevantes en torno al concepto de gobernanza vinculados a la generación de políticas públicas en Latinoamérica. En tal sentido, von Haldenwang (2005) reúne los conceptos de gobernanza política, administrativa y sistémica, entre otras, las cuales son ineludibles para el campo de desarrollo que se trazan las instituciones públicas en América Latina.

Estas dimensiones señaladas constituyen la estructura formal y organizativa de la toma de decisiones en el Estado moderno, engarzada en un contexto más amplio de orden social (von Haldenwang, 2005).

Whittingham (2010) por su parte, realiza un relevamiento del concepto gobernanza, ofrece distintos abordajes teóricos respecto a su definición e implementación, bajo la denominación de *gestión de lo público*, y diferencia entre una corriente centrada en el Estado y una perspectiva policéntrica con foco en otros actores del sistema.

Ésta última perspectiva se sostiene con aportes multidisciplinarios provenientes de la sociología, la antropología, la psicología social y la ciencia política.

Dentro de la corriente policéntrica, la autora agrega que existen algunas tendencias centradas en gobernanza como concepto referido a un proceso que envuelve el Estado, la Sociedad Civil y el sector privado; aunque con importantes diferencias en los roles atribuidos a cada uno de estos actores (Whittingham Munévar, 2010).

Una de estas tendencias centradas en gobernanza es sostenida por teóricos del capital social, para los cuales “una Sociedad Civil fuerte es una garantía de buena gobernanza” (Whittingham Munévar, 2010, pág. 221).

Otra tendencia es la que adoptan los neo marxistas, quienes sostienen que “la gobernanza es más un juego de poder, en el cual la competencia de intereses, el conflicto y la negociación son elementos básicos” (Whittingham Munévar, 2010, pág.221).

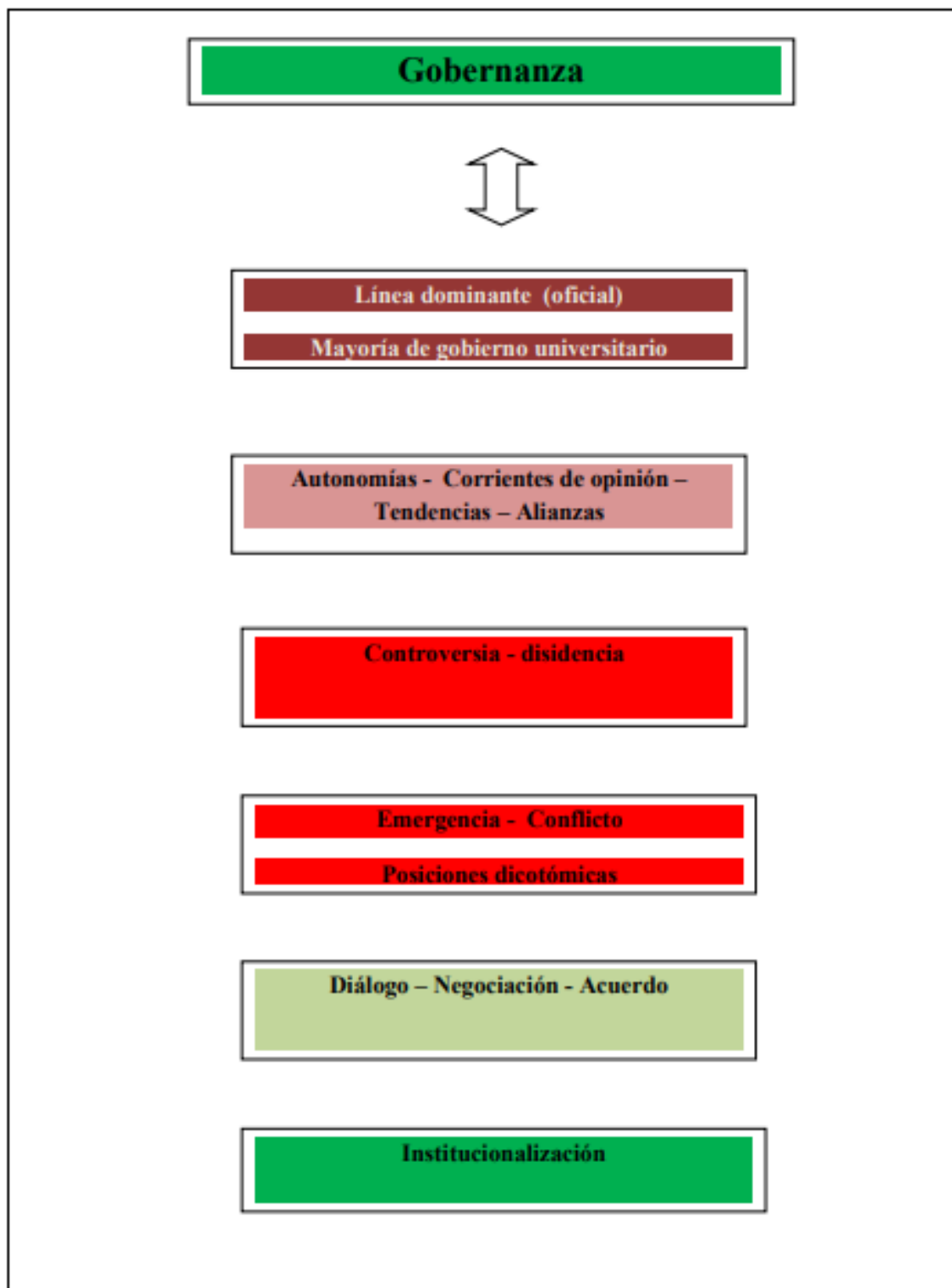
La definición que aporta Whittingham Munévar desde las Ciencias Sociales contribuye a reforzar la noción policéntrica de corrientes disciplinares que consolidan el término gobernanza.

Desde la Sociología y la Ciencia Política, los conceptos de consenso y conflicto interrelacionan diversos estudios en los que los campos de lo social y lo político coexisten con el campo organizacional.

Esta concepción *policéntrica*, que aporta una visión crítica de las nociones de consenso y conflicto presentes en la vida de las organizaciones, es la que se ajusta de manera instrumental para la interpretación deconstructiva de campo que propone este estudio.

Por esta razón se tomaron para esta investigación los dos aspectos claves de esta noción de gobernanza: la institucionalidad sustentada por normas y el ámbito sociológico, el cual abarcará la relación dinámica de su campo organizacional, que se nutre de las relaciones sociales internas de la organización y su vínculo con el entorno social.

Esta relación se conecta con la hipótesis de este trabajo que adopta el concepto *complejidad mediático organizacional* en relación a la construcción de consenso desde las relaciones dinámicas, que con sus normas se transferirá al concepto de institucionalidad mediática (ver *Figura 2*).



*Figura 2.* Elementos constituyentes de Gobernanza (Whittingham Munévar, 2010).

### **Universidad y medios.**

Según la definición manejada líneas arriba, los medios masivos, como portadores de sentido, cumplen también un rol de mediatización policéntrica entre política pública y sociedad civil. Los medios universitarios también están comprendidos en esta función social desde su segmento como propagadores de institucionalidad universitaria.

Las universidades, desde su institucionalidad, deben cumplir un rol social a partir de su finalidad de propender a la divulgación de la cultura, el conocimiento calificado y la investigación.

Volviendo al ecosistema que ocupa este estudio, las universidades en su ámbito de transferencia y generación de conocimiento en la sociedad, interactúan de un modo u otro en la construcción de política pública. Ello no sólo se liga necesaria o estrictamente a una vocación de colaboración, cooperación, celebración de convenios con ámbitos de gobierno central y/o universidad.

Las universidades son generadoras, además, de conocimiento calificado y colaboran con formas de gobierno descentralizadas o de cercanía con la comunidad, con aportes desde la investigación, la extensión y la gestión, y también a través de sus redes, contribuyendo desde aplicaciones vinculadas al gobierno electrónico<sup>3</sup>

Retomando a (von Haldenwang, 2005), la universidad como institución pública interviene en el campus público definido, ya que reúne conceptos de gobernanza política, administrativa y sistémica, entre otros.

Los sistemas y subsistemas universitarios –sean nuevos o tradicionales-, con sus unidades de información y comunicación; y en su carácter diverso y complejo, integran una estructura

---

<sup>3</sup>AGESIC, es la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento de Uruguay. En el tercer plan de gobierno abierto (2016-2018), se planteó como necesidad de desarrollo una forma de relacionamiento proactiva entre gobernantes, administraciones y ciudadanía, señalando como principios: un Estado transparente y responsable, una sociedad informada e involucrada del quehacer político. Entre los ejes temáticos planteados se destacaron: gobierno de cercanía, sistema de indicadores de participación ciudadana, transparencia, acceso a la información pública, educación, gobiernos departamentales.

orgánica y formal desde la cual ofrecen sus servicios, ya sea/tanto desde lo sistémico, lo académico y/o lo administrativo-político.

De esta forma, conforman estructura académica y servicios de diversas dimensiones, bajo múltiples manifestaciones, y participan, de un modo u otro, en las relaciones políticas que convergen en las formas de gobierno que las rigen.

La masa crítica de experiencia y conocimiento que se desarrolla en múltiples áreas en la vida de una organización universitaria pública; la diversidad de corrientes de opinión o ideologías que en ella convergen; la institucionalidad universitaria, conformada por normas y burocracia (regulares o en revisión); las acciones e innovaciones no institucionalizadas que se generan; son elementos que conforman relaciones dinámicas en equilibrio y desequilibrio, en consenso y disenso discontinuos.

Estas dinámicas que transcurren en la vida de una organización, están pautadas por procesos de: innovación; acción-reacción-contradicción; asimilación- formalización- institucionalización; desde lo formal y estructural, pueden traerse desde la noción de poli centralidad como vínculo con el concepto de gobernanza.

Para que esa ligación ocurra, dicho proceso debe considerarse no sólo por sus aspectos formales –regido por: leyes, estatutos, reglamentos y ordenanzas-, sino también por los conceptos que interactúan desde la política universitaria, la interrelación e interacción de subjetividades y el ejercicio del poder, es decir, desde aquellos ámbitos formales e informales desde los cuales se ejerce.

De acuerdo al planteo metodológico propuesto, es pertinente considerar un eje oblicuo que efectúe un corte sobre lo institucional y lo informativo comunicacional y detecte las subjetividades y mecanismos de poder que se presentan en los ambientes laborales visitados.

### **Los campos de la información y la comunicación**

Resulta pertinente justificar por qué los campos de la comunicación y de la información son requeridos para la comprensión del funcionamiento de la radio universitaria. Para ello, interesa revisar algunos estudios y conceptos fundamentales que nutren la reflexión en esta tesis.

Forma parte del presente diseño un corte metodológico horizontal destinado a la revisión de los datos recabados en cada medio durante el periodo visitado, en el cual información y comunicación son categorías centrales de este eje.

Ambas categorías se articulan desde el campo de la promoción, lo que incluye difusión, manejo de datos, campañas y publicaciones –sean éstas portales, plataformas digitales o redes sociales-, y en cualquiera de las dos plataformas que sustentan básicamente el elemento informativo: física o virtual.

También se desarrollan en el proceso de producción periodístico y artístico, en quehaceres vinculados con tareas de producción (locución, grabaciones, extensión) y programación.

Otra categoría central que atraviesa este eje es el tecnológico, insumo básico de los medios electrónico-sonoros, que conjuntamente con el factor técnico alimenta y coexiste en los planos de información y comunicación.

Se entiende que estas categorías –tomadas bien en forma autónoma una respecto de la otra, o bien juntas-, conforman un subsistema que en apariencia no evidencia elementos que permitan establecer una relación de gobernanza e institucionalización, a no ser que se tome este eje como la mediatización de un relato a través de un discurso inteligible desde una narrativa radiofónica, legitimada o naturalizada por sus usuarios (Fernández, 2009).

Dicho esto, también puede comprenderse como aquel relato contextualizado en un marco formal-institucional no explícito (Barthes, y otros, 1972).

Este aspecto que habilita la suposición de que estas variables en funcionamiento (información, comunicación y tecnología), permiten la configuración de un relato bajo diversos modos de discurso radiofónico en cuanto se trata de producción organizada y sistematizada de mensajes, cuyos niveles sintácticos y semánticos interactúan en relación a un marco de construcción de gobernanza que cada medio se da tanto de forma planificada como también insospechada. (Fernández, 2009)

Esto explica la importancia de considerar los siguientes antecedentes teóricos que fundamentan el sustento de estas categorías.

### **Información y hermenéutica.**

El presente apartado toma como aspecto metodológico revisar e interpretar el campo de la información a través del cual se van presentando distintas situaciones y manifestaciones en el comportamiento organizacional del objeto de estudio (Radio Universitaria).

Tomando el aporte de Gadamer (1993) sobre “proceso de comprensión y correcta interpretación de lo comprendido” (pág.1), como problema que trasciende lo metodológico de las ciencias y se presenta como asunto fenomenológico del saber, se expone la necesidad de tomar registro de dichos procesos, definir su ontología, constatarlos y ponerlos en su relación lógica de acuerdo al caso estudiado, e interpretarlos en el modelo comprendido, para luego re interpretarlos en el segmento abordado.

En esta situación, tomando la definición antedicha, es válido adoptar una visión ontológica de Radio Universitaria y observar su fenomenología en su ecosistema mediático audiovisual en relación con el campo de lo institucional de carácter público.

Capurro (2008) refiere a la noción de sistema de información “como destinado a sustentar la producción, recolección, organización, interpretación, almacenamiento, recuperación, diseminación, transformación y uso de conocimiento, y debería ser concebido en el marco de un grupo social concreto y para áreas determinadas” (pág. 17).

El autor agrega que “el sentido seleccionado por el sistema es integrado a través de un proceso de comprensión (...) que se autogenera cognitivamente y vitalmente” (pág. 17).

Estos conceptos traen a colación los aportes de Luhmann (1987) quien define a la comunicación como “la unidad de estos tres momentos: oferta de sentido, selección y comprensión” (citado por Capurro, pág. 21).

Estas definiciones conforman un aspecto relevante para esta investigación, que en tanto estudio de caso procura aunar los elementos que hacen a los modelos de información que construyen los ejemplos que se presentarán durante el análisis de ejemplos de radio universitaria visitados.

Por otro lado, ocupa al campo de la bibliotecología la tarea de educar en pro de reunir competencias en el manejo de la información para la acción de comunicación en diversas áreas, como la informacional, medios audiovisuales y multimedial, en beneficio del conocimiento



público y su uso social en cuanto al objetivo de reducción de la denominada brecha digital en las comunidades (Cortés, 2009)

La interacción entre información y medios de comunicación trasciende en su análisis a la R.U., ya que la discusión implica qué modelos de competencias se pretende trazar desde una política pública de información y comunicación que involucre a todo ámbito educativo más allá de las universidades y sus medios. Esto coloca a la R.U. entre dichos aspectos de estudio y desarrollo, por su incidencia y diálogo con la comunidad.

### **Campo hermenéutico**

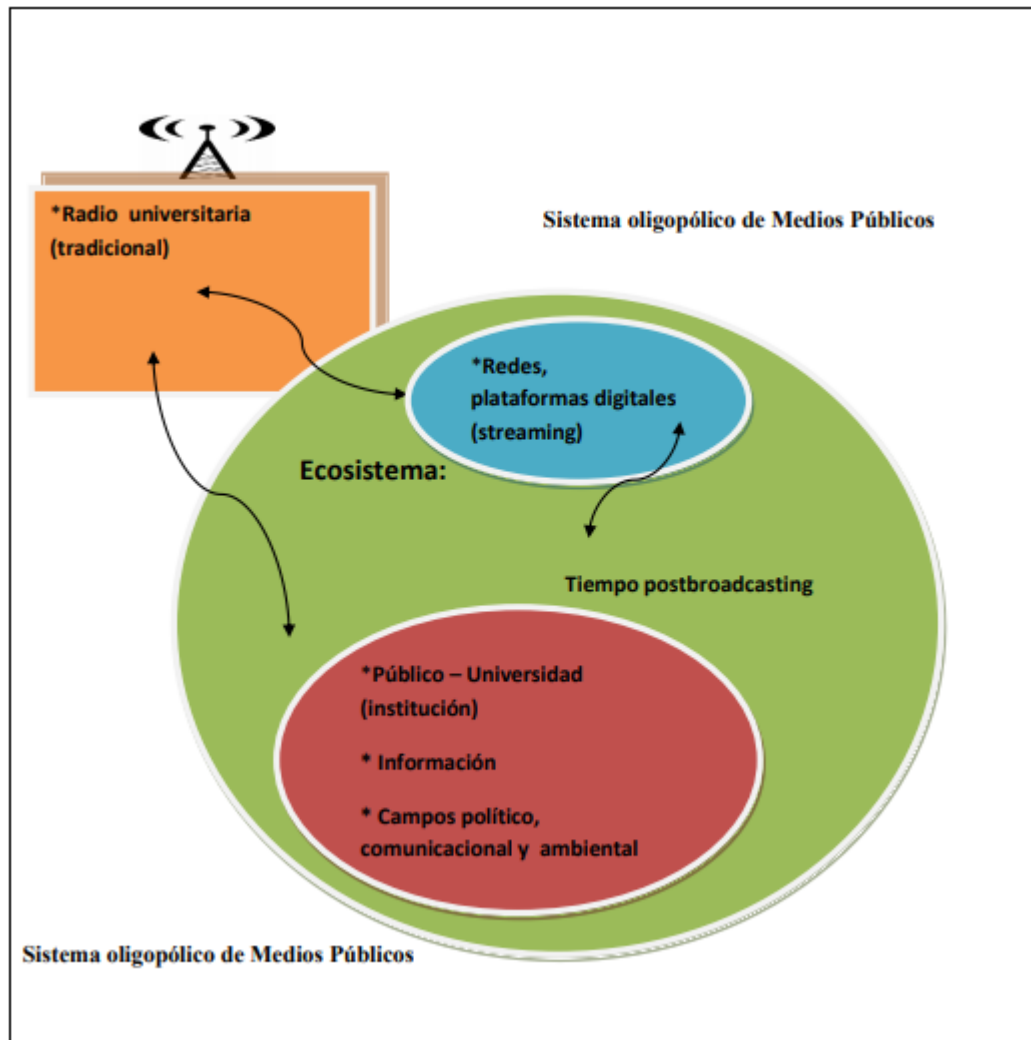
En este punto irrumpen algunas preguntas que problematizan o interpelan al segmento mediático referido:

- ¿Cuál es la pertinencia de ese relato radiofónico institucional y cuál la comunidad con que interactúa?
- ¿Cómo se valora o cuantifica dicha pertinencia?
- ¿Dónde está la frontera entre lo verosímil de su discurso respecto a la comunidad con que interactúa?
- ¿Cómo se determina o construye la pertinencia de su comunidad o audiencia?

La Escuela de Marshall Mc Luhan y sus seguidores en la llamada Teoría de la Ecología de los Medios señalan que en su transformación, como toda tecnología mediada por lo social, ningún medio en su condición o segmento se manifiesta de forma pura y que asimismo cada uno encierra su propia dificultad y presenta limitaciones en su utilización (Jenkins, 2008).

Al decir de Rivadeneyra Olcese (2013), lo viejo convive con lo nuevo en una permanente interrelación que resignifica socialmente la pertinencia del mensaje.

En la época en que se realiza la presente investigación, comienzo de tercera década de siglo, el desarrollo y naturalización de ambientes signados por plataformas mediático digitales, (Fernández, 2018) redefine la convivencia entre nuevos y viejos medios (Jenkins, 2008) (Ver *Figura 3*)



*Figura 3.* De medio tradicional a *post broadcast – networking*.

Esto reabre el debate institucional-político-académico respecto al sentido, vigencia o redefinición de estos medios audiovisuales universitarios tradicionales en Latinoamérica, Norteamérica y Europa.

La idea de que lo tradicional convive con lo nuevo se apoya en que la radio, un dispositivo centenario, incorpora procesos de información y asimila nuevas tecnologías de la información y la comunicación (tic) e interviene, en algunos casos, en procesos e interfaces que median entre el campo de lo educativo-académico y su interrelación con la sociedad.

Inaugurada la era post *broadcasting*, la redefinición mediática ingresa a la etapa que Fernández J. L. define como, “el tercer momento del estudio de las nuevas mediatizaciones”.

Esta aproximación pauta oportunidades para aplicar el conocimiento previo sobre lo social”, lo cual se basa en el nuevo rol del usuario en base a *posteos*, el mundo *networking* que perpetúa el medio sonoro y audiovisual vía *streaming* desde plataformas digitales que subyacen bajo la aparente riqueza de la interfaz del cambio a la personalización usuaria; que asoma el mundo del *big data*. (Fernández J. L., 2018)

### **El aporte de las TIC a la Radio, según Rivadeneyra**

En cuanto al aporte de las tic aplicadas al campo de la radiodifusión, sumado al terreno de la generación de contenidos desde la digitalización, Rivadeneyra aborda aspectos como el tránsito de la modalidad analógica al campo de los escenarios digitales; los *cluster* de señales digitales; la radio digital terrestre; la radio digital satelital; los conceptos de *streaming* y plataformas digitales; y el reto que enfrentan los productores y estas organizaciones para abordar nuevas audiencias en red.

Uno de los planteos centrales de este autor proviene de los aportes de Jenkins (2008), teórico de la escuela de Marshall Mc Luhan, quien plantea en el devenir ecosistémico la coexistencia entre medios tradicionales y nuevos.

Si el paradigma de la revolución digital presumía que los nuevos medios desplazarían a los viejos, el emergente paradigma de la convergencia asume que los viejos medios y los nuevos medios interaccionarán de formas cada vez más complejas (Jenkins, 2008, pág. 17).

Dicho concepto conlleva parte de esa tensión que se traslada al debate de cuál debe ser la dirección o sentido que deben adquirir las R.U. en el marco de sus estructuras de control.

### **Discurso. Poder. Control.**

En el apartado sobre institucionalidad y poder se hizo referencia a esta forma de control de la organización sobre sí misma y su entorno.

La revisión de elementos discursivos amplios y diversos escapan al marco contextual institucional arriba señalado, aunque éste interviene en ellos. Dicho de otro modo, los intercambios discursivos contenidos en el relato de radio universitaria permiten diferenciar en el objeto de estudio escogido, aquellos vínculos en contenidos discursivos que se generan, autogeneran y reproducen desde sus programaciones y las personas que las diseñan y producen, de aquellos que se construyen de modo más lineal, reproduciendo una arista discursiva oficial. Estas líneas discursivas guardan autonomía una de otra, pero dialogan no necesariamente bajo puntos de coincidencia, demarcando un ámbito de gobernanza discursiva.

A seguir, se toman algunas ideas que utiliza Van Dijk (1999), las cuales serán funcionales a este estudio en relación a contenidos de discurso que serán abordados.

Fairclough (1995) y Wodak (1997) postulan algunos principios básicos de análisis crítico de discurso, los cuales son inherentes también al discurso *media*.

Los más destacados, entre otros elementos, son:

- Las relaciones de poder son discursivas.
- El discurso constituye la sociedad y la cultura.
- El discurso hace un trabajo ideológico.
- El enlace entre texto y sociedad es mediato.

Según van Dijk (1999) “dichas acciones colectivas son a su vez constituyentes de las actividades y procesos de los *media* en la sociedad, por ejemplo en la provisión de informaciones o de entretenimientos, o incluso en la reproducción de la desigualdad (o en su crítica)” (pág. 25).

Menciona también el ejercicio de poder de los grupos como forma de control de unos sobre otros, en función de su interés, dado sus recursos materiales, culturales y de información, y bajo el dominio y la persuasión (van Dijk, 1999).

Esta forma de control afecta al usuario, quien se forma sus propios modelos mentales “e infieren creencias sociales compartidas generales dentro del marco de la representación del contexto” (pág. 31).

Agrega que algunas propiedades del discurso son capaces de controlar este proceso mental, como por ejemplo en base al tema (macro estructura semántica), los esquemas discursivos, el significado local, el estilo, los recursos retóricos, los actos de habla y sus dimensiones interaccionales (van Dijk, 1999).

Por su parte, van Dijk J. (2016) consigna a su vez la pertenencia al ámbito de la comunicación pública de los medios sociales y su *socialidad* a partir de la definición de contemporaneidad del ejercicio de poder postulada por Foucault (1996).

De acuerdo con este autor, lo “jurídico sirvió para representarse (...) respecto a los nuevos procedimientos de poder que funcionan no ya por el derecho, sino por la **técnica**; no por la ley, sino por la **normalización**; no por el castigo, sino por el **control, y que se ejercen en niveles y formas que rebasan el Estado y sus aparatos**” (pág. 109)<sup>4</sup>.

Los aspectos ponderados por estos autores son claves al momento de proponerse un análisis en el que se postula que los factores de poder y control en los medios públicos hacen a una discusión de esta época, una vez que la construcción de gobernabilidad en un ámbito de mediación pública moderna trazará *normalización* y *control* como formas de intercambio discursivo de poder.

### **Noción de contexto y la subjetividad como formas de discurso.**

En el marco del análisis de contenidos discursivos propuestos en el estudio de caso, y con el fin de identificar la relación de gobernanza, Coupland y Giles (1991) presentan un apartado

---

<sup>4</sup> La letra en negrita no es del texto original. Se resalta a fin de destacar los conceptos con los que se trabajará en el desarrollo de la tesis.

instrumental que permite una aproximación al *contexto*, factor que integra el corte que se dio en llamar de identificación de subjetividades, identidades, ambiente (citados en van Dijk, 1999).

Los autores afirman que *contexto* se define “en términos de modelos contextuales: no es la situación social (incluyendo a sus participantes) en sí misma la que «objetivamente» influencia nuestra interpretación del discurso, sino la construcción subjetiva de sus rasgos relevantes en un modelo mental de contexto” (pág. 31).

### **Carlón y Scolari hablan sobre Fernández: un problema que trasciende lo semiótico.**

Estudiar el marco de relaciones políticas, discursivas y tecnológicas que dinamizan un medio de información y comunicación social, en el contexto de un determinado segmento y su nuevo hábitat en la red, obliga a profundizar en el estudio de su tránsito o interface evolutiva.

Dicho devenir altera un orden anterior y alterna el mismo con el que se presenta como aquel necesario (en aparente crisis del medio), cuyo control escapa de un orden planificado y se ajusta más a una necesidad de uso.

En tal aspecto, se toma como marco teórico específico los aportes de los investigadores señalados en el título, quienes esgrimen la hipótesis de que en muchos casos, algunas radios dejen de existir tal como se las conoce, no por su condición de soporte tecnológico de intermediación social, sino porque otras condiciones o elementos objetivos y subjetivos contribuyeron a su desaparición. El devenir de la radio como medio sonoro encierra en apariencia una crisis que no es tal, según algunos especialistas.

En el prefacio de su obra *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*, bajo el título *Los medios en la era post masiva*, Carlón y Scolari (2009) reflexionan a propósito del ensayo en el que Fernández (2009) juega con la metáfora bélica de “asedio” al medio radiofónico y plantean:

La radio, un medio siempre eclipsado por el poder de seducción teórico de las pantallas, ha sufrido desde los varios intentos de asalto por internet y la Tv. Sin embargo, las noticias que llegan del frente son positivas: la radio, ese buen objeto “tan amado” por generaciones, de engañosa debilidad, parece haber sido siempre en la historia uno de los medios mejor preparados para resistir (Fernández, 2009, citado en Carlón & Scolari, 2009).

En su artículo *Asedios a la Radio*, en el capítulo *El fin de los medios sonoros*, Fernández (2009) aborda el presente y el futuro de la radio como medio en general, y hace hincapié, entre otros fundamentos, en la fortaleza que ofrece internet no ya como nuevo aliado, sino como aliado imprescindible de la radio en su batalla por la supervivencia. Pero esta sociedad de hecho se legitima por la gente, quien se encargará de naturalizar al medio.

Al respecto, afirma que la radio sobrevive en el entramado discursivo social sin que la propia sociedad le otorgue una importancia y una actividad específicas” (pág. 108).

El autor vincula este problema con una “hibernación teórica”, en el entendido de la ausencia de una teoría general de los medios que circunscriba el espacio que “en el conjunto de la producción discursiva social, en el entramado de la cultura, tienen el conjunto de los medios de sonido y, entre ellos, el espacio de lo radiofónico” (pág.108).

En tal sentido sugiere tres condiciones de base para que la radio siga existiendo entre la oferta discursiva mediática de la sociedad:

- Que existan instituciones emisoras que produzcan textos de sonido con preeminencia de fragmentos en vivo e informativos.
- Que sectores de la sociedad, más o menos extensos, interesados en recibir textos de sonido, con preeminencia de fragmentos en vivo e informativos, es decir, como fuente al menos parcial de construcción de imagen del mundo en que se vive.
- Que a esos sectores sociales les interese ejercitar esa recepción, mientras desarrollan otras actividades sociales.

Es imposible saber cuál de esas condiciones es previa a las otras, opina el autor, y añade que “como en tantas otras áreas de la sociedad y de la cultura (sistemas de producción, sistemas de parentesco, modas, estilos, etc.), estos fenómenos aparecen (y desaparecen) en estructura” y “se irán cuando realmente la sociedad cambie y la desaparición del sistema será un signo profundo de cambio, aunque sea difícil en ese momento evaluar su sentido” (Fernández, 2009, pág. 108-109).

## Metodología

Esta investigación se abordó mediante un estudio de caso flexible, para entender la gobernanza en radio universitaria pública como medio de comunicación.

A partir de un diseño descriptivo, no experimental, la tesis contó con un enfoque cualitativo y construccionista de perspectiva holística.

Tal como refieren Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1997), el enfoque cualitativo intenta interpretar los fenómenos y en su exploración otorgar a sus participantes su perspectiva en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Se trató de un diseño no experimental ya que “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (pág. 245).

De tal modo que no se construye ninguna situación sino que se observan las ya existentes. El investigador no manipula las variables ya que las mismas acontecieron, a diferencia del diseño experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997).

La perspectiva holística del estudio nació de la necesidad de profundizar en metodologías ya aplicadas en estudios de medios radiofónicos universitarios y comunitarios, y se detuvo en la observación de procesos creativos complejos (Hurtado de Barrera, 2000) teñidos por lo técnico, lo humano y lo institucional.

En el capítulo de marco teórico se señaló la definición de organización desde algunos aportes teóricos sobre el tema, tomando la perspectiva holística para fundamentar el objeto de estudio desde su entramado institucional de poder y de información y comunicación en el entorno físico y humano. Sólo así se entendió posible el acercamiento a una lectura más rigurosa del concepto de gobernanza en un medio de comunicación.

Para ello, el estudio tomó tres ejemplos, estableciendo desde su organización y funcionamiento aquellos indicadores que surgieron y registraron un patrón común en cuanto a construcción de gobernanza, respecto a sí mismas y sus universidades regentes.

Se adoptó la elección de muestra por conveniencia debido al conocimiento previo de cada emisora abordada como residencia de investigación, por parte de quien suscribe. Este conocimiento previo obedeció a intercambios de producción periodística con cada una de las



radios universitarias propuestas, realizados con anterioridad a esta investigación, y al vínculo profesional y personal generado con algunos de los interlocutores.

Se adoptó la perspectiva de caso flexible y emergente, a través de la comparación de tres R.U. de carácter público, mediante trabajo de campo *in situ* (ver en apartado Fundamentación de la tesis), en el que se estudiaron modelos asimétricos respaldados por distintas tradiciones radiofónicas.

Los casos de análisis fueron abordados bajo el mismo método y técnicas, en sus distintas estructuras.

El abordaje del objeto de estudio propuesto se realizó mediante el procedimiento de análisis de contenido de discurso de los distintos sectores que hacen a la estructura de cada uno de los medios.

Cada modelo organizacional de radio fue descrito a través de sus propios interlocutores, desde sus mismos ámbitos políticos y laborales, y desde cada una de las dimensiones de análisis, lo cual implicó una descripción interpretativa en cada situación abordada.

Dicha descripción resultó de entrevistas colectivas e individuales y de grupos de discusión o instancias de registro de observación en las que participó el personal de cada una de estas emisoras.

La profundidad de los contenidos pudo abordarse a partir de un cuestionario semi estructurado, de acuerdo a un esquema de preguntas abiertas o cerradas dependiendo de algunas variables. Por ejemplo, cuando se necesitó manejar datos concretos para obtener un panorama de la dimensión o variable de análisis formulada, o para fundamentar algún juicio en concreto, se actuó mediante pregunta cerrada. Cuando se necesitó expandir la opinión en la perspectiva de la dimensión abordada y la relación con otros actores, se trabajó con pregunta abierta.

Con los grupos, desde la moderación de la conversación, se tomó nota de las tendencias de opinión, su contraste y del aporte que podía hacer cada tendencia a la temática sugerida. Para la obtención de información a través de esta técnica, en algunos momentos fue imperioso en varias ocasiones habilitar la discusión con preguntas abiertas hasta profundizar en los niveles de opinión necesarios. En esta instancia, hubo ciertos momentos en los que se llegó a la polémica. El modo de cerrar ese capítulo para abrir otro se hizo mediante preguntas cerradas y redondeo de opiniones de los participantes.

En esta ocasión se recurrió a la técnica de la observación, además de la escucha rigurosa, para detectar a través del lenguaje no verbal el grado de cercanía o convencimiento de los argumentos esbozados verbalmente y la reacción de los contertulios.

Para ahondar en la problemática de fondo buscada, esta técnica permitió definir capas de discurso, donde el lenguaje directo o indirecto facilitó profundizar en distintos temas de investigación y buscar la relación de gobernanza generada desde lo objetivo a lo subjetivo, lo cual implica plantear diálogos muy abiertos favoreciendo la mayor expresión y expresividad de los interlocutores.

Este aspecto, también pudo aplicarse a las entrevistas colectivas, logrando buenos resultados según los objetivos perseguidos.

Estos modelos practicados podrán apreciarse en los formularios correspondientes contenidos en anexo.

El abordaje del modelo organizacional de cada emisora, en la búsqueda del complejo entramado de gobernanza, fue posible a través de técnicas utilizadas desde tres dimensiones dinámicas: jerárquica-institucional; informativa, comunicativa y tecnológica; y ambiental.

Estos ejes dimensionales se ponderaron de acuerdo a la pertenencia de cada interlocutor o grupo. Si bien se intentó cruzar integrantes más o menos representativos de cada dimensión, fue difícil hacerlo con regularidad debido a la negativa de algunos convocados en alguna ocasión y en otros por problemas de turnos.

Cuando se pudo combinar representantes de distintos sectores, también se apuntó a la observación y registro de grado de escucha y complementariedad de opinión. Por otra parte, cuando los sectores o grupos de discusión o entrevista fueron uniformes, se focalizó la discusión en su temática (o dimensión analítica), combinando las otras dimensiones propuestas en el diseño metodológico, para evaluar el grado de afinidad con otros sectores, opiniones y problemáticas, enriqueciendo en todos los casos los datos obtenidos.

## **Radios evaluadas**

Los tres medios elegidos para ejemplificar el estudio de caso se desenvuelven en México, en 2016 (caso A), Argentina, en 2017 (caso B) y Uruguay, en 2018 (caso C).

En los dos primeros, la residencia se efectuó durante 20 días por cada uno y en el tercero abarcó más tiempo por razones de coordinación y cumplimiento del diseño de investigación, tal su aplicación anterior. Este factor no colisionó con la metodología debido a que el mismo no fue planificado para la recuperación de datos en forma simultánea.

Por tanto, la exploración de relacionamiento de datos emergentes de las tres radios no se basa en comportamiento organizacional simultáneo, sino en lo que emergió en cada coyuntura de organización y patrón de relación entre sí.

Esta exploración de relación en cortes sincrónicos autónomos, facilitó la viabilidad física y económica de este estudio.

## **Técnicas utilizadas**

### **Entrevista individual estructurada para personal jerárquico.**

- a) **Cuestionario estructurado.** Se utilizó un cuestionario estructurado que contempló las tres dimensiones de análisis planteadas para cada medio, apuntando a obtener información acerca de aquellos factores de tensión en la organización, incluyendo debilidades y fortalezas, y aquellos elementos facilitadores de gestión y desarrollo en un marco de distensión y acuerdo.
- b) **Entrevista individual semi estructurada para personal operativo y mandos medios.** Ello implicó trabajar con la temática concerniente a su sector, vinculando los elementos que surgen del mismo con los tres ejes de análisis centrales. Este marco de trabajo se aplicó para obtener información relevante de la vida de cada sector en vínculo con la organización, incluyendo su problemática puntual o de coyuntura.
- c) **Entrevista grupal semi estructurada** Se aplicó la misma técnica anterior, ampliada con el fin de sumar más puntos de vista. Fue dirigida hacia el personal operativo y a mandos

medios. Esta técnica permitió trabajar más en profundidad, temáticas operativas en relación a contexto laboral, compartiendo opinión desde dos a tres personas.

- d) **Grupo focales.** La planificación de los grupos se valió del auxilio de la jefa de planeación de una de las radios, y en otra de uno de los coordinadores en colaboración con este investigador. Este auxilio permitió en algunos grupos ordenar discusiones más selectivas, ya que en su diseño pudo organizarse al personal referente de cada sector (Mella, 2000).

Esta última técnica fue accesible sólo para uno de los casos investigados debido a que requiere un mínimo de cuatro participantes. En los otros casos, dada la dinámica de cada medio, esta técnica fue suplida por la entrevista colectiva o grupal (hasta tres personas), para acceder a la información necesaria del sector en cuestión. Los dos grupos focales que lograron conformarse fueron en las áreas vinculadas con el sector técnico por un lado, y con el sector de información y producción por otro. El propósito de la conformación de grupos focales fue intervenir en los ejemplos de estudio a través de esta técnica, con el fin de ampliar el rango y los matices de opinión recogidas. Esta técnica permitió profundizar en temas y problemáticas sectoriales vinculadas con la organización y su política respecto a cada sector y su visión.

Se tomó como eje de definición de grupo focal el concepto operativo para que rindiera los resultados buscados: “partiendo del hecho que el grupo puede llevar a cabo una conversación en torno a lo que interesa a sus miembros, es posible iniciar una exploración acerca de un tema a pesar de que se sabe muy poco respecto de sus características” (Mella, 2000, pág. 6-7).

En la conformación de grupo, se buscó alternar miembros de distintos sectores, aunque predominó la asistencia de sectores de referencia (Mella, 2000), como por ejemplo sectores de información, producción periodística o sector técnico.

La técnica amplió el marco interpretativo de contenido logrando detectar distintos niveles basados en aspectos de subjetividad laboral y profesional, además de la opinión participativa del personal respecto a la coyuntura de su organización.

El mecanismo utilizado para obtener información fue en algún caso el planteo de un tema en concreto en la dimensión trazada en el diseño al que pertenece el grupo, y en otro caso

sugiriendo al mismo una temática libre para la discusión, relativa a su ámbito de trabajo en su interrelación con el medio y el contexto. (Mella, 2000).

Ambos mecanismos de acceso para el planteo temático y dinámicas para la discusión de grupo, facilitaron el acceso a información relevante desde distintos ángulos, como por ejemplo el institucional y organizacional por un lado, y el laboral profesional en vínculo con el primero, por otro.

- e) **Observación.** Para dos situaciones se utilizó la observación del sector productivo, los programas en vivo, y se hizo un relevamiento del ritmo y la dinámica de cada radio visitada, incluyendo aspectos edilicios y registro de cartelería interna y externa.

Esta técnica fue utilizada puntualmente para el relevo de los ejes del sector de información y producción, y de la dimensión ambiental y de contexto. Se participó como observador en reuniones de planificación en áreas de producción de programas en cada una de las radios estudiadas.

Este escenario se trasladó a uno de los modelos, en reunión de planificación de equipo central, en una de las emisoras visitadas.

### **Aspectos que fueron observados**

- La forma como fluyen y circulan los flujos de información en el proceso productivo de cada medio.
- Cómo es el ambiente físico y sonoro.
- Cómo trabajan y se organizan los grupos y/o funcionarios al interior de cada radio.

### **Consentimiento informado y formas de registro**

El acceso a cada medio de residencia fue posible gracias a los avales correspondientes del tutor de esta tesis y el coordinador de la maestría, como así también de las respectivas direcciones de las radios.

En cada caso visitado, la utilización de las técnicas contó con la aprobación y el consentimiento firmados de todos y cada uno de los interlocutores con los que se conversó,

quienes asintieron el registro bajo condición de que se preservara la privacidad de sus comentarios, que sólo serán tenidos en cuenta para la presente investigación. En algunos casos suscribieron conformidad de registro fotográfico.

Se tomó registro grabado en cada intercambio y diálogos pactados, y de fotografía y filmación para alguna circunstancia de producción o emisión durante algún programa. También se apeló al registro escrito mediante notas tomadas en cada uno de los encuentros.

### **Categorías de análisis.**

Tomando en cuenta que el presente estudio aborda una forma de radiodifusión pública, fue necesario incluir trayectorias de desarrollo institucional vinculadas a aspectos fundacionales y normativos que incluyen:

#### **1. Marco jerárquico institucional. Estructura formal del sistema de jerarquías:**

- Direcciones, mandos gerenciales o ejecutivos, jefes de planta o programación.
- Ficha de análisis para directores, coordinadores, jefes.

Incluye: entrevistas con directores de las emisoras, jefes y autoridades de las universidades a las que pertenecen estos medios (altos funcionarios de áreas centrales de las universidades pertenecientes a secretarías de comunicación). También personal administrativo.

Esta dimensión implicó incluir en un anexo la documentación que otorga el status de institucionalidad de cada medio incluido en el estudio, como documentos fundacionales, estatutarios, reglamentarios y legales, y registros de si están integrados de algún modo a una política de información y comunicación de cada medio.

La estructura de entrevista para con estos interlocutores se centró en:

- aspectos organizacionales y tradición radiofónica;
- aspectos político institucionales y su relación con el quehacer y toma de decisiones cotidianos;
- aspectos productivos en relación con la construcción de mensaje y evaluación de audiencias;

- aspectos laborales en su relación cotidiana con el personal y entornos profesionales y político académicos;

## **2. Marco de información y comunicación en procesos de programación, producción, aspectos técnicos y tecnológicos**

Ficha de análisis subdividida en las siguientes etapas:

### **a) Aproximación directa a grupos vinculados a dichos sectores.**

Incluyó: integrantes de la emisora, funcionarios directa o indirectamente ligados a las mismas y funcionarios, docentes y administrativos pertenecientes a las emisoras, para indagar los grupos de poder en relación al sistema jerárquico antes mencionado.

### **b) Observación y registro de respaldo técnico.**

Entrevistas con sectores técnicos. Registro técnico de las emisoras. Instrumentación de inserción en plataformas digitales. Entrevistas con sectores de producción, programación, información y áreas técnicas.

### **c) Factores preponderantes:** mensajes, oferta de productos (grilla de programación) y acciones vinculadas con el contexto de organización.

En el marco de una serie de entrevistas individuales o colectivas semi estructuradas, se realizaron preguntas en común a los sectores mencionados, como consultas sobre el grado de participación que tiene la estructura jerárquica de cada emisora en la construcción de su programación y relato radiofónico, y cómo evalúan su trabajo en cuanto a la adaptación de construcción de contenidos bajo la influencia de las nuevas tecnologías de la información.

La construcción de este punto de vista cualitativo puede acercar o alejar la eventual búsqueda de dos patrones de funcionamiento de las estructuras de poder de las R.U. en lo concerniente a pertinencia de los sectores directrices en la construcción de relato universitario en radio, y grado o nivel de dependencia del factor tecnológico respecto a los primeros. Esto significó conocer qué grado de dependencia y significación guardaron entre sí, tecnología y política universitarias.

### **3. Puntos estratégicos para la construcción de corpus analítico en esta dimensión informativo comunicacional.**

a) Como procedimiento para el acceso a esta información en las etapas mencionadas, se abordó un método de análisis del contenido del discurso manejado en las entrevistas o encuentros grupales, por cada sector integrantes de la organización a través de los siguientes puntos:

- Estrategia comunicacional de los medios para captación y grado de construcción o fidelización de audiencias. Perfil o reperfilamiento de públicos participantes.
- Condición de participación directa, indirecta o nula del sistema o estructura jerárquica de los procesos informativos y comunicativos con que cuentan o integran sus medios radiofónicos.

b) Métodos de participación e incidencia de su sistema jerárquico para la construcción del relato político-institucional. Observación de cómo se diseñan estos mecanismos de participación política y qué grado de autonomía tienen los productores y público en general en la construcción del relato de radio universitaria, respecto a sus autoridades.

c) Otro de los procedimientos consistió en realizar registro y análisis del relato organizacional desde las pautas promocionales artísticas de cada emisora. Ello se hizo a través del análisis de archivos de audio e imagen facilitados por los medios.

Forma parte de este registro la búsqueda de índices sonoros de mención de la palabra universidad o universitaria en sus marcas indiciales sonoras. También se incluye la cartelería como parte de los índices de relato organizacional (Andacht, 2005)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Doctor, Profesor Titular de la Facultad de Información y Comunicación de Uruguay), estudia en el documental de cine la dualidad realidad-ficción desde la reflexividad mediática. Define e identifica los indicios ficcionales de aquellos que no lo son, en la relación persona-personaje en dicho género cinematográfico. Existen índices fácticos que van con el discurso, que son inherentes al cuerpo y cultura de la persona. De tal modo que se puede plantear una equivalencia mediática salvando las distancias, respecto a dicho análisis a las marcas indiciales de otro medio como



- d) Estudio de presentación y contenidos organizacionales básicos de los portales de los tres medios: cómo y de qué forma presentan sus productos y cómo generan hipervínculos con otros portales y redes afines.

#### 4. Marco ambiental y entorno. Ficha de análisis:

El acceso a esta categoría incluyó un registro de clima laboral: contextos, ambiente laboral.

- La pretensión de registro de sensibilidad y puntos de vista en momentos subjetivos, en combinación con elementos objetivos o formales, requiere también apelar a una construcción holística que pueda percibir e interpretar los contenidos de los diferentes discursos manifestados en cada relato<sup>6</sup>. A partir de estos discursos, se busca construir un imaginario de sensibilidad o conjunto de subjetividades que permitan al investigador conocer el aspecto oculto o solapado de determinada problemática.
- El estudio de ambiente incluye a funcionarios o público integrante de las universidades a las que pertenecen las respectivas muestras incluidas en el estudio, que no tengan relación directa con las emisoras (estudiantes).
- Incluye también el relevamiento de los edificios donde se emplazan los medios visitados, cartelería e interior de cada recinto. La observación de los aspectos edilicios externos e internos ofrecerá indicios sobre la dimensión organizacional de estos medios. Se hizo además un registro de estudios de emisión, anotando si los mismos integran edificios universitarios en los que se imparta o no acción educativa de grado o posgrado.

---

la radio en la configuración real, no ficcional de su relato o conjunto de discursos inherentes a su corporeidad mediática.

<sup>6</sup> Jacqueline Hurtado plantea la herramienta de la metodología holística desde una mirada construída desde diferentes puntos de vista para la construcción de un corpus que interprete la perspectiva de complejidad de objeto en su ontología a través de diferentes herramientas teóricas y técnicas de análisis.

**Presentación de los datos.**

En apéndice se incluyen todos y cada uno de los procedimientos de presentación de datos arrojados de las desgravaciones. Para ello, los pasos de presentación que se siguieron sistemáticamente para cada dimensión propuesta en el diseño, y para cada radio visitada, se ajustaron a la siguiente ficha técnica:

1. La entrevista se basó en los siguientes aspectos:
  - a) Desglose de contenido.
  - b) Factores de tensión de primer y segundo grado.
  - c) Factores de distensión.
  - d) Resumen de contenido.
  
2. Conclusión de caso en seis aspectos:
  - a) En lo político institucional.
  - b) En lo tecnológico.
  - c) Modelo de información trazado.
  - d) En lo ambiental.
  - e) Condiciones de trabajo –contexto.
  - f) En lo estructural.

**Procedimiento. Pasos de desarrollo de recolección y procesamiento de datos****Justificación del trabajo *in situ*. Residencias R.U.**

Se tomó la decisión de visitar y evaluar cada uno de los ejes propuestos en las radios elegidas, durante determinado período de tiempo mediante residencia.

Se entendió esta posibilidad de conversación directa y convivencia espacial entre investigador e interlocutor de cada sector, apuntando a un registro de la sensibilidad individual y grupal y de las subjetividades que construyen el diario devenir de estos medios.

Se evaluó que conocer en directo a las personas que hacen a estas radios (incluidos los sectores dirigentes de las universidades) en sus relaciones de trabajo y gobierno, es un método de aproximación directa a las propias fuentes que los conciben y realizan.

### **Marco ético de investigación.**

En cada año, durante los tiempos explicados, se efectuó el corte sincrónico o coyuntural de caso.

Un elemento clave del que debe dar cuenta este informe es que si bien las técnicas utilizadas fueron informadas y aplicadas bajo consentimiento de los participantes, para lograr efectividad en el trabajo de campo escogido fue fundamental la adaptación y convención de los tiempos manejados para cada reunión o entrevista mantenidas, así como las asistencias correspondientes a ellas.

Fue inherente al relevo de datos adaptar la labor del investigador en cada lugar, en pro de un resultado eficaz y una correcta utilización de cada técnica. Hubo que prestar especial atención al contexto dinámico de cada organización, en aspectos como tiempos y número variable de integrantes (más allá de lo pautado en lo previo), entre otros, respetando en rigor el cumplimiento del trazo de cortes (ejes) señalados, según la metodología sugerida y esquema temático de consultas.

Cabe destacar el absoluto compromiso de reserva de privacidad por quien suscribe, de todas y cada una de las personas que facilitaron con su opinión los datos que permitieron abordar contenidos de sus discursos en pro de interpretar su pensamiento en el marco de la situación político institucional y laboral que dicha persona o grupo atravesaban, en virtud de su sensibilidad, sentimiento y raciocinio al momento de brindar la información solicitada.

Es pertinente también señalar aquellos aspectos de personalidad y subjetividad que hubo que tener en cuenta, sumados al tiempo de dedicación de cada una de esta personas para colaborar con este estudio.

Respecto a la visita del Caso C, al momento que se efectuó la residencia, quien suscribe pertenecía a esta organización como productor, al tiempo de ser miembro asistente al momento de escribir estas líneas.

Esto requirió por parte del investigador conservar la misma actitud como investigador respecto al trabajo desempeñado en las otras dos residencias, pero a su vez exigió un desdoblamiento de la tarea de productor a la tarea de investigador, tanto al momento de recabar los datos, como de procesarlos y consignarlos a través de la escritura de la tesis.

Para el logro de los objetivos metodológicos propuestos y los resultados necesarios en el recogimiento de datos en el Caso C, fue necesario un esfuerzo adicional como investigador, para la toma de distancia del objeto, de aquellos aspectos que Lourau (1991) destaca como de implicación organizacional.

### **Categorías operativas de análisis**

El análisis de contenido se efectuará en base a dos grandes campos de clasificación. Primero, aquellos vinculados con los ejes de análisis trazados, guardando correlación con cada área o sector de radio visitado. Por tanto, las técnicas aplicadas arrojarán contenidos que se ajustan a cada eje.

Segundo, el agrupamiento de contenidos discursivos que encierran indicadores o factores de tensión y de distensión.

Se adopta esta función en base a la hipótesis sustentada en el análisis de antecedentes teóricos, vinculados al campo de la vida organizacional, en cuanto a sus dinámicas en relación con aspectos que tensan o distienden fases o situaciones de la vida organizacional<sup>7</sup>.

A efectos instrumentales basados en el modelo dinámico de las organizaciones, se establecen jerarquías en modos de tensión que obedecen al grado de riesgo o amenaza coyuntural para cada proyecto o situación grupal, e involucra indicadores críticos o saludables en cada situación.

---

<sup>7</sup> Se establece en el terreno organizacional la teoría de modelos dinámicos cuya reorganización establece factores tensionales en toda organización, en cuanto a sus dinámicas continuas de cambio.

Este grado de tensión de primer o segundo orden se toma sólo a modo descriptivo y operativo, con el fin de ordenar el grado de dificultad o la evolución de situación que se inscribe en cada medio visitado<sup>8</sup>.

**Tensión / controversia – dificultad (mecanismos organizacionales contractivos):**

Cabe aclarar que los conceptos de tensión y controversia no necesariamente implican conflicto, ausencia de diálogo o dicotomía.

Si bien transitan por momentos de conflicto y coyuntura con posturas dicotómicas, también suelen transcurrir como una herramienta de identificación de situaciones discursivas de la vida organizacional que pueden transcurrir en el marco de diálogo y buen relacionamiento en el contexto de trabajo organizado.

Se entiende por concepto de tensión organizacional como estado de situación o *circunstancia crítica* en fase de: inestabilidad, incertidumbre, crisis, reacomodo o cambio. También como fase intensa de rutina en la actividad que puede darse en *circunstancia positiva* de acuerdo, pero también de desacuerdo, sujeto a situaciones de reacción y/o negociación ante situaciones emergentes o de cambio en cultura de trabajo o institucionalidad.

En este aspecto intervienen fases creativas en virtud de otras establecidas. Por tanto, la faz creativa no necesariamente está asociada al concepto de distensión organizacional. Por el contrario, cualquier factor de tensión puede coadyuvar en creatividad e innovación, como solución a un problema o adaptación operativa y política a determinada circunstancia endógena o exógena.

La aplicación de esta subcategoría será descripta y presentada de acuerdo a la ficha técnica arriba anteriormente y presentada en anexo *Presentación de los datos*, en *Desglose de contenidos* y/o *Resumen de caso*.

---

<sup>8</sup> Se conversó con el académico Alfredo Falero, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, respecto a la pertinencia de adoptar categorías instrumentales de primer orden o segundo orden, a efecto de un ordenamiento discrecional de resultados detectados desde la aplicación de técnicas de análisis. El mismo, entendió dicha pertinencia existiendo una justificación de por qué y de dónde se toma el factor de tensión en su contexto, para su utilización como filtro en la observación de caso.

### **Distensión. Del disenso al acuerdo y diálogo: mecanismos organizacionales expansivos**

La distensión organizacional se toma como aquella situación o *perspectiva de regularidad en equilibrio* en la dinámica de cada medio, abierta hacia una fase de cambio o estancamiento.

Esta perspectiva favorece la estabilidad de la estructura de la organización y de las relaciones de gobernanza. Puede incluir momentos e interfaces creativas, pero como perspectiva está más asociada al desarrollo y profundización de lo ya creado y resuelto, así como a la rutina, la sistematización y la organicidad.

Dicha dinámica en distensión se asocia al *acuerdo y profundización de la negociación*, y en determinadas circunstancias como el *visto bueno de la autoridad vigente*.

En tanto subcategoría, se plantea para observar y analizar aquellas situaciones de acuerdo y negociación que implican algún tipo de solución de avance y desbloqueo ante cualquier fase crítica que atraviesa el medio y como aquella circunstancia de consolidación de cambio, en fase de trabajo y sistematización.

### **Presentación de resultados. Ordenamiento de datos**

A efecto instrumental de presentación de datos arrojados bajo las distintas técnicas de recolección de datos, se planteará en el siguiente capítulo previo a las conclusiones, un desglose de contenido, al fin de cada descripción, como conclusión de caso.

El análisis de cada variable permitirá la visualización de aquellos indicadores (en tensión o distensión) que caracterizan a cada medio, en pro de los objetivos de este trabajo que desde el modelo exploratorio y constructorista permitirá evaluar aspectos internos, como aquellos otros externos en interrelación con éstos, que coadyuvan en el diagnóstico de gobernanza de caso propuesto.

Finalmente con esta información se tomarán aquellos indicadores que conforman desde las asimetrías organizacionales elementos en común que emergieron del trabajo de campo. Y de tal modo podrían configurar un patrón de gobernanza.

Con este procedimiento se busca alcanzar algún resultado que permita confirmar la hipótesis inicial de trabajo respecto al factor de alternancia y oscilación discursiva en la construcción de gobernanza de cada medio.

## **Resultados esperados**

Vistos los objetivos del presente trabajo, se espera que el cumplimiento de los mismos contribuya con el campo disciplinar de estudio en el nicho mediático abordado, identificando aquellos puntos clave de alternancia que pueda explicar el movimiento oscilatorio de tensión y distensión en proceso de gobernanza de R.U.

Para ello, se propone ahondar en una metodología ya existente en análisis de modelos de comportamiento organizacional de este segmento mediático a través del trabajo de campo.

Se espera encontrar o detectar indicadores flexibles o emergentes cuya relación operativa permita vincularlos con el marco teórico planteado. De acuerdo al plan de tareas del investigador en terreno, permitiría confirmar la viabilidad operativa de la metodología de análisis aplicada.

Expuestos algunos de los antecedentes académicos generados en la materia, se entiende pertinente ahondar en ellos, desde sus fuentes documentales, interviniendo modelos distintos de radio del ámbito universitario público.

Se espera que esta metodología de análisis tridimensional arroje en su interpretación y relación las claves explicativas de construcción de gobernabilidad y sostén institucional que permita extraer algún tipo de conclusión que explique cómo sucede este fenómeno a nivel de un medio de difusión universitario radial, de manera tal que sugiera alguna respuesta al campo teórico y metodológico construido en la materia.

## **Análisis de resultados**

### **Análisis descriptivo e interpretativo de los datos.**

En este capítulo se presentan los principales datos recogidos en las categorías propuestas en el capítulo metodológico, por cada uno de los casos investigados.

Se expondrá un resumen de contenido y análisis constructivo de cada unidad visitada. La conclusión interpretativa de caso resultó de las técnicas manejadas en el trabajo de campo efectuado de acuerdo a los interlocutores visitados, descriptos en Apéndice A. Luego se presentarán los datos unificados por categoría de análisis que se reiteraron en los tres casos.

### **Desglose interpretativo Caso A (Ciudad de México. México 2016)**

Vistas las tres dimensiones planteadas en la metodología, se siguió el esquema trazado de visitas durante la residencia para identificar relaciones de tensión o distensión (contractivos o expansivos), en la construcción de gobernanza al influjo de poder institucional. Las conclusiones desarrolladas resultan de la interpretación de los indicadores desglosados que constituyen las dinámicas político institucional, tecnológica, informativa y contextual-ambiental.

De acuerdo a los sectores entrevistados en la descripción de datos señalada, los elementos en tensión (contractivos) detectados son:

**A.** En lo político institucional:

- **Tema presupuestal** (tensión financiera). Afecta áreas técnicas e impide el desarrollo tecnológico del medio en lo que refiere al cuidado del acervo de archivos sonoros existentes en fonoteca y mantenimiento de antena para transmisión y demás equipos.
- **Tiempo de crisis institucional.** A sus casi 80 años de emisión, Radio Caso A atraviesa una puja relativa a su redefinición como medio universitario, como organización y como entidad dependiente de un sistema de medios de la universidad a la que pertenece. Las posiciones dicotómicas se resumen en la *Figura 4*.



Visión histórica	Visión reformista
Discurso tradicional bajo dominio discurso institucional. Énfasis lírica y poética	Discurso hegemónico dominante institucional
Énfasis relato interpretativo, lírico, poético	Énfasis en relato periodístico noticioso
Objeto: formación de audiencias	Objeto: noticia, relato cultural. Captación de audiencias
Análisis académico. Exige mayor inversión en tecnología	Menor inversión en tecnologías
Problema de cambio de audiencia por cambio en el uso cultural de los medios	Nueva programación
Relato tradicional. Estética sonora tradicional. Académica. Volcada hacia la alta cultura, y sectores académicos adultos.	Nuevo relato. Tratamiento más “ágil de los temas”. Menos espacio a la música. Más espacio a la palabra. * Problema de cambio de audiencia: debido a la incapacidad de direccionar el relato radiofónico a sector juvenil. * Estética sonora renovada. Volcada hacia un público más joven.

**Figura 4.** Cuadro comparativo de las visiones histórica y reformista de radio Caso A

- La visión de la Secretaría de Comunicación de la universidad plantea que la Radio es una construcción colectiva y que tal condición constituye su potencial en cuanto a su autonomía de relato. Lo cual advierte una posición político institucional sólida de la radio en su ámbito de medios, sin perjuicio de estar cuestionados algunos aspectos organizativos y de adecuación discursiva a los tiempos (recuérdese que estos datos fueron relevados en 2016).

**Intercambio discursivo:** Desde la visión dominante de la dirección universitaria central y el Rectorado, hace *ruido* un medio que no está llegando apropiadamente con su discurso a amplios sectores universitarios, sobre todo estudiantiles, aunque existe similar preocupación respecto al resto de los medios universitarios y su reconversión hacia la convergencia tecnológico mediática, con la adaptación que requiere a dicho cambio el lenguaje institucional.

Este indicador de crisis también se percibe al interior de la radio, desde la declaración de los mandos directivos y jefaturas.

En contraposición a este argumento existe una fuerte visión histórica proveniente de áreas como extensión, fonoteca, discoteca y técnica, que advierten que el problema va más allá, y destacan ciertos factores críticos que se desdoblán en:

- Falta normatización y política de continuidad para una gestión eficiente debido al cambio de administraciones en la universidad y la radio.
- Falta de conocimiento del medio radio debido a ausencia de formación cultural en mandos directrices.
- Ausencia de inversión financiera en áreas estratégicas como fonoteca y técnica.
- Ausencia de comunicación fluida y transparente por parte de algunas subdirecciones, fundamentalmente en áreas de información y producción.

## **B. En sectores información, programación y técnicos**

En líneas generales, en relación a la comunicación interna existe tensión en cuanto a los cambios que experimenta la emisora en el período investigado, en lo referido a la revisión del ritmo y perfil sonoro, los contenidos de los programas y la construcción discursiva y relato con el cuestionamiento y pregunta: sobre cuáles son las audiencias actuales y de qué manera están recepcionando y escuchando la radio.

Esto último se debe a que hay opiniones críticas acerca de que la emisión de tanta música clásica, experimentación y poesía “alejan a aquellos públicos universitarios más jóvenes”.

Se plantea una dicotomía en las opiniones en sectores de la radio que sesgan a la hora de instrumentar su discurso, radicalizan sus posiciones y no tienden puentes comunicacionales y de información sobre cómo podría instrumentarse esta transición.

Esta discusión se vincula con corrientes de opinión y políticas dentro de la misma universidad que dirigen al pool de medios en su ámbito y reflejan dicha controversia en la interna de los mismos.

### **Productores**

Los productores y editores de los programas, si bien reconocen la libertad de opinión y autonomía en la gestión de contenidos, admiten la existencia de dos factores en tensión respecto a su tarea:

- Oportunidad en el trato temático periodístico de problemas emergentes en la sociedad.
- Condición asertiva en el lenguaje radiofónico para el tratamiento discursivo de los temas, sin caer en demagogia o reproducción de contenidos tratados por otros medios.

## **Información**

Tanto la jefa de Información como la del área de Planificación Estratégica reconocen la dificultad de por un lado normatizar los procesos informativos de la emisora, y por otro lograr el cumplimiento eficaz de dichos procesos.

Esto se traduce, por ejemplo, en que los contenidos emitidos deben ser mediatizados en las redes y portal de la emisora y por tanto, exigen un trabajo de post producción aún con dificultades tales como establecer los estándares necesarios de calidad de sonido tanto para emisión al aire como para circulación por la red. Este último dato lo proporcionó el jefe de Grabaciones, quien trabaja incansablemente en la generación y monitoreo de estándares de controles de calidad de sonido y edición.

## **Sector Técnico**

Reconocen que lo importante no es el cambio tecnológico acelerado sino la velocidad y capacidad que deben tener los mandos directrices de la emisora, la universidad y la administración para tomar decisiones acordes y de consenso respecto a ello.

Esto se traduce, a entender de este sector, en la lentitud del sector directriz en adaptar el discurso universitario a la necesidad real de las vicisitudes diarias que atraviesan, demostrando desentendimiento de los problemas cotidianos.

Manifiestan negligencia por parte de amplios sectores de la universidad que solo recuerdan que existe el área técnica cuando “la emisora sale del aire”, y llaman por teléfono para averiguar qué pasó.

### **C. Tensión en factor ambiental y condiciones de trabajo**

#### **El sector estudiantil universitario.**

Durante la residencia se establecieron determinados objetivos en la observación y registro de contexto. Uno de ellos fue el estudiantil en su ámbito. En este contexto, los estudiantes consultados al azar, en su amplia mayoría, dijeron desconocer la existencia de la emisora y su programación.

### **En el personal de la emisora**

Se detectó un fuerte nivel de tensión que llegó hasta el extremo de la desconfianza por parte de ciertos sectores de producción, área técnica e información, hacia la nueva dirección de la emisora. Esto se debe a la coyuntura de cambio que se quiere establecer y las resistencias que emergen al respecto.

### **Edificio**

Relevando la historia del edificio y su lejanía con el campus universitario, se encontró una explicación que atraviesa el imaginario histórico de esta universidad, y obedece a que la “separación de la radio del campus, a mediados de la década de 1970, obedece a una razón política generada por la ocupación estudiantil y de los trabajadores en 1968 y el temor de las autoridades que algún grupo se apropiara del medio”.

### **Elementos de distensión (expansivos):**

- a) **Construcción de relato institucional:** existen indicadores sobre la construcción de gobernanza basados en un acuerdo discursivo entre el sector directriz y el operativo, tomando en cuenta el factor de mediatización de las plataformas planteado por Fernández (2018).
- b) En lo tecnológico. Mediatizaciones–Lenguaje digital:
  - **Plataforma y redes digitales:** amplio consenso en la señalización continua de la información institucional vinculada a todas las áreas de producción de la emisora. Buena accesibilidad desde el portal de Caso A, hacia todas las actividades universitarias y pod cast, apoyados con videos en muchas de las presentaciones.
  - **Aceptación del cambio tecnológico.** Amplia capacidad de adaptación a formas de producción vinculadas al manejo de plataformas. El problema o dificultad no está basado en el cambio y la adaptación del uso de la tecnología, sino en la política de construcción de mensaje en torno al mismo.

- **La dimensión tecnológica no es independiente de los factores organizacional y político.** Esta variable está supeditada en su utilización, mantenimiento e incorporación al mismo en pro de los objetivos establecidos por la dirección política del medio y de la universidad. Es una variable dependiente del poder institucional, que a su vez, guarda autonomía en su gestión.

c) **En el modelo de información y programación.** Estas categorías son un soporte fundamental para el marco existente de gobernanza entre radio y universidad.

A continuación, se explican los indicadores que lo construyen:

- El personal consultado posee (sin diferenciar su vínculo a la historia de la radio) un fuerte reconocimiento hacia la memoria histórica organizacional y sonora de la radio.
- Los sectores fonoteca y discoteca merecen un especial destaque por el grado de organización y sistematización de información y conocimiento de décadas de trabajo acumulado. A pesar de los elementos de disenso constatados es necesario dar cuenta de cómo los procesos de información que circulan en el medio están enfocados hacia objetivos político institucionales del mismo. De tal modo, que no se detienen pese al grado de conflictividad o disenso coyuntural detectado.
- Rápida asimilación del discurso institucional llevado al campo de las plataformas y las redes. Hay un fuerte trabajo de experimentación y coordinación en esta área.
- Caso A posee un manejo científico de la información, dados los antecedentes planteados y la búsqueda cuantitativa y cualitativa de medición de públicos en su estudio de audiencias. Avanza hacia la conformación de la figura institucional *Defensoría de la audiencia*<sup>9</sup>.
- En la dicotomía encontrada respecto a la posición del medio en su tratamiento de la información: *al servicio de la noticia* o *al servicio de la formación cultural*,

---

<sup>9</sup>Instrumento que sirve a la audiencia para expresarse respecto a críticas y opiniones en los contenidos ofertados por los medios masivos.

según los discursos dominantes en confrontación, hay un encasillamiento en cada posición, ya que se advierte que ambas posturas podrían convivir, como interface discursivo mediática, sin que pierda su historicidad sonora e informativa.

**d) En el campo sonoro.** Radio A conforma en la época de visita dos perfiles sonoros al aire, en contraposición. Aunque en tensión, dialogan entre sí.

- Un relato sonoro tradicional con música clásica y poesía. Con tono de discurso formal y poético en sus rúbricas y artísticas. Su ritmo es lento. Suena más a radio testimonial histórica que actual. Vetusta en cuanto a su articulación de lenguajes sintácticos y semánticos.
- Un *nuevo* relato sonoro. Vinculado a una articulación más suelta y coloquial de la palabra. De mayor ritmo y estridencia que el anterior (sin ruido y con lenguaje correcto). Más actual y dinámico. Donde se combinan efectos sonoros. Indicador conformado por sus programas centrales de noticias y de divertimento juvenil: *Primer Movimiento* y *Resistencia Modulada*. Como también el diálogo performático en su práctica de fonoplatea con el programa *Intersecciones*. Desde esta plataforma de programación Radio Caso A, comienza a cimentar sus nuevos lenguajes e intercambios discursivo sonoros.

**e) En lo ambiental. Condiciones de trabajo. Contexto**

- Buen nivel de relacionamiento entre integrantes de la radio y buen nivel de diálogo entre jefaturas y personal de su área.
- Personal con alto nivel de competencia basado en la capacitación continua en su tarea. Tratamiento responsable y profesional tanto en temas de gestión institucional y técnica, como de producción.
- Compromiso del personal ante cada tarea asignada.
- Buen acatamiento del personal pese a fuertes disensos internos. Enfocados en el cumplimiento de los procesos informativos requeridos por los modelos de

producción aplicados en cada sector de la radio para el logro de objetivos institucionales.

- f) En lo estructural.** El caso A mantiene una estructura administrativa densa, en lo financiero y en lo organizacional, con un funcionamiento aceitado dada una tradición organizativa de muchas décadas, con alto grado de dedicación, formación y compromiso de su personal.

### **Conclusión de marco político institucional**

Las relaciones de gobernanza detectadas no son puntuales sino estructurales en procesos continuos pero alternos y la crisis detectada es de mayor profundidad que las situaciones políticas coyunturales en la vida de esta organización.

Este aspecto involucra la implicación de gobernanza sobre la convivencia y transformación entre “nuevos y viejos” medios, aludida por Jenkins (2008), entre otros autores.

Es decir, el problema detectado no sólo radica en el debate político de riesgo o amenaza de obsolescencia discursiva universitaria en radio. Consiste también en el riesgo de obsolescencia institucional a instancias de una radio de una radio de una gigantesca estructura jerárquica que la torna pesada y rígida.

No en vano esta estructura organizacional viene de varias décadas atrás, vinculada a otro tiempo histórico en la construcción de relaciones simbólicas y sonoras de institucionalidad mediático pública.

Esta discusión se sostiene sobre la base del poder institucional, cuyo vaivén político queda atravesado por hegemonías con sus discursos dominantes en controversia con aquellos emergentes.

Tiene como contrapartida, la vigencia como medio en el cuadrante, en el imaginario de todos los cuadros directrices y operativos, reconociendo la importancia de su función cultural y tradición mediático sonora en la ciudad y sociedad con la que se vincula históricamente.

Esto último confirma la búsqueda de unos de los objetivos propuestos, en cuanto a la influencia de estructura jerárquica y relación de poder hacia el medio tratado.



### **Dicotomía en relato sonoro**

Al momento de la residencia, se encontró a un medio cruzado por dos visiones dicotómicas que pueden identificarse como indicadores de gobernanza: *identidad sonora* versus *renovación sonora*.

Entrevistada una ex directora de Producción, se confirmó que la reestructura del relato sonoro comenzó en 2014, con la dirección de aquel tiempo y no con la del actual (2016), sosteniendo que existe una posición conservadora aferrada a un relato histórico identificado con las últimas cinco décadas. Ello se traduce en su lenguaje radiofónico, el cual conlleva un relato más apegado a lo poético cultural (incluyendo su música), cadencioso y lento; frente a otro más enfocado hacia lo noticioso y ágil.

Ambos relatos en contraposición detectados, sostienen en sus discursos la identidad universitaria. Uno basado en la tradición formal y poética y otro en una renovación discursiva hacia un lenguaje más *aggiornado* a dinámicas ciudadanas apostando a un público más joven, que la media de escucha relevada en sus estudios de audiencia (40 años). Esta discusión encierra otra de mayor profundidad: la radio sigue siendo vigente como agente de intercambio discursivo institucional.

No obstante, en su ecosistema está atravesada por interfaces que vive el intercambio de relatos, con el advenimiento de lo que Fernández (2018) denomina *la era del post broadcasting*, con el advenimiento de las plataformas digitales y las nuevas audiencias.

De acuerdo a lo relevado en la Secretaría de Comunicación de Rectorado, emerge otro escenario donde las soluciones institucionales a esta problemática de vetustez y *aggiornamiento* de esta radio al siglo XXI, no será sólo de tipo reglamentario. Ello dependerá de las corrientes de opinión que gobiernan dicha estructura, que no está aislada porque constituye un sistema de medios universitarios y está sujeta a relaciones de consenso político.

Esta conclusión, implica la identificación de un conflicto de dos vertientes: **una comunicacional**, en cuanto al destino y redefinición de los viejos medios en función de la necesidad institucional de la universidad, y otra estrictamente **política**, cuya carga ideológica considera más cercano el factor jerárquico que el técnico en cuanto a sus respectivas problemáticas.

## **Desglose interpretativo Caso B (Rosario, Santa Fe, Argentina. 2017)**

Vistas las tres dimensiones planteadas en la metodología, se siguió el esquema trazado de visitas durante la residencia para identificar relaciones de tensión o distensión (contractivos o expansivos), en la construcción de gobernanza al influjo de poder institucional. Las conclusiones desarrolladas resultan de la interpretación de los indicadores desglosados que constituyen las dinámicas político institucional, tecnológica, informativa y contextual-ambiental.

### **Elementos en tensión (contractivos) detectados**

**En lo político institucional.** El desarrollo de los medios y su institucionalización en la universidad a la que pertenece Caso B, se encuadró en distintos momentos políticos de Argentina. La Ley de Servicios Audiovisuales de 2009 potenció su organización, crecimiento e incidencia política en el ámbito de los medios públicos, no gubernamentales y comunitarios.

La radio de la universidad tuvo su habilitación anteriormente a este marco regulatorio, a final de la década de 1980, durante el gobierno del presidente Raúl Alfonsín, comenzando a emitir en 1994.

Este nuevo marco regulatorio legal se desarrolló en un contexto de alta concentración de la propiedad empresarial, en el período de gobierno del presidente Néstor Kichner, al subdividirse el acceso y uso del espacio radioeléctrico entre sectores diferenciados de la sociedad.

Al momento de la visita, la universidad a la que pertenece Caso B, se encuentra en confrontación con las políticas del gobierno central del Presidente Macri, en el marco de un recorte de presupuesto general a la educación pública y la anulación de la nueva ley de medios.

Los medios universitarios no son omisos a la denuncia de la situación y la reivindicación de las condiciones salariales y laborales que llevan adelante los sindicatos que reúnen a los sectores universitarios y se suman a tales reclamos. Por tal motivo, las direcciones de la universidad y de la radio están en diálogo permanente con distintas agrupaciones sindicales de ambos ámbitos, que representan a sectores universitarios docentes y de administración, a la que pertenece el personal de la radio.

Existe un grupo de poder en la Universidad Nacional de Rosario, que ha tenido una fuerte participación y antecedentes de incidencia política (anterior a la Ley de 2009), en el debate

político argentino sobre los medios públicos. Tanto en los aspectos jurídicos, sociales y económicos y se ha consolidado en puestos directrices (institucionales y académicos) como es el caso del vicerrector, la directora de la radio universitaria o el secretario de comunicación y medios.

Este grupo constituye una corriente de opinión hegemónica en la correlación de fuerzas interna de la universidad y participa con fuerte incidencia en la dirección de sus medios.

La realidad que atraviesa esta dimensión en el caso B, durante el período de residencia, se vio afectada además, por una amenaza de orden administrativo contractual.

**En lo técnico–tecnológico.** Esta variable está representada por un bajo presupuesto y escaso personal que se compone de un pasante de la facultad de Ingeniería, un jefe coordinador de operadores y los operadores.

El riesgo central de esta área, detectada durante el período de investigación, consistió en la alta probabilidad de desmonte de la antena de transmisión del edificio donde está instalada, ya que el consorcio edilicio, que es la contraparte de la administración, planteó su retiro.

Volviendo a la situación interna, cabe señalar la relación profesional entre el jefe de operadores y el técnico ingeniero asignado. La radio técnicamente está dependiendo de estos dos roles, ambos operativos pero diferenciados entre sí, en sus especificidades técnicas.

Los técnicos señalaron que es un factor de tensión permanente el hecho de tener que sostener la emisora con infraestructura básica acorde a la necesidad de emisión. La adquisición de nuevo equipamiento, tanto en software como en hardware, implicaría un fuerte desembolso económico por parte de la universidad, además de su mantenimiento. Situación que poco probable que acontezca.

**En el modelo de información y programación (comunicación).** Los procesos de información de Caso B, vinculados con su producción de contenidos y la organización, vigentes desde la anterior dirección, se reafirman y profundizan en esta nueva etapa.

Esta reafirmación surge de los datos relevados, vinculados con las fases que atraviesa la información en función de su institucionalidad y su relación con los mensajes producidos a través de los nuevos lineamientos de la dirección.

Es decir, la contribución de esta variable en el marco de gobernanza de la emisora, pone en tensión y relación a áreas estratégicas, como la comunicación de la ciencia y la producción periodística con sus mediatizaciones en redes y plataformas conexas.

Esto requiere atender aspectos cualitativos de su servicio, basados en la adecuación y actualización de sus fases de circulación de información, en pro de la unificación del relato institucional del medio, a través de sus diferentes contenidos y perfiles.

Estos instrumentos señalados constituyen marcas fácticas que generan verosimilitud en la reproducción del relato universitario del caso B, a través de tres instrumentos estratégicos que la dirección y sus coordinaciones entienden posible:

- La artística de la emisora, basada en retóricas de humor e ironía más una clara referencialidad universitaria en sus enunciados.
- La definición de producto y marca, puesta al servicio de la comunidad artístico cultural o de algunas firmas comerciales que deseen publicitar o participar en campañas o eventos.
- La búsqueda de sistematización de la circulación informativa en el eje periodismo-comunicación de la ciencia-información institucional de ida y vuelta, con el resto de los servicios universitarios a través de la secretaría de medios y el nuevo portal de la radio.

Estos indicadores están volcados hacia una oferta de sentido más clara para el acceso y comprensión de la audiencia, lo que explica el interés directriz de identificar, mediante instrumentos de medición cuantitativa, los públicos que integran su participación y escucha.

El comienzo de estudios científicos de audiencia, programados para este año (2017), además de constituir un indicador relevante para el modelo de información, lo es también para la dimensión político institucional para la relación de gobernanza radio-universidad.

**En lo ambiental.** Condiciones de trabajo. De acuerdo a la estructura de la organización, cinco aspectos centrales refieren a este factor de tensión, negociación y acuerdo. Dos aspectos macro y tres particulares.

**Aspectos macro:** Uno de ellos refiere al contexto de conflicto general de toda la educación pública con el gobierno central, que tiene lugar durante este período de investigación y refieren a aspectos políticos, ideológicos y económicos, como una visión de desmantelamiento de la educación pública en pro de la educación privada; el recorte sistemático del presupuesto y el recorte de cargos. Ello implica una interacción continua en el marco de gobernanza, entre autoridades y sindicatos.

El otro aspecto macro de tensión lo constituye la lejanía territorial entre la universidad, que se encuentra en la periferia de la ciudad, y la radio, emplazada en la zona céntrica de la ciudad. Esta distancia, no favorece el contacto y el acceso material de los integrantes de la Casa Mayor a su medio. Fundamentalmente del sector estudiantil (jóvenes) que tiene escaso relacionamiento con la Radio Caso B.

**Aspectos particulares:** El primer aspecto es la regularización y ordenamiento contractual del personal de la radio que fue dividido en tres sectores: docente, no docente y periodístico, representados por sus respectivas organizaciones sindicales: Asociación Gremial de Docentes e Investigadores de la UNR (COAD), Asociación del Personal de la universidad (APUR) y Sindicato de la Prensa de Rosario (SPR).

El segundo aspecto particular de tensión es el envejecimiento edilicio, que demanda cuidado, reordenamiento y mantenimiento de las instalaciones y espacios locativos. Este aspecto está relacionado con la mejora de los espacios de trabajo, evitando riesgos por un lado y mejorando condiciones sanitarias por otro.

El tercero lo constituyen los distintos orígenes del personal docente, periodístico y administrativo; lo que manifiesta sus matices en varias circunstancias de la vida del medio y se refleja en opiniones que tienen correlación a nivel sindical.

### **Elementos en distensión (expansivos) detectados**

**En lo político institucional.** La dirección de la emisora cuenta con apoyo del personal y los estamentos de jerarquía centrales, tanto la secretaría de medios como del propio rector de la universidad.

El sector directriz universitario que controla el sistema de medios institucionales, cuenta con experiencia política en la gestión de medios públicos. Por tanto, existe un modelo de gestión de medios públicos consolidado.

Se destaca en la gestión de la dirección un proceso de reordenamiento de las condiciones materiales y contractuales en el ámbito laboral, lo que se ve reforzado en la búsqueda de nuevas formas de financiamiento del proyecto, como un esquema proactivo con actores culturales de la ciudad par a la venta de espacios publicitarios y un modelo de coproducción para el sostenimiento de espacios independientes de la producción de la emisora.

Al serle requerida una adecuación de su mensaje, tanto en el plano institucional como comunicacional, la emisora se encuentra abocada al estudio de participación de audiencias mediante la colaboración de las áreas universitarias especializadas en la materia.

En este aspecto se destaca la coordinación permanente con sectores universitarios interesados en colaborar con el mejoramiento del proyecto de radio de la universidad, solicitando el apoyo en lo arriba señalado como en el orden de ingeniería, ciencias sociales, política, etc.

**En lo técnico - tecnológico.** No surge como tema central de preocupación de los profesionales consultados el avance vertiginoso de las tecnologías vinculadas a su quehacer, dado que lo conciben como algo inherente a su función. Por tanto, su adaptación y aprendizaje continuo al cambio es parte fundamental de su tarea.

Esto queda evidente en los dos roles destacados, del jefe de operadores de control técnico y el joven de la facultad de Ingeniería que colabora en el mantenimiento software y hardware.

También señalan la importancia de estar informados de la situación administrativo política del medio, ya que pueden existir decisiones que inciden o afectan su tarea. Destacan la importancia del rol de la administración de la radio, por oficiar como nexo organizacional, ante alguna coordinación de horario del personal de la emisora en operación técnica o para reportar alguna falla técnica.

De hecho, reconocen la importancia de los roles y el nuevo orden interno de la radio respecto a lo demandado por las diferentes áreas de producción.

**En el modelo de información y programación.** Tal lo planteado en la categoría de tensión de esta dimensión abordada, los procesos de la información manejada en pro de los procesos productivos del medio, se profundizaron mediante el reconocimiento y evolución del

personal en sus temáticas laborales, como en la capacidad de la dirección y sus coordinaciones de poner en tensión a la organización para tal cometido.

A continuación se analizarán cuáles son aquellos indicadores que marcan esta readecuación del medio en la construcción de un lenguaje pertinente para su cometido universitario.

**El aporte del nuevo portal:** La decisión política de destinar personal específico y capacitado para la construcción de relato radio-universitario en la nueva plataforma institucional o portal del medio, constituye un cambio a la interna de todo el personal, quien debe entender que su relato no se agota en la mera emisión fugaz a través del aire, sino también en cómo debe ordenar y resumir el mismo para otra forma de acceso, visualización y escucha.

El personal destacado en esta área, debe también captar, almacenar y distribuir los contenidos producidos en la radio diariamente, adaptando el lenguaje radiofónico a un lenguaje sonoro, escrito y visual, dependiendo su finalidad: para red social dentro del portal o en la misma nota de portal, poniendo en diálogo estos contenidos con la debida actualización e interrelación y manteniendo la realidad y verosimilitud del mensaje producido originalmente.

Por tanto, el podcast pasa a ser el producto estrella de la radio, aunque tienen presente que si detrás no está la producción “cruda y dura”, vale decir *tradicional* de la radio, no es posible dotar de la calidad de contenidos que persiguen como medio a través del resumen o cápsula sonora visual para descarga. Otro producto en desarrollo y exploración es el del lenguaje de las redes (que incluye audios y videos), diferenciado a su vez de los *podcast* y las notas.

**Intercambio discursivo y búsqueda de relato pertinente.** De la observación de los programas se destaca una construcción de relato lineal, en vivo, que tiene énfasis en el tono y ritmo de una emisora comercial de esa ciudad, lo cual ocurre tanto en sus programas de información general y política como de entretenimiento.

Es decir, se acercan a un relato tipológico de radio universitaria generalista, aunque a diferencia del relato tradicional, para el abordaje de temas de interés general o particular, recurren a especialistas universitarios.

La radio contribuye a la distribución de mensajes de la universidad, desde lo curricular y académico, y con campañas de bien público que apoya la universidad. Un ejemplo de esto último es la campaña contra la violencia de género y femicidios, o a favor de la ley de la interrupción anticipada de embarazo.

Por otra parte, la radio cuenta con una tradición de vínculo con el arte de la ciudad y además de hacer buena difusión de cartelera de espectáculos, durante muchos de sus programas, se especializa y profundiza en temáticas de arte y cultura popular de la misma.

Es decir, la radio es considerada desde su audiencia, de acuerdo a datos primarios relevados, como un medio noticioso, pero con fuerte énfasis en promoción del arte y la ciencia.

La fluidez del relato está sostenido por personal periodístico con vasta experiencia de producción y emisión, lo cual establece una dinámica profesional en la emisión.

Existe un laboratorio sonoro en la universidad, cuya participación juvenil constituye un sector de búsqueda y exploración radial.

Se encuentra aquí un indicador que opera como elemento emergente, que trasciende la tensión de ausencia juvenil en la radio. Este elemento se torna en distensión, en cuanto a la relación de una probable incorporación a futuro de resultados allí producidos en la programación de la emisora.

La tecnología (*streaming*) y la práctica radial como dispositivos didáctico-pedagógicos de docentes y estudiantes constituyen un factor de expansión cuyo resultado fáctico sostiene y promueve una probable relación de gobernanza en el campo de construcción de programación.

**La estética sonora.** Los elementos fácticos e indiciales en el sentido documental (Andacht, 2005) arriba señalados, relativos a los signos de relato institucional público universitario y su continuidad en otro relato, definen la existencia de un relato autónomo (pegado a su condición) respecto al discurso mediático central de la universidad y sus otros medios.

Ello se debe, según los datos aportados por el área técnica y artístico musical de la emisora, a que la radio y sus autoridades le han brindado a los profesionales de este medio un campo abierto de búsqueda, creatividad y exploración, en una apuesta a lo empírico para la generación de un campo de conocimiento desde la experimentación.

En base a ello se fueron reuniendo a lo largo de los años distintas experticias de cómo decir lo que se dice, cómo vestirlo artísticamente y cómo profundizarlo en su contenido, rehuyendo de una estética formal y acartonada.

Los ritmos y pautas sonoras son tan acelerados o ralentizados como el de cualquier radio comercial (con el permiso de la comparación), acompañando el ritmo horario y calendario semanal de la ciudad.



Otro instrumento recurrente que pauta el relato de esta emisora, es el humor en el marco de una artística descontextualizada de sus contenidos, lo cual no los favorece.

La articulación rítmico discursiva le ha permitido al caso B tener una amplia aceptación en la comunidad ciudadana, ya que le habla a ella y metafóricamente palpita con ella. Este indicador de orden discursivo establece una correlación virtuosa de gobernanza entre: universidad-radio-audiencia.

Otro indicador relevante en esta dimensión, obedece a la relación entre: programadores, programación musical y audiencia. El relato fundacional de esta radio universitaria es a través de la música. Históricamente, con el rótulo otorgado por su audiencia como: “la radio que pasa discos” (ya que popularmente así es como se la conoce en su ciudad).

Este indicador basado en la programación musical ha sido una de sus fortalezas históricas, cuyo perfil universitario fue conocido por la audiencia primariamente desde esta fase.

La emisora no interlocuta en intencionalidad con una audiencia universitaria. Los contenidos, enfoques, columnistas y especialistas hablan por su propia condición universitaria, evitando la ponderación o sesgo discursivo dominante en dicho aspecto, o sea, sin exagerar el objetivo o condición de universitarios.

Tampoco les ocupa saber *a priori* en su relato general, si le están hablando o los están escuchando estudiantes, docentes o egresados, dado que los suponen un público integrado a la comunidad ciudadana participante del relato, de acuerdo, obviamente, al tipo de programa, estilo formato o género que fuere.

**En lo ambiental.** Condiciones de trabajo. Una característica detectada en el relacionamiento con el personal durante la residencia es que éste, en su mayoría, lleva muchos años trabajando en este medio, lo cual facilita mucho el entendimiento y buen relacionamiento entre sus integrantes, no dejándose de lado las diferencias o perfiles circunstanciales sobre diversos temas generales e incluso sobre aquellos particulares respecto a la reestructura señalada en el medio.

Este vínculo de buen relacionamiento está pautado además por el nivel de profesionalismo existente entre los integrantes de este caso, lo cual lima muchas veces roces o discusiones internas.

Se destaca el nivel de compromiso de los integrantes con el medio en cuanto a su rol profesional, sin mayor diferenciación como comunicadores con el resto del sistema de medios audiovisuales de la ciudad. Al momento de ser consultados sobre esta actuación profesional simultánea en un medio público universitario y en otro comercial; reconocen el alto compromiso que implica pensar producción responsable y pertinente en un medio público.

Se destaca la conformidad en cuanto al interés de la dirección por mejorar las condiciones de trabajo en los espacios físicos y en lo que refiera al vínculo laboral, formalizando los contratos de todos y cada uno de los integrantes de la emisora.

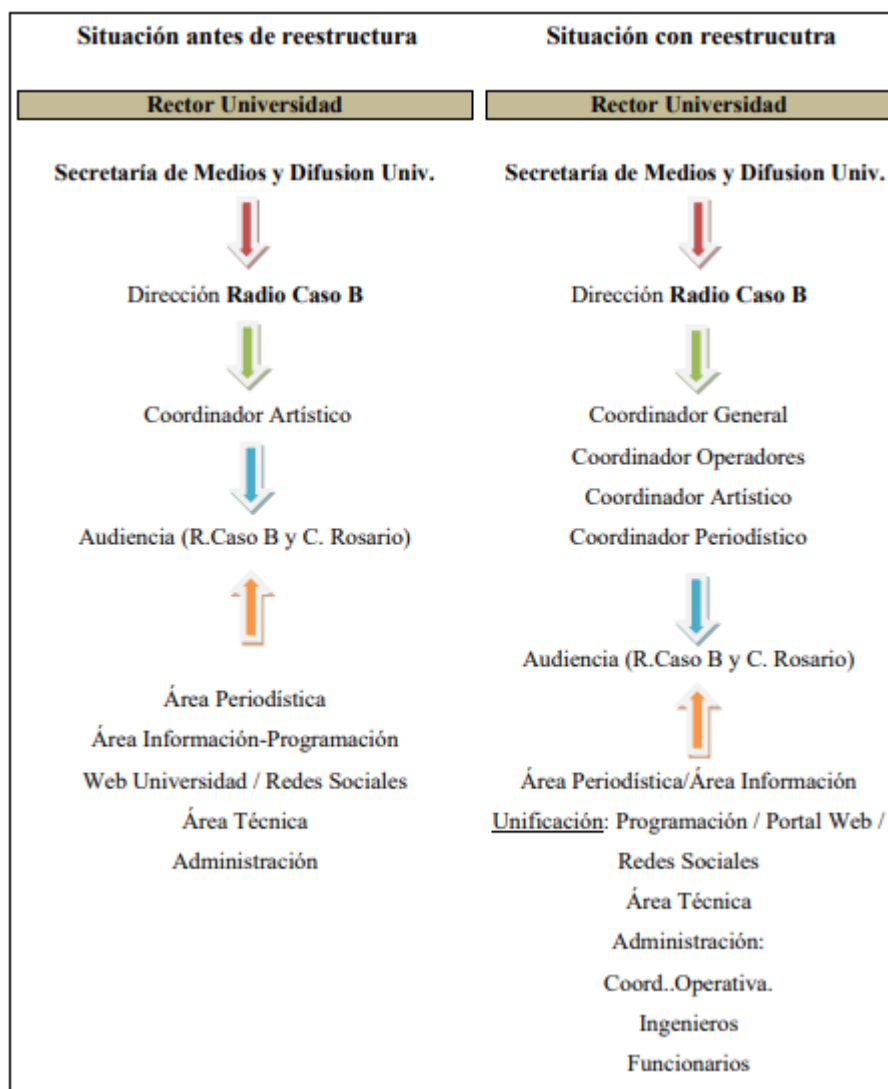
### **Resumen de caso en lo estructural**

En lo concerniente a la R.U se reconoce por parte de las autoridades y personal su estado de legitimación en el ámbito universitario, tanto político como académico, a lo que se suma la aceptación social y reconocimiento que reúne este medio en su ciudad (Rosario).

Al momento del relevo de datos para esta investigación (2017), la emisora se encontraba en un proceso de reordenamiento general, tanto en aspectos vinculados al trabajo, el factor edilicio y material, el relacionamiento político con las autoridades de su universidad, a través de la secretaría de medios, y el reordenamiento de sus procesos de información volcados a la divulgación de la ciencia, las redes sociales y la producción periodística.

Hay dos aspectos estructurales en la organización que han producido una nueva dinámica y constituye un factor de tensión en la generación de gobernanza: (Ver *Figura 5*)

- La instalación de la figura del Coordinador de Área ayudado por la gestión de la Administración, enfocada hacia la gestión general y operativa particular de la radio.
- La búsqueda de nuevas fórmulas de financiamiento a través de la venta de espacios publicitarios y la participación económica de coproducciones.



*Figura 5.* Reestructura en situación de Gobernanza en caso B

### **Desglose interpretativo Caso C (Montevideo, Uruguay. 2018).**

Vistas las tres dimensiones planteadas en la metodología, se siguió el esquema trazado de visitas durante la residencia para identificar relaciones de tensión o distensión (contractivos o expansivos), en la construcción de gobernanza al influjo de poder institucional. Las conclusiones desarrolladas resultan de la interpretación de los indicadores desglosados que constituyen las dinámicas político institucional, tecnológica, informativa y contextual-ambiental.

#### **Conclusión de Caso C**

Trazados los ejes metodológicos: institucionalidad, información-programación (comunicación), tecnología y ambiente, los registros *in situ* del tercer ejemplo de R.U., arrojan un modelo en transición y expansión, con oscilaciones de tensión, cuya interface indica un tránsito, entre el fin de su etapa fundacional y una fase re fundacional en todos y cada uno de los ejes demostrados.

Ello se basa en una nueva construcción de legitimidad sonora e institucional y fundamentalmente en la transferencia de responsabilidad y definición de rol sobre la tarea y su resultado práctico, además de la oferta de servicio y acceso.

#### **Elementos en tensión (contractivos) detectados.**

**En lo político institucional.** En el período de residencia (2018), se detecta una transición de salida de un estado de turbulencia institucional, pautado por dicotomía e incertidumbre. Los actores de aquel tiempo dicotómico con rectorado y los actuales no hablan de “crisis”, sino de estado de situación.

Lo cual, sin que haya pasado inadvertida, la situación quedó solapada entre algunos interlocutores de la facultad que alberga este medio y otros actores universitarios vinculados más estrechamente a rectorado.

El eje del conflicto se desató durante el período de rectorado que abarcó el período 2014-2018; cuando se solicitaron informes a la dirección anterior de la radio sobre aspectos cualitativos y cuantitativos de coyuntura del medio y se realizó en consecuencia una propuesta o plan de comunicación y reorganización a mediano plazo.

El antecedente de la controversia consistió en la imposibilidad que este medio tuvo de incorporarse a una estructura académica, pese a los intentos que hubo en tal sentido en 2012, cuando se trató de incorporarlo a un tramo curricular de la carrera en comunicación.

Desde que asumió el nuevo director ejecutivo de la radio, en 2017, comenzaron a reactivarse los intentos de diálogo con distintas autoridades.

El estudio de la normativa y seguimiento de resoluciones respecto al plano de inserción político institucional y académico de este nuevo medio, ofrece a la vista una fisura entre el avance que se venía procesando entre el período 2012-2014 y un bloqueo posterior en cuanto aquella normativa, que ofrecería un rango de mayor participación de la radio en el ámbito de la comunicación central de la universidad.

Por otro lado, no existieron avances en el plano del aumento de potencia del medio por parte de las autoridades de telecomunicaciones que pautan los servicios radioeléctricos a nivel del país sede. De hecho, se transmite con una cobertura de aire mínima autorizada por el Poder Ejecutivo en 2006.

**Cultura de medios y estructura.** Uruguay, no cuenta con tradición de radio universitaria ni comunitaria a diferencia de otros países latinoamericanos. En cuanto a la radiodifusión comunitaria su legalización data de 2008<sup>10</sup>, tardía respecto a otros países, constituye un segmento de radiodifusión legal joven en Uruguay.

La tradición *broadcast* y escucha en Uruguay durante el Siglo XX, está ligada a la radiodifusión comercial, a excepción de las radios públicas. Aunque es menester señalar el proceso de cambio que atraviesa este imaginario mediático social, sobre todo en aquellos sectores generacionales más jóvenes, respecto a la forma de escucha e interacción con los medios en las primeras décadas del Siglo XXI. Este cambio rompió con el paradigma de la escucha a un solo segmento (comercial) y lo proyectó a lo que se da en llamar “medios alternativos”.

Por tanto, no existe cultura o imaginario de escucha y emisión de dicho segmento mediático universitario en el ecosistema de la masividad local. Esto abarca a casi todos sus estamentos incluido el intelectual, científico, académico y universitario en general.

---

<sup>10</sup> Gabriel Kaplún y otros. 2014. ¿Qué radios, para qué comunidades?. Las radios comunitarias uruguayas después de la legalización.

En ese escenario, puede aventurarse que durante el periodo de trabajo de campo la radio universitaria en Uruguay no era conocida a escala masiva y en consecuencia no estaba inserta en un rango de escucha masivo.

En este contexto (2018), es plausible que exista crisis o ausencia de credibilidad que encarna dicho aspecto cultural y estructural de fondo. Aunque existen indicios de crecimiento, como la demanda de servicios comunicacionales de este medio, por parte de sectores universitarios, aunque no hay antecedentes estadísticos de escucha.

Esto se relaciona con la ausencia de una política de comunicación por parte de la Casa Mayor en este período de análisis (2018), de acuerdo a lo declarado por interlocutores del ámbito central en entrevista para esta tesis. Aunque, existe a nivel central de la universidad, importantes esfuerzos y líneas de trabajo en materia de comunicación institucional por parte de personal calificado en la materia.

### **Elementos en distensión (expansivos) detectados**

**En lo político institucional.** El cambio entre 2017 y 2018, en la propuesta de nuevo diálogo, se reafirma hacia un período de readaptación entre aquellas posturas dicotómicas: desde la visión de “radio escuela”, sostenida por un sector y la pretensión de “radio de la universidad”, abarcando las funciones universitarias de docencia curricular, investigación y extensión; sostenida por otro sector de opinión.

Este cambio propuesto desde la nueva dirección de Caso C, reelaboró una estrategia en la que se incluyen aspectos de organización, nueva estructura y métodos de trabajo; acompañados de una propuesta académica (didáctica pedagógica), sostenida en base a calidad e interlocución abierta con todos los sectores de la universidad.

Esta postura comienza a romper el bloqueo instaurado para el avance de este medio y echa a andar otra etapa, basada en organización, método de trabajo, formación, proyección del medio hacia nuevos productos y su localización en plataformas digitales, vinculadas a procesos de convergencia mediática.

En tal sentido se ofrece una propuesta de servicio para el acceso y expresión de amplios sectores universitarios y la comunidad universitaria.

Asimismo, durante el período de entrevista se detectan indicios de avance en cuanto al estudio de ampliación de potencia, habiéndose reiniciado el diálogo con la URSEC.

En otro orden, la radio cuenta con un manual de estilo publicado en diciembre de 2015 en su portal web.

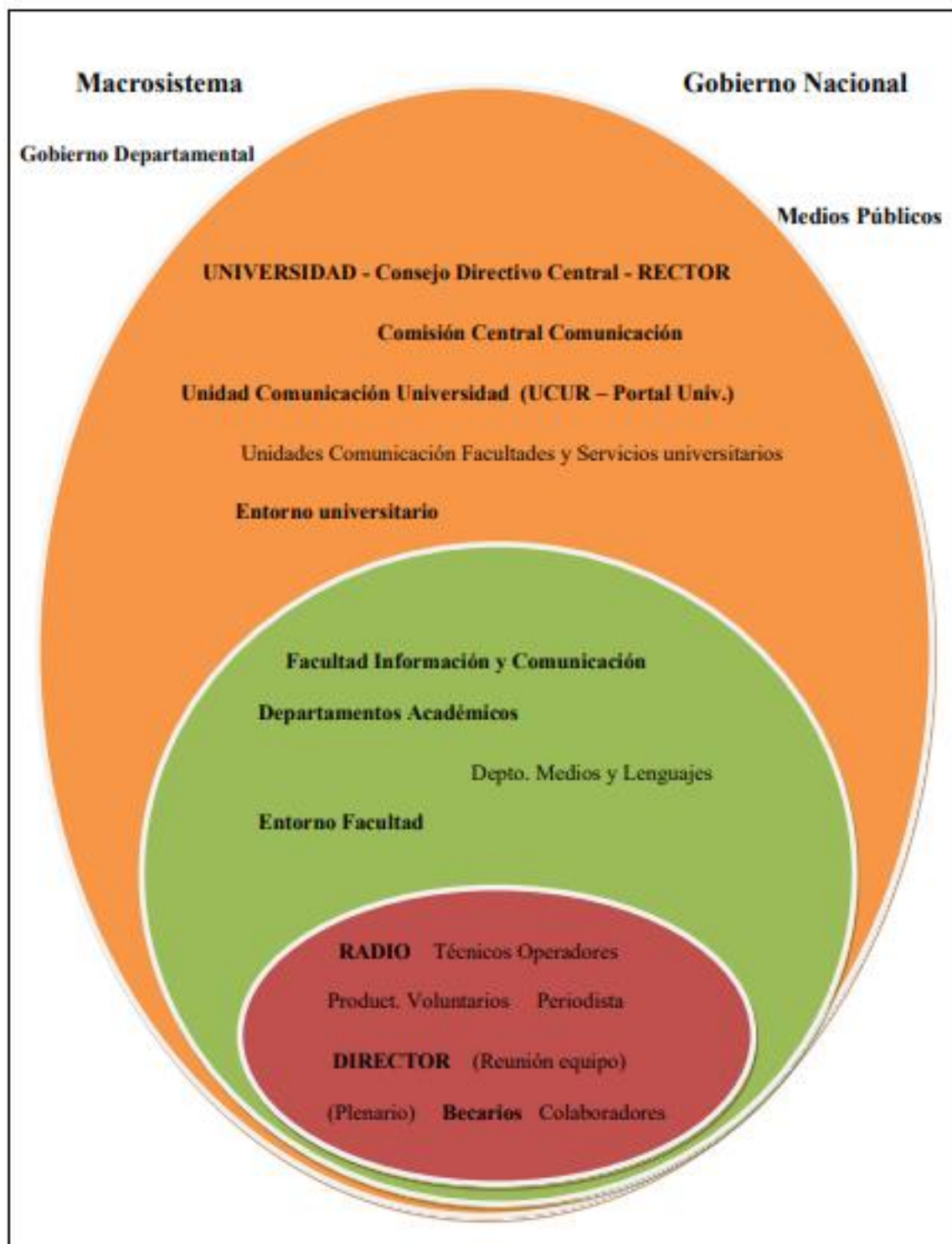
Otro factor determinante en lo institucional es que en 2018 asumió un nuevo rector, quien en su plataforma político electoral incluyó el desarrollo de los medios de comunicación de la universidad y recibió a la actual dirección para escuchar su proyecto de trabajo y brindar apoyo a la política que el nuevo medio universitario comenzó de desarrollar.

**Cultura de medios y estructura.** No obstante, hay una evolución en la interrelación de los medios universitarios, en este período, los cuales comienzan a incluir de forma creciente el rol de la radio, reconociendo en su condición de medio universitario la interacción con otras unidades de información de la universidad.

**Nuevas instalaciones. Inserción en estructura organizacional.** Otro indicador expansivo o en distensión es la mayor visibilidad que obtuvo la radio, gracias a la inauguración del edificio sede y la integración a la estructura formal académica en la nueva facultad que constituye su sede (Facultad de Información y Comunicación).

Tres índices destacan esta visibilidad: uno es físico (se manejará más adelante en la categoría “Ambiente”), ayudado por la inauguración del nuevo edificio de la facultad en 2017, donde la radio trasladó su equipamiento a una misma planta física, junto al sector audiovisual.

Los otros dos son de orden académico institucional: la creación de la nueva Facultad de Información y Comunicación (FIC) en 2013, que reúne a los institutos de Información y Ciencias de la Comunicación de la Universidad de la República; y la incorporación de Radio Caso C, al Departamento de Medios y Lenguajes del Instituto de Comunicación, área departamentalizada que conforma junto a otras, la estructura académica del instituto. (Ver *Figura 6*).



*Figura 6.* Ecosistema de radio Caso C



### **Elementos en tensión (contractivos) detectados**

En lo técnico – tecnológico.

**Medios técnicos.** Los medios técnicos que sostienen a la emisora son básicos pero suficientes, garantizando buenas condiciones para emisión.

Las nuevas instalaciones de software, la compra de paquetes legales y su mantenimiento, pusieron a la radio, en su proceso de mudanza, en óptimas condiciones técnicas. Por otro lado, la consola central de emisión comenzó a tener fallas, debido al término de su vida útil (diez años de uso constante).

No obstante, ello implicó también una compleja serie de ajustes en su funcionamiento y optimización, lo que derivó en un trabajoso proceso de adaptación que incluyó situaciones críticas durante las emisiones y grabaciones, con fallas que comenzaron a reiterarse en cadena durante 2017 y 2018, generando una fuerte tensión que se transfiere al factor humano en la relación técnico tecnológica y en consecuencia en resultado de producción.

Existe un problema de orden estructural que vincula lo técnico con la organización y la administración, que radica en que la radio no cuenta con un servicio técnico propio o exclusivo para atender el mantenimiento y reparación del equipamiento.

Por otra parte, cabe señalar que el sector técnico e informático no atiende sólo a la radio sino a todo el edificio de la facultad donde ella se emplaza, lo que ha derivado en múltiples situaciones en las que los operadores técnicos de la radio, ante el surgimiento de la falla y la falta de personal en lo inmediato, hayan tenido que intervenir en la búsqueda de soluciones, asumiendo tareas ulteriores no descriptas en sus contratos de trabajo.

**Antena y transmisor.** Existe una circunstancia compleja en cuanto a la situación de los equipos y su instalación ante la baja potencia asignada por la autoridad nacional. A instancias de un proyecto de la facultad de Ingeniería en colaboración con la radio y el servicio universitario que la sustenta, se dispuso la instalación de esos equipos en el hospital universitario de la ciudad de Montevideo, a una altura de 100 metros, posibilitando una mayor cobertura o alcance.

## **Elementos en distensión (expansivos) detectados**

### **En lo técnico – tecnológico**

**Nueva tecnología volcada hacia producción *transmedia*.** Como se señala líneas arriba, Caso C sufrió un cambio positivo al recibir nuevo equipamiento de estudios como salas de control, pero esa nueva inversión en lo técnico no fue acompañada por la contratación de más personal.

El cambio o interface general que vive esta radio se basa en un buen equipamiento que incluye nuevos micrófonos para los estudios y tiene prevista la inclusión de cámaras y monitores, de acuerdo a lo detallado por uno de los operadores.

Hay que destacar en tal sentido que se percibe un cuidado especial del equipamiento que involucra a todo el personal en su reconocimiento y facilita su uso como herramienta.

Este aspecto prepara a la radio de acuerdo al plan de trabajo expuesto por el director, que incluye el inicio de una fase de transmisión vía *streaming* y multiplataforma a partir de la cual se comenzará paulatinamente a generar nueva programación basada en micros, programas especiales, reportajes, entrevistas, documentales; que aparte de ser radiados por aire generarán una programación autónoma y asincrónica<sup>11</sup> con edición audiovisual en muchos casos a través de plataformas digitales.

Esto implicará la instalación de un nuevo *templat*<sup>12</sup> en la web de la radio para acceso a nuevas formas de diseño y reproducción de videos.

**Sectores técnico y administrativo en sincronía.** En el desglose de entrevistas efectuadas, se advierte la profundización del diálogo entre el sector técnico y el sector burocrático, con el cual mantiene relación, asumiéndose naturalmente una suerte de alianza estratégica en el quehacer diario.

---

<sup>11</sup> En la comunicación asincrónica el usuario se conecta de manera atemporal (no lineal que implicaría una conexión de tipo sincrónica) a través de la red, con el producto o mensaje generado al momento de su generación o transmisión, pudiendo incluso descargar el archivo para su uso en otros dispositivos digitales.

<sup>12</sup> Template o plantilla es un dispositivo técnico que facilita la realización de diferentes productos y separar sus funciones comunicacionales en una web. Permite alojar archivos de audios, diseños gráficos e imágenes audiovisuales, utilizados para la producción de productos comunicacionales en portales de internet.

Esta relación encontrada, como parte de aquellos objetivos propuestos en la investigación, advierte sobre cómo el juego de relaciones de orden administrativo y político entre sectores que sustentan poder o influencia (administración y área técnica), constituye una relación de gobernanza encontrada. Se detectó en el trabajo de campo realizado la colaboración del sector administrativo y de finanzas con el sector técnico.

Para ejemplificar: los sectores compras y contaduría proporcionan asesoramiento continuo y acceden a las prestaciones solicitadas generalmente por uno de los operadores de este medio.

**Memoria sonora (información).** La preocupación de los operadores técnicos por la preservación de los archivos con los programas emitidos, la cual data de los comienzos institucionales de la radio (2007), constituye un índice de comportamiento positivo en la historia de este medio en relación al reconocimiento de la importancia de la preservación histórico sonora.

El temprano tratamiento de la información, en cuanto el cuidado del acervo sonoro, es un factor que reafirma una relación expansiva en pro de la institucionalidad histórica del Caso C, a conciencia de su personal. Es voluntad de la dirección tomar contacto con especialistas en información y comenzar a profesionalizar esta tarea.

### **Elementos en tensión (contractivos) detectados**

**En el modelo de información y programación (comunicación).** Revisados los resultados de las entrevistas y observaciones mantenidas en esta variable de análisis, puede afirmarse que, al momento de ser consultado, Caso C carece de un modelo de información planificado o estable, entendido en pro de un mecanismo revisado y sistematizado para la producción de contenidos y su promoción.

Existen mecanismos para trabajar con la información que se han ido adecuando a las necesidades de comunicación del medio y la realidad de personal dispuesto para atenderlo, pero se ha dado de forma irregular y discontinua.

Las dinámicas de producción que vinculan aspectos de gestión de la información están en constante cambio, lo cual dificulta la regularización de tal aspecto.

Los flujos *in put* que van alimentando al medio, mediante las redes o correo electrónico, así como el trabajo de la web, generan una situación desbordante en este sentido, lo cual constituye un problema a atender por su fuerte carga de incertidumbre al no poderse atender de manera eficiente, por ausencia de capacitación y de personal.

**El portal de caso C.** La búsqueda de índices en la construcción y relación de gobernanza de este medio con el entorno universitario, muestran una web en estado de formación, con algunas áreas consolidadas en cuanto a hipervínculos con otras estructuras universitarias, pero no necesariamente inter ligadas a una propuesta programática de información y comunicación del mensaje universitario con la radio. Por lo cual, no conforma una relación institucionalizada de gobernanza.

**En programación.** La principal situación que arrojan los resultados en este aspecto, es que el caso C está ante una reestructura de programación, salvo aquella que se gestiona de forma autónoma por su propia producción o colaboradores que trabajan de forma no remunerada a modo de participación voluntaria (sector integrado por estudiantes en su mayoría y algún egresado universitario).

La reestructura obedece a una situación crítica concreta: las realizaciones de producción de aire estaban quitando al escaso personal (integrado en parte por becarios) de la tarea organizativa y operativa interna, necesarias para llevar adelante el plan de contingencia y reorganización trazado por el nuevo director de la emisora.

Esta fase también se complementa con intervenciones del nuevo director en la evaluación colectiva de los programas, junto a los respectivos productores voluntarios, en una búsqueda de involucramiento en la construcción de las líneas de trabajo en el plan presentado.

En este período de vida de la radio se acentúa esta tensión, dado que se estaban revisando las áreas y productos que comenzarían a realizarse centralmente, y a la vez es este sector autónomo o voluntario el que sostuvo la programación hablada de la radio.

### **Factores en distensión (expansivos) detectados**

**En el modelo de información y programación (comunicación).** Respecto al factor información hay una relación positiva en cuanto al manejo de los procesos de automatización técnica que requieren de un expertiz de uso acorde a la programación, transferencia y ordenamiento dispuesta fundamentalmente por el sector de operadores, a través del manejo de software de automatización<sup>13</sup> y eventuales colaboraciones de carga de archivos a dicho sistema, por parte de los/las becarios/as.

**Narrativas. Relato universitario hacia una realidad *transmedia*.** En su reestructura, este medio se encuentra en un franco desarrollo de nueva narrativa.

Mediante la reorganización del sector becario de trabajo en el marco de los nuevos cometidos del plan de dirección, se busca por un lado un mayor acercamiento hacia la difusión de la vida universitaria e interlocutores, profundizando una tarea vinculada al diálogo con su comunidad que viene desde tiempo atrás; por otro, intercalar la palabra con marcas sonoras (o efectos sonoros que contribuyen a la sintaxis y semántica narrativa); y por último, elegir la música con un criterio artístico más cuidado y curado.

También se apunta a la inclusión de la poesía como elemento relevante de búsqueda narrativa, acercando a poetas locales y universales en sus propias voces o con lecturas a cargo de becarios u otros colaboradores.

Hay un cambio de paradigma en el concepto de emisión, pasando de un modelo alternativo de intención generalista con participación universitaria, a un modelo propio de su segmento, con énfasis en la capacitación (prácticas pre profesionales y cursos de educación permanente); la creatividad y promoción universitaria; la divulgación científica con una unidad de trabajo dentro de la radio; y la extensión universitaria a través de diversos programas inter institucionales.

**Lenguaje radiofónico. Nuevas coordenadas en la trayectoria de la radio.** Este cambio de forma de la narrativa se basa en las siguientes coordenadas que ofician de lo que se da en llamar en el presente estudio como *marcas indiciales fácticas*<sup>14</sup>Ellas se basan en tres aspectos

---

<sup>13</sup> Dinesat es la denominación del software utilizado por Caso C, para la automatización, almacenamiento y distribución de archivos sonoros.

<sup>14</sup> Se señalaba en capítulo anterior en cuanto a categoría semiótica de Peirce, a través de análisis de Fernando Andacht en el estudio del cine documental en cuanto a índices fácticos de generación de sentido de realidad, tomar

centrales: tono, ritmo y ambiente (o climas). Elementos claves para una evolución estética del medio. Estos aspectos se resumen en:

**Artísticas ordenadas**, contribuyendo a la unidad de sentido y su continuidad hacia nuevo sentido, dando pie a nueva narrativa en el segmento de emisión.

**Estéticas sonoras nuevas**, más plásticas, cuidando la formalidad pero sin acartonamiento, logrando buen equilibrio en los tonos y texturas (lo acústico y lo electrónico), también cuidando un sentido sintáctico, pauta a pauta. Esto de la mano de un gran rigor en la edición de sonido de cualquiera de los contenidos que se producen.

**Búsqueda de marcas fácticas** que adelantan cambios de ritmos o anuncio de programas. Comienza la discusión en torno a la construcción de un nuevo logo, que debe tener su representación gráfica y sonora. También de un logo sonoro, no verbal.

**Originalidad musical**, búsqueda de un lenguaje musical propio. Esto se ve ayudado por la generación de pasajes musicales con diversos instrumentos (sintetizadores), en la búsqueda de una identidad sonora sin tomar piezas de autor, curaduría y explicación artística de la música que se difunde.

El contenido musical de la radio es un indicador de condición expansivo (en el contexto de análisis propuesto), ya que a través de él se buscó una doble estrategia: comunicar a través de la música (con palabra intercalada a través de micros) y resolver espacios de ausencia de producción neta (indicador crítico de “ausencia”), señalado líneas arriba en cuanto a programación.

Cuidado de la palabra (oralidad): la emisora cambió su decir, en el sentido de *qué se dice, durante cuánto tiempo y cómo*. Se apunta a un lenguaje cuidado pero no intelectualizado, volcado más hacia lo coloquial, lejos de tonalidades chabacanas o estridentes. Se apunta a la reivindicación de la lengua (hispana), con su acento local, a través de la conversación o emisión radiofónica en línea con una de las asignaturas de la facultad con la que interactúa esta radio.

**Marcas sonoras**. Esta radio está en una búsqueda de identidad sonora que refleje la frescura y motivación de sus integrantes y sea fiel a un cuidado del lenguaje.

---

la acción fáctica del elemento sonoro como índice de acción verosímil para la trasmisión de pertinencia en la artística sonora del medio.

Poco a poco comienza a ganar la consigna: *La radio de la universidad de la República*, saliéndose del molde con el que confrontó desde 2015, que la decía como: *Radio de los estudiantes de la Facultad de Comunicación o Radio escuela*.

La consigna apunta a una gobernanza discursiva y la manifiesta al aire como *La radio de la universidad*, alternando con otra que dice *Facultad de Información y Comunicación*.

**Portal de Caso C.** Con aquellos elementos en tensión transitados en este indicador narrativo, es válido enunciar la preocupación del personal (sobre todo técnico) respecto a lo imprescindible de aliar este medio con internet y la necesidad de capacitación y actualización técnica, a efectos de lograr un mejor rendimiento de los procedimientos de actualización.

**El cambio del rol de la radio.** Se toma, a modo de ejemplo, una frase de una de las becarias entrevistadas que resume el cambio con el siguiente concepto: “El fin de la radio consiste en que sean otros los que vengan a mostrarse, si es universitaria se trata de los otros. Nosotros lo que hacemos es orientar, armar, ayudar a darle la forma a lo que tiene que salir al aire”.

Tomando en cuenta que la emisora tiene poco más de una década, esta transición implica como proceso de cambios entre los que se cuentan:

- El pasaje de una narrativa (estética sonora, artística) desordenada a otra ordenada con mayor unidad de sentido y significación institucional, lo cual configura un claro indicador de construcción de gobernanza a través del sonido y la música.
- El comienzo de identificación de campos de información que redefinen las interfaces entre tecnologías y producción (incluida la incorporación de nuevos sistemas y software para la optimización en carga de programación, calidad de sonido de emisión).
- Estructura de trabajo: en definición de organización (dentro de la estructura académica), en organización y de equipo de trabajo y ordenamiento de áreas en su producción (gestión, artística, técnica, planificación, programación).

### **Factores en tensión (contractivos) detectados**

En lo ambiental. Condiciones de trabajo.

**Ambiente y edificio.** El sector del edificio donde se encuentra la radio tiene un serio problema de ventilación que ha ocasionado inconvenientes de salud en el personal, tema que está planteado como urgente ante la división arquitectura de la universidad y es motivo de conocimiento y tratamiento gremial.

El sector del edificio donde se emplaza el Departamento de Medios y Lenguajes, donde funcionan la radio y el sector audiovisual, no tiene ventanas, lo cual no lo hace amigable para permanecer varias horas allí porque sólo depende de la luz artificial.

**Estructura y personal.** Al momento de la residencia, Caso C contaba con dos operadores, tres becarios, una docente asignada a tareas de complementación periodística y el director.

Esta realidad pone a este medio -mientras se realizó la presente investigación- en la encrucijada de encarar su crecimiento sin una estructura mínima estable y definida de personal que permita una mejor relación personal-tarea para el cumplimiento de objetivos.

Los esfuerzos por reforzar este aspecto no solucionan el problema en virtud que los tres becarios están sujetos por contrato a una rotación parcial en su integración, pero continua cada dos o tres años.

Se destaca en este sentido el esfuerzo de la nueva dirección por comenzar a revertir esta perspectiva inestable con la búsqueda de medios y acciones para la contratación de personal por fuera de este régimen, sin prescindir de aquel instituido, que garantiza el régimen de contratación e ingreso de becarios. Ya que en esta etapa el personal básico es imprescindible para la operativa, amén de la labor del sector de operadores que mantiene la radio al aire y cumplen otras tantas tareas.

Por otro lado, durante el período de entrevista se advierte dificultad de diálogo y acuerdo entre la nueva dirección de la radio y el responsable del sector curricular de periodismo en radio, no logrando establecerse un régimen complementario de interacción de las áreas del sector curricular del plan de estudios con el medio radio a su alcance. Este sector de formación curricular pasa a definirse como un área disidente respecto a la nueva dirección de Radio Caso C.



También se advierte en algunos integrantes históricos del medio un período tenso de adaptación al nuevo director y viceversa, con relaciones que atraviesan un período de reconocimiento mutuo.

En esta circunstancia de tensión, el extremo sucedió al momento de suscitarse un conflicto de relacionamiento entre el nuevo director y una persona integrante del equipo contratado.

**Condiciones laborales.** Un elemento que destaca en las entrevistas efectuadas es la situación de multi tarea. Se advierte que cuando la misma se efectúa sin tener claro el objetivo de producción por el cual se está trabajando, genera confusión, tensión e incertidumbre entre el personal.

En este sentido, se detecta que si el personal reconoce unidad y apoyo en su trabajo junto a un objetivo claro por el que está efectuando una tarea -con la exigencia extra de tener que cubrir otras-, la multi tarea deviene de una situación de tensión a otra en distensión en la que se disipan los índices de confusión, tensión e incertidumbre, pasando a una fase de mayor calma, disfrute y creatividad.

Es decir que ante la unidad de acción organizada en la diversidad de tarea, ésta se torna variable de una situación y sentir negativo a otro positivo.

### **Factores en distensión (expansivos) detectados**

#### **En lo ambiental. Condiciones de trabajo**

**Ambiente y edificio.** La inauguración del nuevo edificio de la Facultad de Información y Comunicación en 2017, en el que incluye toda la infraestructura material para el área de producción audiovisual, potencia el rol de esta dimensión en cuanto variable positiva de construcción de gobernanza.

Este aspecto vinculado a la transición tiene un fuerte posicionamiento como indicador que contrasta entre una etapa de desconocimiento e invisibilidad a una fase de reconocimiento y mayor visibilidad en el terreno universitario y comunidad externa, de la carrera universitaria en cuestión y los medios de comunicación con los que cuenta.

**Estructura y personal.** Los aspectos contractivos arriba señalados, en base a estos indicadores, tienen su contrapunto en el sentido de que no necesariamente una estructura

orgánica, humana y administrativa, por aún transitar una fase histórica fundacional, está condenada al error permanente o al fracaso.

Los esfuerzos organizativos de la institución por conjugar las necesidades y requerimientos con las posibilidades reales de realización y presupuesto, denotan un proceso positivo en cuanto a la transición y clima institucional, no abandonando el proyecto original y brindándole una contención edilicia nueva, con nuevo equipamiento.

**Condiciones laborales.** La reflexión crítica de la dirección, el personal asignado al medio y el sector voluntario autónomo, lograron en este período un diagnóstico del escenario que atraviesa Caso C. Y concluyen que existe una buena perspectiva en cuanto al grado de reconocimiento y vínculo del personal con el medio y su entorno universitario. Demostrando índices de pertenencia e identificación.

Esta razón de consenso favorece el planteo del director de la radio a la hora de argumentar la necesidad de más contrataciones en función de un plan de oferta de valor y servicio, frente a las autoridades.

### **Resumen Gobernanza Casos: A, B y C.**

Visto en este capítulo la descripción y análisis de datos recogidos en trabajo de campo en cada uno de los medios, de acuerdo a los ejes metodológicos propuestos, corresponde exponer en el siguiente apartado aquellos elementos centrales que configuraron las relaciones de gobernanza exploradas en cada radio.

#### **Caso A - 2016**

El marco de gobernanza de Caso A, está sujeto a una sólida estructura que planifica a nivel central de la universidad a través de comisiones, un pool de medios basados en distintas áreas productivas como: cine, teatro, danza, música, televisión y radio (universitarias).

La administración de este medio cuenta con una normativa abundante en tanto la regulación laboral del personal, estructuras de funcionamiento y relacionamiento orgánico con la universidad.

Si bien este es un antecedente relevante de muchas décadas de construcción de gobernanza entre universidad y medios, constituye en este período un elemento burocrático de peso, que regula aspectos más vinculados con un pasado de la universidad y su administración y no la realidad cambiante que está afectando a los medios universitarios en este período y una situación crítica en cuanto a la segmentación, atomización y cambio de audiencias, en cuanto a acceso y participación.

Esta relación de administración está más basada en el anterior paradigma de comunicación sincrónica y analógica y no en el cambio referido a la digitalización mediática y la convergencia.

Se advierte la honda preocupación de las autoridades universitarias y de la radio frente a la velocidad de estos cambios que les pone de cara a nuevos desafíos comunicacionales pero también como administración universitaria, debido a las consecuencias que conllevan los cambios a nivel laboral y su relacionamiento con el sindicato de funcionarios universitarios.

Los debates centrales que se procesan en este período giran en torno a lo presupuestal: recorte para áreas de información: fonoteca (falta de rubros para digitalización de material sonoro); área técnica (ausencia de rubros para mantenimiento de antenas y equipos de transmisión) y extensión (recorte de inversión en área de promoción cultural y capacitación).

Por otro lado, hay una controversia en cuanto a la denuncia de ausencia de políticas de gestión y “abandono”, que según se denuncia por un sector de personal de la radio, las autoridades universitarias no advierten el grado de obsolescencia que comienza a atravesar el medio: en cuanto a redireccionamiento de audiencias, mensaje (relato institucional) y equipamiento.

El otro debate en proceso, durante este período, consistió en el cambio propuesto desde rectorado, basado en un modelo de radio con un periodismo más volcado hacia lo noticioso con menos segmentos musicales clásicos, en confrontación con otro modelo vinculado con la tradición sonora clásica, donde aborde la información general con un carácter más formativo e interpretativo de la noticia. Conservando por otro lado, la tradición poética al aire que mantiene la estación.

En el imaginario de tradición de escucha de su ciudad, Caso A, tiene fuerte impronta sonora de *radio cultural* de siglo XX, clásica, donde combina las tradiciones de la *época de oro radiofónica* que tuvo su ciudad (México). Pero que no convoca nuevas audiencias. Aunque se

advierte en el relevamiento de datos un cambio en la intención de ritmo y variación sonora de la radio que va pautando esta etapa, a través de mayor visibilidad en campañas, portales y redes sociales.

Existe una tradición de sintonía de público académico adulto y el desafío de las autoridades, consistió en esta etapa de investigación, en abrir este segmento a otros, con otros registros y dinámica de escucha entre la población más joven de la ciudad y la universidad.

La radio está buscando y encontrando nuevas fórmulas discursivas desde los programas: *Primer movimiento, Resistencia Modulada y Festival Intersecciones* (fonoplatea con emisión en directo) y emisión de programas de música contemporánea (éstas últimas de mayor tradición en la radio).

Los cambios no son tanto en función de la programación sino en construcción de nuevas dinámicas de producción, manejo de sus procesos de información y tipo de formato.

Radio con una fuerte penetración en la comunidad ciudadana. Por su tradición *broadcasting* a lo largo de ocho décadas. El edificio de la emisora está lejos del campus universitario, lo cual aleja el punto de contacto e interés de los estudiantes por la emisora.

### **Caso B – 2017**

Resaltó en radio Caso B el grado de politización de sus autoridades en cuanto a la importancia que otorgan al segmento, plasmado en un discurso público que confrontaba en forma directa las políticas del gobierno central por dos motivos principales:

- a) la suspensión del marco regulado por la ley de medios de 2009;
- b) la política de recorte presupuestal en la educación pública.

Surge de los datos recogidos que Caso B, atravesó al momento de residencia de investigación una nueva etapa en su trayectoria, vinculada a una fase de consolidación de crecimiento, tras casi 25 años de emisión. El modelo de gobernanza establecido se reafirma en la necesidad que la universidad tiene de comunicar sus acciones y denunciar aspectos de recorte presupuestal. Su normativa está vigente, más allá de algunos ajustes en cuanto a la posibilidad de apertura de publicidad.

Esta fase requirió de mayor atención y control por parte del sector directriz (tanto de la directora de la radio como del secretario de medios de la universidad). Esto último se tradujo en su reestructura de funcionamiento enfocado a una reorganización de la tarea en cada sector de la radio. La regularización de los contratos de los funcionarios y el apoyo a la programación general.

Con la figura de los coordinadores -incluidos coordinación general y artística y periodística-, en interacción con las áreas técnica y administrativa, Caso C puso en marcha una nueva etapa en busca de profesionalización y mejora continua. A ello se sumó la gestión en identificación de audiencia y la apertura a fuentes de financiamiento publicitarias para afrontar el recorte presupuestal.

La radio cuenta con presencia activa y legitimidad, con un alto grado de recepción y aprobación de audiencia en su ciudad (Rosario), otorgados por diversas comunidades y la institución universitaria a la que pertenece.

No obstante, es de conocimiento del colectivo de la radio y las autoridades que las audiencias juveniles (universitarias) no constituye la audiencia de la radio. Para ello, existe un trabajo relevante desde el laboratorio sonoro de la universidad, donde a través del taller de radio y la producción sonora; apuntan a motivar por el interés en la escucha y la producción radial.

Es de consenso entre los sectores consultados la necesidad e importancia de la profesionalización y la regulación del marco contractual de trabajo, en esta etapa.

Por otro lado, un argumento de consenso entre productores y directivos de la radio y la universidad es el reconocimiento del medio en su ecosistema R.U., respecto a su participación en el entorno de medios públicos de la provincia y la nación a la que pertenece.

### **Caso C – 2018.**

La gobernanza en Caso C durante el período de consulta atravesaba una fase de reinstitucionalización plasmada en cambios basados en la asunción de un nuevo director ejecutivo, la inauguración de un nuevo edificio de su facultad sede -con nuevas instalaciones y equipamientos-, y la incorporación a un departamento académico (departamento de medios y lenguajes) de la Facultad de Información y Comunicación.

Este es un cambio destacado una vez que el medio, hasta la creación de la Facultad de Información y Comunicación (2016/2017), no había logrado su inserción académica. Caso C es la única emisora de las tres que conforman este estudio, cuya sede funciona en el edificio de una facultad.

Por otro lado, el período de gobernanza estudiado se vio marcado por la asunción de un nuevo rector. Si bien no hay una subordinación orgánica a oficinas de rectorado, éste comenzó a dialogar con la nueva dirección de la radio en pro de la utilización del medio al servicio no sólo de la formación curricular sino también de la comunicación de la universidad.

El debate central de gobernanza, en el período registrado, consistió en cómo esta radio puede construir un valor de credibilidad necesario para proyectar una comunicación efectiva en su universidad, haciendo honor a los fines educativo y extensionista para los cuales fue creada, según surge de su documento fundacional.

Por otro lado, la profundización estratégica en el vínculo con las autoridades a través de la realización de producción radiofónica concerniente en la divulgación científica y la realización de productos de apoyo a los servicios que lo requiriesen. Esto se tradujo en oferta de servicio.

Dos de los aspectos críticos en la gobernanza de este medio consisten en el factor presupuestal (que depende directamente de las arcas de la facultad de información y comunicación) y en relación a ello la conformación de un equipo estable de funcionarios/as.

### **Categorización y descripción de datos unificados en cuanto a reiteración de patrones de gobernanza en los tres casos estudiados**

A continuación, en las *Figuras 7, 8, 9 y 10*, se exponen cuadros comparativos en los que se clasifican los indicadores centrales resumidos de cada emisora, de acuerdo a las categorías de análisis planteadas para la ubicación de sus relaciones de gobernabilidad y de acuerdo a los niveles de registro o subcategorías: en tensión y distensión organizacional.

Los mismos resultaron del análisis de contenido de discurso, arrojado en cada dimensión estudiada: eje político administrativo, eje de información y comunicación (comprendiendo sectores de producción, información y técnicos) y ambiente (entorno, contexto), de acuerdo a los pasos metodológicos seguidos.

Cabe señalar que al momento de relevados los datos resultantes del trabajo de campo Caso A estaba por alcanzar los 80 años de recorrido radiofónico, Caso B los 25 y Caso C contaba con 11 años de emisión.

Por tanto, este apartado presentará de manera unificada aquellos indicadores conceptuales preponderantes que surgieron del análisis de los tres modelos asimétricos (en las subcategorías de tensión y distensión).

## Factores principales en tensión (indicadores contractivos)

<p><b>Cuadro 1. Eje Político Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reestructura organizativa y de programación.</i></li> <li>• <i>Recorte presupuestal.</i></li> <li>• <i>Revisión eficacia de las R.U. por parte de autoridades universitarias centrales.</i></li> </ul>
<p><b>Cuadro 2. Eje Programación – Producción – Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformación tecnológica exige nuevas competencias al personal.</i></li> <li>• <i>Tendencia hacia la multitarea.</i></li> <li>• <i>Gestión de la información: capacitación.</i></li> <li>• <i>Revisión de formatos para accesibilidad de nuevas audiencias.</i></li> </ul>
<p><b>Cuadro 3. Eje Ambiente – Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incertidumbre ante los cambios.</i></li> <li>• <i>Desconfianza ante decisiones político:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>institucionales</i></li> <li>· <i>organizacionales</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Poca identificación de sector estudiantil con la radio universitaria.</i></li> </ul>

**Figura 7.** Factores principales en tensión (indicadores contractivos)



**Eje: Político Institucional**

- *Reconocimiento político por parte de las autoridades, del rol estratégico de las radios para la comunicación de las universidades con la sociedad.*
- *Proceso de acuerdo entre actores sobre actualización de la normativa vinculada a contratación de personal y su regularización laboral.*
- *Aumento de interacción discursiva proactiva, con ámbitos jerárquicos universitarios de comunicación central.*
- *Canales interuniversitarios abiertos: docentes, estudiantes y egresados.*

*Figura 8.* Distensión. Indicadores expansivos

<b>DISTENSIÓN - Indicadores expansivos</b> <b>Eje: información, producción, programación. Administración - tecnología.</b>
<b>Información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reconocimiento de mandos directrices en valor de la información para el medio radio.</i></li> <li>• <i>Reconocimiento de la importancia de la preservación de memoria sonora para universidad y sociedad.</i></li> </ul>
<b>Producción – Programación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Búsqueda de canales efectivos para comunicación de la ciencia.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de nuevas operativas para mediatización: portales, redes.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de campañas de información y comunicación.</i></li> <li>• <i>Profundización en la realización de periodismo universitario.</i></li> <li>• <i>Búsqueda de nuevos formatos y nuevas formas de comunicar.</i></li> </ul>
<b>Discurso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existencia de índices fácticos sonoros para la construcción de relato institucional.</i></li> </ul>
<b>Administración – Medio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profesionalización en relacionamiento entre sector técnico y administración. Visión de complementación en la tarea.</i></li> </ul>
<b>Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Equipamiento de calidad. Con recortes para mantenimiento e inversión.</i></li> </ul>

*Figura 9.* Distensión. Eje: Información, Producción, Programación, Tecnología. Indicadores expansivos.

<b>DISTENSIÓN - Indicadores expansivos</b>
<p><b>Eje: Ambiente – Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Personal reconoce la existencia de gobernanza entre universidad y sus medios.</i></li><li>• <i>Existencia de grupos de opinión y liderazgo coadyuvan al relacionamiento con autoridades en el marco político.</i></li><li>• <i>Competencias y habilidades de personal de las emisoras se acompaña de buena formación educativa y cultural.</i></li><li>• <i>Correcto relacionamiento y compromiso de personal con sus emisoras.</i></li><li>• <i>Las administraciones de las radios gestionan aspectos normativos y legales del personal.</i></li></ul>

**Figura 10.** Indicadores expansivos. Corpus subjetivo. Entorno.

## Conclusiones

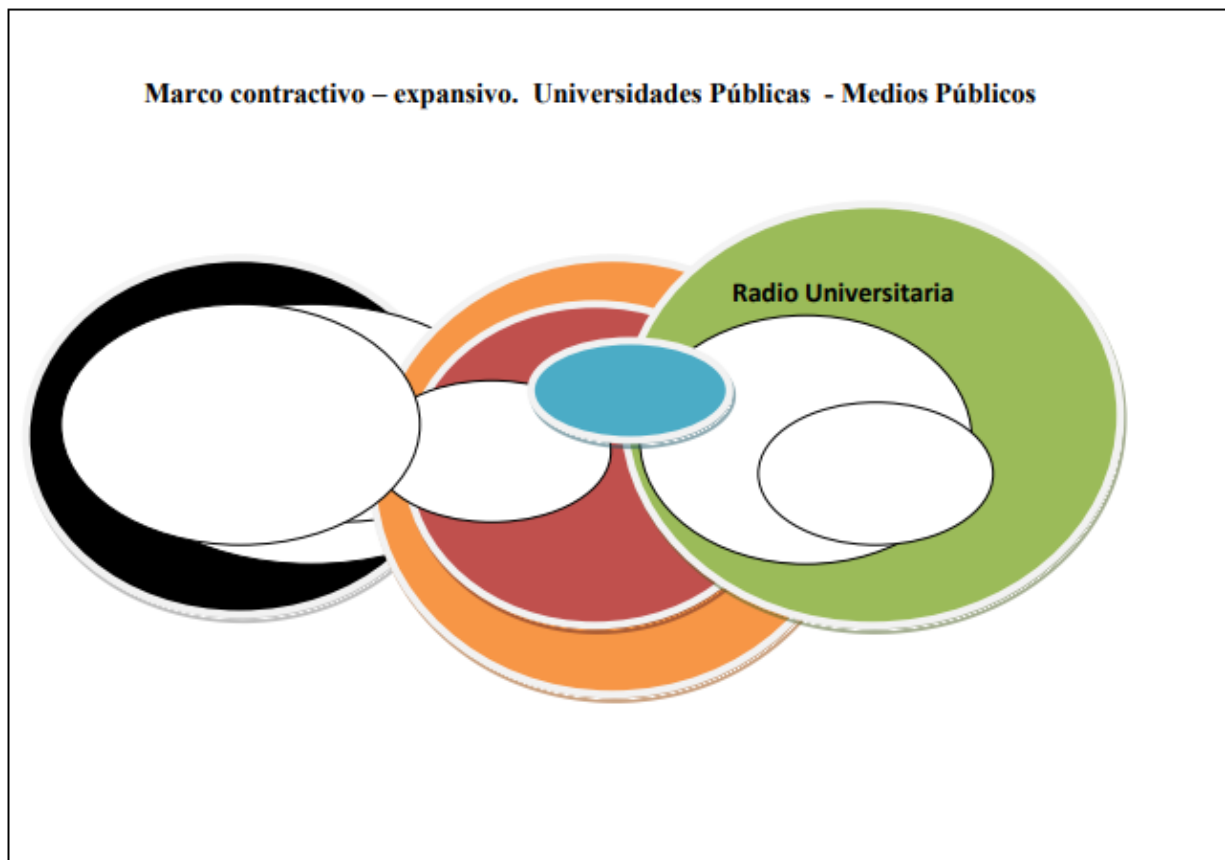
Identificar relación de gobernanza en modelos asimétricos, bajo un eje organizacional (radio universitaria pública), mediante exploración *in situ*, implicó la inmersión del investigador en un minúsculo tramo histórico que atravesó cada radio. Esto exigió un desafío ético para la comprensión hermenéutica del objeto de estudio.

Siguiendo los objetivos planteados, el acercamiento implicó además de la identificación de relaciones de gobernanza en tensión y distensión organizativa, la de modelos de información y comunicación como ejercicio de recuperación de procesos de funcionamiento que requieren una interpretación para su uso social.

Como resultado de la metodología aplicada, se concluye que las R.U. visitadas definen en esencia, según su tipología, modelos organizacionales devenidos por un lado en unidades de información basados en almacenamiento, interacción y transferencia de datos desde las fases tecnológica, documental (archivos de audio) y normativa, y por otro en unidades de comunicación basados en interacción discursiva a través de contenidos mediados por tecnología y sonido, público, política institucional y ambiente.

Estos dos niveles interactivos confirman lo planteado en el marco teórico de este trabajo respecto a que estas unidades de información y comunicación, en la medida de sus relaciones, constituyen estructuras organizativas que implican acciones estratégicas dinámicas.

El marco ontológico de estos medios se construye y deconstruye, se contrae o expande, como evento fenomenológico en tensión o distensión, mediante pulsiones discontinuas pero cíclicas. (Ver *Figura 11*)



*Figura 11.* Marco fenomenológico en contracción (tensión) y expansión (distensión)

**Construcción de legitimidad discursiva.** El fenómeno cíclico detectado en fases de tensión o distensión organizacional también se observó en situaciones de rutina laboral y en procesos estructurales de vida organizacional e institucional que implican a personal y mandos directrices. Por ejemplo, se constató en la labor diaria de áreas productivas la complementariedad de los colectivos en base a planificación, ejecución y evaluación. Esta fase, incluida como categoría de análisis, evidenció este patrón bajo distintas circunstancias como falta de recursos, falla tecnológica, conflicto, negociación, incertidumbre o ausencia de personal.

Surgió de la observación y entrevistas en los tres ejemplos el cuidado del marco estético, poético y retórico del lenguaje radiofónico con el objetivo de resignificar el perfil institucional de cada emisora. Este concepto radica en el cuidado de estatus de medio universitario que implica la autonomía de los espacios producidos y sus productores y la libertad de creación y expresión.

El punto consignado demuestra compromiso y refuerza la condición de filiación del personal con estas organizaciones, dato que se registra como indicador expansivo común, que responde al objetivo de identificar factores de desarrollo que facilitarán una tensión hacia la institucionalización en nuevos procesos y su interrelación con los sectores de control.

Surgen de los indicadores arriba expuestos la existencia de dinámicas estructurales que constituyen interfaces que trazan caminos continuos y discontinuos de legitimidad discursiva cuya pertinencia se transfiere a través de los siguientes elementos:

- a) **El relato.** Desde marcas indiciales fácticas<sup>15</sup>, manifestadas por eventos sonoros o “gestos” (guiados desde lo estético, lo rítmico, lo tímbrico, lo artístico, lo ético y lo poético), en consonancia o disonancia con la retórica que revela una relación con la institucionalidad, en consenso o disenso, en cuanto a qué es lo que está significando cada emisora.

---

<sup>15</sup>Andacht (2005). La reflexividad mediática en el género indicial documental.

Dichos eventos sígnicos, constatados y registrados, indican un marco de relación discursiva de significación y re significación con el objeto (narrado desde lo radiofónico) y su interpretante, visto desde la lógica triádica de Peirce<sup>16</sup>.

Los mismos van definiendo la personalidad sonora de estos medios, que es cambiante.

Estos índices constituyen al indicador narrativo de relato institucional que no está constituido por aspectos formales (reglamentados), sino por marcas sonoras o pequeñas unidades de sentido, de constitución autónoma respecto al plano formal. Estas marcas ofician como nexos sintácticos y semánticos, no sólo en vínculo con la artística de cada radio, también en relación a los contenidos generales que van indicando el lugar institucional simbólico que representa cada medio a través del relato sonoro<sup>17</sup>.

- b) Decisiones político institucionales en relación con sus medios, en un marco administrativo (normativo) y económico.** Esto significa que las decisiones directrices, por acción u omisión, generan hechos que inciden en la vida de estos medios y, tras ellas, situaciones que pueden determinar tensión o distensión en el marco de gobernanza política. Estas oscilaciones transcurren como orden natural de la relación de las universidades con sus sectores.
- c) Vida organizacional mediática.** Ligada a la construcción histórica de subjetividad en el relacionamiento de los integrantes de los medios, incluido el personal directriz.

---

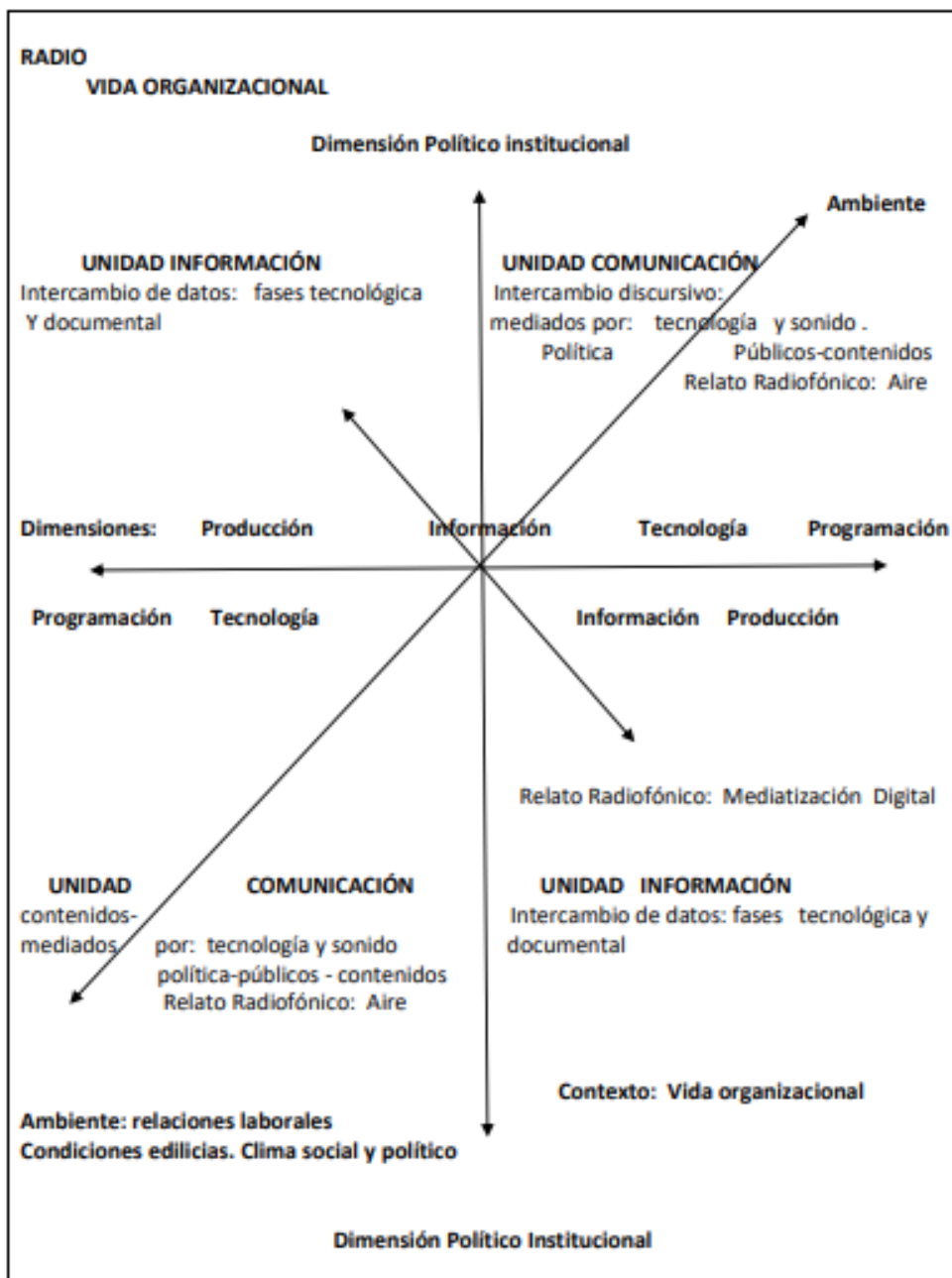
<sup>16</sup>Se toma un evento sonoro que se constituya en signo Siguiendo la definición de Charles Peirce, este evento debe significar“ algo para alguien en alguna relación o sentido”. Hay una tradición de la semiótica sonora del Siglo XX, que ha estudiado la significación del sonido a través de lo artístico. Pero desde los estudios de Umberto Eco y el desarrollo de los medios, y “el despliegue de la informática y su impacto sobre las teorías de lenguajes y sistemas, se pone en cuestión la idea misma de centralidad del lenguaje verbal”, para explicar la realidad del signo sonoro en sus funciones (Ojeda Alejandra; Moyano; Julio).

<sup>17</sup>En la terminología radiofónica habitualmente estos signos tienen un nombre de acuerdo a la región geográfica donde se emplaza el medio o de acuerdo a su tradición. Se dan en llamar: bumper, rúbrica, marca de agua, separador, cuña, promo.

Dicha cultura está en vínculo objetivo y subjetivo respecto a la coyuntura político presupuestal de las universidades y servicios de los cuales depende.

La vida organizacional de las radios está pautada por las/os trabajadoras/es, sus relaciones humanas, la tecnología y las normas. El personal de las radios se constituye y reorganiza en grupos de referencia (poder), desde su tarea y competencia, y ejerce su influencia en la construcción de gobernanza desde su opinión técnica y política (ver *Figura 12*).





*Figura 12.* Vida en gobernanza organizacional. Entorno y dimensiones información y comunicación

Pero el personal no determina orgánicamente las grandes líneas de decisión, aun cuando interviene en ellas desde su espacio de gestión o desde la integración sindical de algunos trabajadores/as. Por tanto, este punto vinculado al personal y la vida organizacional, responde al objetivo planteado de identificación de grupos que inciden como emergentes para la construcción de relato mediático.

**Imaginario cultural mediático.** La construcción y deconstrucción de situaciones ambientales y de interacción discursiva observadas, conlleva momentos contractivos o expansivos, de acuerdo a factores de tensión o distensión que atraviesa cada medio.

Por tanto, el marco de gobernabilidad no es estático, amén de la intervención o existencia de la dimensión normativa y burocrática que los rige.

De acuerdo a la categoría policéntrica vista en el desarrollo de este trabajo, que contempla aquellas corrientes y disciplinas que toman el disenso y la negociación como elementos relevantes en contextos dinámicos -visión adoptada para esta investigación-, se concluye que no sólo la dimensión político administrativa es constructo de gobierno, aunque se trata de una dimensión relevante una vez que demostró ser el factor dominante e independiente respecto a las otras dimensiones tratadas en las radios investigadas.

Por otro lado, la articulación y acuerdo interno de los colectivos en las circunstancias que les tocó atravesar, fue un elemento clave para el estudio de estas unidades de información y comunicación, por lo cual se identifica como factor resiliente que emergió como indicador y constructor de gobernanza en los tres medios.

Dichos colectivos, atravesados por circunstancias económicas, tecnológicas, ideológicas y ambientales y actuando desde un universo de subjetividades, conviven con la historia de cada medio tratado. Por tanto, estos elementos, subjetividad e historia, confirmaron que el imaginario cultural mediático (por más joven que sea el medio en su modelo o interface) es indicador de construcción de gobernanza en esta dimensión.

**Estructura jerárquica y relaciones de poder.** La vida organizacional en gobernanza no dependió sólo de estructura jerárquica (rígida y aislada), sino que evidenció en la metodología de

trabajo adoptada un abanico de fases dinámicas y cambiantes plasmadas en la capacidad de control e interacción que generan estos medios con las estructuras de poder universitarias.

Como ejemplo de esto último, puede citarse la coincidencia de fases de reestructura detectada en los tres casos narrados, lo cual responde al objetivo planteado de explicar cómo influye la estructura jerárquica sobre los medios tratados.

Se halló en este sentido que la relación jerárquica que los rige se flexibilizó ante las mismas dinámicas de cambio que generaron las radios mediante procesos autónomos y crecientes de institucionalidad material y simbólica.

Pero este poder, desde su planificación central y reconociendo esta realidad, imprimió un marco de negociación y búsqueda de consenso ante aquellos factores de disidencia o controversia.

Por tanto, la gobernanza vista desde el punto de vista de relación de gobierno y poder se manifestó desde los siguientes elementos:

- a) **una línea política universitaria dominante (oficial)**, enmarcada en relaciones ideológicas y su participación bajo representación orgánica;
- b) **autonomía productiva** que generó una línea política comunicacional autónoma que dialogó con dicha política dominante pero no la reprodujo linealmente bajo un esquema de acatamiento directo.

En consecuencia, surge un proceso relacional de consenso-disenso-controversia-conflicto-emergencia, que se institucionalizó a través de otro: negociación-acuerdo-reestructura (normatización).

La explicación de estas relaciones dinámicas de poder en situación de gobernanza no constituyó el núcleo que las determinó, dado que en la discusión procesada se detectó que este proceso dialéctico constituye condición *sine qua non* de cada medio en su entorno.

Lo que interesa y emerge de dichas relaciones complejas son los pulsos situacionales que operan bajo tensión o distensión, tanto en interfaces de cambio, estacionalidad o crisis de las universidades con sus radios.

Se interpreta esta dialéctica expansiva y contractiva como fenómeno dispositivo natural, que se retroalimenta a modo de motor de funcionamiento y sostiene a estos medios públicos que

se adaptan y sobreviven en su ambiente, según las circunstancias o condiciones que genera la administración universitaria de turno, en el ejercicio de poder y control.

**Patrón en modelos de información.** Esta investigación se planteó como objetivo, entre otros, dar cuenta del rol de la información en estos modelos organizativos de R.U. En tal sentido, a través del trabajo de campo, se constató cómo la información, en tanto insumo de almacenamiento, transferencia y distribución de datos, es imprescindible para el desenvolvimiento de cada radio.

Este indicador fue analizado en el contexto productivo de contenidos y en fase tecnológica de automatización.

Este patrón de funcionamiento delineó para cada ejemplo una lógica que, en tanto activo, constituye un factor independiente que contribuye a la relación de gobernanza, pero desde una perspectiva autónoma de la planificación de cada oficina universitaria central.

Según los cortes dimensionales, la observación de la información en su rol y tratamiento, resultó un factor emergente y preponderante para la definición de los modelos organizacionales de radio propuestos como objeto de estudio en la exploración de relación de gobernanza.

Esta emergencia no intervino en el proceso de discusión central de cada medio, sino que lo acompañó transversalmente, a través del flujo detectado en fases de producción-programación-tecnología-técnica-administración.

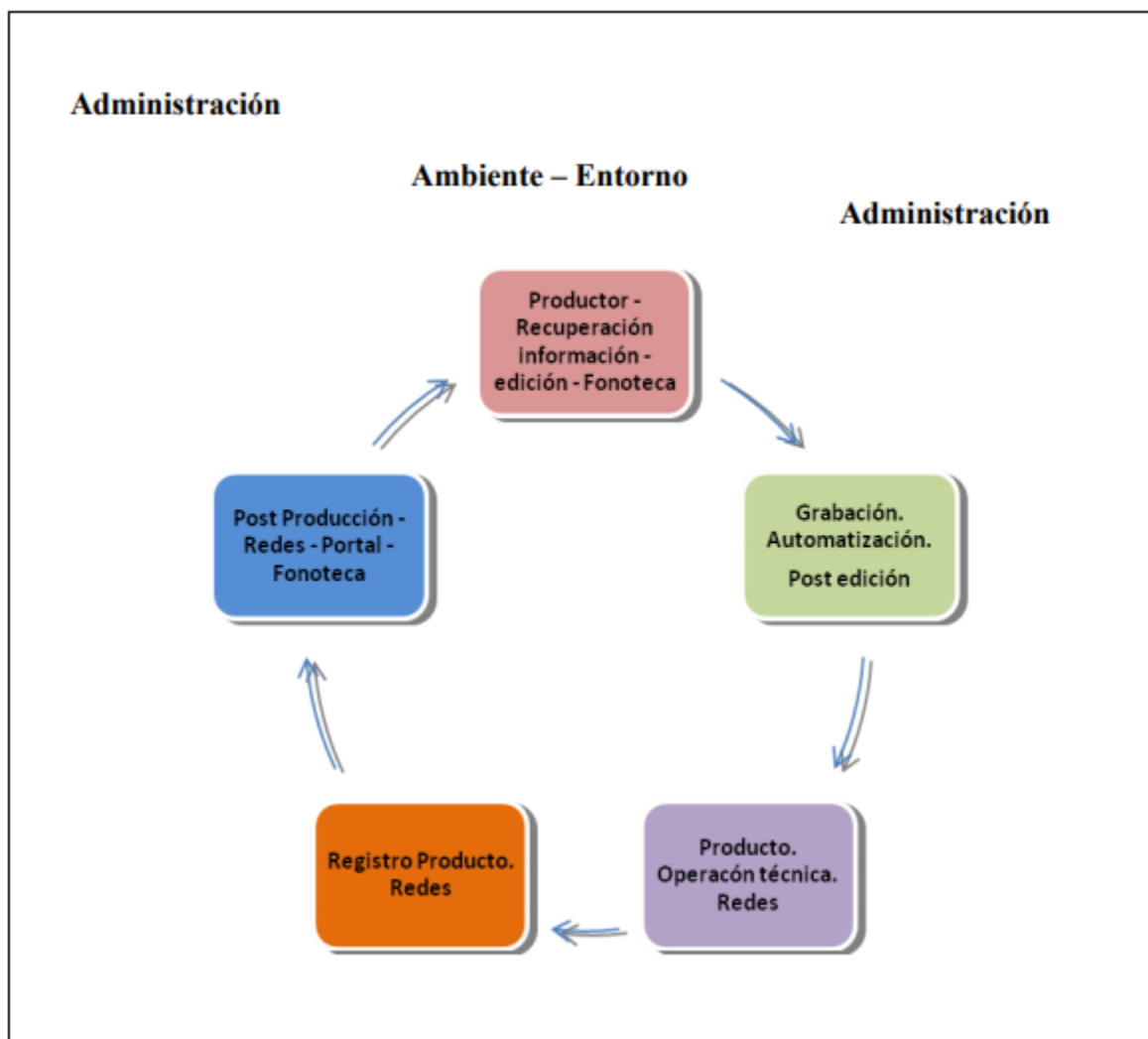
Se detectó asimismo la forma como cada medio gestiona la información de acuerdo a su realidad, posibilidad y necesidad. Esta condición va conformando un modelo de gestión de la información, lo cual confirma, desde este análisis, el rol que cumple la R.U. como unidad de información de las universidades para el rol de interacción de acceso público.

Los pasos identificados en cada medio para el abordaje y su tratamiento fue el siguiente:

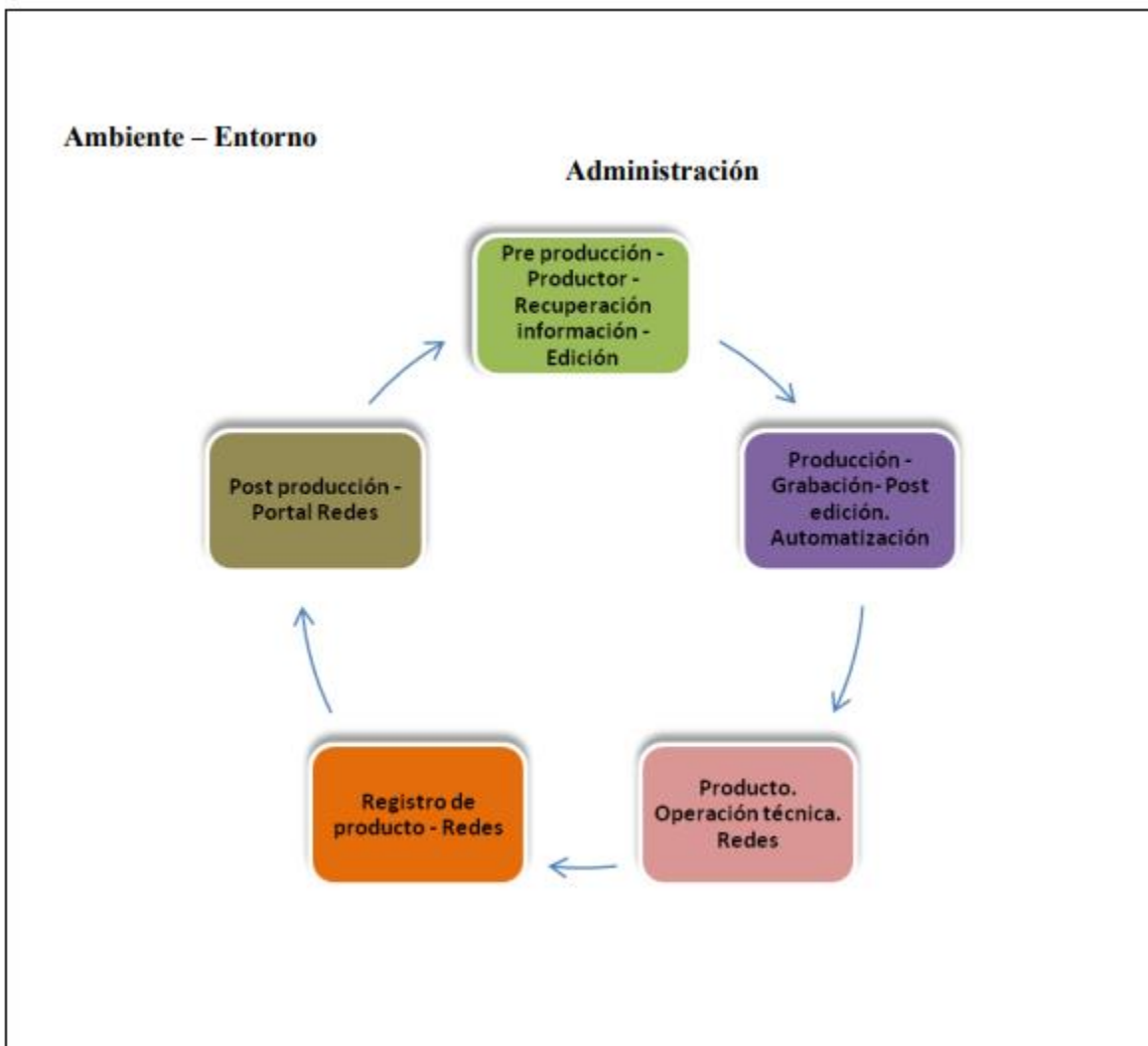
- a) **incertidumbre–redundancia**-planeación-ejecución;
- b) gestión de la información para la producción y la programación; capacitación para la gestión de la información en áreas productivas;
- c) gestión de la tecnología para almacenamiento, archivo, mantenimiento, recuperación y distribución;

d) tendencia a la normatización. Los radios requieren actualizar y protocolizar las fases de relación entre procesos productivos e información, en vínculo con el personal operativo.

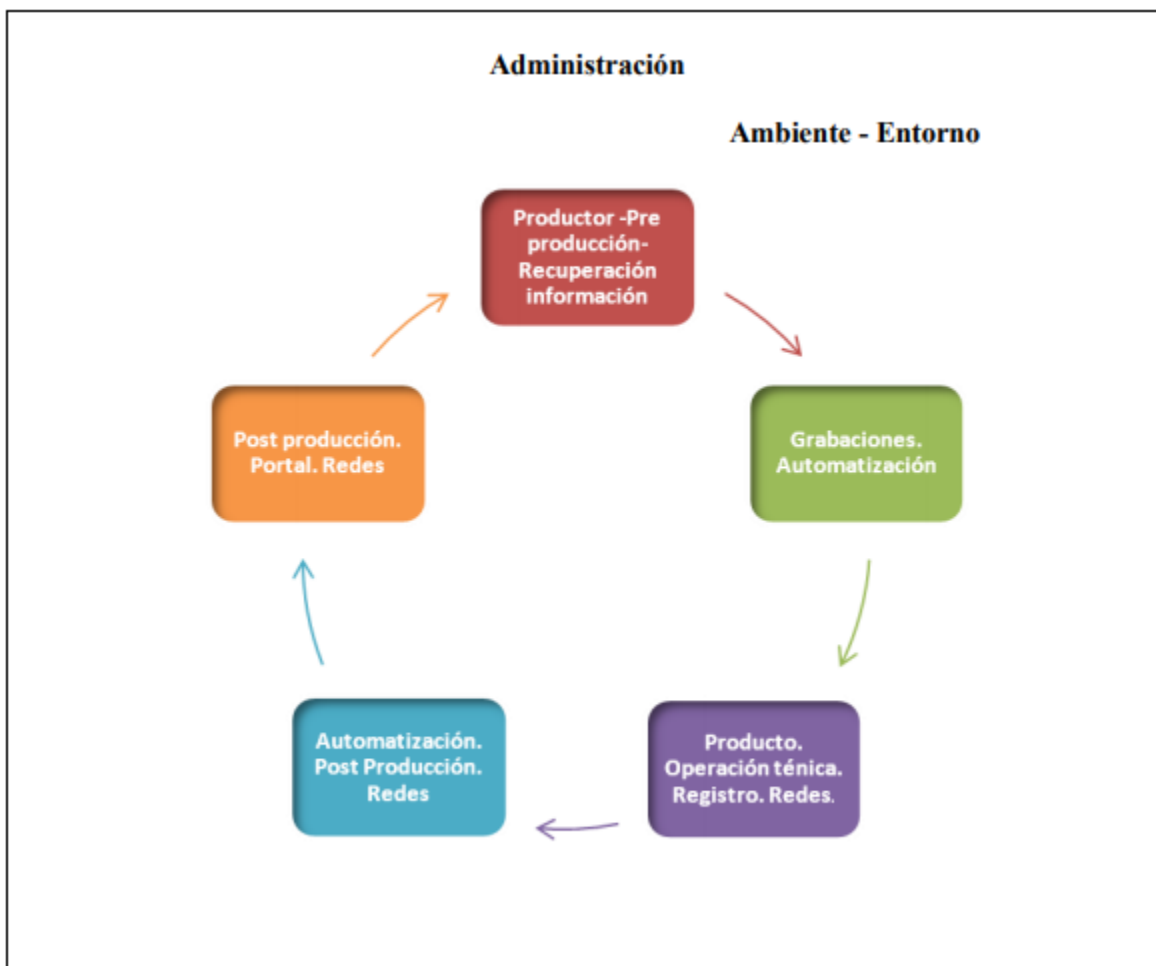
La información, en la lógica de funcionamiento constatada, se manifestó como dato no explícito en la compleja trama analizada. (Ver *Figuras 13, 14 y 15*)



*Figura 13* Aproximación modelo básico operativo información Caso A



*Figura 14.* Aproximación modelo básico operativo información Caso B



**Figura 15.** Aproximación modelo básico operativo información Caso C



## Consideraciones finales

El estudio organizacional implicó relaciones político institucionales y comunicacionales de R.U. con sus universidades y exigió una aproximación a su morfología y fenomenología en los intercambios discursivos.

A partir de la exploración de campo realizada a través de ejemplos asimétricos, la cual se propuso encontrar respuestas a las preguntas iniciales del problema de investigación mediante el análisis *in situ* aquellos elementos fácticos que acontecieron en los medios estudiados, se pudo confirmar desde lo empírico que la relación de gobernanza de estas entidades de orden educativo e institucional no depende estrictamente de su antigüedad, desarrollo o trayecto *broadcast*, sino de la dinámica político organizacional, económica, humana, ambiental, tecnológica y social que atraviesa cada medio en su respectivo contexto.

Se trata, en síntesis, de una dinámica compleja influida por la cultura de medio.

De lo antedicho se infiere que el método de análisis adoptado respondió al objetivo general propuesto y que a partir del análisis y vinculación de los indicadores se respondieron las preguntas formuladas en la problematización del tema de esta tesis.

Por otra parte, revisadas las líneas teóricas que sustentan este trabajo bajo el gran “paraguas de la gestión de lo público” en gobernanza al influjo del poder institucional, y contemplando las fortalezas y debilidades que reflejan las radios universitarias desde sus aspectos institucionales, económicos, de comunicación e información, estamos en condiciones de vincular la gestión de lo público a la noción policéntrica ya desarrollada.

Corroborado asimismo el funcionamiento de las categorías tratadas en esta tesis, se puede aventurar una nueva línea de hipótesis vinculada a desarrollar la noción de gobernanza en las organizaciones desde otras disciplinas, como ser las provenientes de las Ciencias Sociales y también de otras que aportan muy particularmente a la noción discursiva de gobernanza, como lo es la Ciencia de la Información y la Comunicación. Esta apertura propiciaría el estudio de la validez o no de la noción de “institucionalidad simbólica en su representación sonora mediada por la convergencia mediática y las plataformas digitales”.

Es pertinente dar cuenta en este informe, de acuerdo a los indicadores que registraron un patrón de comportamiento en las categorías abordadas, cuáles fueron aquellos debates que subsumieron a estos medios y sus direcciones universitarias en el período tratado:

- La necesidad y búsqueda de financiamiento para la continuidad de los proyectos;
- la necesidad de procesos de reestructura orgánica y laboral;
- el marco normativo y la regularización del personal;
- el desafío de supervivencia ante la obsolescencia discursiva y pérdida de audiencias;
- la adaptación y necesidad de pertinencia que transfiera el relato y contenidos ante el cambio tecnológico y la generación de nuevas audiencias, programaciones, estéticas y dinámicas de participación en redes sociales y portales; y
- la capacitación continua del personal.

Surgen de esta tesis algunas líneas para futuros trabajos de investigación:

- a. Profundizar el estudio del proceso de gobernanza y sociedad en medios públicos.
- b. El estudio del tratamiento de la información como insumo para el desarrollo, capacitación y profesionalización en procesos productivos de radio y otros medios audiovisuales.
- c. El cuidado y tratamiento del acervo sonoro en la radio y su proyección como instrumento de formación profesional y promoción cultural.
- d. La continuidad de estudios semióticos vinculados a la relación fáctico sonora y su relación con el concepto de representación simbólica de institucionalidad y gobernanza.

- e. El rol *post broadcast* vinculado al desarrollo de significación de relato sonoro, mediado por plataformas digitales y convergencias en pro de la vigencia del concepto *medio sonoro y socialidad*.
- f. La profundización del estudio de audiencia R.U. desde un método combinado y comparado que mida condición y cantidad, en relación con la oferta de sentido. Interesa estudiar este aspecto, dado el cambio en la naturalidad de relacionamiento que adquieren los nuevos públicos (jóvenes) con los medios sonoros.

Hecha esta descripción de perspectivas de temas a investigar, se da por concluida la presente tesis.

### Referencias bibliográficas

- Andacht, F. (2005). La reflexividad mediática en el género indicial documental: Enl@ce. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*(3), 75-92.
- Ballesteros, T. (2010). *Radioteca.net*. Obtenido de [https://radioteca.net/media/uploads/manuales/2013\\_07/Radios\\_universitarias.pdf](https://radioteca.net/media/uploads/manuales/2013_07/Radios_universitarias.pdf)
- Barthes, R., J., A., G., Bermond, C., Gritti, J. M., Metz, C., & Genette, G. (1972). *Análisis Estructural del Relato. Comunicaciones*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- Berlin Villafaña, I. (2000). El derecho a decir: radios universitarias y educativas en México. *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: experimentos en entornos naturales y diseñados*. Buenos Aires: Paidós.
- Capurro, R. (enero-abril de 2007). Epistemología y Ciencia de la Información. *Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento, IV*(001), 1-29.
- Carlón, M., & Scolari, C. (2009). *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Buenos Aires: La Crujía.
- Casajús, L. (2011). Radio Universitaria en América Latina: Escenario y Perspectivas. En J. Aguaded, & P. Contreras, *La radio universitaria como servicio público para una ciudadanía democrática*. La Coruña: Nesbiblo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Cortés, J. (2009). Habilidades informativas: convergencia entre ciencias de información y comunicación. *Comunicar. Revista Científica de Educomunicación, XVI*(32).
- Fairclough, N. L. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Harlow: Longman.
- Fernández, J. L. (2009). Asedios a la Radio. En M. y. Carlón, *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate* (págs. 93-101). Buenos Aires: La Crujía.

- Fernández, J. L. (2017). Las mediatizaciones y su material: revisiones. En M. Busso, & M. Camusso, *Mediatizaciones en tensión: el atravesamiento de lo público* (págs. 10-29). Rosario: Facultad de Ciencia Política y RRII. UNR Editora.
- Fernández, J. L. (2018). *Plataformas mediáticas. Elementos de análisis y diseño de nuevas experiencias*. Buenos Aires: Crujía Futuribles.
- Foucault, M. (1996). *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber* (Vol. II). Madrid: Veintiuno Editores S.A.
- Gadamer, H. G. (1993). *Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca: Sígueme.
- Haye, R. (2002). *La expresividad en la producción radiofónica de emisoras universitarias argentinas*. Barcelona: Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (1997). *Metología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sygal Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Jenkins, H. (2008). *Convergencia Cultural: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Buenos Aires, Barcelona Ciudad de México: Paidós.
- Kaplún, G. (2015). *¿Qué radios para qué comunidades? Las radios comunitarias uruguayas después de la legalización*. Montevideo: CSIC - Biblioteca Plural de la Universidad de la República.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (Junio de 1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. *XII*(1), 1-47. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2391211?seq=1>
- Lourau, R. (1970). *El análisis institucional*. (N. Fiorito de Labrune, Trad.) Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Lourau, R. (1991). Implicación y sobreimplicación. *El Espacio Institucional. La dimensión institucional de las prácticas sociales*. Buenos Aires. Recuperado el Octubre de 2020, de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/rl%20iys-3.pdf

- LRC. (9 de Enero de 2008). Ley de Radiodifusión Comunitaria. *Diario Oficial*. Montevideo, Uruguay.
- Martín Pena, D., Pareja Cuello, M., & Vázquez, M. (2015). La divulgación científica a través de la radio universitaria en España y México. *Razón y Palabra: La Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación.*, 91.
- Martin-Pena, D., & Vivas Moreno, A. (2017). Modelo de investigación para el estudio de las radios universitarias. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. *Revista Científica Complutense.*, XXII(2), 1265-1283. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://doi.org/10.5209/ESMP.58044>
- Mella, O. (2000). *Grupos Focales. Técnica de investigación cualitativa*. Santiago de Chile: CIDE - Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación.
- Miranda Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones Investigación Administrativa. *Investigación Administrativa*, XLIV(116). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>
- Ojeda, A., & Moyano, J. (2010). *El signo sonoro y su clasificación. Un análisis desde la Semiótica de Pierce*.
- Orcajo, O. (2018). *La primera radio universitaria de Uruguay*. Montevideo: Doble Clic Editoras.
- Orcajo, O., Puig, A., & Varela, D. (2012). Supernovas. Dialéctico proceso entre lo social y lo tecnológico. *Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAIIC)*. Montevideo.
- Prieto Castillo, D. (2006). *Prieto Castillo*. Recuperado el Octubre de 2020, de La vida cotidiana en la pedagogía radiofónica: <http://www.prietocastillo.com/comunicacion#>
- Rivadeneira Olcese, C. (2013). La radio en el escenario digital. Eje temático: escenarios digitales. *VI Encuentro Panamericano de Comunicación*. Córdoba.
- Rotman, A. (2016). Prólogo. En D. Martín Pena, M. Pareja Cuello, & A. Vivas Moreno, *La Radio Universitaria. Gestión de la información. Modelos de organización*. Barcelona: Gedisa.
- Scolari, C. (2018). *Las leyes de la interfaz. Diseño, ecología, evolución, tecnología*. Barcelona: Gedisa.

- Van Dijk, J. (2016). *La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires: Veintiuno Editores Argentina S. A.
- Van Dijk, T. A. (1999). *El análisis crítico del discurso*. Barcelona: Anthropos.
- Vázquez Guerrero, M. (2011). Refrescando las ondas: La presencia de jóvenes en la radio universitaria de España. En J. I. Aguaded, & P. Congreras, *La radio universitaria como servicio público para una ciudadanía democrática* (págs. 52-61). La Coruña: Netbiblo.
- von Haldenwang, C. (2005). Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Whittingham Munévar, M. V. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista de Análisis Internacional*(2).
- Wodak, R. (1997). Critical discourse analysis. En T. A. van Dijk, *Discourse Studies. A multidisciplinary introduction* (págs. 258-284). Londres: Sage.