

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Trabajo Final

“Diagnóstico de la comunicación y
análisis de las dimensiones institucionales de la
Asociación Mutua del Personal de la
Universidad Nacional de San Juan”

Alumno: Lic. Antonio Tallarita

Directora: Mgter. Verónica B. Longo

Noviembre de 2022

Índice

1. Tema de Investigación	Pág. 4
2. Objetivos	Pág. 4
2.1 Objetivos Generales	Pág. 4
2.2 Objetivos Específicos	Pág. 4
3. Planteo del Tema	Pág. 4
4. Relevancia del trabajo	Pág. 6
4.1 Delimitación del objeto de estudio	Pág. 7
5. Marco Teórico	Pág. 10
5.1 Diagnóstico	Pág. 12
5.2 Dimensiones de la Actividad Institucional	Pág. 18
5.2.1 Realidad	Pág. 23
5.2.2 Identidad	Pág. 25
5.2.3 Comunicación	Pág. 28
5.2.4 Imagen	Pág. 33
5.3 Públicos	Pág. 39
5.4 Institución, Organización, Corporación	Pág. 45
5.4.1 El Mutualismo	Pág. 50
5.5 Planificación de la Comunicación Institucional	Pág. 53
5.5.1 Metodología de la Planificación	Pág. 58
6. Metodología	Pág. 62
7. Análisis	Pág. 70
7.1. Realidad Institucional	Pág. 69
7.1.1 Historia de la AMPUNSJ	Pág. 69
7.1.2 Marco Legal	Pág. 73

7.1.3 Estructura Organizacional	Pág. 76
7.1.4 Organización Interna	Pág. 80
7.1.5 Infraestructura	Pág. 81
7.1.6 Relaciones con otras Organizaciones	Pág. 86
7.1.7 Planes Futuros y Problemas Presentes	Pág. 86
7.2 Identidad Institucional	Pág. 92
7.2.1 Identidad Visual	Pág. 100
7.2.2 Cultura Organizacional	Pág. 100
7.2.3 Atributos de Identidad	Pág. 108
7.3 Comunicación Institucional	Pág. 111
7.3.1 Organigrama de Actores de la Comunicación	Pág. 113
7.3.2 Esquema de Contenidos de la Comunicación	Pág. 115
7.3.3 Análisis de los Canales de Comunicación propios	Pág. 117
7.3.3 a Facebook	Pág. 117
7.3.3 b YouTube	Pág. 120
7.3.3 c Twitter	Pág. 121
7.3.3 d Página Web	Pág. 123
7.3.3 e WhatsApp y Correo Electrónico	Pág. 130
7. 3.3 f Atención telefónica	Pág. 134
7.4. Problemas Detectados en la Comunicación	Pág. 137
7. 5 Estructura de Públicos	Pág. 139
7.6 Imagen	Pág. 143
7. 6. 1 ¿Qué dicen los medios de comunicación sobre AMPUNSJ?	Pág. 148
8. Plan de Prefactibilidad de Comunicación para AMPUNSJ	Pág. 155
9. Conclusiones	Pág. 165
10. Bibliografía	Pág. 171

1. Tema de Investigación

Diagnóstico de la comunicación y análisis de las dimensiones institucionales de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ).

2. Objetivos

2.1 Los Objetivos Generales planteados en este trabajo de investigación son:

- Realizar un diagnóstico en la AMPUNSJ con acento en la comunicación.
- Acercar hipótesis de sentido, desde la comunicación, que expliquen la realidad de la AMPUNSJ.

2.2 Objetivos Específicos trabajo serán:

- Delinear la dimensión de la realidad institucional de la AMPUNSJ.
- Conocer y analizar las dimensiones de la identidad y de la imagen institucional de la AMPUNSJ.
- Describir la dimensión de la comunicación institucional de la AMPUNSJ y sus públicos.
- Bosquejar un plan comunicacional de prefactibilidad para la AMPUNSJ.

3. Planteo del tema

La Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ) fue fundada en 1957, con el nombre de *Caja de Ayuda al Compañero*. Su consolidación se dio en 1973, con la creación de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ), cuando los sus empleados pasaron a formar parte de la Mutual en calidad de asociados.

En la década de 1980 llegó su etapa expansiva, cuando llegó a tener 3500 asociados titulares, más sus grupos familiares; un edificio propio para la sede administrativa y el camping con quinchos, canchas para distintos deportes y piletas.

Pero, por otra parte, hubo hechos que dejaron un pesado lastre en AMPUNSJ. En 2004, desapareció el empleado Raúl Tellechea, quien estaba a cargo del área contable. La familia de Tellechea señaló a los directivos de aquel entonces como responsables de su desaparición y planteó como móvil el desvío de fondos de la institución. Al mismo tiempo, los directivos denunciaron a Tellechea por estafa y por haberse fugado con dinero de la AMPUNSJ¹.

Posteriormente, en 2014, la AMPUNSJ volvió a ser noticia por un presunto delito económico: tras el cambio de autoridades, la nueva conducción denunció en la justicia penal a los directivos salientes por un endeudamiento millonario, no declarado en el balance, y en el que resultaron involucrados prestamistas y socios; además de los exdirigentes; quienes están procesados por administración fraudulenta. En paralelo, la Mutual fue denunciada en el fuero Civil por incumplimiento de pago a los prestamistas. Como consecuencia de esto, sufrió reiterados embargos en su cuenta bancaria y debió solicitar ayuda financiera a la UNSJ y al gobierno de San Juan para seguir funcionando.

Desde 2014 a 2021, la AMPUNSJ estuvo involucrada en al menos 12 juicios, entre ejecutivos, civiles, laborales y penales. Las deudas impagas sumaron más de ocho millones de pesos, algunas legítimas y otras fraudulentas, producto de más de 250 cheques liberados. Actualmente, algunos procesos judiciales siguen abiertos y constituyen un peligro latente para el presente y el futuro inmediato.

Estos hechos, sumados a la crisis económica y a la falta de utilización de los servicios, suscitaron que para 2021, la Mutual cuente con poco más de mil socios.

Este trabajo, propone diagnosticar la comunicación e investigar las dimensiones de la actividad institucional de AMPUNSJ en el período 2015-2021, el más delicado en la historia de la institución.

¹ En 2007, la justicia, finalmente, sobreseyó a Raúl Tellechea en la causa abierta en su contra.

4. Relevancia del trabajo que se propone

La importancia de esta investigación está dada en el abordaje de distintos niveles, todos analizados en clave comunicacional: el recorrido histórico que permita conocer el origen y desarrollo de la Mutual, con énfasis en los hechos más relevantes. La realidad institucional constituida por sus características concretas y formales que hacen a su naturaleza como institución; los cambios organizacionales que se han ido operando para adaptarla al contexto actual; las políticas que está llevando a cabo el Consejo Directivo para hacer frente a los juicios y revertir la sangría permanente de socios; las posibles causas que han suscitado dicha merma; la comunicación que mantiene la institución con sus diferentes interlocutores; la imagen que los hechos vividos han dejado en los públicos; y con todo esto articular un futuro plan comunicacional que permita contribuir a los objetivos de la organización, entre ellas recuperar viejos socios y captar nuevos.

Resulta, también, relevante destacar que lo expuesto cuenta con el respaldado de las autoridades de la AMPUNSJ, quienes buscan dar a la comunicación un rol articulador de las actividades de la organización y la consideran una herramienta que no ha sido empleado con eficacia. Esperan, además, que el presente trabajo les brinde datos esenciales que les permita conocer la opinión de trabajadores y socios, e información relevante sobre distintos aspectos institucionales, y planificar el futuro deseado como institución. Lo antedicho se puede resumir en los siguientes niveles, que muestran la relevancia del trabajo:

- Histórico: el mutualismo en Argentina tiene un largo recorrido desde sus inicios en el siglo XIX. La Mutual de la Universidad Nacional de San Juan, propiamente, tiene más de 60 años de existencia, incluso antecede la fundación de la misma Universidad. Tuvo tiempos de esplendor, pero hoy atraviesa momentos de crisis.
- Institucional: como entidad privada sin fines de lucro, se trata de una

Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan.

- Organizacional: disponer de claridad en la visión de la organización y responder a un horizonte de participación y democracia permitirá afrontar desafíos y encaminarse a resolver sus dilemas y crisis.

- Socio-cultural: la AMPUNSJ afronta una merma significativa en el número de asociados, que aumenta con cada ciclo. Conocer las causas es sustancial para modificar una coyuntura que se presenta como negativa al momento de comenzar esta investigación. En este sentido, se pretende que la comunicación, resulte clave para fortalecer las dimensiones de la organización, según las falencias que puedan ser evidenciadas.

- Económico: las conclusiones a las que arribe este trabajo pueden servir de información a la Mutual como punto de partida para planificar desde la comunicación, un plan de captación de asociados y nuevos proveedores de servicios que revitalice sus finanzas.

- Trabajo interdisciplinario: por último, este diagnóstico y análisis de dimensiones, satisface parte de la necesidad de la propia institución, de situar la comunicación como una interdisciplina en la vida de la AMPUNSJ. El abordaje metodológico mixto que asume esta investigación, y que involucra al investigador tanto como a los diferentes públicos, también lo posiciona como relevante.

4.1 Delimitación del objeto de estudio

La Mutual cuenta para 2021 con 1003 asociados titulares, más 82 adherentes y otros 20 jubilados; lo que representa menos de un tercio de los 3.500 que supo tener en su mejor etapa, durante la década del '80. Esta cantidad se viene reduciendo de manera constante.

El siguiente cuadro es el registro de bajas desde la fecha en la que hay información

disponible²:

PERÍODO DE BALANCE	CANTIDAD DE SOCIOS	DISMINUCIÓN DE SOCIOS
2012 - 2013	1815	-
2013 - 2014	1809	6 socios menos
2014 - 2015	1489	320 socios menos
2015 - 2016	1485	4 socios menos
2016 - 2017	1311	74 socios menos
2017 - 2018	1314	3 socios más
2018 - 2019	1118	196 socios menos
2019 - 2020	1107	11 socios menos
2020 - 2021	1003	104 socios menos

Cuadro N° 1. Socios activos, según ejercicios. De realización propia. Junio de 2021

El Cuadro N° 1 pone en evidencia que entre 2012 y 2021, AMPUNSJ ha perdido el 44,74% de sus socios; y la tendencia decreciente se ha mantenido constante en todo este período. Inclusive, para 2014, año en que las auditorías pusieron en evidencia deudas fraudulentas, se perdieron 320 asociados en un solo período.

Por su parte, las autoridades de la institución³ creen que esta corre un alto riesgo patrimonial y financiero, si las causas judiciales iniciadas por prestamistas, decantan en más embargos, el remate de bienes, o la quiebra definitiva, en caso de no poder afrontarlas. Para los altos mandos de AMPUNSJ, este endeudamiento y la desaparición de Raúl Tellechea han generado un daño en la imagen que la comunidad tiene de la Mutual y son dos de las principales causas de la

² En 2004, a raíz de la desaparición de Tellechea, la Justicia incautó archivos digitales y documentación escrita, lo que hizo difícil hasta el momento acceder al número preciso de socios, entre otros datos que puedan ser relevantes para este trabajo, desde 2004 hacia atrás.

³ Información surgida a partir de entrevistas del autor de este plan y notas de prensa

caída en la cantidad de socios.

En un intento por democratizar la conducción, se introdujeron cambios en el estatuto dando lugar a la primera minoría en el Consejo Directivo y limitando la reelección a un solo período.

Además, utilizaron los canales de comunicación propios que tiene la Mutual para promover los servicios que se brindan y fomentar su utilización⁴ con la idea de que la AMPUNSJ vuelva a ser vista como “la Mutual de la familia universitaria”. Sin embargo, estas acciones no han sido lo suficientemente eficaces para generar movimientos positivos en la matrícula.

En relación a aspectos comunicacionales, la Mutual ha trabajado desde sus inicios desde una mirada instrumental, basada en afiches que dan a conocer informaciones o efemérides (fechas de Asamblea, inicio de Temporada de Pileta o Colonia de Verano, bailes de carnaval; o festejos como el Día de la Madre o Día del Niño). Además, comenzó a difundir actividades por mail y WhatsApp, e intentó dar visibilidad a la institución a través de las redes sociales. Pero la falta de recursos y personal especializado ha hecho que la comunicación no se sostenga en el tiempo y los canales creados por la propia organización para comunicarse, hayan ido quedando sin actualización de contenidos.

Ante lo expuesto, este trabajo propone diagnosticar la actualidad de la AMPUNSJ, siguiendo principalmente a Daniel Prieto Castillo (1990, 1993), Gabriel Kaplún (2000, 2001, 2012), Washington Uranga (2009); y analizarla en sus dimensiones: realidad, identidad, comunicación e imagen, tomando a Norberto Cháves (2012), Paul Capriotti (2009, 2013), Uranga (2012, 2016); considerando, además, a sus públicos según Capriotti (2013), Kaplún (2000); para, finalmente, esbozar algunos ejes de un plan de prefactibilidad comunicacional siguiendo a Abatedaga (2008). Por supuesto, este listado de autores no es exhaustivo, pero sí imprescindibles para abordar la investigación.

⁴ Una encuesta realizada para el seminario Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Institucional de la Maestría en Comunicación Institucional (FCH-UNSL) reveló que los socios usan pocos los servicios e, incluso, desconocen muchos de ellos.

5. Marco Teórico

Esta investigación comprende un diagnóstico y el estudio de las distintas dimensiones de la actividad institucional de la AMPUNSJ; que ayudará a conocerla; y podría resultar un punto de partida eficaz para una futura planificación de la comunicación institucional, ya que no se puede planificar sobre algo que no se conoce de antemano; y porque el diagnóstico “es información para la toma de decisiones” (Vargas, 2017, pág. 122)

Varios son los autores que aluden a la importancia del diagnóstico, como paso previo a un plan ulterior: Daniel Prieto Castillo (1990) explica que el diagnóstico es una lectura de la realidad que permite comprender lo que sucede. Nidia Abatedaga (2008) sostiene que una planificación futura admite considerar un diagnóstico previo que permita conocer la realidad o el estado de situación desde donde se parte. Adriana Amado (2007 y 2011) declara que una auditoría tiene por objetivo diagnosticar una situación y posteriormente planificar acciones para corregir lo que se crea necesario. Norberto Cháves (2012) enseña a dividir el estudio de una organización en dos dimensiones: la situacional (que es el estado de las cosas que se quiere diagnosticar) y la prospectiva (que es la meta a la que se quiere llegar para superar el statu quo).

Esta investigación, supone, además, definir una serie de conceptos que están relacionados entre sí y, a la vez, con los objetivos que persigue este trabajo. Es así que las nociones de *diagnóstico, realidad, identidad, comunicación, imagen, institución, públicos y planificación*, serán los ejes conceptuales de esta investigación.

Se trata de explorar el presente de la institución para describir su actualidad comunicacional⁵, y con este insumo AMPUNSJ pueda planificar los cambios en su gestión, en los que la comunicación cobra un papel vital. Sin dudas, lo que se persigue es conocer,

⁵ En el apartado “7. Metodología” se explicita el abordaje de esta investigación

transformar y comunicar, aunque estas tres acciones no tienen un único orden ni hay una prevalencia de una sobre otra, como revela Washington Uranga (2016). Es un ir y venir entre ellas de manera casi indefinida, acompañando una realidad que es dinámica y puede ser cambiante.

La primera acción (que engloba todas las posteriores) será realizar un diagnóstico que permita conocer la situación de la organización y saber cuáles son los asuntos o problemas detectados que requieren un tratamiento o solución. Exhibe cuál es el estado de la realidad que se investiga; o un juicio comparativo de una situación con otra que sirva como referencia, diría Nidia Abatedaga (2008), quien, a la vez, añade que sirve como base para un plan que respalde las prácticas que se realicen; las que surgirán del resultado del diagnóstico; lo que equivale a decir que el resultado de un diagnóstico es el insumo esencial para el plan que permita actuar sobre aquello que el análisis exhibió. Una posibilidad es que el investigador, luego haber acopiado la suficiente información realice el diagnóstico; y la otra es dar participación a distintos actores vinculados con la vida de la organización en ese proceso, lo que supone realizar un diagnóstico participativo.

Pero a la vez, otra de las aristas que se propone este trabajo es analizar las cuatro dimensiones de la actividad institucional: éstas son *la realidad, la identidad, la comunicación y la imagen* de la Mutual, siguiendo, principalmente a Joan Costa (1992), Justo Villafañe (1999), Gabriel Kaplún (2000 y 2002), Norberto Cháves (2012) y Paul Capriotti (2009 y 2013), quienes han investigado estos aspectos en organizaciones de distintos tipos. Se trata de cuatro dimensiones analíticas pero que forman parte de una unidad, que es la institución.

La primera de las dimensiones organizacionales, *realidad*, está formada por todas las características objetivas de la institución, lo que tiene, es y hace a su razón de ser. Es la única de las cuatro dimensiones que no es comunicacional.

La segunda, *identidad*, son los rasgos que asume la organización, a través de su actividad,

y que le confieren características únicas y diferentes de todas las demás.

La tercera, la *comunicación*, está formada por el conjunto de mensajes emitidos por los sujetos que se expresan a nombre de la institución con sus palabras, acciones u omisiones y también por los objetos que hablan por ella.

Y, por último, la *imagen*, que es la percepción que otros sujetos le atribuyen.

Más adelante, se trabajan en detalle las cuatro dimensiones enunciadas, las cuales son inherentes a toda *institución*, definida como un conjunto de individuos organizados para cumplir con los fines específicos que tienen en común. Todas las entidades tienen leyes externas y normas internas que las regulan, una perdurabilidad prolongada en el tiempo y un lugar donde producir sus bienes o prestar sus servicios para otros *destinatarios*. A éstos últimos, junto a los integrantes de la propia institución y a otros sujetos que puedan estar vinculados a ella, se los puede calificar como los *públicos* de la organización.

A continuación, se repasan cada uno de los conceptos subrayados.

5.1 Diagnóstico

Un diagnóstico es una investigación que tiene la finalidad de arrojar información que permita conocer una realidad: en este caso las dimensiones de la actividad institucional de la AMPUNSJ. Los datos se obtienen de distintas fuentes que pueden ser personas que participan en el estudio y que están relacionadas con la organización desde adentro o desde afuera; o a partir de documentación disponible. Posteriormente, la información se organiza y puede presentarse a la organización en la cual se diagnosticó para que planifique, reafirme o modifique, lo que considere necesario.

Puntualmente, el diagnóstico, siguiendo a Prieto Castillo (1990), quien habla de autodiagnóstico, es el conocimiento que se tiene de la propia realidad, la cual resulta imprescindible para poder actuar sobre ella. Se trata de una herramienta indispensable que ayuda a identificar los problemas y sus causas; y brindar información que permita

solucionarlos. El mismo Prieto Castillo (1990) reconoce que toda transformación social democrática se logra si los actores involucrados tienen el suficiente conocimiento de la situación sobre la que tratan de incidir, ya que muchas veces las decisiones que se toman son erradas por carecer de la información necesaria para emprender el camino correcto.

Además, un investigador puede encarar su propio análisis de una situación, o puede darles participación a otros que también estén vinculados; lo cual torna el diagnóstico en participativo. Si el propósito fuera este, todos los sujetos emparentados a la organización (o un grupo que sea representativo) deberían expresarse, lo que sucede es que no siempre tienen esta posibilidad, aun cuando tengan mucho para decir. De allí la importancia de democratizar la palabra, dando intervención a todos, o la mayor parte de los involucrados con la vida de la organización.

Sin embargo, antes de avanzar, bien vale aclarar con Gabriel Kaplún, lo que sucede en algunas organizaciones que se precian de participativas, o al menos que quieren dar un giro en la intervención de sus miembros:

a poco que se avanza en la participación de los trabajadores, las jerarquías parecen asustarse y retroceder o, ya desde el comienzo, limitan la participación a aspectos puntuales e inmediatos del entorno del trabajador sin dejarlo incidir en ninguna decisión estratégica (Kaplún, 2002, pág. 17)

Esto pone de manifiesto que, muchas veces, la participación queda más bien en el deseo o el discurso de las autoridades, antes que en la realidad misma de los hechos.

Al mismo tiempo, Maribel Cuevas (2005) alerta dos cuestiones importantes en relación al diagnóstico: es una tarea continua y el conocimiento que arroja es muy amplio pero inacabado. La primera de estas cuestiones está dada por la propia dinámica de la vida institucional, siempre sujeta a cambios, imprevistos, giros, lo que conlleva la necesidad de una diagnosis permanente, amén de los recortes temporales que se puedan y deban hacer para organizar el abordaje. En relación al conocimiento, nunca se termina de saber a fondo los problemas, a

veces por limitaciones propias de quienes diagnostican o son diagnosticados, de quienes deberían colaborar con lo que saben de los asuntos que se investigan, por falta de conocimiento profundo de las situaciones, o porque no se permite reconocer la verdad de las cosas, o quienes saben no se expresan, acaso por temor a las autoridades.

También, Daniel Prieto Castillo (1990) se refiere al conocimiento que arroja el diagnóstico y menciona las asimetrías que existen en las organizaciones en cuanto al manejo de la información la que, normalmente, está concentrada en grandes proporciones en las esferas del poder y solo lo indispensable para el cumplimiento de las funciones es la que se desprende a las bases. De igual forma sostiene que se avizora menor democracia institucional mientras más concentrada esté la información, aun cuando desde los mandos emane un discurso participativo.

En esta misma línea, Washington Uranga (2012) advierte que las acciones y decisiones políticas deben estar dirigidas a impedir que queden actores invisibilizados por falta de acceso a la comunicación y que el temario a discutir debe ser enriquecido con el aporte de todos.

Por el contrario, la circulación de información de interés común, que cada miembro de una institución tenga conocimiento de las cosas que suceden, que cualquiera pueda tomar la palabra y expresarse tiene un efecto liberador. Así lo explica Lidia Fernández:

la liberación del conocimiento y su circulación tienen en sí un efecto liberador. Generan movimientos sociales que procuran la transformación de las condiciones de enajenación e injusticia. También en los individuos permiten la recuperación de la capacidad para pensar la realidad con mayor autonomía y desencadenan un movimiento interno de liberación respecto a conflictos y modalidades de relación de índole regresiva. (Fernández, 1994, pág. 3)

Por su parte, Teresita Vargas (2017) explica que diagnosticar supone describir y analizar las situaciones que terminan por configurar una realidad. Menciona un diagnóstico de tipo cultural participativo que “es una sucesión de acciones cuya finalidad es conocer los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos

por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional” (Vargas 2017, pág. 145).

Por su parte, para Kaplún (2001), la participación es un componente esencial en la construcción de ciudadanía, y genera más compromiso puesto que entiende que si las personas formaron parte de la toma de decisiones, se comprometerán más en la ejecución de las acciones que de ellas deriven. Por eso, insiste en romper el aislamiento que separa algunas instituciones entre empleados y autoridades, en las que éstas “se enteran mal y tarde de lo que sucede en su organización” (Kaplún, 2001, pág. 83).

Entonces, se puede decir que el resultado de un diagnóstico es el presente, el estado de situación actual; una planificación será el camino a emprender; y su ejecución, daría como resultado el futuro deseado.

Por eso, no se puede proyectar sobre lo que no se conoce, ahí radica la importancia del diagnóstico: “sus finalidades están orientadas a servir como base concreta de un plan, y fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones evaluadas como existentes” (Abatedaga, 2008, pág. 116). Y, para una óptima planificación de lo que se quiere alcanzar, más minucioso debe ser el diagnóstico. Los detalles, se consiguen agachándose, dirá el mismo Kaplún (2000).

En el diagnóstico participativo, son los miembros de la organización quienes

determinan los problemas, reconocen su situación, se organizan para buscar datos y analizarlos, sacan conclusiones; ejercen en todo momento su poder de decisión, están al tanto de lo que hacen los demás, ofrecen su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor en común (Prieto Castillo, 1990, pág. 6).

Para esto, hay que poner en común la situación, que los sujetos conozcan la coyuntura que los atraviesa y expresen sus puntos de vista y conocimientos. “Lo importante es comunicarnos para comprender más a fondo qué nos pasa y por qué nos pasa, ya sea en el ámbito familiar o grupal” revela Prieto Castillo (1990, pág. 4).

Entonces, en términos metodológicos, y como enseña Nidia Abatedaga (2008), el diagnóstico como paso previo a la planificación,

debe ser el resultado de un procedimiento sistemático de valoración, comparación e interpretación de datos realmente significativos. La ausencia real de diagnóstico conlleva una ausencia real de planificación. Si se planifica, es sobre la base de una relación inmediateista “problema- solución” Se puede afirmar que un diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada (Abatedaga, 2008, pág. 124).

A su vez, Adriana Amado (2007 y 2011), expresa que un plan de comunicación, parte del diagnóstico que determine necesidades y potencialidades de la propia comunicación organizacional, que es una de las dimensiones de toda institución, y que tiene incidencia en otras: la imagen y la identidad. Esta autora propone auditar la comunicación, para identificar, clasificar, analizar y evaluar instancias y prácticas comunicacionales de la organización.

No obstante, la participación de los involucrados en el diagnóstico no se termina una vez que se han expresado, puesto que los resultados deben ser puestos en común a todos los participantes. Gabriel Kaplún (2000) habla de procesar la demanda de diagnóstico, e insiste en que las conclusiones deben ser conocidas por todos quienes participaron de esta actividad. Esto, les ayudará a comprender y formar parte de las futuras decisiones de la institución, las cuales deben surgir de una planificación que tome como insumo los resultados del diagnóstico. “Porque habilitar la escucha alimenta y potencia la palabra” (Uranga, 2012, pág. 3).

Por otra parte, hay coincidencia con lo que apunta este autor (Kaplún 2000), en relación a que siempre es difícil acordar con precisión sobre qué aspectos de la institución se va a trabajar y los asuntos que no estén previstos y puedan surgir; y con quién se acuerda el trabajo de diagnóstico, que puede ser el presidente, el Consejo Directivo, el gerente, algún sector o toda la organización; puesto que según quien sea el interlocutor, será el interés o el enfoque que tenga sobre los problemas de la institución. Pero, sin dudas, mientras más democrático y participativo sea el acuerdo, mejor será lo que se consiga. En relación a con quién y qué se

consensua, se puede decir que:

suele mencionarse la utilidad de metodologías participativas que faciliten un involucramiento del mayor número posible de integrantes de la organización en la tarea que se propone, en lo posible desde el momento mismo de establecer los acuerdos... y suele hablarse de la necesidad de “procesar la demanda”, para hacerla más precisa, viable y potencialmente eficaz (Kaplún, 2000, pág. 3).

De esta manera, se pretende reducir todo el abanico de ambigüedades que puedan surgir y, en la medida de lo posible, que todos se sientan parte e identificados con lo diagnosticado, y con las decisiones que se tomarán para modificar aquellos aspectos que se descubran como problemáticos.

Abatedaga define el diagnóstico, al cual denomina análisis de situación como

un complejo de comparación y valoración de situaciones que debe integrar elementos diversos en forma lógica y coherente para que a través del conocimiento los sujetos de la acción lleguen a un consenso para definir qué va a considerarse un ámbito problemático bajo el supuesto de la existencia de relaciones de poder y de la necesidad de cuestionarlas. (Abatedaga, 2008, pág. 129)

En esta línea de ideas, y en relación al diagnóstico participativo, se puede decir que

lo importante es el aprendizaje de la propia realidad, el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas, el planeamiento de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que nos pasa. Pero lo importante también es el relacionarnos, el compartir esfuerzos, el enriquecernos mutuamente con el saber y las experiencias que atesora toda una comunidad. El diagnóstico se inscribe en una labor de redistribución del poder de decisión dentro de una comunidad y esto supone siempre una revisión de las relaciones sociales vigentes (Prieto Castillo, 1990, pág. 3).

Es por ello que, para involucrar a los sujetos en el diagnóstico, es preciso asegurar una comunicación que fomente que la toma de decisiones sea compartida por el mayor número de miembros de la organización y para esto, la información sobre los asuntos que se traten debe llegar a todos (Prieto Castillo, 1990).

Por último, se puede mencionar brevemente lo que cita Gabriel Kaplún (2001) quien, a principios de este milenio, vislumbraba en las organizaciones una tendencia contraria a la

participación, a la que denominó “retaylorización⁶” (Kaplún, 2001, pág. 83) cuando explica que los recursos tecnológicos reemplazan al humano, y que la organización de las empresas y su distribución física fomenta el control, aun cuando se la quiera maquillar de participativa. Se puede decir que, aun cuando la prédica de la autoridad invite a la interacción, las cámaras de seguridad, los sistemas para registrar el ingreso y egreso del personal, los GPS en los vehículos, la segmentación o distribución edilicia, los descansos rotativos para que el personal no se encuentre y converse, entre otras políticas, pueden dar la razón a su pensamiento. Asimismo, Kaplún (2012) observa que en el modelo organizacional verticalista que tanto impulsó Taylor, los flujos comunicacionales son siempre de bajada y que las bases de cualquier organización siguen los patrones que la jerarquía le impone buscando homogeneidad, sin diálogos, sin resistencias.

Finalmente, es necesario decir que para que un diagnóstico sea participativo, es imprescindible que haya una decisión política que lo impulse. Debe haber una pauta organizacional que exhorte a trabajar en esta actividad a todos los actores involucrados, o un grupo que los represente. Esto, debe ser acompañado de la esencial libertad para que los acotes puedan expresarse sin temores. Si estas condiciones no están dadas (ni formuladas) quizás la participación sea segmentada y reducida a algún sector con posibilidades de sumarse a la investigación.

5.2 Dimensiones de la Actividad Institucional

Con algunos matices, pero bastante en común en sus conceptualizaciones, y poniendo mayor atención o desarrollo a unas que a otras, son varios los teóricos que contribuirán a analizar la *realidad, identidad, comunicación e imagen*; que son las dimensiones de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ) y de

⁶ Sistema de organización postulado por Frederick Taylor (1856-1915) basado en la dividir el trabajo, controlar los tiempos que demanda cada tarea y remunerar al obrero según lo que produzca.

toda organización. A saber: Joan Costa (1992), Justo Villafañe (1999), Gabriel Kaplún (2000 y 2002), Norberto Cháves (2012) y Paul Capriotti (2009 y 2013).

Sin embargo, llama la atención una perspectiva de abordaje diferente a las que acá se ha venido y seguirá describiendo en relación a las dimensiones de realidad, identidad, comunicación e imagen de las instituciones: para Brenda Di Paolo (2013) la identidad y la imagen conforman la dimensión de la comunicación corporativa. Es decir que no las considera como tres dimensiones distintas, sino como una sola.

Por su parte, Joan Costa (1992) explica que la identidad de una institución está determinada por lo que hace y dice, por sus acciones y comunicaciones, y que esto cala en su propia imagen. Para este autor, la identidad es formadora de la imagen, a través del hacer y decir organizacional, de la cultura específica de cada institución.

Asimismo, Justo Villafañe (1999) indaga en la relación entre identidad, a la que llama personalidad e imagen, y plantea estrategias para forjar una potente identidad visual corporativa.

En esta misma línea de ideas, Gabriel Kaplún (2002) propone observar la relación entre imagen e identidad y notar cómo la segunda repercute en la primera. La identidad es lo que no varía y distingue a una institución, son rasgos que pueden existir, aun contra la voluntad de la propia organización y terminan por configurar cierta imagen, que no siempre es la que pretende expresar.

A su vez, Adriana Amado (2011) se apoya en Cháves (2012) y Capriotti (2013) para proponer su auditoría en comunicación, cuyo objetivo es conocer el estado de ésta, conjugando distintas variables, poniendo énfasis en la comunicación y en los públicos a los que se dirige.

Por su parte, Norberto Cháves (2012) explica que existen cuatro fases en la vida de las instituciones, a saber: la realidad institucional, la identidad institucional, la comunicación institucional y la imagen institucional: cuatro instancias que terminan por fraguar el discurso

asociativo.

Igualmente, Paul Capriotti (2013), hace la misma clasificación y habla de realidad corporativa, identidad de la empresa, comunicación de la empresa, e imagen corporativa, con prevalencia en su análisis por ésta última; aunque reconoce que todas están relacionadas e influenciadas mutuamente.

Cabe aclarar que, los autores mencionados trabajan sobre distintos tipos de organizaciones por lo que sus teorías resultarán útiles para abordar el análisis. Además, a los efectos de esta investigación, se tomarán en cuenta los conceptos en común: realidad, identidad, comunicación e imagen; sin reparar en la distinción que hacen entre institucional, corporativa, organizacional, o empresarial, ya que señalan que sus teorías resultan útiles para abordar el análisis de todo tipo de organizaciones, como la Asociación Mutua que acá se investiga. Así lo entiende Paul Capriotti, quien asegura que los aportes de sus investigaciones pueden aplicarse a toda clase de instituciones: “en cualquiera de los casos, siempre nos estamos refiriendo a organizaciones de cualquier tipo: públicas o privadas; lucrativas o sin fines de lucro; grandes o pequeñas; comerciales, políticas, culturales o sociales” (2013, pág. 14).

Algunos autores (Villafañe, Capriotti, Costa) han desarrollado más sus estudios desde un enfoque empresarial; en cambio otros (Kaplún, Fernández) los han vinculado a organismos públicos. Pero es imperativo recordar que las cuatro dimensiones enumeradas, son inmanentes tanto a organizaciones que persiguen un fin de lucro, como a las que tienen un fin social. Pues realidad, identidad, comunicación e imagen les son innatas a todas.

Desde luego, que los fines que cada entidad persigue es distinto al de otras, y según esto, harán hincapié en aquello que necesite desarrollar a los fines de cumplir con sus objetivos o necesidades, sean monetarias o no⁷.

⁷ En el apartado sobre *mutualismo*, se profundiza las diferencias entre una asociación mutua y una organización con fines económicos.

Por otra parte, estas cuatro capas que componen a toda organización no solo se dan al interior de ésta, sino que son apreciadas por los sujetos que están en su entorno y con lo que se vincula. Las dimensiones son percibidas, representan algo, tanto para la propia entidad como para terceros. Y en todos los casos, no a todos les significará lo mismo, dependerá de la experiencia, relación o intereses que cada uno tenga con la institución.

El siguiente cuadro intenta condensar esta relación entre cuatro dimensiones, una organización y sus posibles públicos.

Dimensiones	Realidad	Identidad	Comunicación	Imagen
LO QUE EMANA DESDE LA INSTITUCIÓN	Lo que una institución tuvo (historia) tiene (presente) y tendrá (proyectos) en concreto. Su patrimonio, infraestructura, leyes que la regulan, modos de organizarse. Personal, bienes o servicios.	Los atributos propios de la institución. Lo que cree y quiere ser en cuanto personalidad institucional. Se expresa por medio de la cultura organizacional, la identidad visual, sus acciones y comunicaciones.	Manifestación voluntaria o involuntaria de la identidad y la cultura. Todo lo que “habla” de la institución por distintos canales y sujetos, hacia adentro y fuera. Enunciación de la personalidad para generar una imagen en otros. Promoción de productos o servicios. Difusión de noticias de interés para ella y sus públicos.	Expresión de la personalidad por medio de la comunicación. Pretende dar una idea global favorable sobre sí misma.

LO QUE SE PODRÍA RECONOCER DESDE SUS PÚBLICOS	Todo lo conocido sobre la institución: historia, infraestructura, proyectos, patrimonio. Demandas de bienes o servicios.	Rasgos percibidos de la personalidad institucional. Cómo y qué creen que es la institución a través de lo que emana de su cultura y expresiones.	Percepción de rasgos de la identidad y la cultura organizacional. Recepción de información, productos, servicios sobre la institución.	Valoración que tienen sobre la organización en base a lo que perciben de ella por distintas vías: acciones, comunicaciones, sujetos, objetos, calidad de productos o servicios.
---	--	--	--	---

Cuadro N° 2. Relación entre dimensiones, institución y públicos. De realización propia. Junio de 2022

5.2.1 Realidad

Este primer componente a analizar será el de la realidad institucional, asociada a todo lo visible, concreto y tangible. Aunque algunos autores van más allá en su formulación; puesto que la realidad de hoy tiene una explicación en las acciones de ayer y proyección en el mañana.

Expone Cháves que

son el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución.... datos objetivos, hechos reales, anteriores o independientes de las formas de conciencia institucional. Se trata de la materialidad del sujeto social.... o sea, el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real. Dicha materialidad está representada por: su entidad jurídica y funcionamiento legal concreto, su estructura o modalidad organizativa y operativa, la índole y peculiaridades de su función, su realidad económico-financiera, la infraestructura y sistema de recursos materiales, su integración social interna: individual, grupal, societaria, técnica etc. el sistema de relaciones y condiciones de comunicación operativa interna y externa, etcétera. (2012, pág. 25)

Los elementos de la realidad no resultan estáticos, sino que son más bien un proceso que va modificando aspectos y, por ende, va cambiando la realidad de la institución. En este sentido, Norberto Cháves (2012) explica que esta dimensión es un proceso que involucra los hechos que han dejado o dejarán un rastro en la vida de las organizaciones; y plantea discriminar la dimensión situacional de la prospectiva para facilitar el trabajo de diagnóstico y pronóstico respectivamente. Se puede decir que situación sería el estado de cosas actual, a la que se ha arribado por un diagnóstico; mientras que prospección y pronóstico sería lo que sucedería si algún aspecto de la realidad se modificara. Por lo tanto, la realidad no solo está compuesta del presente, sino también del pasado y del futuro, de modo que un cambio de rumbo político que una institución tome va a alterar su realidad como organización. Cháves lo resume afirmando que “tan real es lo ya acaecido como aquello que haya de ocurrir inevitablemente” (2012, pág. 25)

Pero no solo de lo material se compone la realidad como dimensión institucional, sino también lo que se proyecta, tanto hacia el interior como hacia el exterior; al menos en la medida que determinen acciones o conductas de los individuos, explica Cháves (2012).

Igualmente, y sin aportar su propia definición, Adriana Amado (2011) propone hacer un relevamiento de la institución que permita obtener y clasificar los datos duros que la componen, que no son otros que los enumerados por Norberto Cháves (2012)⁸.

A la par, Paul Capriotti enseña que “realidad corporativa: es toda la estructura material de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía” (2013, pág. 29).

En esta línea de ideas, Lidia Fernández (1994) estudia instituciones educativas y propone un modo de analizarlas. De sus escritos se desprende una clasificación de lo que llama

⁸ Los aspectos a indagar están incluidos en la definición de Realidad Institucional de Norberto Cháves y fueron citados en la página 21 de este trabajo

“componentes básicos de un establecimiento educativo” (1994, pág. 10): lo material y lo inmaterial que modela la realidad de una institución, aunque Fernández no utilice propiamente el vocablo realidad cuando alude a esta dimensión organizacional.

Consideramos componentes constitutivos básicos, sin los cuales el establecimiento no puede tener origen: un espacio material con instalaciones y equipamiento, un conjunto de personas, un proyecto vinculado a un modelo del mundo y persona social valorados y expresados en un currículo, una tarea global que vehiculiza el logro de los fines y sufre alguna forma de división del trabajo, una serie de sistemas de organización que regulan las relaciones entre los integrantes humanos y los componentes materiales comprometidos en la realización de la tarea. Todo esto funcionando en un especial espacio geográfico, en un particular tiempo histórico y en el nivel simbólico de una singular trama de relaciones sociales. (Fernández, 1994, pág. 10)

5.2.2 Identidad

Otra de las aristas que componen el cuadrante organizacional es su identidad como institución; aquellos rasgos que la hacen única, por la cual pretende que la reconozcan. Se puede decir que la identidad son atributos con los que un sujeto se autoidentifica y también con los que otros lo asemejan; aunque unos y otros no siempre sean similares. Esto es: lo que un individuo intenta proyectar en los demás y cómo los demás lo perciben.

Así, la identidad institucional “es exclusivamente un fenómeno de la conciencia. Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución” define Cháves (2012, pág. 10). Estos se van forjando a través de las actividades que realiza la organización y del diálogo con sus interlocutores, lo que va generando distintos modos discursivos que operan en cuatro dimensiones de la identidad de una organización: lo que cree que es, lo que quiere que otros creen que es; lo que debe ser y lo que quiere que otros creen que debe ser. Puede decirse que es en el marco de estas interrelaciones, cuando comienza a gestarse lo que Cháves (2012) denomina semiosis institucional, por la cual una institución, independientemente de su intencionalidad, produce y comunica un discurso sobre su identidad, lo que va generando en otros una cierta imagen de la organización. Va de suyo que todo rasgo de identidad que la

institución proyecte y comunique, de cualquier modo, que lo haga, tendrá incidencia en su imagen; puesto que todas las dimensiones están mutuamente relacionadas, y porque la imagen, en parte, se forma en los receptores con sus propias competencias y modo de percibir esa identidad que otro intenta transferir.

También, Gabriel Kaplún (2002) mira con detenimiento las distintas relaciones que hay entre identidad e imagen. En su acepción, la identidad es lo que no varía, distingue y perdura en el tiempo y es el medio por el cual se expresa la cultura de cada organización; no es algo dado, sino que se construye, pero que a la vez puede emerger de una organización. Esto último son los rasgos que pueden aparecer aun contra su voluntad, concebir una imagen distinta a la pretendida

Al igual que Cháves (2012), Kaplún (2002) también insiste en las tensiones generadas entre la identidad que la organización intenta concebir, las imágenes que de ella se pueden desprender, y los mensajes que comunica, voluntariamente o no, y que todo esto termina por influenciar recíprocamente estas dimensiones. En este sentido se pronuncia Marleny Salazar, quien ve a la identidad como un fenómeno al que hay que comunicarlo: “la identidad como tal es una forma de existencia, un fundamento, al mismo tiempo es una acción, principalmente comunicacional” (2018, pág. 20).

En tanto, para Paul Capriotti la identidad de la organización es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (2009, pág. 21). Las características centrales son las más esenciales, las perdurables, aluden a las que se mantienen a lo largo del tiempo, y las distintivas son las que la hacen diferente a otras: su personalidad, historia, ética, lo que es o quiere ser.

Igualmente, Joan Costa (1992), para quien la identidad es formadora de la imagen, la define

como

lo esencial en todo lo que es o existe y siendo a su vez diferente... la identidad es lo que uno es, cómo se conduce y cómo se manifiesta... también es la unión de lo que uno es, de lo que hace, cómo lo hace y de lo que dice. De hecho, es una presencia en la conciencia de algo que existe, que se distingue y se reconoce como tal, como el objeto de esta presencia (1992, pág. 209 y 210)

Es decir que es todo lo que puede percibirse y comprenderse como un todo único, inseparable y, a la vez, diferente. Costa (1992) muestra las relaciones que se tejen entre las dimensiones de la actividad institucional y menciona la cultura corporativa como los modos de hacer y de decir que tiene una organización y, tanto la identidad como la imagen están enmarcadas dentro de eso que se dice y eso que se hace. Teresita Vargas, también define a la cultura: “es un conjunto complejo de comportamientos que comparten los miembros de una organización” (2017, pág. 19) y le atribuye importancia para transmitir la identidad organizacional y moldear la conducta de quienes se expresan por la institución. Con esto, la identidad puede ser detectada en las comunicaciones y las acciones encuadradas en la cultura específica de cada organización y que terminan por montar la imagen institucional. Una fuerte cultura organizacional se manifiesta en la comunión de acciones y discursos de los trabajadores de una organización.

Para Costa (1992) la identidad abarca un nombre, lo visual, lo cromático, lo tipográfico, lo icónico y hasta los productos y sus empaques. Además, resulta vital que los miembros de una organización la sientan como propia y única. Al igual que Capriotti (2009), considera que todo esto engloba la personalidad pública corporativa; y resume que hay una esencia, una genética de la empresa que engloba todo su potencial de ser y hacer, el que debe ser desarrollado por los sujetos que la integran.

A la par, para Justo Villafañe (1999), quien ve la comunicación como una carta de identidad institucional y le atribuye características de unicidad y permanencia; difiere con Costa (1992)

al postular que las empresas no tienen genética, o más bien le confiere un término distinto: atributos, con ellos explica lo que identifica y diferencia una cosa de otra. Algunos de estos atributos son permanentes y otros cambiantes; entre los primeros se puede mencionar la historia de la organización, su actual situación y proyectos, y su cultura como institución (la que es transversal al pasado y al presente). En cuanto a la cultura, le atribuye cuatro funciones internas que se van a plasmar adentro y afuera de la organización: construir la identidad, cohesionar internamente, implicar al público interno en los objetivos y gestar un clima doméstico propicio para el desarrollo de organizacional.

A su vez, Villafañe (1999) comenta que los objetivos comunicacionales deben orientar la construcción de la imagen, que debe contener una síntesis de la identidad institucional. Estos objetivos deben “convertirse en una referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro de la compañía; proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y consolidar su posición estratégica” (Villafañe, 1999, pág. 26)

Otra autora que aporta un contenido simbólico en la acepción de identidad institucional es Adriana Amado siguiendo a Sanz de la Tajada (1996) dice que “la identidad es la auto-representación de la institución, es decir el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos” (2011, pág. 65) y discrimina la identidad visual (lo que se ve) de la conceptual (inherente a la filosofía y cultura organizacional). Los elementos de la identidad visual son isotipos, logotipos e isologotipos; y de la conceptual la conforman la filosofía (conceptos globales que guían los objetivos), y la cultura (normas y pautas que rigen acciones y comportamientos).

También, se vale de Capriotti (2009) para completar su concepto y añadir que la identidad alude a las características, valores y creencias de las que se valen las organizaciones para distinguirse de las otras; y reconoce que es la identidad es la dimensión más estable de una organización.

5.2.3 Comunicación

La comunicación “está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes. Toda entidad social, con solo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados”, dice Cháves (2012, pág. 10). Es decir que excede lo verbal, escrito o visual, lo que es intencional o lo que no, también abarca la conducta y acciones de los sujetos que forman parte de la organización y que expresan su identidad, como se aclaró en la dimensión anterior.

A su vez, Fernández Collado aporta una completa conceptualización y la define como

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (citado por Maribel Cuevas, 2005, pág. 22)

Esta definición, engloba distintas perspectivas desde la que se concibe a la comunicación: como instrumento o técnica, como medio de transmisión, como modo de vinculación con otros sujetos del adentro y el afuera, como moduladora de opiniones (de imagen se puede decir).

Por su parte, Capriotti la denomina comunicación de la empresa y la define de un modo similar, abarca “todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación, su acción comunicativa propiamente dicha; como por medio de su actuación cotidiana, su conducta diaria” (2013, pág. 29). Además, Capriotti (2009) menciona los tres niveles en que la comunicación de una institución actúa: la masiva, las relaciones interpersonales (en ambos casos la información está mediada por filtros que seleccionan qué y a quién informar) y las experiencias personales (la información proviene directamente de la relación sujeto/institución). Y también la conceptualiza como:

El sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este sistema global de comunicación no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una “estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización

con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización - Públicos) (Capriotti, 2009, pág. 38).

Esta última enunciación, encierra una decisión política vinculada al modo en que las organizaciones se relacionan con sus interlocutores, al qué y el cómo comunicarse públicamente. En este sentido, Javier Alcalá (2007) explica que si se observa el modo en que una organización desarrolla su comunicación, podrá ver la gestión política que la respalda porque política y comunicación no pueden desligarse. También, Adriana Amado (2007) defiende la expresión comunicación pública, pues la considera la más precisa para referir a la circulación de mensajes en el espacio público. “Podría entonces definirse la comunicación pública como las conexiones que las organizaciones construyen con su entorno” remata (2011, pág. 10). Igualmente, coincide con Capriotti (2009) en que la comunicación es política y que se plasma en las acciones de una organización: “la comunicación produce sentidos, la acción produce realidad” (Amado, 2011, pág. 28); y concluye en que ésta incide en la identidad y en la imagen de las organizaciones.

Equivalentemente, Washington Uranga (2007) le atribuye el mismo componente de actuación al decir que

la comunicación se define por la acción, porque es a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación. Pero, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción. (Uranga, 2007, pág. 3)

Mediante la comunicación se construyen los sentidos que involucran a todos los actores, sean personas o instituciones, que configuran modos de entender y de entenderse entre todos los que habitan un escenario social. La construcción de sentido es el resultado de un proceso de interacción que comparten todos quienes participan de los intercambios.

Podemos hablar de un contrato de sentido entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, en el cual hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos) (Capriotti, 2009, pág. 84)

En este sentido, afirma Abatedaga (2008) que la comunicación es una construcción social que se sirve para relacionar a los sujetos que se vinculan. Y añade “es aquí donde el hombre interactúa concreta y objetivamente con otros, imprimiendo su propia subjetividad en este acto social, y, por tanto, se vuelven separables los elementos que constituyen el proceso, con el objetivo de realizar análisis pormenorizados de las interacciones.” (Abatedaga, 2008, pág. 98)

Joan Costa (1992) es quien emplea el término comunicación corporativa o empresarial, porque conjuga la estrecha relación que tienen el ámbito de la producción y el de la comunicación; menciona que existe un campo de acción simbólica donde opera la comunicación y, a través de esta, la empresa se manifiesta; y lo realiza mediante una serie de soportes materiales que se expresa por cualquier medio o canal. Por medio de la comunicación, la institución enuncia su marca, sus productos o servicios, su logotipo, su estética visual y cromática; todo lo que ayude a instalar, significar y recordar a la organización en su entorno. A su vez, pone énfasis en la comunicación interna de las organizaciones como el modo de transmitir la cultura organizacional entre sus miembros, los que, luego, mediante su decir y hacer la van a comunicar hacia afuera, con la pretensión de moldear la una sólida identidad institucional y gestionar una imagen positiva.

También, Gabriel Kaplún (2012) enfatiza la importancia de los sentidos que promueve la comunicación para vincularse con su entorno. Sentidos referidos a los significados y también al rumbo que persigue una organización. Por eso define la comunicación “como producción de vínculos y sentidos” (Kaplún, 2012, pág. 16), mediante ella se pretende crear, cambiar o fortalecer las relaciones de las entidades con otros sujetos, con los que se aspira hacer una construcción de sentidos compartidos; y para lo que es imprescindible saber qué rumbo seguir, Esto último, también tiene un componente político, porque es una decisión política saber el direccionamiento o camino a seguir, lo que se quiere decir y a quien.

Por otra parte, Justo Villafañe (1999) ve en la comunicación el vehículo para gestionar la marca de una empresa. La estrategia de comunicación de marca implica contemplar sus atributos de identidad propiamente, pero también su identidad visual y la publicidad. Además, entiende que la comunicación corporativa del nuevo milenio excede a la transmisión de los mensajes al advertir que contiene en su quehacer la reputación, la responsabilidad, la marca y la cultura corporativa. Y dice que la principal contribución que hace la comunicación en las organizaciones es “apoyar las operaciones centrales internas y externas; definir a la organización y orientación del producto; informar al público interno y externo; y, socializar a los individuos en la organización” (Villafañe, 1999, pág. 220).

Además, coincide con Costa (1992) en que la cultura corporativa, el “know how”⁹ de la empresa, se construye por medio de la comunicación interna, ya sea lo que se deba afirmar como aquello que se deba modificar. En esta misma línea se expresa Alcalá (2007) al hacer una separación de la comunicación instrumental de la comunicación cultural; es decir la que sirve para transmitir información relevante hacia un público externo, de la que se emplea para que el público interno capte la cultura institucional.

Mientras tanto, Prieto Castillo (1993) enseña lo que siempre se debe tener en cuenta para diagnosticar la comunicación. Estos tienen que ver con la lectura y análisis de documentación, observación, entrevistas o encuestas, seguimiento de grupos vinculados a la organización durante su trabajo, análisis de los mensajes y contenidos que se emiten y a quiénes se comunica, talleres de reflexión grupal, entre otras.

Como puede verse, todos los autores han trascendido la mirada instrumental con que históricamente se ha concebido a la comunicación: como algo que sólo sirve para transmitir un mensaje, como detalla Uranga (2007). Esta es más que hablar o escribir. Es relacionarse.

⁹ Conocimiento práctico, la habilidad para hacer, saber hacerlo

“Las herramientas y técnicas de comunicación son compartidas por todos los actores que buscan tomar la palabra en la escena pública” explica Amado (2007, pág. 3). Aunque una ONG hará un uso distinto y con otros objetivos que una empresa. Pero ambas, como todo otro sujeto que quiera expresarse, se vale de las mismas herramientas, las que cada vez son más demandadas como parte de su gestión organizacional, concluye Amado (2007).

Con esto, se puede concluir que las corrientes más novedosas en las comunicaciones de las instituciones ponen de manifiesto que su potencial, no está en el discurso sino en la acción (Amado, 2007); o que las acciones determinan las comunicaciones (Uranga, 2007); que la preeminencia no está en el emisor (todos lo son, aunque no se expresen) sino en el encuentro entre quienes se comunican; y que siempre se deben producir contenidos y estilos homogéneos de comunicación para mostrar siempre la misma cara (Prieto Castillo, 1993) y evitar discursos y o prácticas que se contradigan (Kaplún, 2012).

5.2.4 Imagen

La imagen es la dimensión que más expresa hacia afuera la personalidad de las instituciones; es la que menos pueden controlar y la más difícil de restaurar. Incluso “la preocupación por la imagen organizacional aparece entre las prioridades principales del management posmoderno” argumenta Gabriel Kaplún (2002, pág. 18). Como se ha venido viendo en los apartados anteriores, los demás componentes inciden en la imagen, en cómo el entorno juzga lo que ve y lo que “lee” de las organizaciones, amén de lo que a éstas les gustaría que los demás valoren de ella. “Es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Salazar, 2018, pág. 31).

Así, la imagen institucional “es el registro por parte de los públicos, de los atributos identificatorios del sujeto social” comenta Norberto Cháves (2012, pág. 11); es decir, que es la visión que otros tienen de la institución, en la que puede observarse la relación que existe

entre las dimensiones de la identidad (lo que la institución es, o lo que los sujetos creen que es) y de la imagen (lo que quiere aparentar ser, o cómo otros sujetos la aprecian) puesto que “la imagen es el efecto público de un discurso de identidad” (Cháves, 2012, pág. 10). Con esto, se usa a la comunicación para articular la identidad con la pretensión de proyectar una imagen positiva en los demás.

Pero hay que hacer notar que la comunicación y la identidad de una organización intentan ser reguladas por ésta; y la imagen, en tanto, es valorada más bien por el público. En este sentido, Cháves (2012) menciona que la comunicación de una institución se expande, puesto que todos sus componentes ofician de mensajeros; así, lo estrictamente comunicativo o publicitario son un apéndice más de la “hipersementización institucional” (Cháves, 2012, pág. 6). Inclusive, haciendo historia, explica que tiempo atrás, la imagen era parte de la publicidad de un producto, servicio u organización y ahora es exactamente al revés: la publicidad y su función persuasiva están al servicio de la imagen. Respecto a estos campos de pertenencia, Kaplún (2012) prefiere usar el término comunicación organizacional y en él, agrupar lo que para otros autores (Costa 1992) es un campo nuevo, el de la imagen corporativa.

A su vez, Paul Capriotti afirma que la imagen “es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013, pág. 30) y comenta que en un mercado muy saturado por productos similares que compiten por los mismos consumidores, la imagen le da existencia y hasta diferenciación a cada compañía. Capriotti (2013) pone mucho énfasis en la imagen corporativa; considera que ésta le confiere un valor diferencial y que puede exceder los activos reales con que cuenta una empresa¹⁰. Así también lo asegura Kaplún para quien “el mayor valor de mercado de una empresa es el de su/s marca/s, básicamente imagen pura” (2002, pág.

¹⁰ Naomi Klein (2002) cita ejemplos de multinacionales como Coca Cola, Nike o Philips Morris, cuyo valor simbólico triplica o cuadruplica el patrimonio real de las empresas.

18).

Pero Capriotti (2009), también hace una disquisición de tres términos: imagen, posicionamiento y reputación. Una de las causas del desconcierto suele ser que se los define como “percepción mental en el receptor, o bien como percepción deseada o herramienta gestionada por el emisor” explica Capriotti (2009, pág. 83). Es decir que la raíz del asunto está en posicionar los conceptos en la esfera del emisor o del receptor del proceso de la comunicación. Por lo tanto, las definiciones provienen de dos “escuelas semánticas” las que vinculan la terminología con el emisor; o los que la ligan a los receptores.

Desde la óptica de emisión, los tres términos serían “el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella” (Capriotti, 2009, pág. 85). O sea, lo que la organización desea que sus públicos perciban de su identidad. Capriotti (2009) habla del *constructo de emisión*, como un perfil que la organización elabora de sí misma, el que debe ser comunicado para que los públicos lo adopten como suyo. Desde esta perspectiva, se busca transmitir lo que la organización posee como herramientas de gestión y con los que puede influir en los públicos: la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, recursos económicos, espacios físicos y demás. “Esta idea llevaría a considerar que la imagen, el posicionamiento o la reputación de la organización son desarrollados y gestionados por la propia entidad, y son comunicados a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa” define Capriotti (2009, pág. 85). Acaso desde esta óptica, la imagen sea un activo más del patrimonio institucional que, al igual que los demás, deba ser cuidadosamente administrado.

A su vez, desde el plano de los receptores los tres términos serían “las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones estarían organizadas como una representación, estructura o esquema mental en los públicos” (Capriotti, 2009, pág. 85). De allí se desprende lo que Capriotti (2009) denomina *constructo de recepción*, ya que

se forma en los receptores, producto de la interpretación de los mensajes que reciben de la organización. Vista así, se trata del resultado o efecto de la acción de la organización sobre sus públicos. En este caso, “imagen, posicionamiento o reputación serían una construcción propiedad de los públicos, algo que está ubicado en la esfera del receptor” (Capriotti, 2009, pág. 85). Al ser de dominio de los públicos, son aspectos menos controlables y deben ser estudiados desde la interpretación que los demás hacen de la organización. Desde este enfoque, la imagen es, en parte, lo que una organización representa en la mente de sus interlocutores y, en parte, la interpretación que estos hacen sobre lo que dice y hace a diario una organización.

De todo esto, desprende el concepto de imagen actitud, como una predisposición, relativamente estable, para evaluar algo de un modo determinado y proceder en función de lo evaluado (Capriotti, 2009).

Gabriel Kaplún, define la imagen como “la percepción que se tiene de una organización (¿cómo nos ven?), producto de nuestra identidad (¿cómo somos?) y nuestra comunicación” (2012, pág. 14). También expone que la imagen de la organización se expresa a través de interacciones comunicativas mediante las cuales los sujetos físicos o jurídicos pretenden imponer una auto imagen. Auto imagen en el sentido que el emisor busca comunicar el que cree que es ‘el mejor perfil’ de sí mismo para un momento y contexto. “Se insiste en mejorar la imagen a través de un esfuerzo comunicacional, sin trabajar sobre los problemas de los productos y servicios que se ofrecen, las acciones que se realizan, las oportunidades que se brindan para la acción colectiva” (Kaplún, 2012, pág. 14). Del mismo modo, resalta la importancia de la armonía entre el discurso externo y el interno, puesto que si las tensiones entre ambos son extremas “pueden ser percibidas desde fuera y desdibujar la imagen” (Kaplún, 2002, pág. 9).

En todo esto, se percibe la simbiosis entre dos, sino tres dimensiones institucionales: comunicación e imagen; o bien la correcta comunicación de la identidad para desarrollar una

imagen favorable. Aunque no se puede sostener una buena imagen organizacional solo desde la comunicación, prescindiendo de producir bienes o brindar servicios de calidad, “la comunicación y la identidad inciden en la imagen”, dice Amado (2011, pág. 14) Sin embargo, acepta que no pueden controlar la imagen que los receptores o interlocutores se forman de la institución.

En esta misma línea de ideas, Cháves (2012) alude a la relación entre estos tres componentes y menciona que plantearse la imagen, implica plantearse la identidad, pues la primera es el efecto del discurso (de la comunicación) de la segunda. Por eso, postula que cada organización debe operar con un conjunto de atributos que le sean propios y con los que su público se y la identifique.

En tanto, para Adriana Amado la imagen es “la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización” (2011, pág. 90). Nótese la importancia del término ‘público’ en esta acepción; ya que la imagen es del público, es su modo de juzgar a la organización. Iguales ideas tienen Justo Villafañe al afirmar con contundencia que “nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza” (1999, pág. 29). Y Capriotti, quien manifiesta que “al hablar de Imagen Corporativa me refiero a aquélla que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social” (2013, pág. 15).

Además, Villafañe (1999) menciona que hay tres dimensiones de la imagen, la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. La primera es la que tiene la organización de sí misma, a partir de su identidad y cultura. La segunda, es la manifestación de la personalidad corporativa por medio de la comunicación. La tercera, es la que percibe el entorno de una institución.

A su vez, Joan Costa (1992) brinda una compleja explicación de la formación de la imagen

en el público y alude a elementos racionales y afectivos que operan en la conciencia de éste. Lo que los sujetos perciben les genera una reacción emocional favorable, contraria o neutra hacia lo que observan, lo que deviene en valoraciones sociales compartidos con otros, en imágenes públicas. Dichas imágenes condensan lo que una empresa hace, el modo de hacerlo y comunicarlo, explica Costa (1992) con lo que pone de relieve lo que se viene expresando: las dimensiones institucionales están mutuamente entrelazadas. Así, Costa define a la imagen como “un fenómeno de percepciones y experiencias por parte de los públicos, de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa, de conducta y trayectoria de esta en tanto actor social” (1992, pág. 55). De acuerdo a esta conceptualización, la imagen se forma en los sujetos mediante sus experiencias habituales con una institución. En relación a estas experiencias, Villafañe (1999) entiende que el comportamiento y la cultura corporativa, son componentes más importantes que la comunicación como formadoras de la imagen; incluso, al igual que Kaplún (2002) menciona al management (entiéndase modos de administrar toda una organización) como más cruciales que el ‘departamento de comunicación’ en sí mismo. Es decir que, según esta idea, los modos de hacer o comportarse de los sujetos que forman parte de una organización, construyen en la mente del público la imagen de la misma.

Propiamente, la imagen es “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs¹¹ emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999, pág. 30). Por supuesto, que no todo input es voluntario o positivo. Con esto, se pone en evidencia que cada individuo hace su interpretación del sujeto físico o jurídico con el que interactúa en base a sus experiencias y competencias. Desde esta perspectiva, cada cual debe empeñarse para que su interlocutor construya una imagen positiva de él, en base a lo que le ingresa como información

¹¹ El input se puede definir como todos los ingresos o aportes. En el caso en el que aquí se usa, sería todos los elementos que penetran en la mente de las personas que terminan por configurar la imagen de la empresa en base a la información receptada.

(input), la que excede lo que cada uno quiere manifestar de manera voluntaria. Villafañe lo explica así:

qué importancia puede llegar a tener en la imagen corporativa de una empresa una comunicación bien cuidada o una identidad visual excelente, si su servicio de atención al cliente es deficiente, si con frecuencia se ve inmersa en escándalos financieros o si, sus empleados mantienen unas altas cotas de conflictividad laboral (1999, pág. 30)

Además, Villafañe (1999) divide la formación de la imagen en distintos planos, cuya suma, da como resultado la imagen que una organización pretende proyectar a su entorno. En primer lugar, el comportamiento corporativo, que engloba las acciones y respuestas, lo que proyecta una imagen funcional. Si ésta no es favorable, no habrá campaña comunicacional que la salve. En segundo lugar, la cultura corporativa, la forma de encarnar los atributos de identidad, la personalidad, el modo de ser y hacer. Esta se construye dentro de la entidad y suscitan una autoimagen, término que también acopió Kaplún (2002), la que se expresa hacia afuera, principalmente, por los sujetos de la institución que entran en contacto con los públicos externos. Se puede decir que los de afuera se forman una imagen en función de lo que ven decir y hacer a los agentes de la institución con los que interactúan. Por último, la personalidad corporativa que la conforma lo que la empresa se empeña en mostrar a través de su identidad visual y comunicación. Esta es la imagen intencional, la que realmente le gustaría que fuera captada por el público.

La imagen corporativa, es el resultado de otras tres imágenes previas –la funcional, la autoimagen y la intencional- que son consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa y que, integradas en la mente de los públicos, producen esa imagen corporativa que las resume (Villafañe, 1999, pág. 32).

Igualmente, Capriotti (2013) hace hincapié en la importancia de que la imagen corporativa perdure en la mente de los públicos, y para ello se vale del decir y hacer. Esto le da existencia a la organización. También, contribuye a diferenciarse entre empresas de un mismo rubro,

cada cual con sus atributos identificatorios propios; y ayudan a consolidar la fidelidad y la decisión de compra de los consumidores.

5.3 Públicos

En relación a los públicos, Adriana Amado (2011) dirá que una institución puede generar sus propias crisis si no estudia a sus públicos, lo que puede devenir de comunicarse con mensajes errados o dirigirlos a públicos equivocados.

Respecto a su definición, el Diccionario de la Real Academia española expresa, entre una de sus acepciones, que el público es un “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” (DRAE, 2008).

Antes de avanzar en este tópico, bien vale iluminarlo con lo que explica Paul Capriotti (2013): en relación a que la tradición comunicativa pone más interés en medir el impacto que los mensajes tienen en los receptores, que a éstos en sí mismos, puesto que históricamente se han estudiado más los mensajes o el modo de transmitirlos (los contenidos a emitir y sus formas o canales) que sus destinatarios, los públicos.

Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. (Capriotti, 2013, pág. 35)

Capriotti, define a público, al que llama destinatario, como “un conjunto de personas con las que una organización tiene una relación particular” (2013, pág. 38), y explica que, mediante sus acciones, toda organización establece con otros sujetos distintos tipos de vínculos según el trato que tengan. Esto tienen una importancia fundamental, ya que a partir de esta vinculación se formarán diversos públicos, además de ser aquí donde se forja la imagen que los sujetos le confieren a la institución. Es por eso que se habla de públicos, en plural, pues los hay distintos y con diferentes intereses e imágenes de la organización. Capriotti (2013) referencia que las posibilidades de éxito de una organización se basan en su capacidad

de establecer vínculos con éstos y sostenerlos.

El mismo Capriotti (2013) hace una clasificación de los tipos de vínculos entre organización y públicos: *permisivo*: vinculan una organización con otras o con grupos que tiene autoridad y control sobre ésta, como gobiernos o accionistas; *funcionales*: hay un intercambio que permite el desarrollo institucional, como empleados, proveedores o clientes; *normativo*: comparten valores o problemas similares, como asociaciones profesionales o empresariales; *difuso*: surge de relacionarse con sujetos esporádicos o grupos no organizados.

Además, explica que puede existir una amplia competencia entre organizaciones que se disputan el mismo mercado y en este escenario los públicos buscan la credibilidad de las empresas, tanto como la de los productos que cada una ofrece, por eso se transmite tanta información de la compañía como de sus mercancías.

Por su parte, Rodolfo Valgoni (2014) no habla de públicos, utiliza la denominación 'grupos de interés' en el cual engloba a todas las partes interesadas, internas y externas, con las que una organización interactúa constantemente. Estos grupos son los que tienen algún tipo de relación e intención recíproca con las instituciones.

Paul Capriotti (2013) avanzó en el término públicos, en plural y así, el paradigma pasó de pensar en receptores (personas capaces de recibir la información) a pensar en destinatarios (a quienes va dirigido el mensaje, por reunir las características específicas que se buscan); se pasó del todos al algunos. Concebir el vocablo en sentido amplio, posibilita involucrar a todos los sujetos con los que una organización se vincula y no centrarse solamente en los que demanden o consuman los productos o servicios que ponga en el mercado. Capriotti (2009) utiliza el concepto anglosajón 'stakeholders' que traducido sería personas interesadas, y así justifica que sus estudios se enfoquen en los individuos que interaccionan con una organización.

Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización.

Surge, entonces, un vínculo (linkage), una relación entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias. Las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la empresa. (Capriotti, 2013, pág. 37)

De este modo, los públicos emergen del vínculo que surge entre las partes, son quienes tienen intereses particulares con la organización, puesto que los individuos tienden a clasificar a las organizaciones de su entorno con las que tienen relación. Esta interacción “va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcan y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación” (Capriotti, 2013, pág. 39). Así, cada sujeto tendrá una relación específica con la institución. De allí, surgen dos conceptos que toma Capriotti (2009 y 2013) el de estatus o posición y el de rol. El primero, enmarca el lugar que cada quien ocupa en un sistema de relaciones sociales; el segundo contiene las expectativas y obligaciones que le conciernen a cada uno. Con esto, sendos términos están relacionados, puesto que uno define la posición y el otro las funciones según esa perspectiva. A partir de allí, se puede redefinir el concepto de público como “el conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización” (Capriotti, 2013, pág. 40).

En esta misma línea de ideas, Amado (2011) toma los términos rol y estatus de Capriotti (2013) para decir que los públicos son construcciones de una organización, identificando esas funciones y posiciones, y añade que se trata de un grupo de sujetos que comparten intereses comunes en relación a la institución.

Esto, conlleva una revisión de lo que comúnmente se asocia a público, puesto que ahora no se trata de un grupo heterogéneo de personas; sino del estatus compartido por un conjunto de individuos, con expectativas y obligaciones también compartidas en relación a la empresa.

De esta manera, cada uno de los roles de público tendrá una serie de prescripciones y proscipciones con respecto a la empresa, mientras que la organización tendrá unas determinadas prescripciones y proscipciones en referencia a cada rol de público. En base a ellas surgirán unos derechos y obligaciones mutuos, siendo las obligaciones de uno los derechos del otro, y viceversa, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros

de un público y la organización. (Capriotti, 2013, pág. 41)

En relación a esto, aclara Maximiliano Bongiovanni, citado por Amado (2011), que toda estrategia en comunicación exitosa que pretenda relacionar las instituciones con sus públicos, deberá tener claro quiénes son esos públicos; de lo contrario, no habrá asertividad en los mensajes, ni éxito en los objetivos que se persigan. Es por eso que cada práctica de comunicación debe ser específica según el mensaje y el público a quien se lo destina.

A esta idea adhiere la auditoría en comunicación que plantea Adriana Amado (2011) quien postula que se deben evaluar los objetivos, las prácticas comunicacionales y su impacto en los públicos y, sólo así, se puede conocer la eficacia de la comunicación de las organizaciones, principalmente en la imagen y la identidad.

A esto, hay que añadir lo que comenta Costa (1992) en relación a que los públicos se vinculan con las organizaciones según sus intereses y motivaciones, se ven influenciados por los mensajes que reciben y se van generando percepciones comunes, que son las que van configurando esos públicos. Citando a Uranga, Alcalá (2007) dirá que “los actores sociales necesitan vincularse, entrar en comunicación a partir de sus afinidades y sus diversidades” (Uranga, 2002, pág. 2) y con esto argumenta que los públicos no estarían autodefinidos, sino que se van construyendo por lo que tienen en común y lo que no. Y Villafañe (1999) complejiza el campo al postular un mapeo que dé cuenta de un coeficiente necesario de información que cada público demande de la compañía, que sería la ‘cantidad’ de comunicación que cada uno precise, según las tácticas que se adopten para consolidar una determinada imagen. Con esto, quiere decir que habrá grupos a los que haya que brindarle más comunicación que a otros (según roles, estatus, competencias culturales, y otras variables) si pretenden que éstos tracen una valoración positiva de la empresa.

Igualmente, otra distinción importante que opera en la concepción de públicos, es la histórica discriminación entre internos y externos, según el rol que tengan en relación a la

institución. Para saber quiénes son los de adentro y quiénes los de afuera, habrá que mirar los bordes de la entidad, en términos de Kaplún (2000), o trazar los límites dirá Capriotti (2013). Así, se sabrá qué público está dentro y cuál afuera de la organización; a pesar de que estos límites puedan tornarse difusos y variar según la coyuntura, puesto que desde una perspectiva un público puede considerarse interno; y desde otra puede ser externo. Por ejemplo, puede darse el caso que un individuo, según un rol pueda ser considerado interno y, según otro rol, externo: alguien que sea socio de una organización y al mismo tiempo trabaje en ella.

Sin embargo, Adriana Amado (2007) plantea la obsolescencia de la dicotomía interno/externo y explica que éstos bordes estaban claramente delimitados “hacia adentro estaban los empleados, contratistas, accionistas, y hacia afuera se ubicaban los clientes, los gobiernos, la comunidad, y este grupo tenía la prioridad de los esfuerzos comunicacionales” (Amado, 2007, pág. 3). No obstante, la comunicación pública, como la denomina Amado (2007 y 211) trasciende esta vieja taxonomía puesto que en el mundo posmoderno globalizado estos espacios no están tan rotundamente delimitados; lo mismo sucede con la diferenciación entre lo público y lo privado.

Ahora bien, así como la tradición en las instituciones separa el público interno del externo, la comunicación también debe ser separada entre interna y externa, aunque englobadas dentro de una misma estrategia que la revista de coherencia. En este sentido, Cuevas (2005) describe que, en Latinoamérica, las instituciones con fines más bien sociales, casi exclusivamente, se centran en la comunicación externa y que las empresas privadas cada vez más se enfocan en la interna, sin descuidar lógicamente, la externa.

Precisamente, la comunicación interna debe facilitar la expansión de la cultura y la identificación de los objetivos que la política institucional plantee como mensajes que deben darse a conocer hacia afuera mediante las acciones concretas del hacer institucional. Así

“contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas” dice Cuevas (2005, pág. 24).

También, Di Paolo (2013) señala que la comunicación interna apoya el proyecto empresarial, con empleados consustanciados con los objetivos, con una autoimagen positiva, con un equilibrio en los flujos informativos, configurar un lenguaje común, en suma, facilitar la cohesión de un grupo humano comprometido con la organización.

Por otra parte, la comunicación externa, ya se dijo, pretende vincular a la institución con sus públicos y lograr una imagen favorable, a través de la proyección de la identidad. Marleny Salazar, explica que la comunicación externa transmite la identidad convertida en imagen hacia los diferentes sujetos que están afuera de la organización, “con el fin de mejorar y/o mantener una adecuada retroalimentación del impacto de la transmisión de esta proyección de la organización” (2018, pág. 19).

Se puede concluir que, si bien, abordar el estudio solamente en base a lo interno y externo, para planificar la comunicación institucional puede resultar obsoleto; del mismo modo, obviar por completo ésta clásica tipificación puede ser igualmente perjudicial. Sobre todo, al momento de definir qué información se debe dar a conocer y a quiénes; por ejemplo, la creación o cambio de un manual de funciones sería de utilidad para los trabajadores, no para los socios o proveedores, quienes podrán beneficiarse con los nuevos procedimientos, pero no interesarse en su aprehensión. Lo que acaba de ejemplificarse, se decide en función del adentro y afuera, más que en virtud de los roles o estatus que detenten los individuos. Porque siempre, es de capital importancia saber quiénes son los públicos, identificarlos o construirlos de alguna manera.

5.4 Institución, Organización, Corporación

Este apartado tiene por objetivo una aclaración terminológica, aun cuando varios autores (Kaplún 2002, Capriotti 2009, Cháves 2013) aceptan que pueden usarse como sinónimos,

principalmente para evitar la repetición. También resulta útil recordar que, en el caso de la AMPUNSJ que acá se analiza, se trata de una Mutual claramente identificada e identificable.

Norberto Cháves (2013) hace un recorrido por las distintas denominaciones de los sujetos, en este caso instituciones, entidades, organizaciones o corporaciones, por nombrar algunos de los métodos que se emplean para denominarlas. Así llama la atención sobre la necesidad realizar una depuración de estos términos y apelar al correcto, según la naturaleza del sujeto que se investiga. Por empezar, explica que el vocablo empresa alude a “una estructura organizativa de naturaleza económica por excelencia” (Cháves, 2013, pág. 18) y agrega que es un organismo público o privado, estructurado en función de una actividad rentada. Incluso puede darse el caso de entidades mixtas (público/privadas).

Seguidamente, describe que corporación es la mejor manera de referirse a un modo que los grupos de individuos tienen de organizarse según, sectores productivos, es lo que se conoce como corporativismo. A su vez, narra que el término corporación es de mayor auge cuando se pretende analizar la imagen (la imagen corporativa), pero es el de mayor elasticidad, o sea, el que más se emplea para apuntar a todo tipo de organismos. “Se apela a este término cuando se ha de aludir a una agrupación de asociaciones que integra, por ejemplo, a empresas privadas, organismos públicos y/o sectores de la comunidad a través de sus entidades representativas” (Cháves, 2013, pág. 20)

Por otra parte, sobre el término institución, Cháves (2013) cuenta que se lo usa para todos los casos en que no haya un fin de lucro, es decir que sería contrapuesto al de empresa. “Así, suelen ser consideradas instituciones todas las entidades públicas o privadas que administran y gestionan actividades sin fines de lucro directo” (Cháves, 2013, pág. 20). De acuerdo a esta tipología, las instituciones serán entidades no empresariales; o las empresas serán no institucionales, según sea el lucro su fin o no.

También serían instituciones, metafóricamente hablando, “todo hecho que adquiriera

significado social, trascendiendo a sus propias características internas, de un modo relativamente estable. Así, a ciertos fenómenos sociales, empresas privadas e incluso a ciertos individuos pueden atribuírseles el rango de verdaderas instituciones” (Cháves, 2013, pág. 21). Al respecto, Gabriel Kaplún (2002) menciona las corrientes institucionalistas para las que las instituciones “son lógicas reguladoras y valoradoras del comportamiento social. Lógicas que definen roles, establecen lo prescripto y lo proscripto, lo que se debe hacer y lo que está prohibido en un ámbito o situación determinada” (Kaplún, 2002, pág. 5). Desde este punto de vista, la familia, la religión, el trabajo o la escuela son instituciones. Por ejemplo, los parentescos entre personas instituyen una familia; o las jerarquías pueden instituir las relaciones laborales.

Pero volviendo a Cháves (2013), también se califican de instituciones a “toda realidad social que constituya una norma, convención o mecanismo estable del funcionamiento social, trascendente a la voluntad e interpretación de sus usuarios concretos; por ejemplo, el propio lenguaje” (2013, pág. 22).

Todo lo que Cháves (2013) acaba de enseñar, reviste la utilidad de encontrar la terminología más adecuada, pero, en cualquier caso, siempre subyacen los aspectos sociales, económicos y jurídicos estables, cualquiera sea su orden preeminente; y tal vez en ese ordenamiento está la clave para saber cuál es la acepción que mejor cabe para el sujeto que se investiga.

Además, Cháves (2013) entiende que el término institucional es el más abarcativo, de uso más frecuente y más generalizado, lo que no significa una desventaja. Al contrario “una persona puede institucionalizarse, un organismo público puede institucionalizarse, una empresa puede institucionalizarse” (Cháves, 2013, pág. 21).

A su vez, Maribel Cuevas (2005) explica que existe una visión de las instituciones u organizaciones les confiere un fin instrumental, que es cumplir los objetivos con los que han

sido creadas; pero que existe otra corriente, a la que llama naturalista, que le otorga un fin social y la concibe como una entidad cultural distinta de las demás. Sin embargo, puede decirse que este enfoque es ambiguo, al menos en la asociación objeto de este estudio, puesto que la AMPUNSJ tiene fines que cumplir y para los que fue creada (brindar servicios a sus asociados) y también está concebida desde el punto de vista del mutualismo, con lo que en su génesis hay un componente social, la ayuda mutua.

Haciendo historia, Cuevas (2005) repasa los estudios de las organizaciones desde los clásicos que la concebían como una máquina en la que cada sujeto era un engranaje; los que pusieron el acento en las relaciones humanas al interior de la entidad; los racionalistas que consideraban su formación y estabilidad a partir las relaciones afectivas, los grupos informales y a los intereses vitales comunes; la sistémica que las miraban como un conjunto de piezas interrelacionadas e interactivas que formaban un todo, un sistema; y la corriente que las vincula al management que vela por los recursos (humanos y económicos) necesarios para que alcancen sus metas. A esto hay que considerar que, tal vez, no se puedan encontrar organizaciones “puras” que resistan este tamiz, con lo que esta diversidad de miradas no le confiere a ninguna institución un encajonamiento de exclusividad.

En esta línea de ideas, Gabriel Kaplún (2001) da cuenta de dos miradas que pueden ayudar a describir el asunto: la que tiene que ver con modelos de organización y la de los valores que pretenden instituirse. La primera describe las instituciones según la manera de organizarse, es decir su organigrama: “en cada sociedad las instituciones se materializan de un modo concreto a través de las organizaciones” (Kaplún, 2002, pág. 5). Y la segunda, según se pretenda instituir una sólida adhesión ideológica al proyecto organizacional. Así, hay modelos cuya estructura es jerárquica, con decisiones centralizadas y prioridades económicas, división de tareas, procesos estandarizados, planificación y control continuo; que resultan rígidos y poco aptos para adaptarse a contextos o necesidades cambiantes, con dificultades de coordinación

interna, y poca motivación del personal. Pero hay otra variante de modelo de institución, que es más simbólica que organizativa: la comprensión de la filosofía de la empresa, creencias y valores compartidos. “En los hechos y en las sociedades occidentales, con frecuencia la ideología aparece recubriendo al modelo tradicional mecanicista sin cambiarlo en su esencia organizacional” advierte Kaplún (2001, pág. 82) quien avizora los tres términos que hacen la diferencia en las organizaciones: participación, compromiso y comunicación. Son éstos los que verdaderamente definen (instituyen) las instituciones.

René Kaës define institución como:

el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre, las cuales regulan nuestras relaciones, nos preexisten y se nos imponen y que tiende a la permanencia y prolongación de un orden imperante, instituido. Son las instituciones las que sellan el ingreso del hombre a un universo de valores, crean normas particulares y sistemas de referencia (...) sirven como ley organizadora (...) de la vida física y social de los individuos miembros (Kaes, 1996, pág. 85).

Las instituciones custodian el orden establecido y dan a los sujetos una lógica a través de la cual organizar su mundo, agrega Lidia Fernández (1994).

En este sentido, lo que unifica a todas las instituciones es que son construcciones colectivas, sostenidas por sujetos que le otorgan una determinada forma, lo que las distingue es el fin que persiguen (el que puede agruparse por rubros) y lo que las hace únicas es su razón social y el bien o servicio único que brindan para sus públicos. Nidia Abatedaga (2008) explica que la institución se da en las prácticas colectivas por y entre sujetos sociales. Entonces, las instituciones se materializan por medio de los sujetos organizados que desarrollan procesos que, por su regularidad y por la comunidad de objetivos, conforman ese colectivo que se plasma en prácticas agrupadas. Es por eso que la institución debe considerarse como una forma de organización social que define y contiene valores, normas, roles, formas de conducta y de relación. Así, todas las vinculaciones sociales que entablan los sujetos se inscriben en un cierto contexto institucional, como la familia, la escuela, la empresa, o la Mutual.

Adicionalmente, la organización es el lugar donde cobran materialidad las instituciones; implica la existencia de un espacio físico, normas de funcionamiento, objetivos a lograr y algún tipo de ordenamiento interno. “La relación que se establece entre institución y organización es de interacción ya que una organización está siempre atravesada por más de una institución y a su vez, cada institución será materializada de manera particular según cada organización”, explica Abatedaga (2008, pág. 45). Allí es donde se generan las interacciones y se manifiestan los valores de la institución, los que deben ser comunicados para su inculturización por parte de los sujetos que participan y le dan vida. Por eso, todas las interacciones deben ser analizadas según los sujetos y las actividades que estos realizan; pues ambas comunican la identidad y hacen que los públicos se formen una determinada imagen de la entidad.

5.4.1 El Mutualismo

Esta investigación se centra en un tipo de institución en particular, una asociación mutua. El mutualismo es un concepto utilizado con frecuencia en la economía y la política; alude a impulsar actividades mutuales, propias de instituciones sin fines de lucro y cuyo precepto es la ayuda mutua de los socios, quienes sostienen la organización mediante el pago de una cuota. El mutualismo se inscribe en lo que José Luis Coraggio (2016) define como economía social y solidaria por tratarse de un sistema económico que sirve de base a una sociedad justa y equilibrada que persigue equidad y ayuda, para satisfacer las necesidades de sus miembros.

El comienzo del Mutualismo en la Argentina está ligado a los inmigrantes italianos, españoles y franceses en tiempos del Virreinato del Río de la Plata, que se integraban en instituciones para fortalecer sus sentimientos patrióticos, conservar sus tradiciones y protegerse de enfermedades. Según la Confederación Argentina de Mutuales, las primeras organizaciones fueron la “Mutual de la Sociedad Italiana del Plata” y “L’Unionet Secours

Mutuals”¹², fundadas durante la década comprendida entre 1825 y 1835. Muchas de las que le siguieron se denominaron entidades “de socorros mutuos”. El Mutualismo alcanzó un nivel relevante de crecimiento en el país en las primeras décadas del siglo XX. El ejemplo brindado por los extranjeros repercutió favorablemente en la sociedad argentina al actuar como elemento motivador para la fundación de nuevas asociaciones mutuales. Las organizaciones solidarias nacían como respuesta a la escasa cobertura social que el Estado ofrecía a los trabajadores. En 1927 ya existían 1141 mutuales en el país que agrupaban a más de 500 mil asociados.

En cuanto a legislación, el presidente Roque Sáenz Peña envió en 1911 al Congreso un proyecto (Ley Orgánica de Mutualidades) en el que se refería al mutualismo como agente colaborador del Estado para el desarrollo social, por lo cual era necesario un marco regulatorio que guiara y protegiera el movimiento. El proyecto no prosperó, sin embargo, en 1935 se sancionó la Ley 12009 por la cual se eximió de impuesto a las mutuales. Fue recién en 1938, a través de un Decreto, que se reconoció y apoyó oficialmente en Argentina la actividad mutualista. Y en su artículo 4º agrega que algunos de los servicios que pueden brindar. Así, son mutuales

aquellas que, mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquiera otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual. Los ahorros de los asociados pueden gozar de un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos.

Mariano Rodríguez explica que la creación del sistema mutual tuvo por fin “que las personas físicas y/o jurídicas, ante una emergencia o necesidad de algún bien o servicio, al

¹² Antecedentes del Mutualismo en Argentina (<http://www.camargentina.org.ar/mutualismo/antecedentes-en-argentina/>)

que no puedan tener acceso en forma individual, lo puedan hacer mediante la ayuda mutua” (2016, pág. 7). Con esto, se puede ver que el principio rector del mutualismo es la solidaridad, y que tienen como fuente de financiamiento, como expresa su articulado, la contribución monetaria periódica que hacen sus asociados.

Además, Rodríguez explica una importante variable financiera que atraviesa a las asociaciones mutuales que, basadas en su autogestión “producen bienes y servicios con carácter oneroso, pero basadas en el principio de la administración de precios cercanos a los costos, con los fines de favorecer la accesibilidad a los servicios” (2016, pág. 8). Posiblemente, esta sea una de las dos diferencias principales que distinga a una mutual de una empresa¹³ que también pueda ofrecer bienes y servicios ya que, mientras la primera tiene un carácter solidario, la segunda tiene uno meramente comercial (y mientras mayor margen de ganancia, mejor). La otra característica distintiva es que una mutual tiene como público objetivo a sus socios (y tal vez no cualquier persona, aunque quisiera, pueda asociarse) y una empresa a un público más amplio al que se le llama cliente (al menos, al momento de ofrecer sus bienes).

Basado en los aportes de Mariano Rodríguez (2016) el siguiente cuadro compara las diferencias entre las asociaciones mutuales y las sociedades comerciales:

Asociación Mutua	Sociedad Comercial
Brinda productos o servicios con fines solidarios	Ofrece productos o servicios con fines de lucro
Se sostiene con el aporte de sus asociados	Se desarrolla con las ganancias que obtiene
Público más bien cautivo: sus socios	Público amplio: cualquiera que quiera los bienes que ofrece
Los fondos económicos están al servicio de	Los fondos, el capital, están al servicio del

¹³ Para establecer la comparación, el término empresa podría ser reemplazado por el de comercio, industria, sociedad anónima, de responsabilidad limitada o, de hecho. Cualquiera sea la figura legal, se refiere a corporaciones que persiguen lucro económico.

los asociados	desarrollo y expansión
Busca poco margen de ganancia y para reinsertarlo en el circuito mutual/socios	Las ganancias se distribuyen según los inversores o dueños
Todos los socios tienen iguales derechos y obligaciones en relación a la mutual	Derechos y obligaciones están en función del capital que aporten los socios
Su accionar se resume en la ayuda recíproca y la solidaridad	Su accionar se resume en vender con el mayor margen de ganancia posible

Cuadro N° 3. Comparación entre mutuales y sociedades comerciales De realización propia. Febrero de 2022.

Para ampliar el campo de conocimiento, se puede decir que los principios que rigen las asociaciones mutuales son: adhesión voluntaria, organización democrática, neutralidad institucional, contribución acorde a los beneficios a recibir, capitalización social de excedentes, educación y capacitación mutua, integración para el desarrollo.

La Ley Nacional N° 20321, sancionada el 27 de abril de 1973 y compuesta por 42 artículos, es la que regula la actividad mutua; siendo el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.) el órgano encargado de nuclearlas y autorizar su funcionamiento.

5.5 Planificación de la Comunicación Institucional

En relación al proceso de planificación, Nidia Abatedaga reconoce algunas cuestiones que no pueden faltar por ser esenciales:

Necesaria vinculación del plan con la realidad y la adaptación a ella en el devenir que esta última imponga. También supone el involucramiento de los diferentes actores que son protagonistas -en distintas escalas- del proceso iniciado, y sobre todo un compromiso político con la propia actividad y en la comunidad con la cual se está trabajando (Abatedaga, 2009, pág. 144)

Vale decir que el plan contiene un componente ideológico que es directriz de las acciones a ejecutar, de los actores que están involucrados, de los sujetos a los cuales está destinado, del objetivo o meta que se persigue, y dicha meta se va a concretar.

En este marco, Uranga (2011) dirá que una estrategia no es otra cosa que la traducción de la voluntad política a acciones concretas que logren las transformaciones que se persiguen.

Un plan de comunicación es útil, sobre todo, para corregir debilidades, solucionar problemas y potenciar fortalezas que se hayan detectado en una etapa de investigación previa: el diagnóstico. De modo que con los resultados de un diagnóstico es que se comienza a planificar.

Dice Abatedaga (2008) que la planificación puede ser útil para analizar las relaciones entre los sujetos, estudiar los contenidos de sus intercambios, los canales personales o mediáticos que utilizan; y con ello mocionar mejoras para sus vinculaciones. Añade, además, que sobre los canales, códigos y significados de los mensajes se puede trazar un plan con vistas a mejorar la comunicación en una institución.

A su vez, Washington Uranga la resume en tres acciones concretas:

- a) elegir un rumbo que está orientado nuestras imágenes de futuro (traducidas, según el caso en escenario apuesta, objetivos u otro determinante de acción),
- b) elegir y diseñar las acciones que permiten alcanzar el propósito establecido en el punto anterior y c) mirar las dos determinaciones precedentes en el marco de la complejidad del ámbito en el que estamos trabajando (Uranga, 2011, pág. 2)

Pero, por otro lado, es necesario advertir que trabajar sobre una planificación, conlleva algunos resultados que no necesariamente vayan en la línea de lo planificado:

no debe perderse de vista que... se está operando en interacciones comunicativas que pueden favorecer o perjudicar el intercambio de intereses comunes, disidencias y acuerdos y que también pueden producirse modificaciones en el propio ser de los sujetos individuales o en un colectivo. Y estas modificaciones pueden conducir a la vez a reproducir o modificar su situación de sujeto en el ámbito social que se trabaja (Abatedaga, 2008, pág. 99)

Es decir que la ejecución de un plan, si bien tiene como finalidad optimizar la comunicación o un aspecto de esta en la institución, puede tener efectos colaterales no deseados; por ejemplo, que algún sector se perciba en desventaja respecto a otros en vinculación, nivel de información que reciben, posibilidades de interacción o participación en tomas de decisiones, entre otras.

Además, Abatedaga (2008) enseña que existen distintos tipos de planificación, a saber:

La planificación normativa, es la más antigua y tradicional, planea sobre una realidad que se aprecia como dada, es de tipo más bien verticalista y rígida, vinculada a las ciencias duras y en la que la autoridad toma decisiones sobre lo que cree que es el camino que se debe seguir para llegar a las metas planteadas o producir un resultado. Se trata de cumplir con el ‘deber ser’, lo que debería ser mejor para la institución y, a veces, sin considerar (o sin dar respuesta a) los cambios negativos que estos pueden originar en la organización.

La planificación estratégica, más analítica y participativa, planifica sobre una realidad que es producida por los sujetos y sus acciones, cuestiona la organización vertical del poder de decisión y por ende de planificación, es más participativa, flexible en su aplicación y tienen mayor participación de actores que van a intervenir para construir el futuro, concibe el presente como consecuencia de la historia que pasó.

Por último, recalca la planificación por búsqueda de consensos, que tiene dos pilares: la comunicación y las relaciones de poder. En relación a la primera, es necesaria para la deliberación que conduzca a generar consensos entre los actores. Con la comunicación se difunde información, la que es necesaria para que los sujetos tomen conocimiento de una determinada realidad, principalmente por medio de la interacción; puesto que, sin el conocimiento adecuado, resultará difícil lograr las metamorfosis necesarias (Prieto Castillo, 1990, Abatedaga, 2008). En esta misma línea de ideas se expresa Uranga (2016) quien entiende que primero hay que conocer, para luego transformar y así incidir en el futuro que se persigue.

Otro pilar con que cuenta este tipo de planificación es la relación del saber con el poder, que pone en tela de juicio de los individuos los saberes, los límites, lo que les ha sido impuesto socialmente por herencia. Entonces, el conocimiento se torna poderoso por cuanto da libertad a los sujetos para que cuestionen toda racionalidad que le ha sido legada, proponiendo modificar las relaciones de dominación, por otras de consenso. A la sazón, la comunicación

permitirá redefinir el lugar que ocupa cada persona, la percepción que tiene de sí misma y de sus prácticas. Este consenso se alcanza luego de que los protagonistas reflexionan sobre la historia en común que les ha conferido el presente que viven, reconocen las formas de racionalidad que han naturalizado para que las cuestionen. Se trata de salir del statu quo y concebir una nueva verdad que conjugue lo que se es y lo que necesita ser modificado para la satisfacción de las necesidades de los sujetos.

Desde luego, para llegar a un consenso, primero hay que comunicarse, comunicar las verdades de cada actor y reflexionar sobre ellas y así reconfigurar el poder social. “La importancia de las interacciones comunicativas, se sitúan en el modo como a través de ellas se pueden entablar relaciones sociales, que suponen relaciones de poder, encuadradas en un sentido práctico y ético diferente, que cuestione el estado de cosas” enseña Abatedaga (2008, pág. 24). Solo así, se encontrarán nuevas formas, más aceptables, de relacionamiento entre personas y con poder de decisión sobre los rumbos a seguir que devengan de consensuar entre partes. Desde luego, el consenso supone la libertad de ideas y de expresiones, de nuevos modos de relacionamiento entre personas, grupos y arribar a nuevas ideas sobre las relaciones de poder.

En esta misma línea de ideas se expresa Uranga, al decir que:

Cualquier intervención vinculada a lo comunicacional supera largamente una operación técnica o tecnológica. Demanda una mirada compleja sobre las relaciones, los significados y los sentidos producidos. Exige, al mismo tiempo, reconocer que en el intercambio comunicativo se genera nuevo conocimiento y se disputan perspectivas respecto del imaginario social y de los cambios que se pretenden en la historia desde la vida cotidiana. Implica, finalmente, sostener que la comunicación atraviesa todo el proceso social (Uranga, 2016, pág.18).

Entonces, la planificación por búsqueda de consensos, no termina por transformar la realidad solamente, sino que primero lo hace con los actores involucrados, al darle otra perspectiva de poder, de libertad, de interacción, de conocimientos, de protagonismo en la planificación que permita cambiar aquella realidad.

En este sentido, Nidia Abatedaga (2008) enseña que un plan necesariamente se debe relacionar con esa realidad sobre la cual va a operar, y debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios que en esta vayan surgiendo. Además de involucrar a los actores, debe considerar a los criterios políticos, que van a orientar el destino que la planificación tendrá. “Los parámetros ideológico- políticos determinan el ‘hacia dónde’ está orientado el plan, ‘para quiénes’ está pensado, en función de lograr ‘qué modificaciones’ y el ‘cómo’ se piensa arribar a ellas” (Abatedaga, 2008, pág. 144).

Al respecto, Uranga (2011) haciendo síntesis, manifiesta que el diseño y la ejecución de la planificación buscan un cambio en la institución que se aborda. Y coincide en que encierra siempre criterios políticos, y agrega que no se puede pensar en la comunicación, sin pensar en la política.

Pero, además, otro elemento que distingue la planificación por búsqueda de consensos es el de la evaluación, que no es una actividad posterior, sino simultánea a la planificación misma. Efectivamente, no se puede soslayar que un plan quiere incidir en una realidad para modificarla, y que estos cambios traerán consecuencias (algunas predecibles, otras no tanto) las que deben ser consideradas al momento de un planeamiento y su ejecución.

Si se parte de concebir a la evaluación como el procedimiento para fijar el valor de una cosa o lo que es lo mismo valorar una situación, se torna central comenzar la planificación con un proceso evaluativo. Se asume aquí que durante el proceso de diagnóstico el grupo planificador y el grupo social con el que se trabaja han arribado a un momento de definición de un área o sector de problemas, aunque lo deseable sea que habiendo analizado las prioridades se hayan definido uno o dos problemas centrales a partir de los cuales se puede pensar un plan resolutivo (Abatedaga, 2008, pág. 145-146)

Ahora bien, se puede decir que la situación problemática que una institución atraviesa debe ser pensada en términos de cómo solucionarla desde la ejecución de una planificación que haga partícipes a los individuos que se ven afectados. Esto porque, si los sujetos participan de

las deliberaciones, se van a comprometer con el plan que dé solución a los problemas (Kaplún, 2002, Salazar 2018).

Entonces, planificar será administrar recursos que permitan alcanzar un objetivo, dotando a este procedimiento de una organización y racionalidad, dirá Abatedaga (2008). Sin embargo, los planificadores no deben obviar la cultura de una organización, ni otros factores determinantes como los ideológicos (tanto institucionales como personales) o los económicos, puesto que lo que se planifica debe ser factible de llevarse a cabo.

5. 5. 1 Metodología de la Planificación

Se ha dicho que con una planificación se busca pensar acciones a implementar que modifiquen para bien el estado de cosas, se trata de crear el futuro deseado, al menos, en la medida en que esto dependa de los actores involucrados en un plan y en su incidencia sobre la realidad que los contiene.

Pero esta actividad, conlleva varios pasos, a saber:

1. Contextualizar y definir los problemas: esto implica separar los problemas detectados en la etapa del diagnóstico de otros componentes relacionados. Esto “para diferenciar entre el problema tal cual existe objetivamente, y el modo en que vamos a apropiarnos de él para que sea origen de un proyecto de intervención transformadora” (Abatedaga, 2008, pág. 151). A la vez, será importante identificar a los actores involucrados que puedan incidir para bien o mal en lo planificado. También, los sectores que puedan apoyar o conflictuar lo que se piensa llevar adelante. Y, por último, reconocer los canales de comunicación que coadyuven a influenciar a grupos e individuos implicados.
2. Definir meta objetivos: responde a la pregunta del por qué se planifica lo que se planifica. Esto determina el rumbo de una planificación, hacia dónde se pretende dirigir

con lo que se hará. Por supuesto, esto conlleva una decisión política de la organización en torno a definir el destino de la misma.

3. Determinar objetivos generales y específicos: “desde esta perspectiva llamaremos al problema *“situación actual”* y a los objetivos *“situación deseada”* enseña Abatedaga (2008, pág. 153) y añade que los objetivos “responden a las preguntas: ¿Qué queremos hacer? o ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación actual (o problema)?” (2008, pág. 153). Así, estos objetivos, pretenden ayudar a alcanzar el futuro que se persigue. Por supuesto, que tienen que estar adecuados a la realidad económica, cultural, ideológica y social de la institución para que sean viables y puedan alcanzarse.
4. Elaborar estrategias: deben ser perfiladas después de que fueron definidos los objetivos, lo que se desea lograr. Esta instancia sería el *“cómo”* se arribará a la situación deseada. Inicialmente, se podría trabajar con muchas ideas que sean aportadas por todos los sujetos, luego de una discusión sobre posibilidades y eficacia de cada una, se debe arribar a un consenso sobre cuáles de todos se podrían implementar. Quizás haya ideas muy buenas, pero muy complejas, demorosas o caras de ejecutar, por lo que deberán desestimarse. Abatedaga (2008) explica que estas últimas, deben ser reexaminadas por todos con mayor profundidad en relación a: los problemas prácticos que podría traer, ventajas o desventajas, valores que están en juego, relación con los objetivos que se persiguen, entre las más importantes.
5. Lo específico de las Estrategias de Comunicación: en este apartado se propone determinar los ejes comunicacionales sobre los que se estructure toda la planificación. En este sentido, se aclara que “la comunicación no se entiende sólo en su faz instrumental, sino fundamentalmente como un proceso de constitución de sujetos y un proceso de transformación de subjetividades” (Abatedaga, 2008, pág. 158). Así, la *comunicación instrumental* es, fundamentalmente, unidireccional, sin participación de

otros actores, tiene por fin informar a los demás, pero sin pretensiones de interacción. Es útil para utilizarla a modo de cartelera, afiches o televisores con información rotativa, en lugares de acceso común, en los que la gente circula o se concentra como pasillos, cocina, ascensores, salas de espera. Por otra parte, la *comunicación como proceso*, es bidireccional, *horizontal*, constituye subjetividades, educan, ayudan a crear un nosotros, lo que concita consensos o disensos. Abatedaga habla de un proceso de *comunicación – educación* que da a los sujetos “la posibilidad de pensar la posición que ocupan en el mundo, es decir, de ser sujetos históricos, agentes de sus propias prácticas y experiencias. Es darles la posibilidad, en definitiva, de ser sujetos de palabra, pero, además, ser sujetos de cambio y transformación” (2008, pág. 159). Esta faena implica reunirse, discutir, consensuar. Son útiles en este caso hacer talleres, asambleas, equipos de trabajo; actividades que susciten el encuentro y la participación de los sujetos que hacen a la institución. En este punto, se deben esbozar las actividades que den cumplimiento a los objetivos. “Así pues, debemos pensar para cada una de las estrategias de comunicación definidas hasta aquí, a quiénes estarán dirigidas, a través de qué medios o soportes se viabilizará su implementación, al tiempo de definir qué y cómo se dice en cada caso” matiza Abatedaga (2008, pág. 160)

Lo antedicho, se expresará en sub estrategias que contemplarán los públicos involucrados, los soportes o medios a utilizar y el contenido creativo a desplegar.

En relación a la *sub estrategia de públicos* se debe definir a quién se dirigen las acciones comunicacionales. Es importante conocer cómo y qué se comunican, entre ellos, y con la institución; y qué posición tienen en relación a esta, vale decir si apoyan, son indiferentes u opuestos. Todo conlleva acciones concretas y, tal vez, diversas para los distintos grupos implicados de modo que se interesen, participen y se comprometan.

Con respecto a la *sub estrategia de medios – soportes*, va de suyo, debe seleccionarse el

más adecuado, según el objetivo que se persiga; ya sean *mediatizados* (involucran algún tipo de dispositivo tecnológico) o *directos* (implica la habilidad de las personas para comunicarse con otros). Igualmente, según el alcance que se busque, se puede hablar de “los medios masivos, los micro- medios de alcance grupal limitado y los medios con acciones de comunicación inmediata o de alcance grupal definido” indica Abatedaga (2008, pág. 161). Dentro de esta sub estrategia, también se debe seleccionar si la comunicación será oral, escrita, visual, virtual o icónica.

Por último, en relación a la *sub estrategia de contenido – creativa*: alude, tanto a las dimensiones que tendrán los mensajes (en cuanto a tamaño, extensión, periodicidad) como a las clásicas funciones del lenguaje (expresiva, apelativa, referencial, poética) que se utilizarán en función al qué y cómo se va a comunicar.

Esto nos habla a las claras de las exigencias creativas que deberán tenerse en cuenta, siendo directamente proporcional la relación entre lo que se “debe decir” a los sujetos con lo que ellos “desean oír”. Y esto, por cuanto, en primera y última instancia, con dichos mensajes se querrá tender al menos a suscitar la atención, el interés, el deseo, la participación, la reflexión y la acción de los miembros de la organización (Abatedaga, 2008, pág. 162)

A todo esto, Kaplún (2002) aporta que los ejes que deben considerarse para montar la estrategia son *conceptual* relacionado a los significados a compartir; *pedagógico* vinculado a lo que se pretende que los sujetos aprehendan; y *comunicacional* que alude al modo de transferir los contenidos.

A modo de colofón, se dirá que, una vez hecho el diagnóstico, habrá que planificar la comunicación de la organización que la ‘saque del lugar’ en el que se encuentra; detectando problemas, diagramando estrategias y objetivos, disponiendo de recursos económicos y humanos y ejecutando las acciones que la sitúen en el lugar que aspira ocupar.

6. Metodología

Ruth Sautu (2005) explica que la metodología está constituida por los procedimientos que hacen posible construir la evidencia de la investigación y su función es discutir los principios del conocimiento. La metodología se vale de los métodos que son los que permiten aplicar el razonamiento a la investigación; es decir, adaptar los conceptos teóricos a la producción de información, dice Sautu (2005). Y, mientras la metodología se relaciona con los campos de conocimientos, los métodos se vinculan con los modos de hacer o los pasos a seguir, vale decir que serían el qué y el cómo de las indagaciones científicas. Adicionalmente, de los métodos se desprenden las técnicas que mejor se adaptan a las distintas estrategias teórico-metodológicas que se vayan a implementar en un trabajo. Las técnicas, por su parte, son las operaciones específicas de búsqueda y análisis de datos. Y éstos últimos, se construyen en función a los objetivos que se plantea la investigación, la información que se busca, y la teoría desarrollada.

En otro orden, en ciencias sociales se pueden hablar de distintos tipos de metodologías, por ejemplo: cualitativas, cuantitativas y mixta, que toma aspectos de las dos primeras; cada una con diferentes supuestos teóricos y procedimientos para obtener la evidencia empírica. Sautu hace una diferenciación entre metodologías al decir que

el método experimental y la encuesta, así como la utilización de técnicas estadísticas de análisis, se utilizan en el marco de una metodología cuantitativa; mientras que las entrevistas (ya sean interpretativas o etnográficas), la observación, la narrativa y el análisis del discurso, son utilizados en estrategias cualitativas (Sautu, 2005, pág. 38).

Desde luego, las investigaciones mixtas son un híbrido de las anteriores, y toman de cada una las técnicas que más se adecuen para los datos que se desean obtener. Según Sautu (2003), los métodos exclusivamente cuanti o cualitativos se utilizan cada vez menos de forma pura.

En particular, siguiendo a Sautu (2003) en cuanto a los aspectos específicamente metodológicos para la producción de datos, esta investigación utilizará técnicas cualitativas

(entrevistas, análisis documental, análisis de contenidos periodísticos, observación) y cuantitativas (encuestas y análisis estadísticos de datos secundarios). La finalidad es buscar, obtener, seleccionar, ordenar y analizar la información requerida para la elaboración del trabajo final.

Pero cabe aclarar que la realidad que se investiga es siempre dinámica y cambiante, y que, además, cada sujeto le da su interpretación, según sus modos de observarla y comprenderla; a decir de Uranga (2009). Y en la AMPUNSJ, con una coyuntura adversa porque el número de socios va en declive, con juicios abiertos y remates de bienes latentes, la situación puede cambiar durante el lapso de este trabajo y ser vista con distinta óptica, según el lugar que ocupe cada individuo¹⁴. Esta investigación toma datos del período 2017-2021¹⁵, con un cohorte durante 2019 y 2020 por motivos de la pandemia. Hay mención a datos anteriores a 2017.

Técnicas empleadas

Siguiendo a Prieto Castillo (1993) las entrevistas sirven para conocer la percepción de los actores en relación al quehacer de una institución; se considera la información obtenida mediante informantes claves, la que refiere a personas que por alguna razón tienen un amplio conocimiento de la organización como podría decirse de los funcionarios. Las autoridades principales fueron abordadas mediante *entrevistas*. El presidente, por ser la máxima autoridad y por lo tanto el responsable de las decisiones políticas, y el gerente por ser quien ejecuta dichas políticas y es el nexo entre el Consejo Directivo y los empleados. El propósito era conocer: los principales problemas que atraviesa la institución, los objetivos de la gestión, el trasfondo de hechos que no aparecen ni en las noticias, ni en las memorias institucionales, las perspectivas futuras, la organización interna de la institución, las funciones que cumplen los

¹⁴ Por ejemplo, un nuevo embargo en las cuentas puede significar una merma en el patrimonio para las autoridades, un riesgo de perder el trabajo para los empleados, la consecuencia de la corrupción para los socios o un acto de justicia para otros sujetos ajenos a la entidad.

¹⁵ Coincide con mi cursado en la carrera y mi interés en el tema.

empleados, el manejo de la comunicación.

Por su parte, el análisis documental, (considerados datos de fuente secundarias porque contiene información preexistente, recogidos por alguien distinto al investigador), ayudó a conocer las leyes que regulan el funcionamiento de la Mutual, su estatuto y modificaciones, piezas comunicacionales emitidas por la AMPUNSJ. Esto también contribuyó a conocer los problemas principales, cómo está organizada la Mutual, su historia, la identidad visual, qué y quienes comunican, cómo se organiza la tarea, quiénes participan en la definición de los contenidos a difundirse, hacia quiénes van dirigidos, por qué canales se comunica, y si se discrimina lo interno de lo externo.

En relación al análisis de contenidos periodísticos, se pretendía conocer qué tipo de información se ha publicado en los principales medios digitales de la provincia sobre AMPUNSJ. Esto permitió saber lo que se dice de ella y cómo esto repercute en su imagen.

A su vez, la observación de tipo no participante, y consistió en visitar la sede social y el camping para conocer cómo trabajan y se relacionan los empleados, tanto entre sí como con terceros, cuáles son sus problemas o necesidades. Esto permitió saber más acerca de la cultura y la organización de las actividades.

Con respecto a las encuestas, la pretensión fue tomar una muestra aleatoria simple de 50 casos. Los indagados fueron encuadrados en tres categorías: a) Socios, b) Exsocios (renunciantes) y c) Exsocios (jubilados), considerando que éstos últimos abandonan la institución por causas distintas a los renunciantes, ya que pasan a ser pasivos, acaso no por descontento con la organización o una precaria situación económica personal, como puede presumirse de los que renunciaron. Lo que se buscó conocer es qué opinión tienen de la institución y sus autoridades, qué servicios utilizan y cuales reclaman tener, por qué canales se informan de las actividades institucionales. La definición de estos públicos obedeció a que, junto al personal y las autoridades, están o han estado vinculados en forma permanente y por

largos períodos de tiempo a la Mutual, además de ser los que eligen o son elegidos para integrar el Consejo Directivo y tienen una incidencia sustantiva para sostenerla con sus aportes mensuales.

Efectivamente, la AMPUNSJ subsiste, casi de manera exclusiva, de las contribuciones monetarios en concepto de cuota social, de modo que no resulta igual contar con 3500 asociados (como en los años '80), que con 1800 (en 2012) o con 1000 (2021). Los ingresos percibidos por otros sujetos, como los provenientes de los gobiernos de la Nación, de San Juan, o de la Universidad, son de carácter excepcional y extraordinarios.

Además, las acciones que el Consejo Directivo ha llevado adelante, amén de afrontar asuntos legales y financieros, apuntan a engrosar el padrón de socios; es por eso que conocer sus opiniones y necesidades es de suma importancia para las futuras acciones que la institución implemente en pos de captarlos. Los hechos históricos que atravesaron a la AMPUNSJ¹⁶ durante los últimos años y a los públicos con los que se relaciona de manera habitual, la convierten en un “fenómeno único e irrepetible” (Abatedaga, 2008, pág. 126). Las encuestas fueron realizadas de manera presencial y en sus lugares de trabajo a socios y exsocios renunciantes; y por mail o por teléfono a los exsocios jubilados.

En este sentido, resulta imprescindible aclarar que gran parte del trabajo de campo que contiene esta investigación se realizó durante 2020, con muchas dificultades e intermitencias que se originaron por el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, decretado por el Presidente de la Nación (Decreto 297/2020) por la mortal pandemia del COVID - 19.

A modo de resumen sobre las fuentes de las que provienen los datos con los que se analizaron las dimensiones se puede decir que:

Para investigar la dimensión de la realidad institucional, se recabó información mediante

¹⁶ Un empleado desaparecido hace 18 años, ex autoridades denunciadas y procesadas por esta causa; y otras por estafas; juicios y embargos contra la institución; caída constante en la masa societaria, entre los más visibles.

el análisis de la documentación disponible: Ley 20321/1973 que regula las Asociaciones Mutuales, y Estatuto Social de AMPUNJS, Memorias Anuales, documentación histórica y entrevistas con autoridades.

Para conocer la dimensión de la identidad institucional, se apeló a información de archivo disponible que permitió conocer la historia y evolución de la institución desde sus inicios en la década de 1950, los valores que le dieron vida; encuestas para socios y ex socios; relevamiento de documentación, como el Estatuto Social, Memorias, y noticias históricas.

Para analizar la dimensión de la comunicación institucional, se recurrió a: entrevistas que ayudaron a conocer cómo se organiza la comunicación, quiénes son los actores involucrados, cuáles son los públicos, cuáles los medios/canales por los que se comunican y de qué contenidos se trata. También se planteó relevar y analizar las piezas comunicativas publicadas y observar los canales de comunicación propios de la Mutual; Facebook, Twitter, YouTube, página web, WhatsApp, correo electrónico. La intención fue crear o recrear un organigrama de la comunicación que dé cuenta del circuito y sus protagonistas. También se emplearon las encuestas para conocer si los socios y ex socios utilizan los medios de información de la Mutual para recibir noticias institucionales o interactuar con la organización.

Para examinar la dimensión de la imagen, se abordó también con encuestas e indagación de las noticias publicadas sobre la organización en los medios digitales. Las encuestas porque exhibían la valoración que tienen socios y exsocios; y las publicaciones de los medios periodísticos porque pueden moldear la opinión de otros sujetos o instituciones. Además, la participación de distintos estamentos ayudó a conocer si los involucrados, cada uno desde el lugar en el que se vincula con la organización, tiene una misma, parecida o muy diferente visión de la Mutual.

El siguiente cuadro resume la metodología a utilizar.

Técnica de recolección de información	Objetivo de la técnica	Aplicabilidad (cómo se aplicará y a qué o quiénes)
Entrevistas	Recoger información histórica y actual para diagnóstico y análisis	Presidente y Secretario
Relevamiento/Análisis de documentación	Aprehender más a la institución: estatuto, organización, análisis de dimensiones	Documentación disponible, memorias, estatutos, padrones de socios y de proveedores, manuales de funciones
Encuestas	Conocer opiniones, valoraciones, de empleados, socios y ex socios	Socios, exsocios renunciantes, exsocios jubilados
Análisis de contenidos comunicacionales	Saber qué tipo de noticias periodísticas emiten los medios sobre la Mutual ----- Entender cómo se emplean los canales de comunicación con que cuenta la organización	Prensa digital, ----- Facebook, Twitter, YouTube, WhatsApp, mail, afiches

Cuadro N° 4. Técnicas de recolección de información De realización propia. Abril de 2020

El siguiente cuadro grafica la propuesta de análisis de las dimensiones institucionales.

Dimensión	Público a indagar¹⁷	Herramienta a utilizar	Resultado esperado
Realidad	Autoridades →	Entrevistas Relevamiento documental	Datos que permitan analizar la realidad
Identidad	Autoridades → Socios Ex socios renunciantes Ex socios jubilados	Entrevistas Encuestas Relevamiento documental	Regularidades que ayuden a esclarecer la identidad de la Mutual
Comunicación	Autoridades → Socios Ex socios renunciantes Ex socios jubilados	Entrevista Encuestas Análisis de medios de comunicación	¿Qué dice la Mutual? ¿Qué se sabe sobre la Mutual?
Imagen	Autoridades → Socios Ex socios renunciantes Ex socios jubilados	Entrevistas Encuestas	Establecer qué imagen tienen de la Mutual ¿Tienen igual, parecida o distinta imagen de la entidad?

Cuadro N° 5. Técnicas para análisis de las dimensiones. De realización propia. Abril de 2020

Como ya ha quedado de manifiesto, ninguna herramienta de recolección de información es exclusiva para abordar una cuestión puntual de la investigación. Esto significa que, al indagar

¹⁷ La selección de estos públicos o; más bien la exclusión de otros como instituciones, medios de comunicación, organismos de gobierno, obedece a que la relación con ellos es esporádica (por ejemplo: firma de convenios de prestación, informaciones publicadas, solicitud de ayuda concreta ante un organismo público) y se da en casos y circunstancias puntuales; no de manera permanente, como los públicos elegidos para construir la investigación.

sobre el diagnóstico o cualquiera de las dimensiones con alguna técnica, bien pudieron surgir insumos que abarquen otros aspectos además del que se buscaba expresamente examinar. Que los instrumentos brinden información complementaria a la que de ellos se espera, puede resultar otra de las riquezas del uso de múltiples instrumentos y de investigaciones mixtas.

El punto de llegada de este trabajo puede ser un valioso lugar de inicio de un ulterior Plan de Comunicación Institucional para la AMPUNSJ.

En las siguientes páginas, luego del análisis propuesto, se bosqueja un plan de perfectibilidad basado en algunos ejes que, en razón de lo investigado y en consenso con las autoridades, pueden resultar de mayor urgencia encarar para que la organización experimente una mejoría en sus relaciones humanas, su comunicación y logre incrementar su matrícula.

7. Análisis

7.1. Realidad Institucional

7.1.1 Historia de la AMPUNSJ

En 2000, se intentó reconstruir la historia de la organización con entrevistas a fundadores que aún estaban con vida y material fotográfico disponible en la AMPUNSJ o aportado por históricos socios. El actual presidente de la institución, por entonces socio, fue a quien le encargaron esta misión.

La Asociación Mutua del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ) fue fundada en 1957, por un grupo de alumnos, docentes y egresados de la Escuela Nacional de Artes y Oficio, anexa a la Escuela Industrial Domingo Faustino Sarmiento, bajo el nombre de “Caja de Ayuda al Compañero” y su primer presidente fue el Maestro de Tecnología Eladio Cortéz. Uno de los dirigentes sobrevivientes de aquella época, Eleuterio Altamira, comentó en 2000 que la joven institución funcionaba como cooperativa, y que la primera acción concreta fue poner en marcha una pequeña proveeduría que operaba en el mismo edificio de la Escuela Industrial donde se vendían artículos de primera necesidad como azúcar, dulces, o harina y elementos de trabajo, como bancos y herramientas que fabricaban los alumnos que tenían orientación técnica. Los responsables de llevar adelante el emprendimiento buscaban conseguir fondos que ayudaran a consolidar su funcionamiento, ya que por entonces no existía el descuento de cuota societaria por planilla de sueldos y el número de aportantes era todavía muy escaso.

Para sumar más asociados, sobre fines de la década del 50, se incorporaron los trabajadores de la Escuela de Comercio Libertador General San Martín y los de la Facultad de Ingeniería, que por entonces dependía de la Universidad Nacional de Cuyo de Mendoza.

En 1965, la AMPUNSJ consiguió su personería jurídica e implementó el carnet para socios; y dos años después alquiló una piscina llamada El Bosque para brindar ese servicio.

Hacia fines de los 60' la Mutual contaba con sede propia y era presidida por el Ing. Jorge Ávila, quien en una entrevista comentó: “solicitamos un préstamo a un banco cooperativo y compramos un terreno en la calle Mitre y Estados Unidos (hoy Barrio Mitre). Después vendimos ese terreno y pedimos otro préstamo mucho más grande; así fue como se compró la finca de Pocito, donde hoy funciona el camping”. Ávila y otros colaboradores, pusieron como garantía hipotecaria en el banco sus propias casas; y de esta manera, consiguieron los fondos suficientes para comprar la finca con cuatro hectáreas de cultivos de uva y olivos, que luego fue camping. Con una estrategia inteligente, los dirigentes lograron cancelar el crédito en sólo dos años, con la venta de dichas cosechas. En los años sucesivos, los parrales y olivos dejaron su lugar a las piletas, parrilleros, quinchos y los espacios dispuestos para prácticas deportivas.

En 1972, la Mutual cambió su nombre y pasó a llamarse “Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de Cuyo” (AMPUNC).

Su consolidación se dio a partir del año siguiente, con la creación de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) cuando casi todos los empleados universitarios pasaron a formar parte en calidad de asociados. En ese entonces, comenzó a practicarse el descuento de la cuota social por recibo de sueldo, que continúa hasta la actualidad y que, por entonces, significó su consolidación económica. También, en octubre de ese 1973, adquiere su nombre definitivo: “AMPUNSJ”.

En la década de 1980 llegó su etapa expansiva con una matrícula de 3500 asociados titulares, más sus grupos familiares; y un edificio céntrico propio para la sede administrativa, más el camping funcionando a pleno. Fue en esta época, principalmente, donde comenzó a acuñarse el término “el camping de la familia universitaria” pues los socios, pertenecientes a distintas unidades de la Universidad Nacional de San Juan, se reunían allí con sus familias, y sus hijos asistían a las Colonias de Verano. También, los sábados, se organizaban campeonatos de fútbol en el que intervenían equipos integrados casi en su totalidad por socios y empleados

universitarios.

Para llegar a esta etapa, hubo distinguidos dirigentes que lo hicieron posible, entre ellos el expresidente y socio fundador Santiago Gerbeno, cuyo perseverante trabajo le valió que la confitería del camping lleve su nombre. También el ya mencionado Jorge Ávila, quien presidió la institución por 15 años y fue, para los que lo conocieron, un hombre tenaz y honrado. La sede social de calle San Luis, en el centro de San Juan, lleva su nombre.



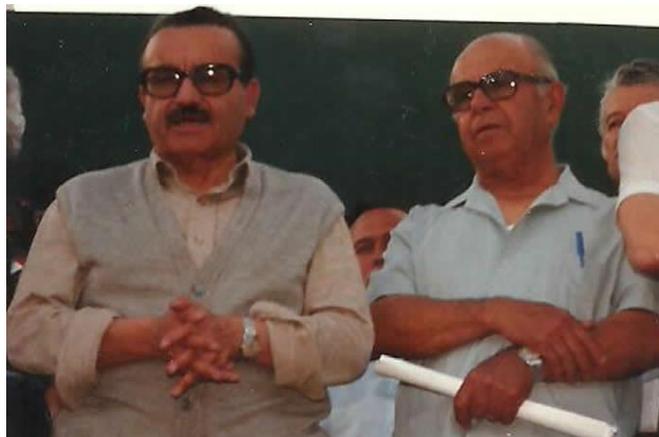
Descubrimiento de la placa que da el nombre "Jorge Ávila" a la Sede. Fuente AMPUNSJ, década de 1990

Pero, por otra parte, hubo hechos que dejaron un pesado lastre en AMPUNSJ. El 28 de septiembre de 2004, la institución fue escenario de un acontecimiento de trascendencia pública: la desaparición del empleado Raúl Tellechea, quien estaba a cargo del área contable. La familia de Tellechea señaló a los directivos de aquel entonces como responsables de su desaparición y planteó como móvil el desvío de fondos de la institución. Al mismo tiempo, los directivos denunciaron a Tellechea por estafa y por haberse fugado con dinero de la AMPUNSJ¹⁸.

En la actualidad, están procesados cuatro exfuncionarios de la Mutual, un extrabajador de la UNSJ y una empleada de la Mutual, un civil, policías y el jefe de la fuerza de aquel entonces. Algunos por desaparición forzada, otros por falso testimonio y los restantes por incumplir con sus deberes de funcionarios. Además, el expresidente está sospechado de ser el autor intelectual y, al momento de los hechos, también era funcionario del gobierno provincial.

¹⁸ En 2007, la justicia, finalmente, sobreyó a Raúl Tellechea en la causa abierta en su contra.

Tellechea lleva 18 años desaparecido.



Raúl Tellechea (izq.). Jorge Ávila y Santiago Gerbeno (der). Fuente AMPUNSJ, década de 1990

Diez años después, durante 2014, en la AMPUNSJ: tras el cambio de autoridades, la actual conducción denunció en la justicia penal a los directivos salientes por un endeudamiento millonario, no declarado en los balances, y en el que están involucrados prestamistas y socios, además de los exdirigentes; quienes están procesados por administración fraudulenta. En paralelo, la Mutual fue denunciada por los prestamistas en el fuero Civil por incumplimiento de pago. Como consecuencia de esto, más de 300 socios renunciaron en repudio a los hechos, y la organización sufrió reiterados embargos en su cuenta bancaria debiendo solicitar ayuda financiera a la UNSJ y al gobierno de San Juan para seguir prestando servicios.

La AMPUNSJ llegó a afrontar juicios por deudas impagas, algunas legítimas y otras fraudulentas, por más de siete millones y medio de pesos; y estuvo involucrada en doce juicios civiles, dos juicios penales y otros laborales. Actualmente, algunos de estos procesos judiciales siguen abiertos y constituyen un peligro latente para el presente y el futuro inmediato.

La Mutual cuenta, hoy, con poco más de mil socios, menos de un tercio de los tres mil quinientos que supo tener en su mejor etapa, a mediados de la década de 1980.

7.1.2 Marco Legal

Este tópico surge de las entrevistas con autoridades, encuestas y relevamiento documental

(Estatuto y Memorias).

La AMPUNSJ presta servicios como persona jurídica en los términos que establece la Ley 20321, bajo la fiscalización del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Puntualmente, la precitada norma establece en su Artículo 2, que las mutuales son las “constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual mediante una contribución periódica”.

La AMPUNSJ se propone en el Artículo 2 de su Estatuto Social los siguientes fines y objetivos que hacen a su identidad (Kaplún, 2002):

- a) Fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros para satisfacer sus necesidades;
- b) Prestar servicios funerarios;
- c) Otorgar subsidios por nacimiento, casamiento, fallecimiento o cualquier otro evento que se determine;
- d) Otorgar préstamos a sus afiliados y un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos;
- e) Proporcionar servicio de asistencia médica integral, farmacéutica, de proveeduría, turismo, culturales y otros compatibles con el desarrollo físico y espiritual de los asociados;
- f) Establecer un fondo compensatorio para la jubilación;
- g) Proveer de vivienda a los socios, ya sea adquiriéndola, construyendo o haciéndola construir, pudiendo entregarla en uso, o en propiedad, según lo establezca en cada caso la reglamentación;
- h) Otorgar becas a los alumnos hijos de socios, que cursan estudios en establecimientos primarios y secundarios dependientes del Ministerio de Educación de la provincia y los establecimientos secundarios dependientes de la Universidad Nacional de San Juan.

Según las encuestas realizadas a socios y exsocios¹⁹, los servicios más demandados por categorías son: camping y seguro de salud por parte de los socios; camping y compras en comercios adheridos lo eran por parte de los exsocios jubilados; y camping, compras en comercios, y distintos deportes que les ofrecía el camping, los usufructuados por exsocios renunciantes.

No obstante, el Artículo 3 del Estatuto (pág. 1) aclara que “los servicios sociales precedentemente enumerados se prestarán a medida que lo permita el estado económico y previa reglamentación de los mismos” lo que podría poner en suspenso alguna de las prestaciones, si la propia institución no pudiera financiarlos. Aunque en la realidad, aún no se ha presentado esta situación.

La entidad cuenta con 1003 asociados titulares, los de mayor peso político porque eligen y pueden ser elegidos como autoridades, 20 asociados jubilados y 82 adherentes, no vinculados laboralmente a la Universidad y que, junto a sus familias, solo tienen acceso a los servicios que brinda el camping; en su mayoría superan en promedio los 50 años de edad. La cifra se multiplica por cuatro si se considera a los familiares de los titulares, denominados socios participantes. Los titulares cumplen funciones como docentes y nodocentes en distintas dependencias de la USNJ; es decir en espacios descentralizados y distantes geográficamente entre sí.

En relación a los distintos tipos de socios, en el Artículo 7 inciso A los discrimina en:

Activos: serán los mayores a 18 años que pertenezcan al personal de la Universidad Nacional de San Juan y a la Dirección de Asistencia Médica y Social Universitaria (DAMSU), ya sean contratados o efectivos, y los jubilados de esas instituciones. Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivos, cumpliendo con los requisitos exigidos por este estatuto. Inc. b) Participantes: El padre, madre, cónyuge, hijas solteras, hijos menores de 18 años y hermanas solteras del socio activo, quienes gozarán de todos los servicios sociales sin derecho a participar en las Asambleas ni a elegir ni ser elegidos. Inc. c) Adherentes:

¹⁹ El procesamiento de todos los datos de la encuesta puede consultarse en el anexo de esta publicación

Serán las personas mayores de 18 años que no pertenezcan a la planta del personal de la Universidad Nacional de San Juan. Los adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos, careciendo del derecho a elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este estatuto. Inc. d) Honorarios: Serán todos aquellos que, en atención a determinadas condiciones personales, o por importantes donaciones efectuadas a la entidad, sean elegidos como tales. Su designación la hará la asamblea a propuesta fundada del Consejo Directivo o de treinta socios con derecho a voto. Los socios honorarios gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos, careciendo del derecho a elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este estatuto.

La principal fuente de financiamiento de la Mutual es el aporte en concepto de cuota social. En el caso de los empleados universitarios, el aporte se debita del sueldo y oscila entre \$2400 y \$3400, como mínimo y máximo, según el cargo que ostenten en la Universidad. Los jubilados aportan \$1000 y los socios adherentes \$2000. En todas las categorías el valor de la cuota social es determinado por el Consejo Directivo e incluye al grupo familiar.

Precisamente, el Artículo 4 (pág. 2) explicita la fuente de recursos con que cuenta la AMPUNSJ y los enumera: “a) Las cuotas y demás aportes sociales; b) La rentabilidad de los bienes que posea; c) Las contribuciones, legados y subsidios; d) Los ingresos resultantes de las actividades lícitas desarrolladas por la asociación o por terceros”

7.1.3 Estructura Organizacional

La máxima autoridad de la AMPUNSJ es la Asamblea de Socios, por Artículo 28 del Estatuto; y tiene por función convocar a las asambleas ordinarias o extraordinarias. Las primeras son anuales, emplazadas dentro de los cuatro meses posteriores a la finalización del ejercicio (Artículo 29) y deben considerar Memoria, el Balance contable, el Inventario de bienes, y cualquier otro asunto que el Consejo Directivo decida presentar a los asociados; además de elegir a los miembros de los demás órganos si hubiera vacantes. Las extraordinarias, por Artículo 30, las puede convocar el Consejo Directivo, la Junta Fiscalizadora, o el 10% de los socios con derecho a voto, siempre que se crea conveniente. En las asambleas puede participar cualquier socio activo, con cuota al día y seis meses de

antigüedad. “El quórum para cualquier tipo de asamblea será de la mitad más uno de los asociados con derecho a participar” (Artículo 36, Estatuto de AMPUNSJ, pág. 11)

La administración y fiscalización de la Mutual está a cargo de un Consejo Directivo y de una Junta Fiscalizadora, establecido por el Artículo 12. Los miembros de ambos cuerpos desarrollan la tarea ad-honorem y su mandato es por cuatro años o ejercicios. Los Artículos 13 y 18 establecen que el Consejo está compuesto por siete miembros titulares, incluidos el Presidente, Secretario y Tesorero (los que solo pueden ser reelectos un mandato según el Artículo 15); y siete miembros suplentes; y que la Junta está conformada por tres miembros titulares y tres suplentes. En relación a esta última, el Artículo 27 determina que dos titulares y dos suplentes corresponden a la lista electa y los restantes, a la primera minoría, y en todos los casos hay una nómina de suplentes en cada lista para que la Junta no deje de funcionar por falta de miembros, ya que siempre debe contener tres integrantes; caso contrario se debe convocar a Asamblea para elegir fiscales que completen el período. Y es justamente la Asamblea la que puede revocar cualquier mandato con la aprobación de dos tercios de asociados presentes, según el Artículo 16.

Siguiendo con el Consejo Directivo, el mismo Artículo 18 apunta que tres vocales representan a la primera minoría, siempre y cuando ésta haya alcanzado el 25% de los votos válidos emitidos durante los comicios. Estos tres vocales ocupan el 4° lugar como titular y el 6° y 7° como suplentes.²⁰

Todas las autoridades son elegidas por los asociados mediante voto secreto y por lista completa (Artículo 39). Para poder postularse se debe contar con un año de antigüedad como socio y no tener causas judiciales dolosas o condenas. Las elecciones son fiscalizadas por una Junta Electoral integrada por un socio designado por el Consejo y un representante de cada

²⁰ El Artículo 18 también del Estatuto (ver anexo) establece como se ocupan todos los cargos de vocales.

lista, según el Artículo 42 (pág. 12). Se vota en los lugares de trabajo (distintas reparticiones de la UNSJ, por Artículo 41) y, en caso de no haber más que una lista, la elección se hará por proclamación (Artículo 39).

A la vez, el Artículo 19 (pág. 6) determina las atribuciones del Consejo, el que solo puede sesionar si alcanza la mitad más uno de sus miembros:

Ejecutar las resoluciones de la asamblea, cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y toda otra disposición legal vigente; b) Ejercer, en general, todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Mutual, quedando facultado a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en este estatuto, con cargo a dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre; c) Convocar a asamblea; d) Resolver sobre la admisión, amonestación, exclusión o expulsión de socios; e) Crear o suprimir empleos, fijar remuneraciones a adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupan, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales; f) Presentar a la asamblea general ordinaria la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e informes del Órgano de Fiscalización correspondiente al ejercicio fenecido; g) Establecer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones que deberán ser aprobados por la asamblea; h) Poner en conocimiento de los socios, en forma clara y directa, los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Acción Mutual; i) Conferir mandatos, designar representantes y apoderados; j) Aceptar donaciones, legados y subvenciones, siempre que la situación no se encuadre en las previsiones del Artículo 34 de este estatuto; k) Crear y suprimir subcomisiones internas para asesoramiento y control de las actividades sociales, y designar sus integrantes; l) Modificar, ad referendum de la primera asamblea a realizarse, el monto de las cuotas y demás cargas sociales, cuando razones de necesidad así lo aconsejen; ll) Contratar seguros; m) Autorizar el funcionamiento de las filiales seccionales y o delegaciones ad referendum de la asamblea y de acuerdo con las normas que dice la autoridad de aplicación; n) El Consejo Directivo se reunirá en sesiones ordinarias cuando lo estime conveniente, por lo menos una vez al mes, y sesiones extraordinarias cuando existan puntos urgentes a juicio de la presidencia o cuando lo solicitan por escrito dos de sus miembros; ñ) Para poder sesionar a la hora indicada, el Consejo Directivo necesitará la presencia de la mitad más uno de sus miembros; o) El Presidente vota únicamente en caso de empate.

Por su parte, las tareas inherentes a la Junta Fiscalizadoras están amparadas en el Artículo 26 (pág. 9):

a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arqueos el estado de las disponibilidades en caja y bancos; b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como asimismo efectuar el control de los

ingresos, por períodos no mayores de tres meses; c) Asistir a las reuniones del órgano directivo y firmar cuando concurren las actas respectivas; d) Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos presentados por el órgano directivo, e) Convocar a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo el órgano directivo; f) Solicitar al órgano directivo la convocatoria a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes a la autoridad de aplicación cuando dicho órgano se negare a acceder a ello; g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, en especial lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados, y las condiciones en que se otorguen los beneficios sociales. El órgano de fiscalización cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social.

Cabe aclarar que todo lo anteriormente enumerado, es bajo el nuevo estatuto homologado por INAES en 2017.

Precisamente, en 2017, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) notificó a la AMPUNSJ de la aprobación y homologación de la reforma estatutaria propuesta en 2015. Éstas, fueron impulsadas por la actual gestión, después de que las auditorías arrojaron deudas millonarias y préstamos usureros contraídos por la presidencia saliente en 2014. El propósito que fue evitar mandatos perpetuos y consolidar una gestión más transparente y participativa, más democrática.

Entre los cambios sustanciales se deben mencionar: la participación de minorías en los órganos de gobierno (representantes de las listas que no ganen las elecciones) y la limitación de reelección a un período de las principales autoridades: Presidente, Secretario, Tesorero. El nuevo Estatuto otorga un mandato de cuatro años y favorece una participación más democrática de los socios en la conducción de la Mutual. Antes de la homologación de 2017, las autoridades gobernaban sin oposición en el Consejo Directivo ni la Junta Fiscalizadora.

La reforma también otorga la categoría de “activos” a los socios empleados de la obra social DAMSU, anteriormente considerados “adherentes”. La modificación les otorgó el derecho de votar y ser votados, es decir de poder integrar los órganos de gobierno de la Mutual, reservados únicamente a asociados con carácter de activos.

Por otra parte, el texto fue elaborado por una Comisión de socios que se creó para ese fin; luego fue debatido y aprobado por el Consejo Directivo, primero, y la Asamblea, después. Resulta un rotundo cambio en el modo de conducir la organización, puesto que antes de la reforma, quien ganaba las elecciones administraba sin oposición en los órganos de gobierno y no había límites a las reelecciones; actualmente, la lista que no resulte ganadora, se coloca como minoría en la conducción y control; y las listas electas, no pueden reelegirse más que por un período.

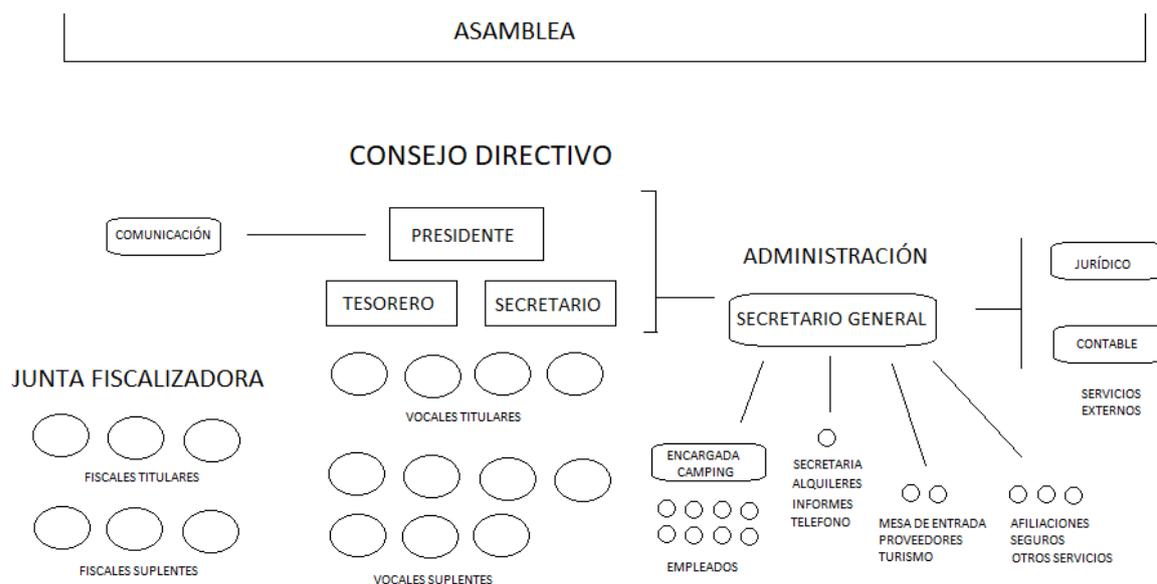
7.1.4 Organización Interna

La AMPUNSJ cuenta con 15 empleados; 7 prestan servicio en la sede administrativa (de las cuales 4 son mujeres y 3 hombres) y 8 en el camping (2 mujeres, el resto varones). La mayoría de ellos tienen entre 15 y más de 20 años prestando servicios a la institución. Dos empleadas de la sede, están en condiciones de iniciar sus trámites jubilatorios durante 2022 y no tienen planes de seguir trabajando cuando cumplan los 60 años de edad. Todos están encuadrados en el convenio colectivo de la Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles (UTEDyC). No hay un organigrama que establezca una estructura del personal ni manual de funciones, aunque las tareas están asumidas por usos y costumbres; y en la práctica prima el criterio permanente colaboración de todos en cualquier actividad que se presente. El empleado de mayor jerarquía es el Secretario General, quien es el responsable de la administración, de hacer cumplir las disposiciones del Consejo Directivo y de llevar la administración general de la Mutual. También hay contratados servicios externos: un estudio jurídico y un estudio contable; un ingeniero electricista y una profesional médica, estos últimos intervienen solo ante necesidades puntuales. Además, hay trabajadores temporarios, como los guarda vidas que se desempeñan durante la temporada de pileta. También, hay una estudiante en calidad de pasante que colabora en la comunicación institucional.

El Consejo Directivo (CD) es el órgano político que delibera y toma decisiones. Está

compuesto por socios activos que trabajan en distintas dependencias de la UNSJ. La tarea que realizan en la Mutual es ad-honoren. El Presidente, Secretario y Tesorero, también miembros del CD, son los principales responsables de la conducción de la institución y el nexo con el Secretario General, que es la máxima autoridad de la administración. Todos rinden cuenta a la Asamblea General de Socios. La comunicación es tarea del Presidente con la colaboración de una estudiante avanzada de comunicación y una profesional informática, socia de la Mutual, que colabora con el soporte técnico.

A continuación, se recrea un organigrama de hecho. No se podría decir que es real en el sentido de que no está plasmado ni en el estatuto, ni en ninguna normativa que regula el funcionamiento de la AMPUNSJ:



Cuadro N° 6. De realización conjunta con Lic. Omar Cereso y Lic. José Murillo en octubre de 2017 para el seminario Diagnóstico y Planificación de Proyectos de la Maestría en Comunicación Institucional (FCH-UNSL)

7.1.5 Infraestructura

AMPUNSJ cuenta con un edificio propio de 360 metros cuadrados, ubicado en el microcentro de la ciudad de San Juan, a 5 cuadras de la plaza principal. El inmueble tiene una playa de estacionamiento de 300 metros cuadrados y era utilizado para dos actividades: de lunes a viernes funcionaba un gimnasio (por el momento está sin funcionar) y los fines de

semana y feriados suele prestarse a socios o alquilarse a no socios para reuniones sociales. El gimnasio era explotado y administrado por la profesora de educación física que coordina las colonias de verano de la Mutual. Era un servicio abierto a todo público y con acceso a los socios de la Mutual mediante un precio preferencial. La mayoría de los concurrentes eran no socios, vecinos al establecimiento.



Playa de estacionamiento de la sede de AMPUNSJ. Fuente propia. Mayo de 2022

La sede concentra la administración y la gestión, es un gran espacio abierto, muy bien iluminado y climatizado, con una cómoda y amplia recepción, en la que una serie de mostradores dividen el espacio público de los socios y proveedores del espacio privado en el que trabajan los empleados, que cuentan con el mobiliario necesario, con computadoras y armarios; en la parte posterior se encuentra la cocina y una pequeña sala de reuniones. El edificio es un gran mono ambiente en el que también sesiona el Consejo Directivo; y que no cuenta con una oficina privada o espacio separado, ni para el Presidente ni para el Secretario General. Si se necesita tener una reunión privada hay dos lugares posibles, la cocina o una pequeña y poco ventilada sala de reuniones; es decir que el edificio, prácticamente, no da

margen a la privacidad.

Panorámicas de la sede, los mostradores y sillas separan lo público de lo privado. Fuente propia. Mayo 2022



Vista desde el fondo y el ingreso de la sede. Fuente propia. Mayo 2022



Sala de reuniones (oscura, sin cerámicos ni ventilación) y cocina. Fuente propia. Mayo 2022

Por su parte, el camping de la AMPUNSJ está emplazado en un predio de cuatro hectáreas en Ruta 40 y Calle 8, departamento Pocito, a 10 km de la sede administrativa. Esas instalaciones albergan tres piscinas (una preolímpica); canchas de fútbol, básquet, vóley, hockey sobre patines y pádel. El predio tiene, además, una zona para carpas, 6 quinchos abiertos con parrilleros, un quincho cerrado de 348 metros cuadrados con capacidad para 350 personas y una confitería de 210 metros cuadrados apta para 190; espacios que regularmente son utilizados para reuniones familiares o festejos. Los socios tienen libre acceso al predio y sólo se les cobra un valor diferencial por el uso de los salones para una reunión social de carácter privado. Dichos salones, también son alquilados a mayor valor a personas ajenas a la AMPUNSJ.



Acceso al camping en el departamento Pocito. Fuente propia. Mayo 2022



Quincho y confitería de 348 y 210 metros cuadrados respectivamente. Fuente propia. Mayo 2022



Pileta preolímpica. Al fondo otra que filtra agua hace 5 temporadas. Fuente propia. Mayo 2022



Sobre las plataformas debían construirse cabañas con fondos de INAES, nunca se hicieron. Los responsables están procesados y fueron expulsados. Fuente propia. Mayo 2022

La Mutual tiene además 4 lotes de 450 metros cuadrados cada uno, aproximadamente. Los mismos quedaron para la institución en el marco de un proyecto de viviendas que se ejecutó en 2004. Esos inmuebles estuvieron embargados por la justicia en una de las causas impulsadas por uno de los prestamistas.

7.1.6 Relaciones con otras Organizaciones

En su quehacer institucional la AMPUNSJ mantiene relaciones con un importante número de entidades privadas y públicas, entre las que se destacan la Universidad Nacional de San Juan (UNS), la más importante por la calidad e historia del vínculo; la Dirección de Asistencia Médica Social Universitaria (DAMSU), la obra social de los empleados universitarios; la Federación de Mutuales de San Juan, donde la AMPUNSJ ha ejercido la secretaría a través de su presidente; la Municipalidad de Pocito, que colabora con el mantenimiento del camping.

Tanto la UNSJ como el Gobierno de San Juan y Nacional aportaron fondos de distinta naturaleza, (algunos reembolsables y otros, no) que permitieron a la AMPUNSJ seguir funcionando, principalmente al solventar el pago de sueldos del personal y los servicios.

También se relaciona con unas 50 firmas comerciales de la provincia que aceptan a la Mutual como medio. Los comercios pertenecen a diferentes rubros y venden sus productos y servicios a los socios mediante órdenes de compras que éstos retiran de la sede y autorizando el pago posterior mediante un descuento por débito de sus recibos de sueldo. La Mutual pide mensualmente a la UNSJ efectuar los descuentos de los créditos solicitados por los socios, así como el valor correspondiente a la cuota social. Este mecanismo de recupero resulta fundamental, puesto que el sistema de débito, es la vía de mayor recaudación con que cuenta la institución, tanto en cuotas como en servicios.

7.1.7 Planes Futuros y Problemas Presentes

Estos temas se reconocen a partir de considerar la Memoria institucional; entrevistar a autoridades y encuestar a socios y exsocios.

La AMPUNSJ negoció con INAES la regularización de una deuda de \$564000 que la Mutual mantiene con este organismo. Se trata de un subsidio no reintegrable otorgado en 2013 para la construcción de cuatro cabañas en el camping que nunca se hicieron. Si bien se trataba de una cifra que no debía devolverse, pero el hecho de haber desviado esos fondos y no haberse utilizado para lo que estaban destinados, generó que se convierta en una deuda a amortizar y con riesgo de ser denunciada por INAES como un desvío de fondos. Esta es una de las irregularidades denunciadas ante la justicia por los directivos de la Mutual y por la cual están procesados los funcionarios anteriores. La actual gestión, puso en conocimiento de este asunto a las autoridades del INAES quienes mostraron disposición a colaborar para superar esta herencia. Pero esta situación aún no se ha definido.

La Mutual también logró que INAES homologue los reglamentos de “Turismo” y “Recreación y Deporte”, rubros en los cuales la Mutual, durante años, prestó servicios sin regulación.

Por otra parte, solicitó en dos oportunidades ayuda económica a la UNSJ en los últimos años, debido a los problemas financieros originados por embargos en la cuenta bancaria de la institución, consecuencia de los juicios ejecutivos impulsados por uno de los prestamistas. Estos embargos, que a 2016, sumaban cerca de ochocientos cincuenta mil pesos, pusieron en riesgo el funcionamiento normal puesto que impedía cubrir gastos corrientes como el pago de los sueldos y los servicios. La UNSJ, con autorización de su Consejo Superior, otorgó a la AMPUNSJ dos subsidios reintegrables de \$420000 cada uno a devolver en 10 cuotas mensuales, consecutivas, y sin interés.

Estos préstamos, pudieron ser cancelados en tiempo y forma, aun cuando, sobre una parte de estos fondos, la justicia también dictó embargos, de modo que el dinero que recibió la Mutual fue inferior al que originalmente había acordado con la UNSJ.

En este sentido, se debe decir que la institución ha perdido juicios durante el transcurso de

esta investigación. El que afrontó contra los prestamistas les significó una erogación superior a los seis millones cuatrocientos mil pesos y sufrió otros embargos por más de medio millón entre 2017 y 2018, y por doscientos cincuenta mil pesos durante el ejercicio 18/19, entre los que se tuvo información disponible.

Lamentablemente, no se puede tener acceso a la cantidad exacta de embargos y sus montos, algunos por deudas no saldadas, otros por los intereses punitivos por no haber cancelado en tiempo dichas obligaciones, y otros por costas judiciales. Esto, en razón de que las autoridades dicen no saberlos con precisión estos datos, el empleado contable dice “no recordarlos” y en las memorias institucionales no están claramente detallados.

A la vez, AMPUNSJ ha recibido subsidios del Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social del Gobierno de San Juan, pero con la finalidad de mejorar las instalaciones del Camping, como por ejemplo pintar algunos sectores o remodelar otros.

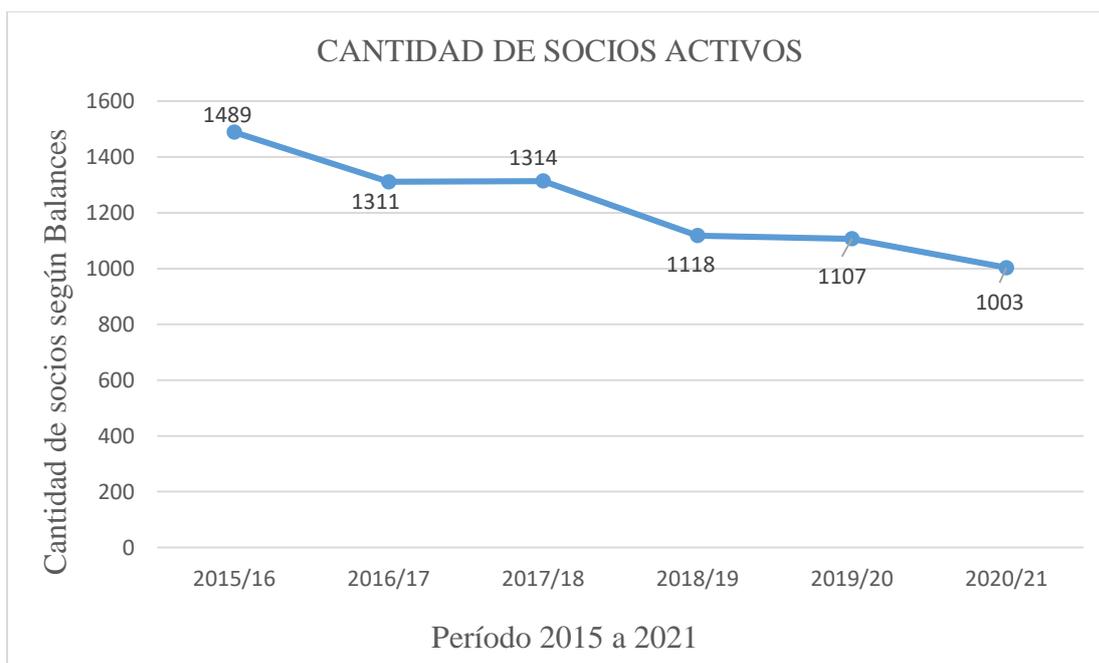
La propia institución, lanzó en distintas oportunidades un bono contribución para todo público, incluso ajenos a la Mutual o a la Universidad, con valores que oscilaban los mil a dos mil pesos y con premios en efectivo con el propósito de ayudarse en su propio salvataje financiero.

Por otra parte, la cantidad de socios “activos” se viene reduciendo paulatinamente. Entre las causas de disminución de asociados autoridades, socios y exsocios reconocen:

- Los hechos detectados en 2014 que redujeron en 320 la matrícula entre 2014 y 2015.
- La falta de uso o desconocimiento de los servicios por parte de los socios, lo que los hace prescindir de AMPUNSJ.
- El reemplazo de los servicios de la Mutual por compras con tarjetas o créditos directamente en los comercios.

- El uso casi exclusivo del camping como único servicio, según la mayoría de los socios encuestados dicen utilizar más asiduamente, el resto son poco conocidos y, como consecuencia, poco demandados.
- Carencia de mejoras y renovación de servicios. La mayor parte son ofrecidos hace más de diez años y desde que su implementación la masa social cambió de edad, necesidades o gustos, pero la oferta de la Mutual no acompañó ese cambio.
- La ausencia de políticas efectivas para retener como socios a los empleados de la UNSJ que se jubilan.
- Falta de estrategias para incorporar nuevos socios.

Este es el registro de bajas durante el período analizado para esta investigación:



Cuadro N° 7. Involución de masa de socios de AMPUNSJ- De realización propia. Junio 2022

Consecuencia de la paulatina merma de asociados, el Consejo aprobó un plan promocional para incorporar nuevos socios. El mismo se focaliza en captar a los empleados ingresantes a la UNSJ y a la obra social universitaria DAMSU, bonificando la inscripción y otorgando un mes sin cargo; también prevé una rebaja del 50% de la inscripción para los matriculados en

las organizaciones profesionales nucleadas en la Federación de Entidades Profesional de San Juan (FEPU). A la vez, gestionan acuerdos para captar socios mediante convenios con distintos organismos públicos o privados para recibir asociados; o bien particulares que deseen sumarse.

Cabe aclarar que, históricamente, todos los socios eran empleados de la Universidad; sin embargo, dado el permanente éxodo de éstos, la AMPUNSJ ha celebrado estos acuerdos para equiparar la caída. Esto, por otro lado, ha generado cierto descontento en históricos socios que pretenden que el camping sea solo para la familia universitaria.

A la par, se propuso un plan de contactar regularmente y de manera personal a los asociados que se jubilan de la UNSJ para informarles que pueden seguir siendo miembros de la entidad como socios activos, y persuadirlos para que lo hagan. Para esa tarea se designó específicamente a un empleado; sin embargo, nunca se terminó de implementar y ningún funcionario ni empleado han podido explicar el por qué. De modo que esta política de captación no pasó de una buena intención.

Por otro lado, es menester incrementar sus ingresos económicos puesto que evidencia un crecimiento permanente de gastos de funcionamiento, que la percepción de cuotas y otros ingresos no contrarresta. El aporte recaudado en concepto de cuotas, solo alcanza para cubrir los sueldos del personal. Los crecientes costos de servicios y los gastos corrientes son financiados con los ingresos generados por alquileres de quinchos y canchas situados en el camping, y las comisiones por los convenios con comercios. El actual contexto de crisis económica e inflacionaria, agrava la situación.

En 2019, creó un Registro de Aspirantes a Viviendas (RAV) con el fin de relevar las necesidades habitacionales de los socios y determinar si se puede ejecutar un plan al respecto. El RAV, dividió a interesados en dos grupos: los que querían adquirir su primer lote para vivienda y los aspirantes con casa propia que querían invertir en una propiedad.

Al año siguiente, se firmó un convenio con la empresa PRYCSA, para la comercialización de lotes destinados a la construcción de viviendas en el terreno denominado Valle Encantado, ubicados en Rivadavia, a unos 15 kilómetros al oeste de la sede de AMPUNSJ. Eran 114 unidades disponibles a la venta; de los cuales 102 fueron comprados entre socios activos y socios adherentes. A modo de inversión, la Mutual compró dos, por un total de 3.683.610 pesos a pagar en 120 cuotas mensuales; esto pensando en articular a futuro actividades propias de los vecinos y del objeto social de una entidad de su naturaleza.

Los problemas más urgentes que emergen de lo investigado y que han manifestado los involucrados en la investigación son:

- La falta de comunicación interna y contención hacia los empleados quienes no se sienten considerados por la autoridad y se observan tensiones entre sí y con el CD.
- La fuga constante de socios y que la Mutual no haya logrado consolidar una política de captación efectiva.
- La falta de visibilidad de la Mutual por limitaciones en la comunicación.

7.2 Identidad Institucional

Este análisis es resultado de observación en la sede social y el camping (y charlas con los respectivos empleados), entrevistar a autoridades, relevar documentación, encuestar a socios y exsocios.

Con esto se procura conocer las actividades que se brindan/servicios que se ofrecen y hacen a su razón de ser, su cultura como organización (Costa, 1992 – Villafañe, 1999 - Vargas, 2017) pensando que las acciones institucionales (Costa, 1992 - Salazar, 2018) y su identidad visual (Costa, 1992 – Amado, 2011) expresan su personalidad, los atributos (Villafañe, 1999) que moldean su naturaleza, considerando que todo aquello determina la personalidad institucional y suscita una determinada imagen en los demás.

AMPUNSJ, brinda a sus asociados los siguientes servicios en su carácter de Asociación Mutual:

1. Préstamos de dinero a través de convenio con entidades financieras
2. Órdenes de compra en comercios de diferentes rubros
3. Coseguro de salud
4. Seguro de sepelio
5. Camping con piletas; instalaciones deportivas y espacios cerrados y abiertos para eventos sociales, que se prestan y alquilan a los socios y público en general
6. Colonia de verano para hijos y nietos de socios y público en general
7. Gimnasio
8. Turismo por convenio con prestadores hoteleros y de transporte
9. Espacio de exposición y venta de producciones de artistas plásticos
10. Servicio de inyectable a domicilio
11. Círculos de ahorro

12. Celebraciones tradicionales (Día del Niño, Día de la Madre; Locro patrio; cena de fin de año, entre otras
13. Talleres de arte

Estas prestaciones hacen a su identidad; la que, además, consiste en una “férrea voluntad política de ordenar la institución, transparentar su administración y orientar su funcionamiento hacia los fines para los cuales fue creada, recuperando los valores mutualistas” (Memorias 2017/2018, pág. 3 y Memoria 2018/2019, pág. 2)

Simbólicamente, la identidad de AMPUNSJ, está íntimamente ligada a la de la UNSJ. Puede decirse que la Mutual es tributaria del prestigio institucional de la Universidad Nacional de San Juan. Se desarrolló a partir del accionar de los empleados universitarios, por ejemplo, mediante la construcción de instalaciones en el camping, como las piletas, los salones o quinchos, que fueron planificadas y ejecutadas con ayuda de profesores y alumnos de la Universidad, mediante proyectos de cátedras, de extensión o de investigación. Además, varios proyectos realizados en los últimos tiempos como mensuras de terrenos, planos o reparaciones en el camping han sido ejecutadas por socios, profesionales universitarios, sin costos de honorarios para la institución.

A la vez, en distintas oportunidades, la UNSJ otorgó subsidios y donaciones a la Mutual; y fue conducida por dirigentes que eran también destacados y prestigiosos miembros de la comunidad universitaria. Fueron tiempos en los que la Mutual se capitalizó en lo material y en lo simbólico, como espacio de encuentro personal y familiar, de ayuda mutua, entre empleados universitarios.

La comunión entre ambas instituciones sufrió un quiebre en 2004 con la desaparición del Ingeniero Raúl Tellechea, egresado de la Casa de Estudios y, a la vez, empleado de la Mutual. Lo mismo sucedió entre 2014 y 2015, cuando quedaron al descubierto los fraudes cometidos por las autoridades que habían dejado la conducción por aquellos años. En este sentido,

emergieron rasgos de identidad involuntarios (Kaplún, 2002), relacionados al (mal) ejercicio institucional, lo que le costó desprestigio, juicios millonarios y una sangría permanente de asociados, quienes abandonaron la institución en repudio a los delitos.

A decir de las autoridades y miembros de la comunidad universitaria ya no se trataba de la Mutual de la Universidad sino de una asociación ilícita y fraudulenta.

Al ser ésta un fenómeno de la conciencia (Cháves, 2012), la actual presidencia, se propuso sanear su economía, afrontar los juicios, denunciar a los responsables de los ilícitos y expulsarlos de su padrón de asociados²¹ para recuperar la credibilidad y los valores que guiaron a la institución en sus orígenes: participación, solidaridad, bien común; y así recuperar el concepto de “la Mutual de la familia universitaria”; puesto que son éstos valores los que conforman el capital simbólico con el que se autoidentifica, quiere transmitir y con los que pretende ser identificada (Chaves, 2012 – Capriotti, 2009).

En relación a los expulsados, en la Asamblea celebrada el 18 de diciembre de 2014, los asociados pidieron al actual Consejo Directivo una sanción ejemplar para los responsables de las maniobras fraudulentas. Lo que llevó a las autoridades a echar y declarar personas no gratas al expresidente, al extesorero y a un cobrador de aquella gestión quien recaudaba cuotas, pero no rendía el dinero (presentó su renuncia para no ser echado, la que no fue aceptada para poder expulsarlo). Esto disparó el análisis de la situación de otros cuatro exfuncionarios del caso Tellechea, quienes corrieron la misma suerte, aun cuando uno de ellos pidió ser reincorporado, según cuenta la Memoria 2015/2016.

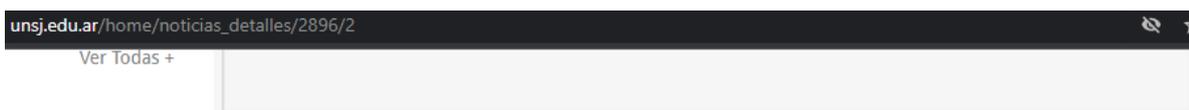
Al respecto, el Artículo 10, incisos c y d destacan que “c) Hacer voluntariamente daño a la asociación u observar una conducta notoriamente perjudicial a los intereses sociales; d) cometer actos de deshonestidad en perjuicio de la asociación” (pág. 3) fueron prácticas

²¹ El Artículo 8 Inciso d) establece como obligaciones de los asociados “responder por los daños que ocasionare a la asociación”. Sin embargo, los directivos no han avanzado en este ítem más que realizar las denuncias penales correspondientes. Artículo 9 “El Consejo Directivo se encuentra facultado para imponer a los socios las sanciones de amonestación, suspensión, exclusión y expulsión por actos de inconducta”

manifiestas en la Mutual; y por eso las autoridades tomaron la decisión política de desterrar a los responsables.

En reiteradas Memorias Anuales, se exponen los tiempos difíciles que atravesaba la institución, pero siempre enfocados en el esfuerzo colectivo para superar la crisis “Estimados socios, estamos asistiendo a un momento complejo y delicado en la vida institucional de nuestra Mutual. No obstante, estamos convencidos que se han tomado las decisiones que se tenían que tomar. Se ha transparentado el funcionamiento de la institución. Tenemos la convicción y la energía para seguir por este camino. La Mutual necesita que más socios se sumen al desafío. Quedan invitados²²” (Memoria 2014-2015, pág. 9)

Estas decisiones tuvieron espacio en portales digitales de la provincia:



La Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ), se complace en informar que el pasado mes de diciembre canceló el préstamo que recibió en febrero de 2015 de la UNSJ (Resolución N° 01/15-CS), cuyo destino fue el pago de sueldos adeudados a los empleados de la Mutual. La devolución se realizó en diez (10) cuotas iguales y consecutivas, tal como se acordó con la autoridad universitaria. La Mutual agradece una vez más la gestión del señor Rector y de la señora Vicerrectora, y la voluntad de la totalidad de los miembros del Consejo Superior. Asimismo la AMPUNSJ se complace informar que en Asamblea Extraordinaria de asociados se aprobó una reforma parcial del Estatuto Social (Acta N° 61 A/15). La iniciativa se encuadra en el compromiso asumido por las actuales autoridades de la Mutual de sanear la entidad, transparentar su administración e impulsar acciones tendientes a recuperar la credibilidad institucional. La reforma se realizó el pasado mes de diciembre y entre otras modificaciones se destacan: a) el fin de la reelección indefinida de autoridades; b) otorgar representación de la primera minoría en el Consejo Directivo y la Junta Fiscalizadora; c) ordenar la elección de autoridades en los lugares de trabajo de los socios; d) nueva conformación de la Junta Electoral; e) incorporar a los empleados de la DAMSU a la categoría de socios Activos. El nuevo Estatuto entrará en vigencia una vez homologado por la autoridad competente (INAES). En la misma Asamblea también se dispuso declarar socios Honorarios a cinco (5) ex directivos de la institución, en reconocimiento a méritos personales, compromiso con la entidad y valores afines al mutualismo. La medida fue impulsada por el Consejo Directivo de la AMPUNSJ, y los beneficiados son los socios Marcelo Abad, Raúl Furlán, Nicolás Delgado, Luis Ansberck y Manuel Osvaldo Videla. La Asamblea además hizo un reconocimiento especial por la “trayectoria y compromiso” al ex Secretario General de la Mutual Francisco Reyes Lara y a la actual encargada del Camping de la AMPUNSJ Josefina Barrios. Por otra parte el Consejo Directivo de la Mutual, en coincidencia con el reclamo de la mayoría de los socios, procedió a dar de baja y expulsar a los siete (7) asociados involucrados en los lamentables acontecimientos que son de dominio público y que dañaron la imagen y credibilidad de la institución (Actas N° 786 y 787 CD/15). Se trata de los ex directivos de la AMPUNSJ procesados por la justicia Federal por la desaparición forzada del Ing. Raúl Tellechea, ex empleado de la Mutual (2004) y los ex directivos denunciados por la Mutual e investigados por la justicia provincial por Administración Fraudulenta y otros eventuales delitos (2014).

Artículo publicado en la página web de la UNSJ el 24/02/2016

²² Con frases similares o idénticas se cierran las Memorias 2016/17 a la 2019/20

Mutual: un expulsado presentó un amparo

Miguel Del Castillo dijo que se trata de una "persecución política".



Por la repercusión que causaron en la sociedad sanjuanina dos hechos polémicos en los que se vio involucrada la Mutual, como la desaparición de Raúl Tellechea y el presunto fraude ligado con prestamistas que daban créditos a tasas usurarias, el consejo directivo de la Mutual expulsó en noviembre del año pasado a Luis Moyano, Miguel Del Castillo, Luis Alonso y Eduardo Oro, vinculados con el primer caso. A este último, que ya había renunciado, lo declararon, igual que al resto, "persona no grata". Los otros fueron Rubén Castro y Oscar Bazán, por el caso de los cheques. El séptimo fue Alberto Cortés, un excobrador sospechado de haberse quedado con dinero de la cuota societaria. Fue por el "daño institucional" que esos hechos ocasionaron a la entidad, según la resolución del consejo directivo, tomada en noviembre del año pasado.

Además de la expulsión les prohibieron usar las instalaciones de la institución, por ejemplo el camping de Ruta 40.

El estatuto de la organización establece, entre sus atribuciones, "resolver sobre la admisión, amonestación o expulsión de los socios" y les concede a los involucrados la posibilidad de apelar la medida, pero recién en la próxima asamblea ordinaria, prevista para octubre. En esa reunión, en la que tendrán voz pero no voto, deberán conseguir que la mayoría de los asambleístas accedan a revisar la decisión.

Por el caso Tellechea, Del Castillo al igual que los otros 3 dirigentes, fueron procesados por "desaparición forzada", pero la acusación no está firme y ni siquiera han ido a juicio.

Omar Cereso, titular de la Mutual, dijo que la expulsión "fue una medida tomada por convicción y en respuesta al reclamo mayoritario de los socios" y negó que fuera una "decisión demagógica. Fue para recuperar la credibilidad de la comunidad".

Como la entidad le brindaba a Del Castillo cobertura como coseguro, el exdirectivo dijo que evalúa sumar una acción por daños y perjuicios porque dijo que tiene un hijo con diabetes, que demanda cuidados médicos permanentes. Además sostuvo que si bien lo echaron el noviembre en los sueldos de enero y febrero le han seguido descontando ese ítem.

Moyano, otro de los involucrados, dijo que no descarta iniciar también acciones legales.

Artículo publicado en la página web de Diario de Cuyo el 09/03/2016

unsj.edu.ar/home/noticias_detalle/3970/2



El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), organismo que regula el funcionamiento de las mutuales y cooperativas del país, homologó el nuevo Estatuto Social de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan, AMPUNSJ. Esto significa que comienzan a regir sus modificaciones estatutarias tal cual habían sido aprobadas mediante Asamblea Extraordinaria realizada sobre fines del año 2015. Las principales reformas tienen que ver con la eliminación de las reelecciones indefinidas de las autoridades de la AMPUNSJ, que incluyen al Presidente, Secretario y Tesorero; también, de ahora en más se considera a los empleados y jubilados de la DAMSU como socios Activos, lo cual les permitirá adquirir derechos políticos dentro de la institución. Y Finalmente otra importante modificación es la participación de las minorías en el Consejo Directivo y en la Junta Fiscalizadora, es decir, las segundas fuerzas que participen en las elecciones de dichas autoridades. "Había sido un compromiso de la conducción de la Mutual hacer una reforma con el objeto de tratar de evitar sucesos como los que le tocó vivir a la AMPUNSJ en los últimos años. Tenía que ver con que hubiese mejor control, que se garantizara desde la normativa mayor control de la gestión", explicó el presidente de la Mutual, Omar Cereso. El nuevo Estatuto Social puede ser consultado en la página web de la AMPUNSJ.

Artículo en publicado en la página web de la UNSJ el 07/02/2018

Las malas gestiones que padeció AMPUNSJ le hicieron variar los rasgos de identidad que le dieron origen (Kaplún 2002; Cháves 2012). Solidaridad o ayuda recíproca, quedaron subyugados por aquellos sucesos que, además de ser graves, trascendieron públicamente y fueron conocidos por toda la comunidad universitaria y la opinión pública provincial. A decir de su Secretario General, "la Mutual, que ya tenía mala reputación por lo de Tellechea, también se había convertido en una mesa de dinero" (mayo de 2022). Lo que trajo consigo

desprestigio institucional y un daño en la imagen.

Es por eso que, en los últimos años, AMPUNSJ ha procurado despegarse de aquellos hechos y recuperar sus valores solidarios históricos. Por eso se propusieron actividades que suscitaran la participación tanto del personal y autoridades, como de socios, buscando su implicancia. Se cita como ejemplos:

- El cierre verde perimetral del camping, que se hizo con el aporte de los mutualistas en el marco de una campaña que se denominó ‘Un socio, un plantín’
- Con la misma modalidad, se construyó en el ingreso al predio un retrato-memorial a Raúl Tellechea.
- Se organizó una cosecha de cultivos que generó la intervención de muchas familias universitarias.
- Se plantaron árboles para forestar el complejo deportivo por el nacimiento de cada hijo de los socios.
- El personal y las autoridades organizan en conjunto los festejos del Día de la Madre y el Locro del 25 de Mayo desde 2018.
- Se instauró un reconocimiento anual para distinguir a educadores universitarios solidarios.
- Se reconoció a socios fundadores y exdirigentes con vocación de servicio.
- Se gestión y aprobó ante INAES la reforma estatutaria para favorecer la participación de distintas listas en el Consejo Directivo para fortalecer el control de la gestión, con lo que se democratizó la conducción.

Desde luego, estas actividades también fueron de público conocimiento, a través de información en los medios y las memorias institucionales, con lo que se puede enmarcar la identidad como una acción comunicacional (Salazar, 2018)



Inauguración del memorial a Tellechea en el Camping. Fuente AMPUNSJ. Septiembre 2017

Cosechar verduras en familia, nueva actividad recreativa para los domingos

Se trata de una propuesta conjunta entre la Mutual de la UNSJ y Del Campo San Juan, empresa de cultivo.



Artículo publicado en la página web de la UNSJ el 11/04/2021

Por su parte, trabajadores de la sede y el camping consultados durante las visitas institucionales, coinciden en reconocer que prestan servicios en una asociación de carácter mutual, que su función es solidaria y su actividad se centra en resolver los problemas y necesidades de los socios, es decir que son plenamente conscientes de a qué tipo de institución

pertenecen, que tiene un fin social por encima del económico.

Por lo indagado, se debe decir que, así como los sucesos que mancharon la institución fueron, y aun son hoy, ampliamente difundidos; la Mutual se empeñó en que las políticas implementadas para recuperar la verdadera identidad también fueran conocidas, principalmente por los socios y la comunidad universitaria mediante sus Memorias, Asambleas, entrevistas concedidas a medios periodísticos y por los miembros del CD que eran agentes portadores de la información en todo el ámbito universitario²³.

7.2.1 Identidad Visual

El actual isologo de la AMPUNSJ (Costa 1992, Amado 2011) y considerando que la imagen moldea la identidad; fue instituido en 2006, como resultado de un concurso realizado entre estudiantes y profesionales de comunicación y diseño de la UNSJ, dado el interés de las autoridades²⁴ de entonces de cambiar la imagen de la Mutual ante los socios y la comunidad en general. El isologo elegido reemplazó al histórico y desde entonces es utilizado en la gráfica institucional: papel membretado, tarjetas, página web, Facebook, señalética.

También cambió por entonces el color institucional: de verde inglés pasó a celeste. El color verde no estaba en el antiguo isologo, pero sí en elementos del sistema del entorno; por ejemplo: paredes, quinchos, puertas, enrejado de piletas. Ninguna autoridad consultada, ni los empleados, pueden precisar la significancia de la antigua ni de la actual paleta de colores.

En el actual isologo se destacan fundamentalmente dos marcas semánticas: la letra M, que remite a la misma letra que aparece en la bandera internacional del mutualismo, que a su vez simboliza la familia, y la sigla UNSJ en color negro, institución con la cual la Mutual está identificada desde la creación de aquella en 1973.

²³ Tema desarrollado en el análisis de la dimensión de la comunicación institucional

²⁴ En 2005 las autoridades que estaban sospechadas de la desaparición de Tellechea, pierden la reelección. Los funcionarios entrantes impulsaron acciones tendientes a cambiar la deteriorada imagen de la Mutual. Estos últimos, 9 años después, resultarían denunciados por estafas millonarias.



De izq. A der. Antiguo isologo, nuevo isologo y Bandera Internacional del Mutualismo. Fuente AMPUNSJ

7.2.2 Cultura Organizacional

La cultura, (en el sentido en que la definen Costa, 1992 – Villafañe, 1999 - Vargas, 2017) no ha sido objeto de una política específica que haya realizado AMPUNSJ; no hay un trabajo sistemático que le impriman la fisonomía propia del mutualismo y la solidaridad que caracterizan a este tipo de asociaciones. Aunque no obste que los empleados conozcan y reconozcan los rasgos propios de la organización para la que trabajan, y entienden que se desempeñan en una Asociación Mutual del Personal de la Universidad de San Juan, cuyo fin es brindar servicios a sus afiliados.

Por eso, si bien directivos y empleados reconocen que forman parte de una Mutual, históricamente, no ha sido objeto de abordaje interno comunicar, capacitar, unificar discursos o prácticas laborales, o elaborar manuales para procedimientos específicos. En suma, no se han instituido los modos de hacer y de decir para consolidar una cultura organizacional.

En este sentido, los involucrados en el diagnóstico coinciden en que nunca se ha trabajado en un modelo cultural que exprese hacia el exterior la identidad institucional.

A pesar de ello, al menos en la sede, se ha ido delegando en el personal alguna tarea específica que, con el correr del tiempo cada trabajador ha ido internalizando y especializándose; y en paralelo se ha designado una suerte de suplente para cada uno, de modo que las actividades no se frenen ante la ausencia del especialista. Por ejemplo, entre los siete empleados de la sede social, hay uno que se especializa en la parte contable, otro que se aboca

al camping y el restante a la colonia de verano y deportes. Además, una empleada es secretaria, otra telefonista y a cargo de mesa de entradas, otra del coseguro y órdenes de compra, y la restante de turismo. Si bien, cada uno entiende en otras tareas, se concentra en las antedichas; y este tipo de organización ha sido más bien espontáneo, puesto que no hay un organigrama funcional, sino más bien de hecho. Podría graficarse así:



Cuadro N° 8. Organización del personal que presta servicios en la Sede Social.

Como puede visualizarse, el Secretario General (SG) es la autoridad administrativa y quien delega las actividades. No existen jerarquías internas entre el personal, salvo por la figura del SG. El resto, en el nivel organizativo están todos en un mismo nivel. La diferencia entre sí está dada por la antigüedad en la institución y por la categoría que cada uno ostenta por Convenio Colectivo de Trabajo con el gremio UTEDYC.

Por su parte, los trabajadores abocados al mantenimiento del camping realizan todo tipo de tareas, y la sinergia colaborativa a ha ido gestando una organización de actividades de manera aleatoria, nunca programada como parte de las acciones políticas. Por ejemplo, entre todos limpian los espacios abiertos y cerrados, acarrear los tableros y sillas que los socios dejan en

los quinchos al retirarse, y preparan los salones y canchas cuando son alquiladas y, solo algunas tareas que requieren mayor fuerza física, son delegadas en los hombres. En este caso, es el encargado el que va asignando tareas, en función de lo que haya que hacer durante la jornada, pero sin que haya una especificidad en la relación trabajador - trabajo. En el predio, la organización es igualmente simple: un encargado, y el resto no tienen nivel de jerarquía ni distribución de tareas específicas.

En suma, en ambos lados, la cultura imperante se ha ido desarrollando con el tiempo de manera circunstancial, bajo la premisa que “todos colaboren en todo” y en pocos casos puntuales se puede observar cierta especialización, como sucede con quien trabaja en la parte contable de la sede, el Secretario General o el encargado del camping.

A la vez, el personal reconoce que tienen necesidades y que no son resueltas por la gestión, porque siempre prima lo urgente y la solución de problemas, económicos y judiciales, sobre todo; y no han logrado organizarse para plantear estas inquietudes. Además de que muchos se quejan ‘en voz baja’ pero no quieren (o no se animan) a hacer los planteos que creen necesarios que las autoridades escuchen y atiendan.

Por ejemplo, en el camping demandan herramientas indispensables para hacer más rápido y con menor costo físico el trabajo, como un tractor cortador de césped que permita a un hombre en dos días mantener más de tres hectáreas de parque; este trabajo les demanda a tres empleados cuatro jornadas completas y cargando una motoguadaña de 10 kilos de peso en sus espaldas cada uno, lo que trae consigo enfermedades laborales. Tampoco disponen de agua caliente para lavar la vajilla que se alquila junto a los quinchos, en una zona geográfica con temperaturas bajo cero en invierno. Igualmente se quejan porque es el Camping el que genera ingresos adicionales a la institución, los que son rendidos o girados a la sede pero que nunca vuelven en inversiones²⁵.

²⁵ Citan como ejemplo la vajilla que se rompe y nunca es repuesta, ni se permite que el propio camping con

Además, desde el camping, explican que hubo una etapa en que el complejo fue asaltado por personas ajenas a la Universidad y con un perfil muy distinto y conflictivo, y con comportamientos contrarios al que habitualmente reinaba, fue una época en que muchos socios se alejaron molestos por sentirse invadidos e incómodos con las personas que lo frecuentaban. Esto tuvo un punto final, cuando la actual presidencia no les permitió ingresar más; lo que atrajo de nuevo a la familia universitaria. A raíz de esto, se redactó un Reglamento de Conducta que fue sometido a discusión por parte de los socios y luego aprobado (mencionado en la Memoria 2014-2015). Con éste, se puede sancionar o expulsar a socios o invitados por inconductas.

En la sede, a su vez, reclaman horario de trabajo de 9 a 17, no en turnos desdoblados (8 a 13 y de 17 a 20). También, dejan traslucir que se sienten más presionados porque conviven con socios y miembros del CD durante gran parte de su jornada laboral, lo que no les sucede a sus compañeros del camping. Algunos trabajadores se animaron a expresar con discreción el mal ambiente en el que trabajan, los rencores y desconfianzas que reinan entre ellos: acusan a otro de haber participado del fraude a la institución e insiste en que “siendo de la parte contable, no puede ser que no haya sabido que faltaban ocho millones de pesos” citó (julio de 2020). Además, cuando era inminente el allanamiento a la institución, vieron que un asalariado salió un día con bolsas de consorcio llenas de chequeras (que luego fueron denunciadas como extraviadas) y fichas de afiliación de socios inexistentes, buscando borrar pruebas que incriminen a autoridades (y, por lo visto, también a algunos trabajadores). Igualmente han manifestado resentimientos por malos tratos recíprocos que muchos dicen haber sufrido de parte de los propios compañeros. En las oficinas, también trabaja una empleada que está procesada por falso testimonio en el caso Tellechea y, con el juicio próximo a sustanciarse, vuelven a percibir un ambiente tenso por la causa. En este punto, se nota que ningún empleado

los fondos que genera las compre. Lo mismo con un calefón que necesitan para climatizar el agua.

de la sede confía en sus compañeros.

En el camping, por su parte, los trabajadores no se han quejado de sus propios compañeros, admiten haberse acostumbrado a “cómo es cada uno” (julio de 2020) y no tienen problemas entre ellos. Sí, llama la atención, al menos ‘desde afuera’, una empleada que no comparte con los demás los momentos de descanso (dicen que desayuna en el baño para no estar con sus compañeros en momentos comunes) Lleva más de 20 años trabajando y siempre fue igual, aseguran los demás. Entonces, han normalizado una situación que, externamente, se ve rara.

Por lo investigado, se visualizan una fragmentación del personal. Además, los dos grupos de trabajadores (oficina y predio deportivo), no tienen un buen nivel de confianza hacia las autoridades; no piden reuniones para hacer planteos laborales ni personales, las quejas son retroalimentadas recíprocamente, pero no planteadas a las autoridades. También, entre ellos hay tensiones, pero dadas por la naturaleza del trabajo: en la sede no se trabaja los sábados, domingos y feriados, y tienen un hábitat climatizado todo el año; los del camping se desempeñan de lunes a domingo, feriados inclusive, y con altas y bajas temperaturas todo el año. Además, estos últimos arguyen que es el camping la principal fuente de ingresos de la AMPUNSJ y que estos no retornan en inversiones; sino que se les da otra finalidad.

A todo esto, las autoridades admiten que las urgencias económicas han sido tantas que los esfuerzos se han concentrado en desendeudar la institución y recuperar la credibilidad de la comunidad universitaria. Por eso, los fondos disponibles se han destinado a afrontar juicios, pagar sueldos y mantener funcionando la Mutual. Sin embargo, esta situación no se explica abiertamente a los empleados quienes dicen que no son informados formalmente de la situación que atraviesa la institución y reclaman por lo bajo no ser tenidos en cuenta en este sentido, tampoco se los anoticia de los temas tratados en las sesiones del Consejo Directivo.

Entonces, se puede decir que aquellas jornadas institucionales de puesta en común, cuando los trabajadores conocieron la verdadera magnitud de los problemas de parte de las

autoridades y que dieron buen resultado al generar un mayor compromiso por parte de todos, no se repitieron; y, pese a ser bien recibidas por todos, quedaron muy lejos en el tiempo. La idea de las autoridades era sistematizar estos encuentros, algo que no sucedió por motivos que no son explicados, aunque fácilmente atribuibles a las urgencias, falta de tiempo u organización.

Sin embargo, pese a todo lo revelado, cada trabajador realiza sus tareas con los recursos disponibles y de la mejor manera, según entienden todos los grupos afectados, puesto que ninguno ha declarado que haya sujetos que no cumplan sus funciones. Esto pone de manifiesto que las tensiones son personales más que laborales. Además, hacia afuera, estas tensiones internas, por ahora, parecen no notarse, puesto que la institución funciona a pleno por el empeño de sus protagonistas; y las valoraciones que socios y exsocios hicieron del personal, en las encuestas, son favorables.

No obstante, consolidar una visión cultural organizacional, puede ser un valioso instrumento para destacar rasgos de identidad y fortalecer la comunicación en pos de transmitir una imagen favorable. La falta de desarrollo de la cultura en la organización no permite implicar a los empleados para conseguir los objetivos institucionales, no transmite valores ni genera un ambiente favorable para el progreso de la Mutual (Villafañe, 1999); ni tampoco para la contención de los empleados.

Los rasgos concretos de identidad tienen que ver con que los empleados entienden que prestan servicios en una organización de tipo mutual, solidaria, de ayuda mutua, que está para brindar soluciones a los asociados. También, están involucrados con las celebraciones tradicionales que se llevan a cabo para aniversarios patrios, o el Día de la Madre, Día del niño, o Fiesta de Carnaval. En estas ocasiones, los mismos empleados han organizado en algunas oportunidades estas celebraciones.

Va de suyo, que hubo acciones previas e internas de organización; que se exteriorizaron en

acciones posteriores concretas: los festejos. Es decir que, con su involucramiento, los trabajadores han actuado sobre la realidad de la institución, proyectando hacia afuera lo tramado adentro. Aunque estas acciones, no sólo son de provecho para los asistentes o socios, sino también para los propios organizadores ya que se enriquecen con los intercambios y la participación los involucra tanto en los procesos como en los resultados, Lo mismo se puede decir con los talleres de sensibilización que organizó el presidente, pero es una experiencia que la institución no ha vuelto incorporar y se percibe como muy necesaria.

En suma, las prácticas culturales encarnadas por quienes forman parte de la vida interna de la institución, son atisbos de una cultura más bien espontánea, que se ha ido generando, pero no de manera programada, no por una decisión política, sino que ha ido surgido de manera circunstancial o luego las pocas reuniones de concientización mantenidas entre personal y autoridades. A pesar de eso, hay que poner de relieve que la experiencia aquilatada por los empleados a través de los años, ha ido generando una inducción cultural espontánea de la que va abrevando y retroalimentando mutuamente todo el personal.

Por último, llama la atención la disposición de los escritorios de la sede: algunos empleados se dan la espalda unos con otros e, incluso se la dan a los socios. Otros están sentados de lado. En todos los casos, ningún empleado se puede relacionar con más de un compañero desde su escritorio.

Al ser consultados, dijeron no estar cómodos con esta distribución y argumentaron que fue una decisión del tesorero. Pero por la conexión de las computadoras a los enchufes, y no con la finalidad de evitar que conversen entre ellos.



Disposición de escritorios con los empleados que los ocupan. Fuente propia, mayo 2022

7.2.3 Atributos de Identidad

Esta información surge de entrevistas y encuestas.

En cuanto a los atributos que hacen a la identidad de la Mutual (Villafañe, 1999), las autoridades mencionan la *honestidad* y *transparencia* para conducir; la *comunicación* de su gestión y de los servicios que se brindan. Por su parte, los socios manifiestan que éstos son la *recreación*, la *familiaridad* y los *servicios*; los exsocios jubilados declaran la *familiaridad*, la *amistad* y los *servicios*; y los exsocios renunciantes dicen *familiaridad*, *solidaridad* y *amistad*.

Al analizar las atribuciones que los distintos actores le confieren a la institución se puede decir que *honestidad* y *transparencia*, son atributos básicos ejecutados por la conducción y se apoyan en la conformación de un equipo de trabajo que comulga en la visión de salvar la institución. La *comunicación*²⁶ es un componente político y reviste importancia para difundir las acciones que se llevan a cabo (antes la Mutual tenía una gestión vedada al conocimiento público) y, también para promocionar los servicios, con el propósito de que los socios los utilicen.

A su vez, *recreación*, *familiaridad* y *servicios* es lo expresado por los actuales socios como atributos básicos que manifiestan estar asociados, casi exclusivamente, por el camping de

²⁶ Fue una decisión política del presidente, valerse de la comunicación para dar a conocer la situación de AMPUNSJ y transparentar su gestión.

Calle 8; y que este complejo y todo lo que él brinda en materia de recreación es la prestación que más usan. Asimismo, asocian la Mutual a lo *familiar*, pues es, principalmente, durante los fines de semana y temporada estival cuando comparten en el camping en familia, y con otras familias universitarias.

Los jubilados, exsocios, le confieren los atributos básicos de *familiaridad*, *amistad* y *servicios*. Es importante destacar que los encuestados, dejaron la institución por jubilarse y desconocen que pueden continuar ligados. Esto pone de manifiesto que no existen en este sector objeciones en cuanto a las propuestas brindadas por la Mutual. A la vez, este sector dice que el *camping* era lo que más utilizaba, de allí que lo *familiar* y la *amistad* emerjan como atributos elementales, toda vez que muchos evocan con nostalgia los veranos compartidos con amigos e hijos en la pileta. Además, los jubilados también utilizaban las compras en comercios, que le dan carácter de atributo a los *servicios* ofrecidos en general.

Los exsocios renunciando manifiestan como atributos básicos la *familiaridad*; *amistad* y *solidaridad*. Esto se explica por haber sido el *camping*, también en este grupo, el servicio más aprovechado, lo que permite encontrarse con la familia y los amigos.

Por lo tanto, de lo enumerado se puede decir que las acciones institucionales que enmarcan los atributos de identidad de AMPUNSJ son:

1. Brindar servicios
2. Administrar con honestidad
3. Transparentar la gestión política
4. Comunicar actos de gobierno
5. Difundir servicios a una mayor cantidad de socios
6. Fidelizar socios existentes
7. Captar nuevos asociados o que retornen exsocios
8. Recuperar el concepto de mutual de la familia universitaria

9. Afianzar la idea de una Mutual que vuelve a los fundamentos que la crearon

Los atributos que forjan la identidad (Cháves, 2012) son reconocidos y asumidos por la organización; pero también en su quehacer cotidiano son transmitidos a terceros, mediante actos o mensajes institucionales o interpersonales. Es decir que esta dimensión, también, es comunicable y se percibe desde dos o más sujetos: desde la institución y desde cada individuo con el que se relaciona.

El cuadro que sigue intenta hacer este análisis: evaluar si la gestión política consiguió destacar los rasgos propios de la identidad mutual. Para ello se contrastan los atributos que emanan de la Mutual con lo que perciben los socios y exsocios, según las encuestas.

LO QUE HACE AMPUNSJ	LO QUE PERCIBEN SOCIOS Y EXSOCIOS
Brindar servicios	No conocen ni usan muchos de los servicios
Administrar con honestidad	Aprueban la gestión política del actual CD
Transparentar la gestión política	Están al tanto de la situación económica y judicial, del nuevo Estatuto que da lugar a la oposición, y de las políticas de salvataje
Comunicar actos de gobierno	Reciben información por distintos canales tecnológicos, Memorias, y por el vínculo de las autoridades de AMPUNSJ con los socios al ser todos empleados universitarios
Difundir servicios a una mayor cantidad de socios	La página web difunde los servicios. Pero esto no genera una mayor demanda.
Fidelizar socios existentes	El promedio de vinculación con la Mutual es de más de 20 años en calidad de asociado
Captar nuevos asociados o que retornen exsocios	Esta política nunca se terminó de ejecutar, como atributo es discutible.
Recuperar el concepto de mutual de la familia universitaria	Los socios y exsocios se identifican con esta evocación
Afianzar la idea de una Mutual que vuelve a los fundamentos que la crearon	La calificación positiva hacia las autoridades y empleados da fuerza a este atributo

Cuadro N° 9. Atributos de identidad. De realización propia. Agosto de 2022.

7.3 Comunicación Institucional

La información que sigue, proviene de entrevistas, análisis documental, observación de los canales de comunicación de AMPUNSJ y encuestas.

La comunicación como acción política tiene dos aristas en la vida institucional de AMPUNSJ: lo interpersonal y lo mediado por la tecnología. Con ambas, el CD ha perseguido dar a conocer la situación en la que recibieron la institución, las medidas que tomaron para salvarla, por un lado; y también buscando promocionar los servicios, captar socios y vincularse con sus públicos por otro.

En primer lugar, las autoridades de AMPUNSJ participaron de las sesiones Consejo Superior de la UNSJ, consejos directivos de facultades, e institutos preuniversitarios y realizaron reuniones informativas con los integrantes de estos cuerpos de gobierno; y ante los socios en general. En todas ellas, se dio cuenta de lo que sucedió en la Mutual tras el cambio de autoridades el 31 de octubre de 2014 que destapó deudas millonarias, como así también se difundieron las medidas que adoptaron como autoridades para recuperar financieramente la Mutual y restaurar la credibilidad perdida (Memoria 2014-2015)

Igualmente, por mandato del presidente, cada miembro del Consejo Directivo de AMPUNSJ debe ser portador de noticias en sus propios lugares de trabajo, ya sea de manera verbal o participando en los grupos de WhatsApp de sus reparticiones, para que toda la comunidad universitaria pudiera seguir en tiempo real el devenir de la situación institucional.

En segundo término, se habilitó un hosting punto org para poner en servicio la página web, la que posteriormente fue actualizada para difundir los servicios que ofrece la institución. Desde este soporte se ha venido informando regularmente a los asociados las novedades institucionales (Memoria 2014-2015) Igualmente, se planeó utilizar distintas plataformas tecnológicas de manera sinérgica con el fin de ser canales para informar y promocionar actividades: Facebook y YouTube; Twitter preexiste a la actual gestión, pero nunca fue

utilizada en el período investigado.

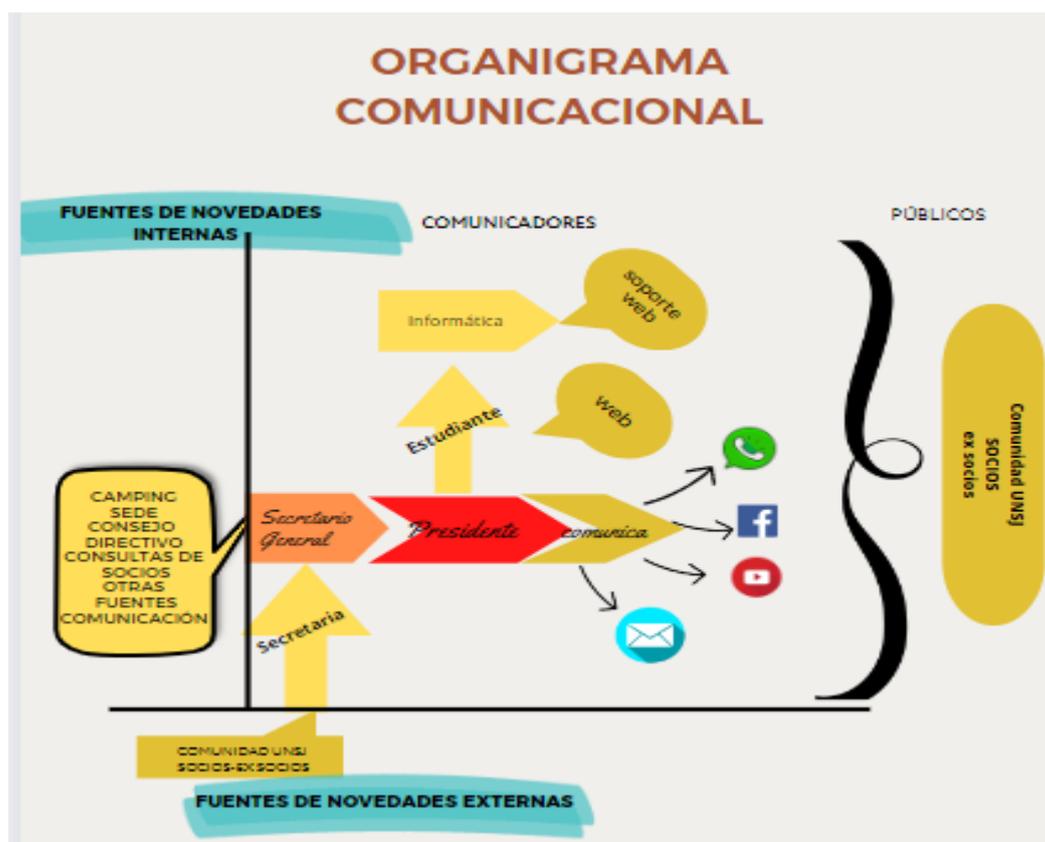
Propiamente, la comunicación de la AMPUNSJ está organizada entre el Secretario General, la secretaria de la institución; el presidente y una estudiante de la carrera Licenciatura en Comunicación Social de la UNSJ; más los miembros del Consejo Directivo.

El Secretario concentra la información y reporta diariamente al presidente. La secretaria es una de las telefonistas, recepciona consultas, informa y consulta al Secretario; y participa en las reuniones del CD labrando las actas. El presidente es el comunicador formal, define y redacta los contenidos, y comparte la información a los asociados desde su teléfono realiza los envíos por mail y WhatsApp. En la medida que tiene tiempo, intenta subir información a Facebook y YouTube, si correspondiera. La estudiante de comunicación es responsable de la carga de contenidos en la web, ejecutando las consignas que recibe del presidente o del secretario. No cumple con su tarea dentro del edificio de la Mutual. También está en contacto con una Licenciada en Informática sobre aspectos relacionados con la comunicabilidad de la web institucional. Esta última es una socia que colabora ad-honoren en esta tarea. Los miembros del Consejo son los voceros de la Mutual en sus lugares de trabajo por instrucción del presidente. Son los portadores de las novedades institucionales y receptores de las inquietudes y demandas de los asociados. Es la comunicación directa que tiene la Mutual con los socios, en razón de que las autoridades, al igual que los asociados, se desempeñan en las distintas unidades académicas o administrativas que conforman la Universidad Nacional de San Juan, por lo que el trato mutuo es cotidiano.

Esta suele ser la dinámica de publicación: el Presidente es quien define y redacta los contenidos y, desde su teléfono en la mayoría de las veces, realiza los envíos a los socios por mail y WhatsApp el título, la bajada y el enlace a la web; o el flyer); posteriormente, cuando tiene tiempo de hacerlo, sube contenidos a Facebook y YouTube. La base de contactos es de 350 socios aproximadamente y sólo el presidente y el Secretario General tienen acceso a ella.

La alumna sube la información a la web; y los miembros del Consejo la comparten en sus grupos de trabajo por WhatsApp y personalmente. Algunos contenidos se mandan a una imprenta para ser publicados en carteleras en las distintas dependencias de la Universidad, por ejemplo: convocatoria a Asambleas, Bailes de carnaval o inicio de Colonia de Verano.

7.3.1 Organigrama de Actores de la Comunicación



Cuadro N° 10. Organigrama de actores de la comunicación. De realización propia. Julio de 2022

El organigrama permite visualizar la centralidad de dos figuras: el presidente y el Secretario General quienes se vinculan casi con la totalidad de los estamentos internos. Serían ellos, y principalmente el presidente, los comunicadores institucionales formales de la AMPUNSJ; lo que convierte a la estudiante de comunicación en un instrumento de apoyo que se dedica a difundir en la web las políticas que las autoridades ya definieron. En tanto que el presidente, los miembros del CD, la secretaria, y la estudiante, en ese orden, tienen mayor protagonismo en la relación con los asociados.

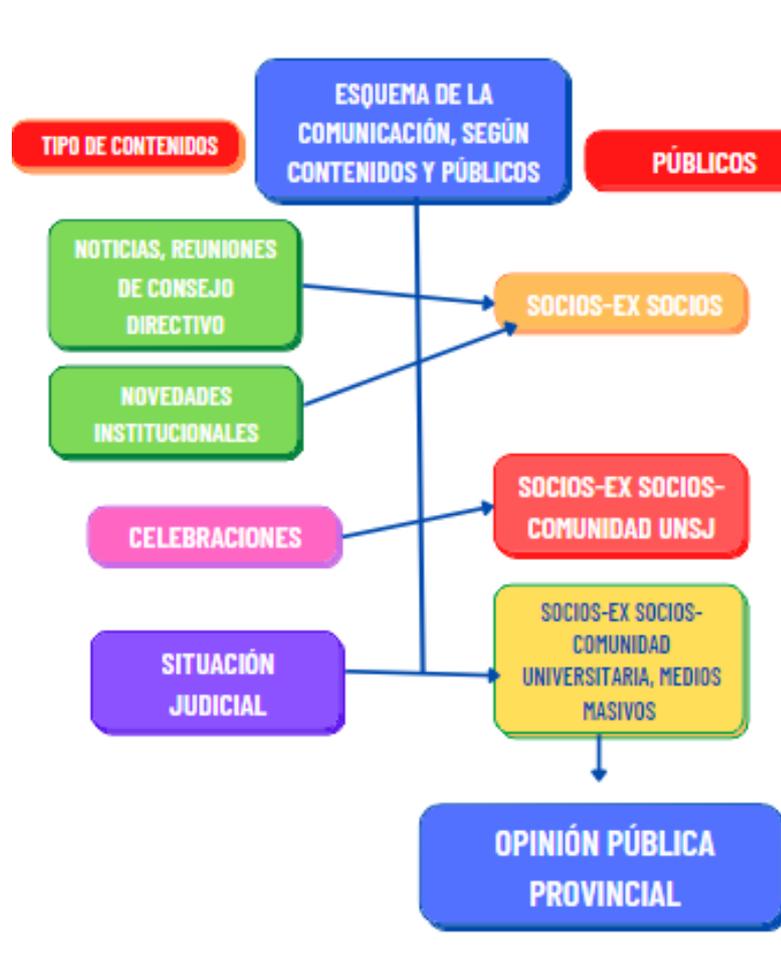
Que un comunicador presida la AMPUNSJ resiste una doble lectura: por un lado, comprende y valora la importancia de la comunicación, pretende insertarla como una valiosa herramienta estratégica en la política institucional; le permite gestionar de cerca (sino personalmente) las relaciones institucionales y volcar a los públicos la información que la institución genera a través de sus políticas.

Pero, por otro lado, la comunicación es una de las tantas temáticas importantes con que cuenta una organización, por lo tanto, debería ser delegada y profesionalizada en un tercero; la máxima autoridad debería ocuparse de la gestión política general más que de cuestiones a nivel micro institucionales. Pero por lo investigado, la coyuntura ha hecho imposible, por ahora, que esta dinámica varíe.

En relación a lo interno, no hay vías de comunicación ni sistematización voluntaria y específica de información para los propios empleados, a lo sumo alguna novedad por el grupo de WhatsApp. Estos reciben la misma información que los socios y se van informando de manera informal, por charlas entre ellos o con las autoridades luego de las reuniones de Consejo Directivo, también suelen enterarse por los socios con los que tienen una relación de confianza.

Para los trabajadores, sólo se han realizado las jornadas institucionales ya descriptas. Es decir que la comunicación interna, es otro ítem pendiente a desarrollar.

7.3.2 Esquema de Contenidos de la Comunicación



Cuadro N° 11. Esquema de contenidos de la comunicación. De realización propia. Julio de 2022

Los bloques de la izquierda representan los tópicos que habitualmente son los que la institución acostumbra a comunicar y en la derecha se observan los destinatarios según temáticas a difundir. La información que se publica y comparte con los socios, la mayoría de las veces, está relacionada con los servicios que se ofrecen, nuevos convenios, actividades a realizarse en la sede o camping, modificaciones en los horarios de atención por algún evento puntual, o saluciones por fechas importantes (Día del Padre, aniversario de la UNSJ, Día del Docente, Día del Nodocente). Por lo general, las novedades surgen después de las reuniones del Consejo Directivo.

A todo esto, el Presidente entiende que la comunicación es de fundamental importancia para los desafíos que tiene la Mutual; le gustaría una mayor interacción con los públicos,

reconoce falencias en el tema y sostiene que hay un aprovechamiento limitado de las herramientas que se crearon en los últimos años; además de la falta de recursos económicos para realizar las inversiones que la comunicación institucional demande: personal especializado en comunicación, diseño, entornos digitales; espacio físico con la infraestructura necesaria; inversión en la tecnología adecuada. A decir de las autoridades, la pretensión es profesionalizar la comunicación para que sea una herramienta de vinculación con otros sujetos, dar a conocer novedades/servicios y publicitar la gestión, pero la situación financiera actual no lo permite.

7.3.3 Análisis de los Canales de Comunicación propios

7.3.3 a Facebook

La página de Facebook de la AMPUNSJ (<https://www.facebook.com/mutualunsj>) tiene 590 amigos y 55 seguidores. Se detecta que las últimas publicaciones subidas datan de febrero de 2015:

- Convocatoria a los socios a acompañar a las autoridades que habían sido citadas por el Consejo Superior de la Universidad Nacional de San Juan a una sesión extraordinaria en la que se iba a tratar la situación de la Mutual.
- Información contra la violencia de género. Igualmente, las fotos publicadas tienen que ver, principalmente, con el Baile de Carnaval y la Colonia de Verano 2015.

Claramente, este sitio no tiene la actualización ni la importancia que, al momento de su creación debió tener, puesto que ya no se utiliza como medio de información, las últimas publicaciones datan de 2015.



Mutual Unsj Ampunsj

590 amigos • 23 amigos en común



[Agregar](#) [Mensaje](#)

[Publicaciones](#) [Información](#) [Amigos](#) [Fotos](#) [Videos](#) [Registros de visitas](#) [Más](#)

Detalles

- Mutual del Personal en Universidad Nacional de San Juan UNSJ
- Estudió en UNSJ
- Vive en Ciudad de San Juan
- De Ciudad de San Juan
- 55 seguidores
- mutualunsj.org.ar

Fotos

[Ver todas las fotos](#)



Amigos

[Ver todos los amigos](#)

590 (23 en común)



Publicaciones

[Filtros](#)

Mutual Unsj Ampunsj
19 de febrero de 2015 · [Ver perfil](#)

El Consejo Directivo de la Asociación Mutual del personal de la Universidad Nacional de San Juan acudirá hoy a las 17:45 horas a la reunión extraordinaria del Consejo Superior de la UNSJ, a solicitud de las autoridades de esta universidad, para tratar la situación por la que atraviesa la Mutual. Quedan todos los interesados invitados a acompañarnos. Por una Mutua en crecimiento

24 Me gusta · 1 vez compartido

[Me gusta](#) [Comentar](#) [Compartir](#)

Escribe un comentario...

Mutual Unsj Ampunsj actualizó su foto de portada.
17 de febrero de 2015 · [Ver perfil](#)

Gustavo Velasquez, Hugo Lopez y 22 personas más

Mutual Unsj Ampunsj
17 de febrero de 2015 · [Ver perfil](#)

Medias cautelares en caso de Violencia de Género

EXCLUIR DEL HOGAR AL AGRESOR	Quando una mujer sufre violencia de género, los jueces tienen el deber de dictar estas medidas, llamadas Cautelares. Este derecho surge de las leyes 26485 y 12569-		
	OTORGAR A LA VÍCTIMA LA TENENCIA DE LOS HIJOS/AS	PROHIBIR AL AGRESOR, VENDER, DESTILIR O TRASLADAR BIENES DE LA PAREJA	DICTAR TODAS LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA PROTEGER A LA VÍCTIMA
IMPEDIR QUE EL AGRESOR SE ACERQUE A LOS LUGARES QUE FRECUENTA LA VÍCTIMA	ORDENAR LA SUSPENSIÓN AL AGRESOR, DEL REGIMEN DE VISITAS		
FUJAR CUOTA ALIMENTARIA, A FAVOR DE LA VÍCTIMA Y DE SUS HIJOS/AS			



7.3.3 b YouTube

En la plataforma de videos la situación es igualmente adversa en relación a su uso como herramienta de comunicación. El sitio llamado Mutual UNSJ cuenta con 7 suscriptores y un total de 19 videos, los más antiguos son de 2014 y los recientes de 2019. El enlace al canal es: <https://www.youtube.com/channel/UCHOVrNBSoReRTekyiqeTKaQ/videos>

La temática es variada:

- El último es de las promociones turísticas que ofrecía AMPUNSJ para el verano 18/19 que tuvo 152 visualizaciones, ningún me gusta ni tampoco comentarios.
- El anterior es de septiembre de 2018, una entrevista la presidente por el 61° aniversario de la AMPUNSJ que tiene 23 visualizaciones, 2 me gusta y tampoco tiene comentarios.

The image shows two screenshots of YouTube videos from the channel 'Mutual UNSJ'. The top video is titled 'PROMO VERANO 2019' and features a woman speaking about vacation offers. The bottom video is titled '61° ANIVERSARIO MUTUAL UNSJ' and features Lic. Omar Cerezo, President of AMPUNSJ, speaking about the mutual's anniversary.

Video 1: PROMO VERANO 2019
 152 visualizaciones...
 0 likes, 0 NO ME GUSTA, COMPARTIR, GUARDAR
 Mutual UNSJ, 8 suscriptores
 SUSCRITO
 Propuestas para vacacionar (verano 2018-2019) a través de la Mutual del Personal de la UNSJ.
 MOSTRAR MÁS

Video 2: 61° ANIVERSARIO MUTUAL UNSJ
 23 visualizaciones • 16 sept 2018
 2 likes, 0 NO ME GUSTA, COMPARTIR, GUARDAR
 Mutual UNSJ, 8 suscriptores
 SUSCRITO

7.3.3. c Twitter

Esta cuenta (<https://twitter.com/AMPUNSJ>) fue creada en febrero de 2012, sus únicas tres publicaciones son de ese mismo mes y año. Se tratan de:

- Cierre de las Colonias de Verano
- Baile de Carnaval.
- La primera de las publicaciones resulta una paradoja para la propia comunicación institucional: da la bienvenida a Twitter presentándose como una nueva vía de contacto, la cual fue abandonada por la propia Mutual dos días después de su creación.

Ninguna tuvo comentarios, retuits, likes o fue compartida.



← **AMPUNSJ**
3 Tweets



Asociación Mutual de
Universidad Nacional




AMPUNSJ
@AMPUNSJ

📍 argentina mutual.org.ar 📅 Joined February 2012

9 Following 8 Followers

Not followed by anyone you're following

Tweets Tweets & replies Media Likes



AMPUNSJ @AMPUNSJ · Feb 17, 2012 ...

ANOCHÉ CENA DE CIERRE COLONIAS 2012 - LOS PROFES SE PASARON, SEGURAMENTE EL AÑO QUE VIENE SERÁ OTRO ÉXITO. FELICITACIONES

🗨️ ↻️ ❤️ 📤



AMPUNSJ @AMPUNSJ · Feb 17, 2012 ...

El Domingo 26 de febrero a partir de las 20 hs - CARNAVAL 2012 - en las instalaciones del Camping, los esperamos

🗨️ ↻️ ❤️ 📤



AMPUNSJ @AMPUNSJ · Feb 15, 2012 ...

BIENVENIDOS A OTRA VÍA DE CONTACTO CON SU MUTUAL, ESPERAMOS QUE LE SEA ÚTIL. TODAS LAS SUGERENCIAS SERÁN BIENVENIDAS

🗨️ ↻️ ❤️ 📤

7.3.3 d Página Web

El sitio web de la Mutual (<https://mutualunsj.org.ar/>) es el único que muestra cierta actualización. Esta, comenzó a partir del seminario Entornos Digitales, dictado en el marco de la Maestría en Comunicación Institucional, de la Universidad Nacional de San Luis.



A partir de allí, se crearon link con los otros medios de comunicación (YouTube, Facebook, Twitter, WhatsApp, correo electrónico y un buscador de noticias). Tuvo por objetivo dotarla de posibilidades de interacción, aunque estos añadidos no hayan sido igualmente actualizados en sus contenidos.

Debajo, sobre una con fondo negro hay distintas pestañas: *Inicio*, *Institución*, *Servicios*, *Día del Socio*, *Nuevos Socios* y *Contacto*. En la pestaña *Inicio* se pueden observar las últimas noticias desplegadas con una imagen y debajo el título. Sobre la izquierda y derecha permanecen fijas dos columnas con las últimas novedades y videos, y para usuarios registrados, respectivamente.

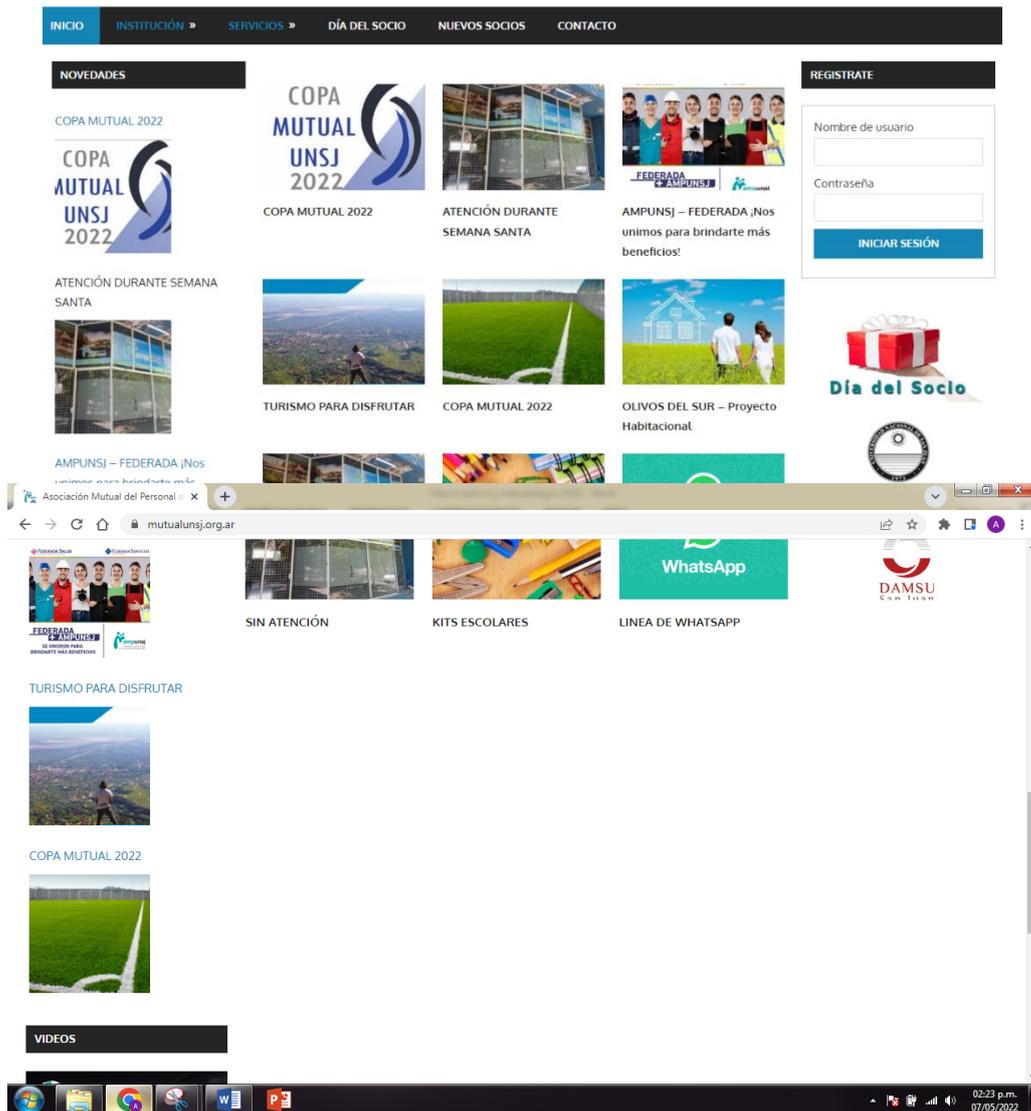


Imagen 1

Las pestañas *Institución* y *Servicios* tienen una flecha que se despliega y contrae automáticamente al pasar el cursor por encima. La primera contiene las temáticas *Quiénes somos*, *Historia*, *Autoridades*, *Estatuto*, *Reglamentos*, *Convenios* (ver imagen 2) “Quiénes somos” contiene dos párrafos que describe a la institución y los links con los distintos servicios vigentes. Al ingresar a alguno de los servicios, hay información al respecto y vías de contacto para poder solicitarlos. Esto resulta muy útil porque permite al interesado avanzar con un pedido concreto desde su celular o computadora, mientras que anteriormente, para la mayoría de las prestaciones, había que concurrir a la sede o hablar por teléfono.

Asociación Mutual del Personal x +

mutualunjsj.org.ar

INICIO INSTITUCIÓN SERVICIOS DÍA DEL SOCIO NUEVOS SOCIOS CONTACTO

NOVEDADES

QUIÉNES SOMOS

HISTORIA

AUTORIDADES

ESTATUTO

REGLAMENTOS

CONVENIOS

COPA MUTUAL UNSJ 2022

ATENCIÓN DURANTE SEMANA SANTA

AMPUNJSJ – FEDERADA ¡Nos unimos para brindarte más beneficios!

REGÍSTRATE

Nombre de usuario

Contraseña

INICIAR SESIÓN

ATENCIÓN DURANTE SEMANA SANTA

TURISMO PARA DISFRUTAR

COPA MUTUAL 2022

OLIVOS DEL SUR – Proyecto Habitacional

Día del Socio

AMPUNJSJ – FEDERADA ¡Nos unimos para brindarte más...

mutualunjsj.org.ar/quienes-somos/

QUIÉNES SOMOS

NOVEDADES

COPA MUTUAL 2022

ATENCIÓN DURANTE SEMANA SANTA

AMPUNJSJ – FEDERADA ¡Nos unimos para brindarte más...

REGÍSTRATE

Nombre de usuario

Contraseña

INICIAR SESIÓN

Día del Socio

DAMSU

QUIÉNES SOMOS

La Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNJSJ) es una entidad mutual que presta servicios en la provincia de San Juan, Argentina. Fue creada en 1957 y cuenta con una masa social de cuatro mil personas, aproximadamente.

La mayoría de los socios de la AMPUNJSJ son empleados de la Universidad Nacional de San Juan, aunque la institución también permite la incorporación de personas ajenas a esa casa de estudios. La AMPUNJSJ se caracteriza por la calidad de sus servicios, pensados fundamentalmente para la familia.

Servicios:

- Órdenes de compra de productos y servicios.
- Salones para eventos sociales.
- Viajes y planes de turismo.
- Inyectables a domicilio.
- Camping con instalaciones deportivas y piletas.
- Colonias de verano para niños y jóvenes.
- Coseguro de salud.
- Seguro por fallecimiento.
- Círculos de ahorro.
- Parcelas y nichos en cementerio privado.

mutualunjsj.org.ar/quienes-somos/

Categorías de asociados:

A) **Activos:** mayores de 21 años, empleados de planta, contratados y jubilados de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) o de la obra social DAMSU. Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivos previstos en el Estatuto.

B) **Participantes:** padre, madre, suegros, cónyuge e hijos solteros menores de 21 años (hasta 26 años cuando estén cursando estudios secundarios o universitarios y no perciban un sueldo y se encuentren a cargo del socio Activo). Los participantes gozan de todos los servicios sociales por intermedio del socio Activo que los representa, pero no tienen derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina el estatuto;

C) **Adherentes:** todas aquellas personas que no pertenecen a la UNSJ o a DAMSU.

D) **Honorarios:** aquellos socios Activos que en atención a determinadas condiciones son designados como tales.

VER PROMOCIÓN "NUEVOS SOCIOS"

Domicilio: San Luis 139 (o), Capital, San Juan
 Horario de atención: de 8 a 13 y de 18 a 21 horas
 (Consultar horarios de atención durante los recesos de invierno y verano)
 Teléfonos: (264) 4213500 – WhatsApp 264 6282158
 Contacto: presidencia@mutualunjsj.org.ar

VIDEOS

61° ANIVERSARIO

PEÑA DÍA DEL SOCIO

Imagen 2

En la pestaña servicios vuelven a aparecer links con cada una de las ofertas de servicios (imagen 3), al clickear sobre uno, despliega información y vías de contacto para solicitarlo.

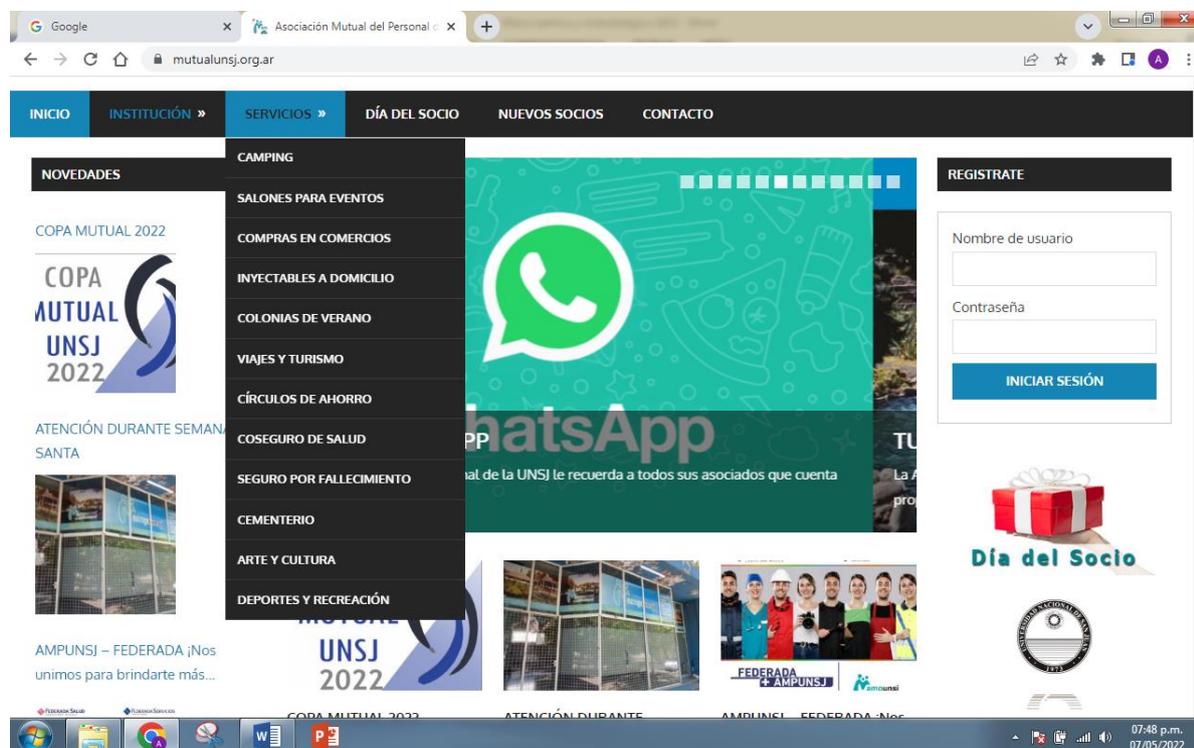


Imagen 3

La siguiente pestaña (imagen 4) tiene una promoción que fomenta la participación de los socios y sus familias: en el Día del Socio, el asociado que cumple años puede solicitar las instalaciones del Camping para celebrar su aniversario con treinta invitados sin cargos. De coincidir la fecha con otro acontecimiento previsto por la propia Mutual, se traslada el festejo del asociado y sus invitados. Este servicio también se puede reservar con diez días de antelación desde la página o personalmente en la sede. Este servicio fomenta la participación de las familias universitarias en el lugar que más concentración de gente tiene, el camping. Así se cumple el eslogan de “familia universitaria” que caracterizó a la institución y que las autoridades pretenden recuperar.

Google x DÍA DEL SOCIO x +

mutualunsj.org.ar/dia-del-socio/

INICIO INSTITUCIÓN » SERVICIOS » **DÍA DEL SOCIO** NUEVOS SOCIOS CONTACTO

NOVEDADES

DÍA DEL SOCIO

REGISTRATE

Nombre de usuario

Contraseña

INICIAR SESIÓN

COPA MUTUAL 2022

El socio titular de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (activo o adherente) cuenta con el beneficio de ingresar al Camping el día de su cumpleaños con un máximo de 30 invitados sin cargo.

ATENCIÓN DURANTE SEMANA SANTA

En caso de coincidir la fecha del festejo con un día festivo o de máxima concurrencia (navidad, año nuevo, carnaval, etc.), el beneficio podrá trasladarse de fecha.

Para solicitar el beneficio el socio deberá realizar la reserva personalmente o en este sitio con una antelación no menor a los 10 días de la fecha del cumpleaños.

[Hacer Reserva Aquí](#)

AMPUNSJ – FEDERADA ¡Nos unimos para brindarte más...

Para más información: 264-4213500/6600

07:51 p.m.
07/05/2022

Imagen 4

La siguiente pestaña invita a personas que sean o no empleadas universitarias a asociarse según la categoría que les corresponda. También, se encuentran los formularios de inscripción y los montos según categorías. Esta es otra decisión política de las autoridades para intentar captar nuevos socios o recuperar algunos que abandonaron la institución (imagen 5).

INICIO INSTITUCIÓN SERVICIOS DÍA DEL SOCIO **NUEVOS SOCIOS** CONTACTO

NOVEDADES

COPA MUTUAL 2022


ATENCIÓN DURANTE SEMANA SANTA


AMPUNJS – FEDERADA ¡Nos unimos para brindarte más beneficios!


TURISMO PARA DISFRUTAR


COPA MUTUAL 2022


Nuevos Socios

 – Empleados y jubilados de la UNSJ y de DAMSU Socios Activos:
 Inscripción: 100% bonificada. Cuota mensual: un porcentaje del salario. Incluye grupo familiar (hijos, cónyuge, padres, suegros).
 Los hijos mayores de 18 años (25 años en caso de estudiantes), y solteros, pueden permanecer en el grupo familiar pagando \$1200 mensuales; y en caso de tener familia propia, los miembros (cónyuge e hijos) pueden incorporarse abonando \$1500 mensuales. Bajar [Ficha de Inscripción socios ACTIVOS](#), imprimir, completar con lapicera azul y enviar a presidencia@mutualunsj.org.ar

– Personas no pertenecientes a la UNSJ o DAMSU – Socios Adherentes:
 Inscripción: \$15000 de contado o 3 cuotas: sin interés. Cuota mensual por grupo familiar: \$2000. Incluye a cónyuge e hijos menores de 18 años.
 – Personas nucleadas en entidades que tienen convenio con la Mutual – Socios Adherentes por convenio: Bonificación de un porcentaje de la inscripción y financiación (variable según convenio)

Cuota mensual por grupo familiar: \$2000. Incluye a cónyuge e hijos menores de 18 años. Bajar [Ficha de Inscripción socios ADHERENTES](#), imprimir, completar con lapicera azul y enviar a presidencia@mutualunsj.org.ar

Documentación requerida para la Inscripción:
 Declaración jurada del grupo familiar (disponible en la sede Mutual), copia de los DNI y foto carné de los miembros del grupo familiar (solo para mayores de 16 años). Los profesionales matriculados en entidades con convenio deben presentar certificado de la asociación o colegio al que pertenecen.

LOS SERVICIOS DE LA MUTUAL **VISTA AÉREA DE LAS PILETAS DEL CAMPING**

Para más Información: 264 – 4213500 – WhatsApp 264 6282158 – presidencia@mutualunsj.org.ar



REGISTRATE

Nombre de usuario

Contraseña

INICIAR SESIÓN





Imagen 5

La última pestaña contiene información básica de contacto (imagen inferior).

CONTACTOS

INICIO INSTITUCIÓN SERVICIOS DÍA DEL SOCIO **NUEVOS SOCIOS** CONTACTO

CONTACTOS

Domicilio: San Luis 139 (o), Capital – San Juan
 Horario de atención: de 8 a 13 y de 18 a 21 horas
 (Consultar horarios de atención durante los recesos de invierno y verano)
 Teléfonos: (264) 4213500
 WhatsApp: 264-6282158



REGISTRATE

Nombre de usuario

Contraseña

INICIAR SESIÓN





08:28 p.m.
07/05/2022

Se debe poner de relieve que las autoridades incurren en una contradicción en su estrategia: pretenden que la página tenga interacción con los navegantes, desde allí se podría contratar servicios; pero quien desee hacer uso de ellos, debe llamar por teléfono o enviar un WhatsApp anticipando el pedido y finalmente acudir a la sede para retirar las órdenes, ya que son las únicas vías por las cuáles la Mutual libra las órdenes de compra o reserva los quinchos y canchas del camping.

Para resumir: este sitio tiene ofertas de los servicios que ofrece AMPUNSJ, historia y estatuto, y algunas novedades.

7.3.3 e WhatsApp y Correo Electrónico

A diferencia de los demás medios, cuyos contenidos (desactualizados) están a la vista de cualquier navegante, a éstos acceden los públicos que están entre los contactos a los que AMPUNSJ desea informar. En la mayoría de los casos, se las utilizan con el mismo contenido como lista de difusión o correo masivo respectivamente, promocionando servicios o brindando información.

También, contestando consultas de asociados, especialmente por parte la secretaria de la institución o por el empleado encargado de un servicio puntual.

ATENCIÓN SOCIOS ACTIVOS,
De acuerdo a lo dispuesto por el Consejo Directivo de la AMPUNSJ, según acta N°857, de fecha 31 de marzo del 2022, quienes renuncien y deseen re- asociarse deberán abonar una inscripción equivalente a la dispuesta para los socios adherentes.

TORNEO INAUGURAL DE PADEL PUNTO DE ORO
EN EL CAMPING DE LA MUTUAL
Ruta 40 y calle 8

VENI A CONOCER NUESTRAS CANCHAS RECIENTEMENTE REMODELADAS

CATEGORÍAS
MASCULINO 4TA Y 6TA
FEMENINO PRINCIPIANTES

8/9/10 DE ABRIL

Valor de la inscripción: \$1000 p/jugador

2646722998
2645704211
puntodeoro.padel
puntodeoro.padel

ATENCIÓN SOCIOS/AS
LA AMPUNSJ INFORMA QUE EL DÍA 2 DE MAYO NO HABRÁ ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA SEDE DURANTE LA TARDE POR JORNADA LABORAL

ampunsj
Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan

264 6282158
4 213500

ampunsj
@ampunsjoficial www.mutualunsj.org.ar

FEDERADA SALUD FEDERADA SERVICIOS

CONTRATÁ TU SEGURO DE SALUD POR \$200

¿CÓMO FUNCIONA?
Ponemos a tu disposición dinero en efectivo ante determinadas situaciones de salud que pueden ocasionarte gastos extras e imprevistos. El monto de la suma asegurada podrá ser utilizado para los gastos que el asegurado considere necesario.

Te cubrimos ante las siguientes situaciones:
Trasplante de órganos | Prótesis | Bionta por Intersesión (Médica)

ADHIERE AL SEGURO ESCANEANDO EL CÓDIGO QR

Además vas a poder aprovechar los beneficios de todos nuestros servicios.

FEDERADA TURISMO FEDERADA FARMACIA
FEDERADA FINANCIERA FEDERADA SEGUROS FEDERADA VINCULACIÓN

PARA MÁS INFORMACIÓN:
CONSULTA CON NUESTRO EJECUTIVO DE CUENTAS:
Oscar Rubalcázar Ejecutivo De Cuentas 261490443 oscar@federa.com

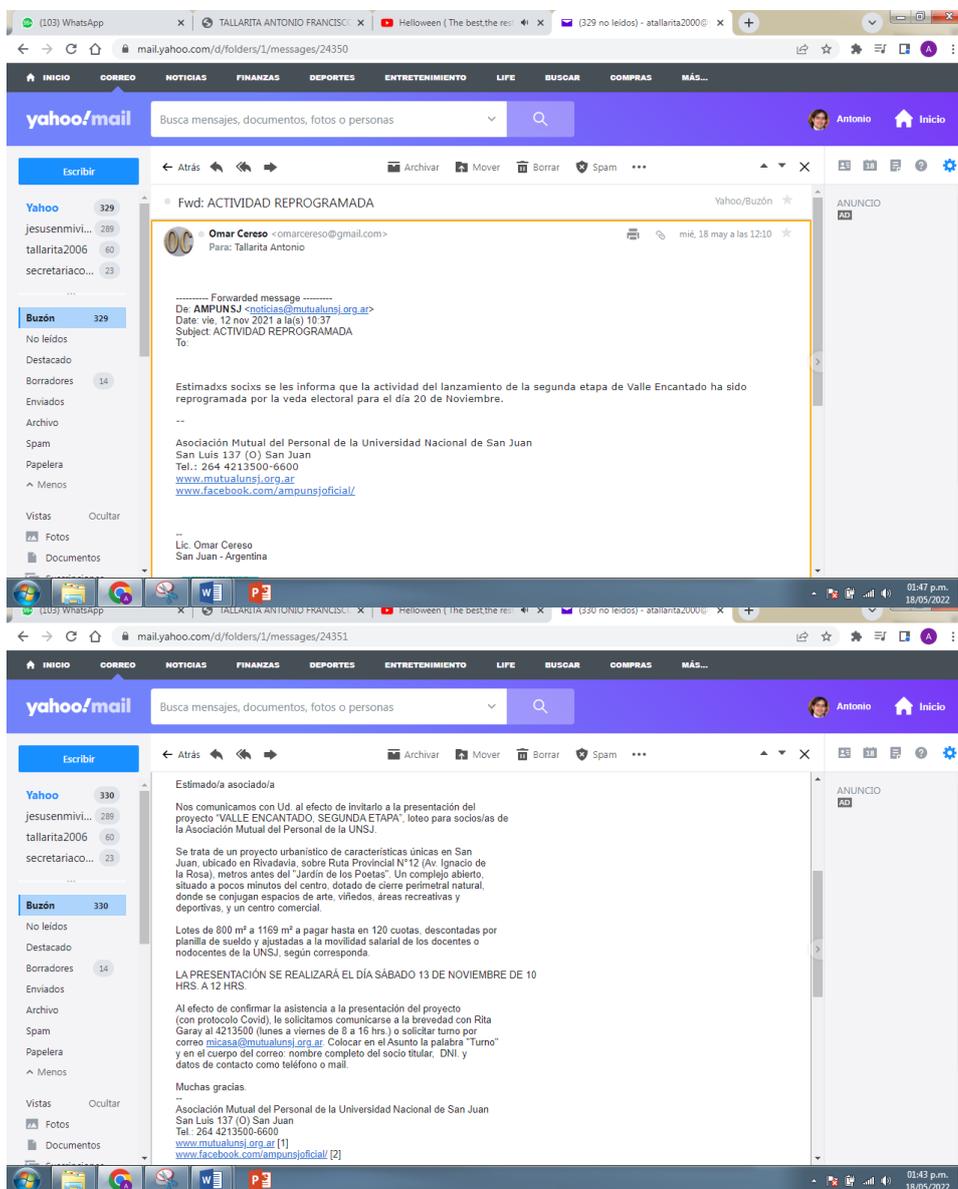
Socios/as: El día 30 de Abril a las 11 hs se realizará una reunión informativa sobre el proyecto de urbanización del loteo Valle Encantado.
La reunión se realizará en el loteo, solicitamos que confirme su asistencia.

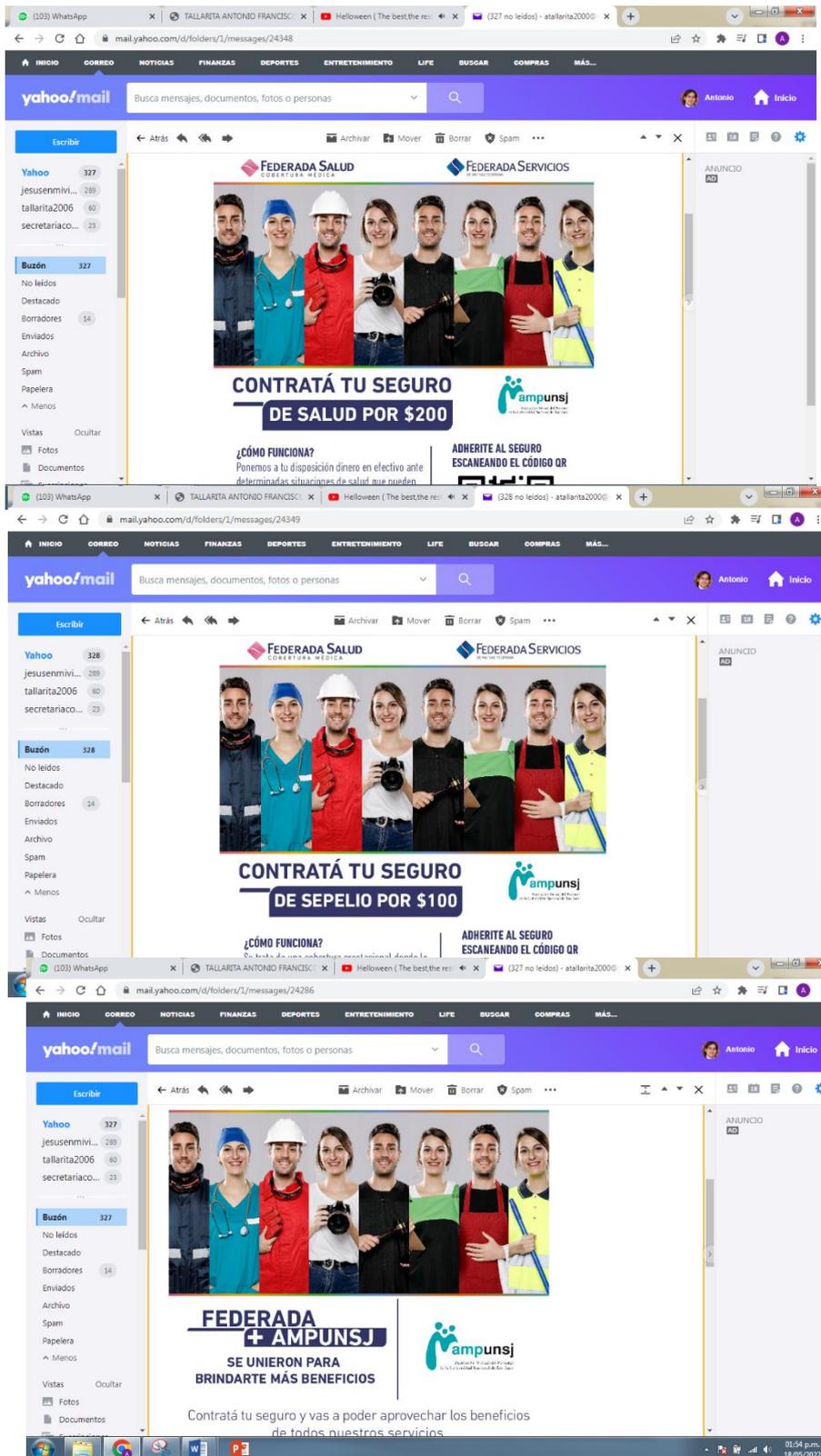
COMUNICATE
4 213500
264 6282158
@ampunsjoficial
ampunsj
www.mutualunsj.org.ar

Últimos contenidos enviados por lista de difusión de WhatsApp. Mayo 2022

Se exhiben las últimas cinco publicaciones que AMPUNSJ ha compartido en su lista de difusión, son diseños atractivos e informativos, pero no alientan la interacción como al presidente le gustaría, salvo para aquel destinatario que tenga particular interés en alguno de los comunicados.

Claramente, cuatro flyers comparten colores y composición, fueron hechos por la propia Mutual, el restante, fue diseñada por la compañía de seguros con la que la Mutual hizo convenio.





Últimos correos electrónicos enviados a socios. Mayo 2022.

En el caso de los correos electrónicos enviados a los socios, los contenidos son:

- Reprogramación del lanzamiento del proyecto de loteo “Valle encantado”
- Lanzamiento de la segunda etapa del proyecto de loteo “Valle encantado”
- Promoción de seguro de salud
- Promoción de seguro de sepelio
- Promoción de convenio entre AMPUNSJ y una prestadora de seguros

El correo electrónico y la lista de difusión de WhatsApp masifican la información sin discriminar públicos. Es decir que no se adopta ningún criterio que segregue los envíos según el contenido y los destinatarios que pudieran estar interesados. Toda la información es enviada a todos los contactos.

7. 3.3 f Atención telefónica

Los empleados de la sede administrativa consultados, admiten que se reciben un promedio de diez llamadas diarias, número que se incrementa los lunes y viernes. Las llamadas suelen ser recepcionadas por la secretaria, quien responde las dudas de los asociados que, principalmente, consultan si se brinda un servicio determinado. En caso afirmativo, se deriva la atención al empleado encargado de ese servicio. También llaman para solicitar los salones o canchas.

Sin embargo, en el caso del camping y de comercios que no trabajan de manera virtual, las llamadas sirven “a modo de anticipo”, es decir que el socio anuncia la necesidad de contratar cierto servicio, pero finalmente debe acudir a la sede a retirar la orden para usar el beneficio. En el caso de los comercios que trabajan virtualmente, la Mutual envía la orden de compra y el socio acude directamente al lugar donde va a usufructuar el servicio. En estos casos, la demanda se procesa entre AMPUNSJ y el prestador vía mail, no de manera telefónica.

Las mayores consultas son por orden de consulta:

1. Camping
2. Préstamos monetarios en compañías financieras
3. Órdenes de compra casas de electrodomésticos
4. Órdenes de compra en supermercados

Como queda de manifiesto, es evidente que la página web y WhatsApp, reciben toda la atención de AMPUNSJ como vías de comunicación con sus socios y potenciales interesados.

Sin embargo, al momento de contrastar el análisis con las encuestas²⁷ a socios, exsocios jubilados y exsocios renunciantes, el esfuerzo no impacta de la misma manera en sus públicos.

Así, para informarse sobre las noticias de la AMPUNSJ, los socios encuestados

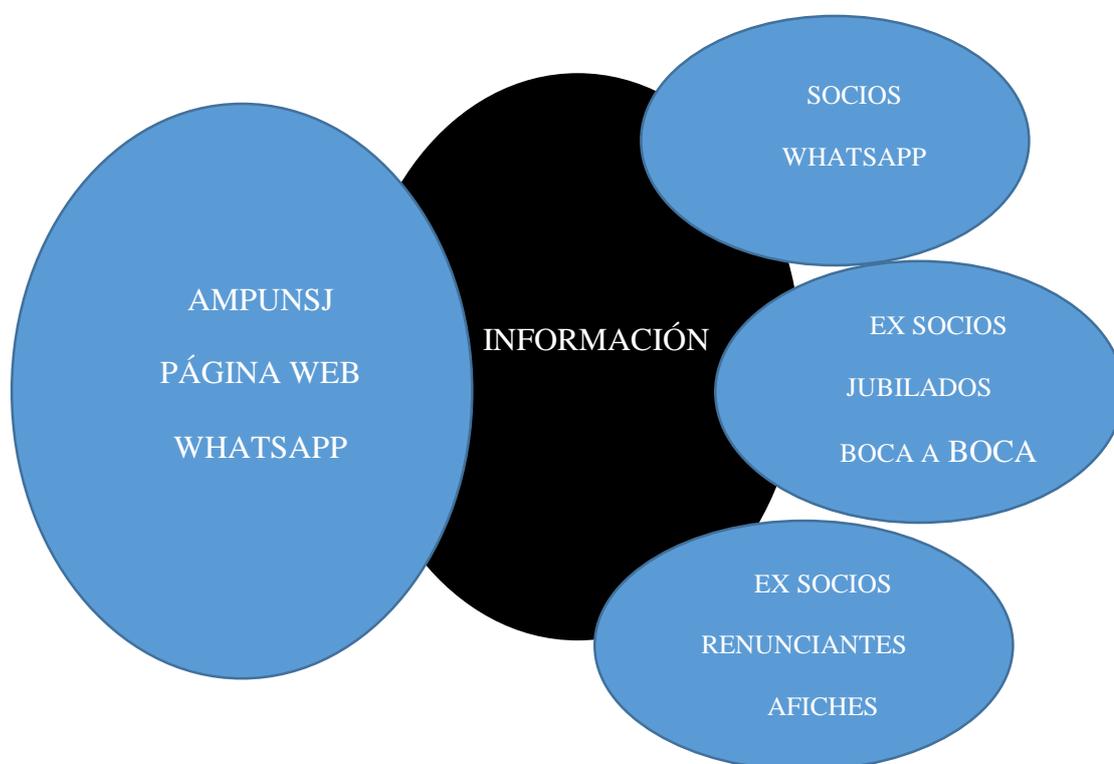
²⁷ En Anexo se encuentra el procesamiento de las encuestas.

mencionaron la aplicación WhatsApp, seguidos por el mail; Facebook y la página web de la institución. También dijeron informarse por medio de otros socios, por afiches o folletos y los medios masivos.

Para los exsocios jubilados, la información que le llega sobre la institución es por medio de los actuales socios con los que siguen vinculados, mediante los medios masivos de comunicación y por los digitales: página web de la Mutual, redes sociales o WhatsApp.

Los exsocios renunciantes, se informan mediante afiches o folletería colocada en sus lugares de trabajo, por Facebook, WhatsApp y por la página web, los medios masivos u otros socios.

Gráficamente, se podría resumir lo antes descripto con un esquema que muestre lo dispar de la comunicación institucional de la AMPUNSJ con lo que manifiestan los encuestados.



Cuadro N° 12. Difusión de información entre AMPUNSJ y socios y exsocios.

De realización propia. Julio de 2022

Como se puede notar, mientras el esfuerzo comunicativo de AMPUNSJ para brindar información está dado en la página web y WhatsApp (círculo de la izquierda), salvo los socios, el resto de los estamentos consultados manifestaron informarse por otras vías distintas e, inclusive, diferentes entre un grupo y otro (círculos de la derecha). Los círculos de socios y exsocios jubilados se tocan porque sendos grupos reciben información por la lista de difusión del WhatsApp institucional, según manifestaron y la entregan personalmente a los exsocios jubilados, quienes se enteran por éstos de las novedades institucionales. Llama la atención que un conjunto haya manifestado informarse por afiches, puesto que si bien, históricamente ha sido una vía de información, en los últimos años no se han publicado más que para citar a Asamblea Anual Ordinaria y para el inicio de la temporada de pileta o Colonia de Verano. Sobre esto último, las autoridades han manifestado que ni siquiera guardan registros de folletería puesto que no planean darle más uso que el histórico.

Difundir contenidos por lista de difusión de WhatsApp y mantener actualizada su web con servicios y en la medida que haya información a publicar, deja rotundamente olvidados los otros canales que fueron creados por AMPUNSJ como medios de comunicación, pues no supo o no pudo hacerlos funcionar mancomunadamente con la finalidad con la que fueron concebidos y con el tiempo fueron quedando inactivos. Sobre esta situación comunicacional general, la Mutual reconoce las falencias, sin embargo, no han mostrado signos de modificarla a corto plazo.

7.4. Problemas Detectados en la Comunicación

La falta de vitalidad en la comunicación se debe a las falencias reveladas durante la investigación:

- Históricamente no ha habido una política de comunicación institucional en la AMPUNSJ.
- No existe formalmente un área específica de comunicación.
- No hay posibilidades de crearla a corto plazo por problemas financieros.
- La comunicación actual es más bien de orden instrumental, no estratégica.
- La comunicación carece de sistematización.
- No se analiza el feed back de la comunicación.
- A pesar de haber creado sitios en distintas plataformas (YouTube, Twitter, Facebook), ninguno resulta actualizado con regularidad.
- Los esfuerzos comunicacionales se concentran en la página web, en una lista de difusión de WhatsApp y en el correo electrónico.
- Estas últimas, replican los mismos contenidos, de manera idéntica.
- El presidente debe asumir bajo su responsabilidad directa la comunicación.
- La base de datos de socios está desactualizada y es de dudosa fiabilidad (tiene 350 contactos aproximados mientras los socios rebasan los mil).
- No hay encargado de actualizar la base de datos, ni otro dispositivo para identificar a todos los socios²⁸.
- Hay poca información acerca de asociados (al practicar en el recibo de sueldo los descuentos de cuota, muchos socios acuden directamente al camping, que es el

²⁸ El Artículo 22 inciso d le confiere esta tarea al Secretario.

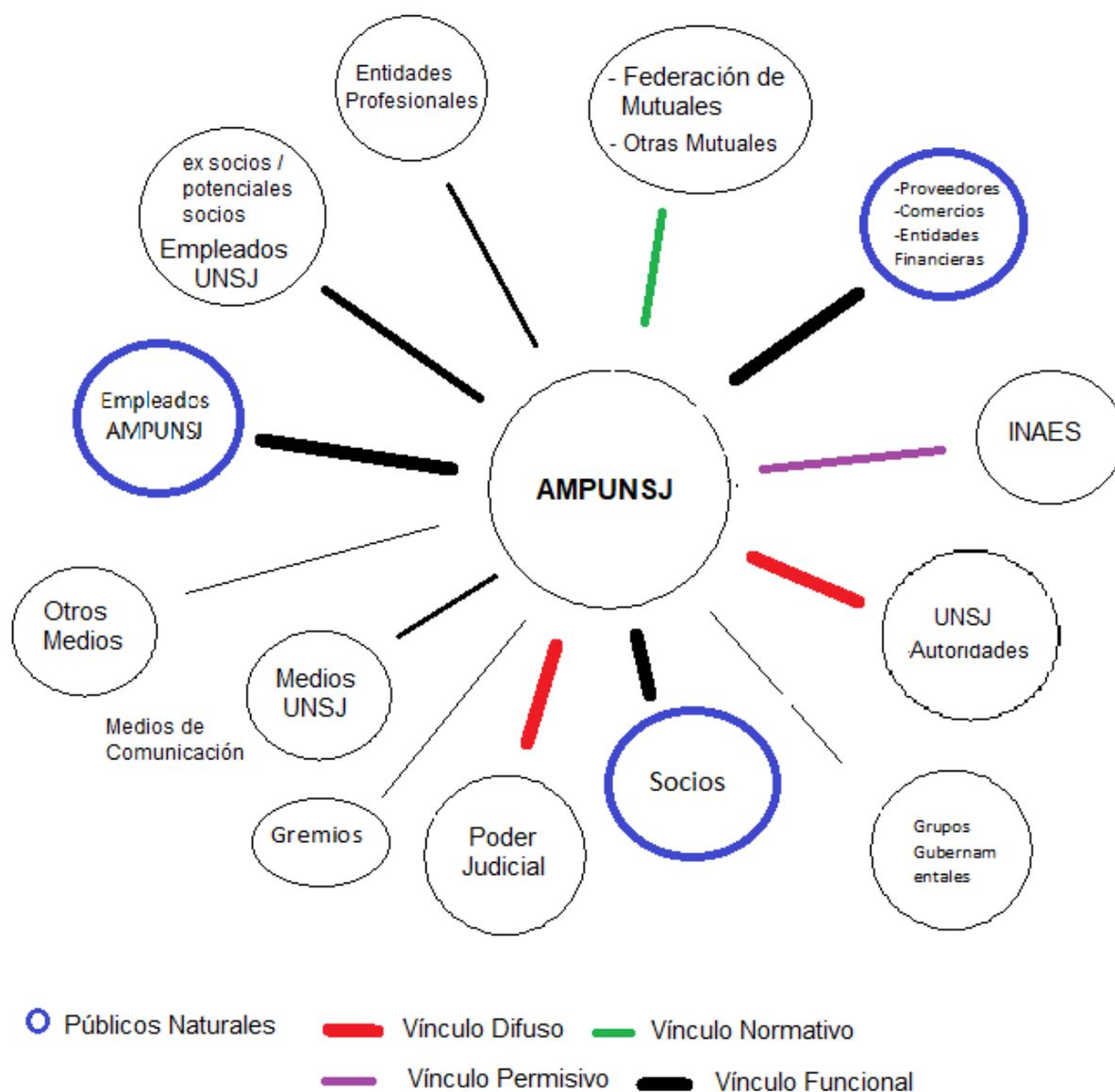
único servicio que demandan, sin vincularse personalmente con la sede social, puesto que no utilizan otras prestaciones).

- Los socios no conocen los servicios ofrecidos, aun cuando están publicados en la página. Esta sufrió una actualización de contenidos, lo que no ha incrementado la demanda de prestaciones por parte de los asociados, como era la pretensión institucional.
- Opera en los socios una sinécdoque: toda la AMPUNSJ se reduce a un solo beneficio, el camping, el servicio más demandado.
- Los exsocios jubilados, se alejan de la institución porque ni siquiera saben que pueden seguir siendo parte una vez retirados de la actividad universitaria.
- No es parte de la cultura institucional la participación de asociados en espacios de reflexión, de definición de políticas u otras acciones institucionales: El asociado entiende que es una responsabilidad exclusiva de los directivos, delegada por aquel, mediante el voto.
- Los empleados desconocían la realidad institucional y financiera que atravesaba la institución. Es por ello que se realizó un taller en el que las autoridades los pusieron al tanto de todo lo que pasaba. Pero no se insistió en la comunicación interna ni en trabajar una cultura específica.
- Tradicionalmente, los trabajadores se enteran de hechos vinculados a la institución por los asociados, cuando acuden o hablan por teléfono a la sede, por rumores filtrados, o por los medios de comunicación.

7. 5 Estructura de Públicos

De acuerdo a lo propuesto por Capriotti (2013) en relación a los tipos de vínculos que se establecen entre un público y una organización, en la AMPUNSJ se reconocen: permisivos, funcionales, normativos y difusos.

Así, el vínculo *permisivo* está dado con el INAES. En tanto el *funcional*, reconoce la relación con los socios, empleados y proveedores. A su vez, el vínculo *normativo* es el que se establece con organizaciones que comparten un marco normativo. Aquí se reconoce la relación entre AMPUNSJ con otras entidades mutuales y con la Federación Mutuales de San Juan. Finalmente, el vínculo *difuso*, que no está establecido formalmente, como la relación de la Mutual con la UNSJ, ya que se trata de un lazo importante por calidad e historia, aunque no está determinado por leyes ni por funcionalidad. También puede calificarse dentro de este tipo, la relación de la Mutual con el Poder Judicial, en tanto constituye una vinculación eventual o transitoria, que terminará cuando culminen los litigios judiciales.



Mapa de jerarquización de públicos

Cuadro 13. De realización conjunta con Lic. Omar Cereso y Lic. José Murillo en octubre de 2017 para el seminario Diagnóstico y Planificación de Proyectos de la Maestría en Comunicación Institucional (FCH-UNSL)

Con respecto al estatus y roles que los individuos interpretan (Capriotti 2009 y 2013), unos tienen estatus de autoridad y cuyos roles están definidos por el lugar que ocupan dentro del Consejo Directivo de la Mutual; los empleados no tienen estatus más que el Secretario General (el resto, sólo su trayectoria, consuetudinariamente, les podría conferir algún rol de liderazgo con voz ascendente sobre los demás) el resto no tiene jerarquía a nivel organizacional.

Los socios detentan distintos estatus en función a su calidad de activos o adherentes, siendo los primeros los que tienen mayores derechos y con ellos, podrían tener un rol diferente a los demás asociados; puesto que los adherentes solo tienen el beneficio del camping y no pueden integrar los órganos de gobierno de la institución.

Las otras mutuales, INAES o Entidades Profesionales tienen un importante estatus por tratarse de instituciones paralelas, de autoridad, o prestigio, pero no se les puede atribuir un rol específico, salvo a INAES que regula el funcionamiento de la AMPUNSJ.

Por su parte, la Justicia tiene un estatus de importancia puesto que su rol es (o será) el de determinar el destino financiero de la Mutual en relación a los juicios y embargos que pueden hacer peligrar su futuro.

Los grupos gubernamentales detentan un estatus de importancia que está dado en su propia institucionalidad, y sus roles han sido de colaborar con el salvataje de la Mutual mediante la entrega de subsidios no reintegrables para tapar deudas financieras (Gobierno de San Juan) y ayuda en el mantenimiento del Camping (Municipalidad de Pocito).

A su vez, los medios de comunicación que están vinculados a la UNSJ tienen un estatus de cercanía mayor que el resto de los medios, pero para todos, su rol es dar cuenta de los sucesos que acontecen o las actividades que se organizan, siendo la investigación por la desaparición de Raúl Tellechea lo que más espacio ha ganado en los últimos años. Aun cuando no tenga que ver con la Mutual, sino con un hecho delictivo, pero toda vez que se menciona esta causa, los medios la relacionan con el rol de empleado contable que tuvo el ingeniero desaparecido en la institución.

En relación a la división entre públicos internos y externos (Kaplún 2000, Capriotti 2013), se puede decir que, a los efectos de esta investigación, las autoridades y empleados de la

Mutual son los internos; y el resto son externos, teniendo preeminencia en estos últimos los socios por lo cotidiano de la relación con la institución.

No obstante, se insiste en que esta taxonomía es un tanto difusa, puesto que, desde otra perspectiva, las autoridades son también socios, y con la decisión política de generar una apertura a recibir adherentes foráneos a la Universidad, eventualmente un empleado o proveedor también podría asociarse; o un socio podría convertirse en empleado; pero a la vez los empleados, por más socios que sean, no pueden gobernar la entidad. Inclusive, hay docentes en la UNSJ que se desempeñan como funcionarios judiciales y podrían asociarse o en caso de serlo, deberían excusarse de actuar en la justicia en alguna de las causas. Cualquiera de las posibilidades torna borrosa la frontera interna/externa.

Tradicionalmente, la comunicación institucional de AMPUNSJ no ha discriminado según lo interno y externo. Siempre se ha informado hacia afuera (Cuevas 2005, Salazar 2018)) noticias de interés o promocionando servicios. Hacia adentro (Di Paolo, 2013), solo se reconocen una serie de jornadas institucionales ya explicadas. Es decir que, siempre se ha instrumentalizado la comunicación pensando en los de afuera; y los de adentro se enteran por los mismos medios de comunicación por los que se informa a los públicos externos; o bien por charlas informales con autoridades o socios.

Si se tuviera que determinar los públicos por la cercanía o cotidianeidad de la relación con la Mutual, las autoridades, empleados, socios y proveedores tienen una vinculación más estrecha y permanente que otros, cuyo trato puede tornarse más esporádico o puntual como la Universidad, la Justicia, el Gobierno de San Juan o el de Pocito, los medios de comunicación u otras instituciones.

7.6 Imagen

El análisis de esta dimensión surge a partir de entrevistas, observación, análisis documental, encuestas con socios y exsocios y de la información publicada por medios de comunicación.

A decir de las autoridades, la autoimagen (Villafañe, 1999; Kaplún, 2002) de AMPUNSJ estuvo manchada por los hechos reprobables perpetrados por anteriores gestiones, que le confirió una reputación de institución corrupta, según sus propias palabras. Al respecto, una de las memorias cita que “ante el desafío de recomponer la imagen institucional de la Mutual, y, fundamentalmente, en atención a los reclamos de los asociados de imponer medidas ejemplificadoras para quienes fueron responsables de desprestigiar a la institución y ponerla bajo sospecha ante la sociedad, es una obligación institucional sancionar a los involucrados. En consecuencia, el cuerpo decide expulsarlos²⁹ como socios de la AMPUNSJ” (Memoria 2015/2016 pág. 4). Esta cita conlleva dos elementos que la institución puso en juego: sus acciones (echar a los responsables) y sus comunicaciones (dar a conocer estas medidas y las causas que las suscitaron) para generar una favorable imagen intencional (Villafañe, 1999).

Es decir que, para salvar la organización en lo real y en lo simbólico, el comportamiento corporativo (Villafañe, 1999) consistió en ‘el hacer’:

- Realizar las denuncias correspondientes.
- Colaborar con la justicia en la investigación de los hechos.
- Planificar el refinanciamiento de deudas.
- Solicitar préstamos que, pese a los embargos, pudo cancelar para hacer frente a deudas legítimas, obligaciones salariales y operativas.
- Sancionar a los responsables de la debacle institucional.

²⁹ Durante el período analizado expulsaron a siete socios que fueron exfuncionarios de AMPUNSJ: cuatro responsables de la desaparición forzada de Tellechea, dos comprometidos por estafas y otro por cobrar cuotas sociales y no rendir el dinero.

- Modificar el estatuto para terminar con cargos de gestión perpetuos y dar participación a grupos opositores para contrapesar el poder.
- Informar a los empleados de las causas judiciales e invitarlos a involucrarse en actividades que fomentaran su participación y la de los socios.

Además de las acciones enumeradas, AMPUNSJ, tomó la decisión política de que todo lo sucedido fuera de público conocimiento, lo informó al Consejo Superior de la UNSJ y a los Consejos Directivos de las facultades, lo plasmó en las memorias y asambleas, y le dio visibilidad en los medios de prensa, a la vez que los integrantes del CD replicaban información en sus lugares de trabajo en la UNSJ en la medida que los hechos iban sucediendo.

Con estas medidas, la Mutual expandió su comunicación (Cháves, 2012), con la intención de salvar la credibilidad de los socios en particular, y de la comunidad universitaria en general.

Es más, se puede decir que la imagen es una construcción que se forma entre lo que un emisor manifiesta y sus receptores captan (Capriotti, 2009). En este sentido, para concitar una imagen positiva, AMPUNSJ no sólo tomó las medidas que creía adecuadas, sino que las dio a conocer para que todos, así como conocían los presuntos delitos cometidos, también supieran de las gestiones de la nueva conducción por salvar la Mutual. Esto es acción, más comunicación.

En suma, buscó cambiar el comportamiento corporativo (Villafañe, 1999) que había operado en la Mutual durante las últimas décadas y que la llevó a estar al borde de la quiebra financiera: se pasó de una cultura de lo oculto e ilegal a una de la transparencia y la decencia. Así, pretendió proyectar una imagen funcional (Villafañe, 1999) de una organización que ha combatido la mala administración interna y que busca recomponerse institucionalmente al revertir su historia reciente. Esta sería “la parte” de la imagen que una organización pretende controlar, su mejor perfil (Kaplún, 2012).

Igualmente, para lograr una imagen favorable se deben considerar tres aspectos: la

autoimagen, vinculada a la cultura institucional, sobre la cual AMPUNSJ no trabaja de manera sistemática, y pese a ello, las encuestas avalan la gestión tanto de las autoridades como de los empleados; la *imagen funcional*, relacionada al comportamiento institucional, el que ha mutado para bien por las acciones ya descritas; y la *imagen intencional*, afín a la comunicación de la personalidad institucional (Villafañe, 1999). Entonces, bajo este tamiz, las medidas pensadas, además de ser ejecutadas, debían comunicarse a los públicos para que estos valoraran lo actuado y suscitar así una reacción positiva, que permitiera a la Mutual restaurar su imagen ante la opinión pública.

El siguiente gráfico intenta explicar, según las autoridades y los grupos encuestados, cómo estas tres imágenes fueron hasta la 2015, y cómo desde allí en adelante, según las acciones llevadas a cabo por las autoridades de turno.

AMPUNSJ	AUTOIMAGEN	IMAGEN FUNCIONAL	IMAGEN INTENCIONAL
Hasta 2015 ³⁰	Autoridades deshonestas Empleados desinformados	Desaparición de Tellechea Corrupción económica	Mala reputación porque cobra dominio público la desaparición de Tellechea (2004) y por la relación de exfuncionario con usureros (2014)
Desde 2015	Autoridades comprometidas con el salvar la institución Empleados implicados (aunque esto no se sostuvo en el tiempo)	Denuncias en la justicia Plan de salvataje económico Expulsión de los responsables Reforma estatutaria	Acciones comunicativas para dar a conocer acciones realizadas para recuperar la credibilidad en Asambleas, Memorias, Consejo Superior (UNSJ) Consejo Directivo (facultades) Medios de comunicación

Cuadro N° 14. Relación de autoimagen, imagen funcional e imagen institucional antes y después de 2015. De realización propia. Agosto de 2022.

Lo antedicho significa que la imagen se forma “en el lugar” en el que se entrelaza lo que un sujeto dice y hace (medidas tomadas y comunicadas por AMPUNSJ) como emisor para suscitar una imagen favorable; y lo que dichas acciones generan en los públicos receptores.

³⁰ Se elige observar desde 2015 en adelante, porque las actuales autoridades asumieron el 31 de octubre de 2014, es decir que gobernaron sólo los últimos dos meses de ese año y, desde entonces, hasta la actualidad.

De la relación que hay entre estos dos campos surge una imagen de la institución.



Cuadro N° 15. Formación de la imagen. De realización propia. Agosto 2022.

Al examinar lo acontecido, se pone de relieve que las decisiones del CD impactaron positivamente en la imagen que actualmente tienen de AMPUNSJ. Las acciones políticas han dado frutos tanto, en el presente de la vida institucional, como en la evaluación que los socios y exsocios hacen. Según las encuestas, la valoración de sendos grupos es muy buena, tanto de la Mutual en sí, como de las autoridades, lo que le confiere una muy buena imagen pública (Villafañe, 1999).

En relación al presente, según la mirada de las autoridades, la realidad demuestra que lo peor de la herencia de anteriores presidencias parece haber sido superada en gran parte, puesto que la mayoría de las deudas legítimas y los juicios perdidos están siendo cancelados; además, creen que las sanciones adoptadas fueron las correctas y que esto se refleja en un mejor presente institucional y en una recomposición del concepto que hay de la Mutual.

Esto, también se refleja en la imagen actitud (Capriotti, 2009) de los estamentos consultados. Tanto socios como exsocios, manifiestan una predisposición favorable a lo actuado y comunicado por la Mutual.

Según los grupos encuestados, el 90% de los socios califica que la atención que se brinda en la sede es entre buena y muy buena, y el 67% opina lo mismo de la atención en el camping. En relación a la gestión de las autoridades, un 87% expresa que es entre muy buena y buena. Y, en cuanto a la imagen propiamente, el 47% la valora como buena y el 31% como muy

buena, totalizando un 78% de valoración positiva.

Por su parte, el 73% los exsocios jubilados, puntuaron como buena a muy buen la imagen que tiene de AMPUNSJ, y el 68% piensa lo mismo de la actual conducción. Cabe aclarar aquí que el 63% de este grupo permaneció más de 20 años como socios y que se alejaron por jubilarse, no por disconformidad con gestión de la Mutual.

Y, por último, entre los exsocios renunciantes, el 63% aprueba como muy buena o buena la gestión de las autoridades; pero el 50%, estima positivamente la imagen de la Mutual, un 25% dice regular y el resto no contesta esta consulta. Sin dudas, en esta población es donde la imagen no tiene tan alta reputación, y esto se confirma al reconocer que renunciaron por no usar los servicios (31%), cuestiones económicas (27%), descontento con los servicios (17%) y por las sospechas de corrupción (14%) Se puede inferir que la no utilización de las prestaciones y los motivos económicos ponen de manifiesto que la relación servicios prestados/cuota social, no satisfizo a este grupo y, por lo tanto, renunciaron.

Caber recordar la idea de comportamiento corporativo (Villafañe, 1999): si no es el adecuado para motivar una imagen funcional positiva, no hay posibilidades que una campaña comunicacional salve a una organización. En el caso de la AMPUNSJ, se puede ver un proceso correcto, puesto que ha ido desde adentro hacia afuera, modificando el statu quo que imperaba para lograr que los públicos le confieran una valoración positiva a la imagen institucional. Pero esto se logró luego de un arduo trabajo de gestión política, incluso mucho más que comunicacional. Se puede citar como ejemplos la delicada decisión de expulsar socios históricos y poderosos (algunos vinculados al poder político provincial) de dejar al descubierto los malos manejos económicos que sucedían; de modificar el estatuto para que los opositores formen parte de la conducción y para que nadie pueda permanecer en el cargo más de dos períodos. Esto equivale a decir que no ha sido 'la buena prensa' la que permitió que la imagen sea valorada, sino los hechos concretos que modificaron para bien la realidad institucional y

por ende la imagen, encarnando una honesta y participativa cultura corporativa (Costa, 1992 – Villafañe, 1999) Cultura que, si bien precisa de imprimirle rasgos más marcados, ha sido interpretada de manera positiva por socios y exsocios quienes demuestran una actitud favorable hacia una nueva mutual en sus modos de decir y hacer, más transparentes y democráticos.

7. 6. 1 ¿Qué dicen los medios de comunicación sobre AMPUNSJ?

Lo que sigue, pone de manifiesto cómo la comunicación impacta en la imagen, puesto que una mala prensa genera mala fama. Sin embargo, las acciones concretas y el modo en que la AMPUNSJ las dio a conocer ya enunciadas, ponen al resguardo la imagen institucional, al menos, en la comunidad universitaria, según los sectores encuestados.

También, este ítem permite observar qué tipo de noticias publican los medios digitales de San Juan sobre la Mutual. Cabe destacar que resulta difícil buscar “AMPUNSJ” en la web y encontrar publicaciones distintas a la desaparición de Tellechea, los juicios que se avecinan al respecto, o bien sobre los funcionarios que fueron denunciados por administración fraudulenta.

Esto refuerza los dichos de los distintos grupos que componen la institución, cuando mencionan que la organización ha quedado vinculada con estos hechos policiales/judiciales en la opinión pública local; mucho más que por ser la Mutual de la Universidad.

DIARIO DE CUYO 27/09/2021

Tras seis años, elevan a juicio otra causa por estafa contra la Mutual de la UNSJ

Se trata del caso de un cobrador que afilió a unas 40 personas y nunca rindió el dinero a la institución.

INVESTIGACIÓN BAJO EL VIEJO SISTEMA 27-09-2021 EDICIÓN IMPRESA

LO MÁS POPULAR

- 1 Menos de un minuto contra 14 en promedio, la diferencia entre censo digital y presencial
- 2 Uñac, sobre la distribución de subsidios al transporte: "No hay gobernador que no entienda que este es un problema"
- 3 Nervios, expectativa y gran compromiso de los censistas por ser parte de un "hecho histórico"
- 4 Sorpresa nevada en ciudades del sur de Brasil



04:39 p.m. 18/05/2022

DIARIO DE CUYO 11/03/2020

Causa Tellechea: confirmaron el procesamiento del exjefe de Policía y otros tres implicados

La familia del ingeniero desaparecido fue notificada de la resolución.

Por: Redacción Diario De Cuyo

LO MÁS POPULAR

- 1 Menos de un minuto contra 14 en promedio, la diferencia entre censo digital y presencial
- 2 Uñac, sobre la distribución de subsidios al transporte: "No hay gobernador que no entienda que este es un problema"
- 3 Nervios, expectativa y gran compromiso de los censistas por ser parte de un "hecho histórico"
- 4 Sorpresa nevada en ciudades del sur de Brasil
- 5 Murió el taxista que había atropellado a las estudiantes francesas



La familia, clave para insistir con el pedido de justicia

04:42 p.m. 18/05/2022

DIARIO DE CUYO 11/10/2017

(101) WhatsApp x Tellechea: dio su versión un exco: x (322 no leídos) - atallarita2000@ x +

diariodecuyo.com.ar/politica/Tellechea-dio-su-version-un-excomisario-20171010-0133.html

DESAPARICIÓN FORZADA 11-10-2017 EDICIÓN IMPRESA

Tellechea: dio su versión un excomisario

Por: Redacción Diario De Cuyo

Para Mario León, jefe de la división Seguridad Personal de la Policía, la jornada de ayer fue extensa. El exfuncionario de la fuerza fue citado temprano a dar su declaración indagatoria en la Justicia Federal en el marco de la causa por la desaparición de Raúl Tellechea. Al cierre de esta edición continuaba dando su versión. La presentación ante el juez Leopoldo Rago Gallo comenzó a las 9, tuvo un cuarto intermedio a las 14.30 y se retomó cerca de las 18.30.

El excomisario es una de las personas complicadas en la causa y está imputado por la desaparición forzada de persona, delito que tiene una pena de 10 a 25 años de prisión, inhabilitación absoluta y perpetua para el ejercicio de una función pública.

La de León fue la segunda indagatoria de un exmiembro de la fuerza en 15 días, ya que el último día hábil de septiembre, el jefe de Policía, Miguel González, también debió dar explicaciones ante el magistrado.

LO MÁS POPULAR

- 1 Menos de un minuto contra 14 en promedio, la diferencia entre censo digital y presencial
- 2 Uñac, sobre la distribución de subsidios al transporte: "No hay gobernador que no entienda que este es un problema"
- 3 Nervios, expectativa y gran compromiso de los censistas por ser parte de un "hecho histórico"
- 4 Sorpresa nevada en ciudades del sur de Brasil

Murió el taxista que había

04:44 p.m. 18/05/2022

TELESOL DIARIO 23/03/2021

(101) WhatsApp x Raúl Tellechea: por la Memoria, Verdad y Justicia x (322 no leídos) - atallarita2000@ x +

telesoldiario.com/san-juan/raul-tellechea-por-la-memoria-verdad-y-justicia-249765/

Otras

Raúl Tellechea: por la Memoria, Verdad y Justicia

La Mutual del Personal de la UNSJ plantará un árbol en memoria del ex empleado de la que desapareció el 28 de diciembre de 2004

Por Redacción Telesol Diario - 23 marzo, 2021

Cuota WhatsApp Facebook Twitter

04:46 p.m. 18/05/2022

fiscales.gob.ar 20/10/2014

The screenshot shows a web browser window with the URL fiscales.gob.ar/fiscalias/indagaran-a-siete-imputados-por-una-desaparicion-forzada-en-san-juan/. The page header includes the logo for **Fiscales.gob.ar** and the text "Las Noticias del Ministerio Público Fiscal". A navigation menu on the left lists various categories such as "Fiscalías", "COVID-19", "Acusatorio", and "Narcocriminalidad". The main article is titled "Indagarán a siete imputados por una desaparición forzada en San Juan" and is dated 30.10.2014. The text of the article states: "El caso es investigado por el fiscal Francisco Maldonado. Raúl Tellechea desapareció el 28 de septiembre de 2004. Los imputados alegaron que lo hizo para evadir una denuncia penal por fraude en la Mutual de la Universidad Nacional de San Juan. Sin embargo, el fiscal sostiene que fue Tellechea quien detectó las irregularidades y que a ello obedeció su desaparición." Below the article, there is a section titled "EN ESTA NOTA:" followed by a large letter 'R' and the start of a paragraph: "Raúl Tellechea es ingeniero y en el año 2004 trabajaba en la mutual de la Universidad Nacional de San Juan. No se sabe nada de él desde el 28 de septiembre de ese año. El fiscal Federal de esa provincia, Francisco Maldonado, se encuentra investigando la desaparición forzada de Tellechea, delito que corresponde a la justicia federal, tal como lo resolvió la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza en el año 2012. Por el hecho, se encuentran imputados el ex secretario de Desarrollo Social y actual funcionario del Ministerio de Gobierno de San Juan, Luis Héctor Moyano; Eduardo Rubén Oro; Miguel Alejandro Del Castillo; Luis Ángel Alonso; Juan Marcelo Cachi; Alberto Vicente Flores, y Sebastián Cortez Paez. Este delito requiere requiere la intervención de un agente del Estado, lo cual en este caso queda saldado por la presunta participación de..."

Conlagente.com.ar 22/03/2021

The screenshot shows a web browser window with the URL conlagente.com.ar/raul-felix-tellechea-desaparecio-en-democracia/. The page has a red header with navigation links: "INICIO", "LOCALES", "NACIONALES", "INTERNACIONALES", "POLICIALES", "POLÍTICA", "DEPORTE", "SOCIEDAD", "SALUD", and "ESPECTÁCULO". Below the header, there are sub-sections for "GUERRA EN UCRANIA" and "MALVINAS". The main article is titled "Raúl Félix Tellechea desapareció en democracia" and is dated 22 de marzo de 2021, attributed to "EL REPORTERO". A large portrait of Raúl Félix Tellechea is displayed. To the right of the article, there are two sidebars: "DEPARTAMENTALES" with links for "POCITO", "RIVADAVIA", "SAN MARTÍN", and "SANTA LUCIA"; and "ESPECIALES DE CONLAGENTE" with links for "DÍA DE LA MUJER", "MALVINAS", and "PROTAGONISTAS".

Diario La Provincia 28/04/2015

El Consejo Superior de la UNSJ y 11 mutuales expresaron su solidaridad a Ampunsj

En los últimos días el Consejo Superior de la UNSJ y once mutuales expresaron su solidaridad ante la situación de Ampunsj. El órgano de gobierno de la UNSJ emitió una declaración el jueves pasado.

Diario La Provincia 04/03/2015

Rubén Castro: "tengo la tranquilidad que todo se ha hecho dentro de las posibilidades de Ampunsj"

Rubén Castro quien estuvo a cargo de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (Ampunsj) durante nueve años y tras una serie de denuncias de deuda con la institución, rompió el silencio.

Diario Tiempo de San Juan 29/11/2014

tiempo DE SAN JUAN

El circuito y las pruebas en la deuda millonaria de la mutual de la UNSJ

Dos renombrados abogados están en la mira judicial por más de la mitad de esa deuda "ilegal" de \$5 millones que contrajo la gestión saliente de la mutual del personal de la universidad nacional. Por Gustavo Martínez Puga

Por Redacción Tiempo de San Juan
29 de noviembre de 2014 - 08:56

Compartí esta nota: [f](#) [t](#) [w](#) [e](#) [s](#)

Diario de Cuyo 16/02/2015

Precandidato de Capital le reclama dinero a la Mutual

PRÉSTAMOS CON CHEQUES 16-02-2015

Precandidato de Capital le reclama dinero a la Mutual

Jorge Lecich es integrante de SAMY SRL, una empresa que le facilitaba dinero a la anterior gestión de la entidad.

Como se puede notar en este resumen, términos como *deuda/dinero, estafas, juicio y desaparición/Tellechea* predominan las publicaciones referidas a AMPUNSJ entre 2014 y 2021. Es decir que hay una tríada que involucra a la Mutual con exautoridades procesadas por una desaparición; y otras denunciadas por delitos económicos.

Esto ha resultado un pesado lastre para la AMPUNSJ en las últimas dos décadas, tanto para el funcionamiento como para la imagen que AMPUNSJ se granjeó en la comunidad universitaria. Sobre esto, las autoridades y los empleados han tenido que trabajar desde las decisiones políticas y acciones concretas ya enunciadas para devolver la imagen que acompañó a AMPUNSJ durante sus primeras cuatro décadas de existencia. Dichas acciones, han sido bien recibidas por los socios y exsocios, según dijeron en las encuestas, lo que se traduce en el concepto positivo que la Mutual tiene para ellos.

Entonces, más allá de la vinculación real, judicial y mediática entre AMPUNSJ y los delitos cometidos, se puede afirmar que los públicos próximos, han dejado de lado la imagen negativa que acompañó a la institución, al menos entre 2004 y 2014, pues conocen y valoran el esfuerzo político y laboral en pos de recuperar el concepto de Mutual de la familia universitaria.

8. Plan de Prefactibilidad de Comunicación para AMPUNSJ

El plan propone trabajar sobre tres ejes principales, en los que la comunicación puede contribuir con mejoras para la organización. Han sido propuestos, principalmente, porque la AMPUNSJ ya ha intentado trabajar sobre estos tópicos, pero en todos los casos, y por distintas circunstancias, no se ha logrado llevarlos a término, más bien han ido quedando relegados/olvidadas por las urgencias económicas y judiciales que han envuelto a la institución en los últimos años. De modo que podría decirse que es una elección en consenso.

Y son:

- Mejorar las relaciones humanas entre empleados y de éstos con las autoridades de AMPUNSJ para consolidar futuras búsquedas de consenso.
- Potenciar los canales de comunicación propios de la AMPUNSJ.
- Incrementar la población de socios activos de AMPUNSJ.

8. 1 Planificación de cada eje temático seleccionado:

Mejorar las relaciones humanas y laborales entre empleados y de éstos con las autoridades de AMPUNSJ para consolidar futuras búsquedas de consenso

Fundamentación y contexto del problema: Dado lo que se ha venido analizando, es necesario mejorar el clima interno, en el que reina la queja, el resentimiento y la desconfianza entre todos. Para ello, se deben pensar actividades que los hagan partícipes de la autogestión de un futuro mejor. No resultará inicialmente sencillo, ya que ‘por lo bajo’ se muestran muy poco permeables a relacionarse con las autoridades, e inclusive entre ellos. Se percibe mucho resentimiento vincular y, prácticamente todos, han manifestado que no son tenidos en cuenta por las autoridades. Esta, quizás, sea el primer obstáculo a superar.

Además, el hecho de no haber sostenido en el tiempo los talleres, única instancia de participación en la historia institucional, le ha generado a la autoridad un problema más.

Porque abrieron (para luego cerrar) la puerta de involucramiento a los empleados, lo que ha generado más distancia.

Por eso, es preciso mejorar el clima interno para que, luego y en simultáneo, los trabajadores se sientan comprometidos con la vida institucional. Siguiendo a Abatedaga (2008) estos deben ser vistos como actores involucrados o involucrables; ser consultados, tenidos en cuenta, escuchados, valorando sus opiniones y aportes, resolviendo sus necesidades. Sólo así se logrará pasar de la conflictividad al apoyo (Abatedaga, 2008). Al tratar con pocos actores, el canal de comunicación ideal es el encuentro 'cara a cara' bajo la premisa que todos puedan expresarse y escucharse, puesto que cada uno tiene una vivencia particular según su experiencia personal y lo que le ha tocado vivir dentro de la organización. Sólo teniendo a los empleados implicados en la vida institucional de AMPUNSJ, que trasciende el cobrar un salario por prestar un servicio, se podrá posteriormente avanzar en planificaciones que busquen el consenso junto a los empleados que se perciban protagonistas de la organización. Pero primero hay que sanear las distancias y el mal clima institucional.

Meta objetivo: Que autoridades y personal de AMPUNSJ participen en actividades conjuntas que redunden en una mejor comunicación y participación en la vida institucional; perfeccionando la calidad de vida de todos los agentes de la institución.

Objetivo general: Que AMPUNSJ genere espacios de comunicación y trabajo colaborativo entre empleados y autoridades, con apoyo profesional interdisciplinario, que suscite un cambio en las relaciones humanas y tienda a lograr sinergia institucional.

Objetivos específicos: siguiendo a Abatedaga (2008) se plantean estos objetivos de manera complementaria uno de otro. A saber:

- Que la Mutual reúna a todos sus empleados en torno a actividades de reflexión sobre distintos tópicos de interés común, tendientes a mejorar las relaciones y consolidando un modelo de comunicación horizontal.
- Que se convoque a profesionales de distintas áreas del saber para que hagan aportes concretos que permitan superar los quiebres existentes (comunicadores, psicólogos, trabajadores sociales, coaches, administradores)
- Que los empleados puedan plantear sus necesidades y que éstas sean resueltas en la medida de las posibilidades de la institución.
- Que se busquen alternativas para incentivar a los trabajadores.
- Que se generen actividades que incluya también a las familias de los empleados.

Estrategias a seguir para cada objetivo específico

Que la Mutual reúna a todos sus empleados en torno a actividades de reflexión sobre distintos tópicos de interés común, tendientes a mejorar las relaciones y consolidando un modelo de comunicación horizontal.

- Convocar a talleres participativos con una periodicidad quincenal.
- Reclutar a distintos especialistas para que moderen los talleres en temáticas vinculadas a comunicación, convivencias de grupo, manejo de emociones, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras.
- Operacionalizar las actividades según necesidades las que pueden ser individuales, grupales (en cantidades reducidas de personas) o colectivas (todos juntos).
- Hacer devoluciones de las conclusiones o definiciones a las que se arriben.
- Trazar una visión consensuada del futuro al que se aspira.

Estrategias de públicos: inicialmente esta actividad puede abarcar a todos los empleados y

las principales autoridades, en algunas instancias la participación puede ser en un mismo grupo, en otras por grupo de referencia (empleados de la sede, por un lado, los del camping por el suyo y las autoridades en otro) o grupos mixtos (mezclarlos a todos). Se insiste en la idea que, al ser un grupo chico, quizás no más de 20 personas se puede abordar a todos.

Estrategias de medios-soportes: la mejor forma de encarar este objetivo es mediante talleres participativos y también en reuniones con grupos más reducidos o de a dos personas si fuera necesario-

Estrategia de contenido – creativa: los especialistas de distintas áreas tendrán el desafío de encontrar caminos para que todos se sientan cómodos y libres para expresarse, que esto los lleve a la participación y al involucramiento.

Potenciar los canales de comunicación propios de la AMPUNSJ.

Fundamentación y contexto del problema: A partir de la asunción de las actuales autoridades, en 2014, se ha pretendido que la comunicación institucional sea una herramienta de vinculación de la organización con sus públicos.

No obstante, nunca contó con profesionales formados, ni cuenta con recursos económicos para solventarlos. De modo que ha sido el presidente, Licenciado en Comunicación Social y Maestrando en Comunicación Institucional, el que ha asumido esta actividad y ha procurado que el colectivo de la Mutual la valore como un valioso instrumento de relacionamiento.

Sin embargo, la falta de personal idóneo y de tiempo por parte de la máxima autoridad ha hecho que todos los canales que estaban o fueron creados para este fin fueran perdiendo actualización y contenidos. Tampoco, la presencia de una estudiante de comunicación ha propiciado revertir esta tendencia. Y a la vez, el resto de los actores internos aun no la valora como una herramienta indispensable.

Hoy por hoy, la presencia de la AMPUNSJ en la web, se reduce a informar algún hecho

puntual en su página, en la que también promociona servicios. En otra coyuntura, es interés manifiesto de la Mutual tener presencia institucional mediante la comunicación, valiéndose principalmente, de sus propios canales y, ser el presidente en persona, el que gestione las relaciones con los medios de comunicación y con otras organizaciones.

Meta objetivo: Que AMPUNSJ profesionalice la comunicación institucional como una herramienta de relacionamiento, promoción e información.

Objetivo general: Que AMPUNSJ recobre y consolide su presencia en la sociedad, a través de las redes sociales y canales institucionales propios para vincularse con sus públicos.

Objetivos específicos: para dar cumplimiento a este ítem, será necesaria la presencia de personal calificado para lograr:

- Que la Mutual convoque a un especialista en manejo de redes (Community Manager), que suscite presencia institucional en las redes.
- Que los contenidos de valor emanen de una búsqueda de consenso entre empleados y autoridades.
- Que los canales propios de comunicación institucional tengan atractivo visual y una periódica actualización de material, sin caer en la repetición o redundancia.
- Que se establezcan indicadores que permitan cuantificar las vistas o interacciones hacia los contenidos.

Estrategias a seguir para cada objetivo específico

Que la Mutual convoque a un especialista en manejo de redes (Community Manager), que moldee la comunicación.

- Contratar o tercerizar un servicio de Community Manager.
- Sostener reuniones periódicas para darle forma a los contenidos.

- Consensuar las piezas a publicar.

Que los contenidos emanen de una búsqueda de consenso entre empleados y autoridades.

- Lograr que los temas a comunicar provengan de un trabajo colaborativo entre trabajadores y autoridades³¹.
- Sistematizar momentos de encuentro en el que todos puedan discutir los objetivos que se persiguen con las cuestiones más relevantes a publicar.
- Acordar colectivamente la importancia, ventajas, desventajas de los contenidos.

Que los canales propios de comunicación institucional tengan atractivo visual y una periódica actualización de material, sin caer en la repetición.

- Disponer de una actualización de contenidos para cada canal de comunicación.
- Gestionar diseños con calidad temática y visual que respete la identidad institucional.
- Someter al escrutinio del personal, autoridades, o socios la valoración de lo que se publica.
- Instar al profesional a mantener las redes actualizadas, evitando la redundancia.

Que se gestione algún dispositivo que mida las vistas o interacciones hacia los contenidos.

- Hacer un seguimiento sobre la cantidad visitas de cada canal de comunicación.
- Medir cuál de los canales es más seguido.
- Determinar qué tipo de contenidos genera más visitas o interacciones.

³¹ Es recomendable que, a esta altura, AMPUNSJ haya logrado dar cumplimiento al primer eje de este plan: *Mejorar las relaciones humanas y laborales entre empleados y de éstos con las autoridades de AMPUNSJ para consolidar futuras búsquedas de consenso*, o esté en vías de lograrlo

- Recalcular el uso de canales o temas según los datos arrojados en las mediciones.

Estrategia de públicos: principalmente, esta actividad se piensa para públicos externos, socios, exsocios, potenciales asociados.

Estrategia de medios – soportes: será fruto del consenso entre AMPUNSJ y el especialista convocado el que lo determine. Se podría proponer utilizar los canales institucionales ya existentes, y que habrán sido visitados por los públicos a captar en alguna oportunidad. Por lo tanto, sería un campo conocido tanto para AMPUNSJ como para sus públicos, salvo mejor consejo del especialista. Esto también se determina en función del perfil de los públicos, su gran mayoría miembros de la comunidad universitaria, de sus edades y de sus consumos mediáticos y de redes.

Estrategia de contenido – creativa: será tarea, siempre buscando el consenso, de determinar los mejores contenidos, los que pueden incluir o exceder a la histórica promoción de servicios que ha sido eje principal de la comunicación institucional de la Mutual.

Incrementar la población de socios activos de AMPUNSJ.

Fundamentación y contexto del problema: Ya se ha comentado que la caída en la masa societaria ha sido una constante durante todo el período estudiado. Las autoridades han intentado, sin demasiado éxito, poner en marcha algún plan que atraiga asociados. Así, han hecho convenios con organizaciones para sumar adherentes, pero quienes pueden ser activos son los empleados universitarios, poco apegados a las propuestas para sumarse a la institución.

Igualmente, como ha sucedido con otras políticas encaradas por AMPUNSJ (inclusive las que conforman estos ejes de planificación) han quedado en segundo plano por cuestiones ya planteadas.

Además, la percepción de cuotas sociales, junto al alquiler de instalaciones del camping son las principales fuentes de ingresos. Por lo tanto, engrosar el padrón significará entradas

genuinas que puedan ayudar, a la vez, a dar cumplimiento con los otros ejes temáticos de este plan.

Meta objetivo: Que AMPUNSJ ponga en marcha un plan de captación de asociados, con foco en los activos.

Objetivo general: Que AMPUNSJ recupere a la familia universitaria, por medio de estrategias comunicacionales que den cuenta de un incremento en las afiliaciones y contribuyan a una sustancial mejora financiera.

Objetivos específicos:

- Que todo el personal y autoridades participen en deliberaciones y lleguen a un consenso sobre los mejores caminos a tomar para que la Mutual amplíe su matrícula. Esto considerando que las autoridades cohabitan con los potenciales socios en todo el ámbito universitario; y que los empleados quizás, son los que más conocen los gustos y necesidades de exsocios por haberlos atendido en la sede y el camping.
- Que los servicios jurídicos y contables hagan sus aportes sobre el tema y que evalúen las propuestas consensuadas por el personal y las autoridades.
- Que las partes acuerden quienes serán los actores involucrados, cuáles las acciones a implementar y qué canales serán utilizados.

Estrategias a seguir para cada objetivo específico

Que todo el personal y autoridades participen en deliberaciones y lleguen a un consenso sobre los mejores caminos a tomar para que la Mutual amplíe su matrícula. Esto considerando que las autoridades cohabitan con los potenciales socios en todo el ámbito universitario; y que los empleados quizás, son los que más conocen los gustos y necesidades de exsocios por haberlos atendido en la sede y el camping.

- Someter a los actores institucionales a que planteen propuestas viables para sumar asociados.
- Analizar las ideas en profundidad para descartar las que no sean posibles de realizar por las causas que fueren.
- Profundizar en las opciones elegidas sobre sus ventajas y desventajas.

Que los servicios jurídicos y contables hagan sus aportes sobre el tema y que evalúen las propuestas consensuadas por el personal y las autoridades.

- Invitar a contadores y abogados a participar de las deliberaciones.
- Evaluar las ideas emergentes desde el punto de vista legal y financiero.
- Hacer sus propios aportes en función de sus conocimientos y experiencias.

Que las partes acuerden quienes serán los actores involucrados, cuáles las acciones a implementar y qué canales serán utilizados.

- Determinar en función de los conocimientos y habilidades personales de los involucrados quiénes pueden ser los idóneos para llevar a cabo las ideas consensuadas.
- Establecer cuáles serán las estrategias a seguir para atraer asociados.
- Considerar en base a los ítems precedentes si se emplearán canales interpersonales, medios virtuales, masivos u otros.

Estrategia de públicos: el foco estará en los empleados universitarios, potenciales socios activos, inclusive en aquellos que lo fueron, pero por alguna causa optaron por renunciar. No obsta que no puedan buscar, por ejemplo, a exsocios jubilados que se retiran porque ya no pueden practicarles el descuento por recibo de sueldo.

Estrategia de medios – soportes: se piensa que, dada la cercanía y conocimiento que los

empleados universitarios tienen con las autoridades de la Mutual, el papel de estos últimos es vital. Ellos, y algunos empleados idóneos en haber atendido a exsocios, pueden salir a las unidades universitarias con propuestas para afiliar tanto a socios como exsocios renunciantes. Por lo tanto, la comunicación interpersonal sería la mejor vía. Del mismo modo, se podría visitar o llamar por teléfono a los exsocios que se jubilaron para invitarlos a regresar.

Estrategia de contenido – creativa: en este punto, el consenso logrado por deliberaciones de las partes, más los aportes de los servicios jurídicos y contables serán vitales para determinar el camino a seguir. Sin dudas, deberían surgir propuestas ventajosas (no cobrar inscripción, permitir la adhesión de más personas que el núcleo familiar primario – padres, suegros, abuelos, nietos del socio titular, por ejemplo) que seduzcan a los públicos. Que se engrose la cantidad de socios que exceden al grupo familiar primario no debería tratarse de una superpoblación de demandas, toda vez que los servicios que ofrece la mutual son de carácter no fungibles, es decir que ‘no se gastan’ ni se agotan por el uso.

9. Conclusiones

Luego del diagnóstico, el cual englobó el análisis de las dimensiones institucionales (realidad, identidad, comunicación e imagen) de la Asociación Mutual del Personal de la Universidad Nacional de San Juan (AMPUNSJ) queda en evidencia una serie de problemas, generales y comunicacionales.

En primer lugar, se puede reconocer la centralidad de tres problemas no comunicacionales: caída constante en la cantidad de socios, la crisis económica que atraviesa la institución por la causa anterior y por los millonarios juicios que perdió y tuvo que pagar; y los juicios que aún no están resueltos, y que podrían significar otras erogaciones considerables. Por eso, se puede decir que estos son temas nodales a sortear en el presente y para conquistar un futuro más alentador para la institución.

En términos comunicacionales, se agrega que los servicios están desactualizados, son desconocidos y poco usados por los socios; quienes muchas veces operan con tarjetas de crédito, en vez de órdenes de compra. Esto conlleva a que los asociados se cuestionen la utilidad que brinda la Mutual y los puede hacer prescindir de esta.

Siguiendo con los problemas, que los servicios no sean conocidos por los socios, que no haya una visión estratégica sobre la comunicación, que no se potencien los canales de la propia organización, que no se tenga identificado a todos los socios, que haya limitaciones instrumentales y la falta de organización y/o pautas más claras (y que el presidente las cree necesarias) sí son problemas comunicacionales. Los que no pueden ser atendidos por las causas no comunicacionales planteadas anteriormente. El siguiente cuadro intenta graficar lo que acá se está concluyendo.



Cuadro N °16. Esquema de problemas generales y comunicacionales. De realización propia. Septiembre de 2022.

Si se vinculan los efectos que estos tres *problemas* generales tienen en algunas de las dimensiones de la Mutual, se debe decir que ha afectado su *realidad* porque ha perdido socios (lo que significa menos ingresos) y dinero por los embargos y juicios perdidos y abonados; todo esto se resume en pérdida de patrimonio.

Desde el punto de vista de la *comunicación*, menos capital significa imposibilidad de hacer las inversiones que al presidente le gustaría, y que se vislumbran necesarias para crear un área específica con personal e infraestructura, y a partir de allí: planificar la comunicación, vincularse con sus públicos, fortalecer, consolidar la institución, y acaso un poco más la imagen.

Precisamente, en relación a la *imagen*, se puede afirmar que desde el momento en que los

préstamos usureros y el faltante económico cobra dominio público (Ejercicio 2014 - 2015) la Mutual quedó bajo sospecha ante la comunidad universitaria, lo que le costó una sangría de más de 300 socios. Y fueron, precisamente, estos hechos los que fueron denunciados y desencadenaron los juicios que pusieron en riesgo financiero la Mutual.

Por otra parte, en relación a la cultura organizacional, se debe decir que, posiblemente, si antiguos dirigentes no hubieran cometido delitos graves que desdibujaron la AMPUNSJ, que no haya una clara cultura organizada políticamente no sería un problema pues nunca la tuvo definida y así prestó servicios por más de 60 años. Pero en su caso, gestarla y transmitirla, puede ser más urgente debido a su pasado reciente y a sus necesidades presentes. Además, una sólida cultura repercute en un comportamiento organizacional coherente con la identidad institucional y permitirá planificar por consensos.

En este sentido, y para concertar un plan de esa naturaleza, y que la comunicación sea el resultado de la búsqueda de consenso entre los actores internos (autoridades y empleados) primeramente se debe observar la crisis de relaciones humanas que se detectó la investigación. Es imperativo, primeramente, trabajar multidisciplinariamente estas grietas para lograr cierta comunión de intereses y una mayor implicancia de los sujetos involucrados para, posteriormente, lograr una sinergia laboral que permita conquistar una planificación por consensos. Esto, en el estado en el que están los vínculos internos entre las partes, resultaría imposible sin antes limar las evidentes asperezas.

Con respecto a la comunicación como dimensión organizacional, la falta de visibilidad de la institución en las redes y la poca eficacia de sus canales, tiene diferentes causas que ya han sido enunciadas: falta de profesionalización de la comunicación, ausencia de personal suficiente, personalización de las acciones en la figura del presidente, carencia de una estrategia comunicacional, ausencia de actualización de contenidos. Mientras AMPUNSJ no

esté en condiciones de hacer las inversiones necesarias en este ítem, el statu quo no se modificará.

A su vez, si se traza una relación entre identidad, comunicación e imagen, se debe reconocer que la actuación de AMPUNSJ por reconvertirse en “la mutual de la familia universitaria” ha resultado. Queda en evidencia que la apreciación que los distintos públicos consultados tienen, es muy positiva, tanto de la institución, como de la atención de los empleados y de la Mutual en sí. Y aun cuando la comunicación sea un elemento que vaya en franco descenso de acción y eficacia para gestar la incidencia que se pretendía, no obsta que la estrategia de difundir la debacle organizacional y sus causas, tanto como las acciones llevadas a cabo para recuperarla, han resultado suficientes para que socios y exsocios tengan, en términos generales, una imagen muy positiva de la organización.

Por eso, por la dinámica propia que tienen las instituciones es que se debe trabajar, revisar y reforzar cotidianamente los dichos y los hechos por medio de los cuales las instituciones se expresan. Que el decir y el hacer adquieran coherencia y vayan direccionados al bien institucional ha sido el comportamiento corporativo de la Mutual, basado en una decisión política que ha repercutido positivamente en los públicos consultados; aun cuando de por medio haya un empleado desaparecido y deudas ilegítimas que hicieron ver a la Mutual como un espacio de manejos fraudulentos, ajeno a los intereses de sus socios en particular, y de la comunidad universitaria en general. Pero por la valoración que hacen sus públicos externos, esos hechos ya no tienen incidencia en la imagen que tienen de la AMPUNSJ.

En cuanto a los ejes previstos en el plan de prefactibilidad todos podrían ser cumplidos. Se considera que la Mutual está en condiciones de encarar acciones en torno a mejorar las relaciones entre empleados, y con las autoridades. Tiene la potestad de cambiar las tareas de sus empleados, dentro del horario laboral y citarlos en la sede o el camping para reuniones y talleres. Se podría convocar a socios, docentes e investigadores de la Universidad Nacional de

San Juan especialistas en distintas áreas del saber, para que hagan sus aportes intelectuales de manera desinteresada y evitar erogaciones; o bien reclutar profesionales externos en la medida que la institución pueda hacer frente a estos costos. Puede llegar a ser un largo y sinuoso camino, pero es indispensable para mejorar el clima consolidar consensos, como ya se explicó.

En lo que respecta al fortalecimiento de la comunicación, si bien este eje supone una inversión en un especialista, esta demanda puede ser suplida de dos maneras distintas: convocando al profesional una vez consumada la jubilación de algunos de los empleados (dos de ellos están en trámite jubilatorio, según comentaron) o bien tercerizando este servicio del mismo modo en que AMPUNSJ lo ha hecho con su asesoría letrada y contable. Esta última posibilidad, además de ser más económica, le brinda a la Mutual la eventualidad de rescindir el acuerdo laboral de estar en disconformidad con los servicios prestados.

Se piensa en un especialista en manejo de redes, puesto que, en la actual conducción, además del presidente, la primera vocal y un histórico socio de más de 30 años son comunicadores sociales y con intenciones de hacer sus aportes por lo que, al no disponer la institución de recursos suficientes para contratar a distintos profesionales, se piensa que un idóneo en redes puede ser más determinante para dar cumplimiento a este eje.

Por otra parte, la Mutual cuenta con la infraestructura indispensable para lograrlo: computadoras, conectividad, mobiliario, especialistas en informática.

En relación a la estrategia de captación de socios, se cree que este plan es perfectamente viable inicialmente, puesto que AMPUNSJ cuenta con el personal, servicios de contaduría y abogacía, entendidos en comunicación e infraestructura como para desplegar esta misión. Esto es así, al menos en la medida que no suponga erogaciones muy costosas (y quizás poco efectivas) como publicidades en medios masivos ajenos a la propia institución o a la UNSJ.

Además, no se debe soslayar la posibilidad de localizar a antiguos socios, que ya conocen la institución y formaron parte de ‘la familia universitaria’ para seducirlos a que se reincorporen. Principalmente, esta era una de las ideas que en su momento la Mutual intentó, sin éxito, darle forma y podría ser discutida y consensuada en deliberaciones colectivas por parte de todos los actores organizacionales.

La institución atraviesa un momento bisagra de su existencia, está en busca de volver a ser, de ser considerada “la Mutual de la familia universitaria” Que lo pueda conquistar, depende de la familia universitaria y de la AMPUNSJ.

10. Bibliografía

- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Brujas. Córdoba.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga.
- Chaves, N. (2012). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Gili. Barcelona.
- Coraggio, J. (2016). La economía social y solidaria: sentidos, niveles y alcances de acción. Artículo publicado en el libro “*Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*”. Universidad del País Vasco. Bilbao.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones Educativas – Dinámicas*. Paidós. Buenos Aires.
- Kaes, René, Bleger, J. Enriquez, E, Fornari, F. Fustier, P. Rousillon, R. Vidal, J. (1996). *La Institución, las Instituciones. Estudios Psicoanalíticos*. Paidós. Buenos Aires.
- Kaplún, G. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. Cuaderno Chasqui N° 20. CIESPAL. Quito.
- Kaplún, G. (2001). La tribu posmoderna: participación, comunicación y discurso managerial. Diálogos de la comunicación N° 61. FELAFACS. Lima.
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. Diálogos de la comunicación N° 83. FELAFACS. Colombia.
- Ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales N° 20321/1973, Artículo 4
- Pineault, R. y Develuy, C. (1987). *La Planificación Sanitaria. Conceptos, Métodos, Estrategia*. Masson. Barcelona.

- Prieto Castillo, D. (1990). *El Autodiagnóstico Comunitario*. Quipus. Quito.
- Prieto Castillo, D. (1993). *Planificación de la Comunicación Institucional*. Ponencia presentada en Universidad Centro Americana José Simeón Cañas. San Salvador. El Salvador.
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Lumiere. Buenos Aires.
- Sautu, R. Boniolo, P. Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. Buenos Aires.
- Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. www.wuranga.com/images/propios/14_mirar_desde.pdf. La Plata.
- Uranga, W. (2009). El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. Algunos ejemplos y propuestas a trabajar. Universidad Nacional de la Plata. La Plata.
- Uranga, Washington. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación. www.wuranga.com.ar/images/propios/05_pensar_estrategias.pdf
- Uranga, W. (2012). Comunicación para la transformación social. Un itinerario para la acción. www.wuranga.com.ar/images/propios/02_transformacion.pdf. Córdoba.
- Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar: para incidir*. Patria Grande. Buenos Aires.
- Vargas, T. (2017). *Cultura y diagnóstico institucional*. (apunte de cátedra para el seminario “Comunicación Institucional” de la Maestría en Comunicación Institucional, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de San Luis.