

# La Auditoria Comunicacional como aporte al Plan Estratégico

---

---

Año  
2018

Autor  
Quiroga, Sergio Ricardo

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Quiroga, S. R. (2018). *La Auditoria Comunicacional como aporte al Plan Estratégico*. 20vo Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



**Título: La Auditoria Comunicacional como Aporte al Plan Estratégico**

Nombre: Sergio Ricardo Quiroga

Institución: Instituto Cultural Argentino de Educación Superior (ICAES)

Proyecto PROICO 04-1616 Cambios y Tensiones en la Universidad Argentina en el marco del centenario de la Reforma de 1918” - UNSL.

Email: sergioricardoquiroya@gmail.com

## Resumen

Desde hace algunos años atrás ha avanzado sensiblemente la teoría de las organizaciones y junto con ella, en los últimos treinta años han surgido un conjunto de estudios que intentan estudiar y explicar cómo suceden los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones. Junto con ella, la comunicación institucional se ha desarrollado como un sub-campo destacado de los estudios de comunicación.

De este modo, desarrollar y ejercer la comunicación organizacional posibilita generar una gestión sustantiva en términos cualitativos y cuantitativos y permite al equipo ser capaces de realizar tareas con funciones y responsabilidades de servicio y producción. Desarrollar relaciones que contemplen a los individuos como el recurso más importante, planificando y controlando las operaciones que representan el clima y la cultura organizacional, permitiría construir estrategias y ámbitos de comunicación amigables que favorezcan todas las tareas de la organización. El estudio de la comunicación organizacional se ha ubicado en el campo universal de las ciencias sociales desde hace tres décadas, aproximadamente.

La formulación de una auditoría comunicacional con el establecimiento de objetivos, plazos, cambios que se pretenden lograr y ámbitos de actuación. Avanzar en una metodología de diagnóstico significa desarrollar un modelo de auditoría que pueda sugerir propuestas correctivas. La auditoría como proceso diagnóstico tiene como finalidad indagar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa en una organización y constituye un insumo para la planificación estratégica. En este sentido, es necesario y útil relevar la realidad institucional y desarrollar el diagnóstico, atendiendo a su identidad, la comunicación y la imagen.

Como posición epistemológica, concebimos los fenómenos de la comunicación desde lo estratégico y lo fluido en el marco de abordajes multiparadigmáticos y transdisciplinarios con los aportes de Sandra Massoni, en oposición a la visión reducida de enmarcar a la comunicación desde la transferencia de información o bagajes tecnológicos.

## Introducción

Las organizaciones se encuentran en una dinámica de cambio ante la emergencia de nuevas condiciones sociales, políticas y económicas, un nuevo orden social y la exacerbación de la competitividad derivada de la globalización. Las instituciones de educación superior (IES) se encuentran además, inmersas en procesos de transformación frente a cambios producidos por las dinámicas del contexto local e internacional.

Las universidades son organizaciones complejas y paradigmáticas que tienen como funciones básicas la docencia, la investigación y la extensión. Las universidades han sido percibidas tradicionalmente como instituciones dedicadas a la preservación, ampliación y transmisión de conocimientos, a la preparación de profesionales, en donde la promoción de la investigación, la docencia y el acceso al conocimiento constituyen elementos relevantes de su accionar.

También resulta útil para las universidades el establecimiento de planificaciones regulares que se enmarquen en un plan de desarrollo sostenible alejado de los avatares políticos. Significa trazar horizontes y darle perspectiva a la organización. En el plano de la comunicación institucional, como en otras áreas del quehacer universitario, es también beneficioso formular planificaciones. Es profuso el estudio de las organizaciones desde distintas perspectivas y paradigmas y la universidad como organización particular, no ha escapado a esa corriente de estudios que día a día se amplía. Distintos autores han avanzado en el estudio de las organizaciones y en términos de Vizer (2003) la institución conceptualmente aparece como un conjunto tanto real-social como simbólico e imaginario y lo define como un universo de sentido y de acción social en donde la trama de lo social aparece construida por la acción de los agentes que por medio de las reglas y recursos, la estructuran desde la cultura (Vizer, 2003). Esta trama se hace visible en la esfera pública, en ese espacio de acciones y de interacción social y política que se produce en los espacios instituidos e instituyentes físicos, simbólicos e imaginarios (Vizer, 2003).

Desde hace algunos años atrás ha avanzado sensiblemente la teoría de las organizaciones y junto con ella, en los últimos treinta años han surgido un conjunto de estudios que intentan estudiar la comunicación en las organizaciones. Diferentes autores han avanzado en el estudio de las distintas facetas de las organizaciones. Investigadores como Adriana Amado, Sandra Massoni, Andrea Vaca López, Maximiliano Bongiovanni, Maria Bustos, Eugenia

Etkin, Charles Redding, Frederick Jablin, Joan Costa, Heider Badía Sanchez, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, Grisanti, Lucas Marín, José Gaitán, Annie Bartoli, Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Carmen Gómez de la Fuente, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota, entre otros, han ampliado las fronteras de la comunicación de las organizaciones. Junto con ella, la comunicación institucional se ha desarrollado un espacio destacado de los estudios de comunicación.

### Evaluación

Evaluar los procesos de comunicación organizacional es una actividad relativamente nueva y constituye una semilla que puede fructificar en intensos procesos de comunicación. La auditoría de comunicación organizacional no es una tarea que se realice con frecuencia en el terreno organizacional. No se pueden mejorar procesos que no son evaluados. Todas las acciones que en el seno organizacional se desarrollen en el campo de la organización deben ser revisadas permanentemente.

Carmen Gómez de la Fuente (2012) destaca la comunicación está presente en los procesos productivos, en las relaciones interpersonales, en la identidad corporativa, en el manejo de crisis y, sobre todo, en la auditoría de comunicación. De este modo, desarrollar y ejercer la comunicación organizacional posibilita generar una gestión sustantiva en términos cualitativos y cuantitativos y permite al equipo ser capaces de realizar tareas con funciones y responsabilidades de servicio y producción, posibilitando la creación políticas, procedimientos o líneas de trabajo que apoyen las operaciones diarias. Desarrollar relaciones que contemplen a los individuos como el recurso más importante, planificando y controlando las operaciones que representan el clima y la cultura organizacional, permite construir estrategias y ámbitos de comunicación amigables que favorezcan todas las tareas de la organización.

Las universidades en el actual escenario de internacionalización y globalización de la oferta y demanda académicas, necesitan gestionar la marca universitaria y la calidad en la educación como un sello singular y característico. Ello requiere la creación de identidad a través de la afiliación de los docentes, los estudiantes, los administrativos y la identificación de estos colectivos con la visión y los compromisos institucionales.

## Problema

Los miembros de la universidad suelen no ser conscientes de la importancia de la comunicación para que la sociedad conozca que hace la universidad o que investiga. Por su tamaño, la universidad tiene una dispersión de la información académica, científica, cultural, etc.

En el conflicto surgido por el presupuesto universitario y el salario docente de los docentes universitarios de agosto del 2018 donde fue tomado por los estudiantes el Rectorado y otras instalaciones de la Universidad Nacional de San Luis que impidieron el ingreso de empleados administrativos y docentes, los medios “institucionales” escasamente cubrieron el desarrollo de los acontecimientos. Al estar tomada la universidad, los administradores de los medios digitales no podían ingresar para actualizar el portal de noticias. Medios como “Noticias UNSL” y “UNSLtv” tuvieron dificultades para informar a la comunidad universitaria sobre la actividad de los distintos grupos universitarios y las novedades que iban surgiendo. Radio Universidad FM 97.9 logro una mayor cobertura noticiosa que permitió conocer cómo se desarrollaban los hechos diariamente.

La información ofrecida fue pobre en general con excepción a la cobertura de la Radio Universidad que dedico importantes espacios de su programación diaria y otros medios provinciales. En tanto, *El Diario de la República*, un medio gráfico provincial con escasas noticias en su sitio web, publicó videos casi sin edita, informando con crudeza de las tensiones y luchas vividas entre los distintos sectores universitarios.

## Comunicación Institucional

Posiblemente la Universidad Nacional de San Luis no cuente con una política de comunicación claramente definida o percibida por sus directivos. Esta situación puede inferirse con la percepción de que no se tiene conciencia de la necesidad de comunicar lo que se desarrolla, lo que se ofrece y lo que se tiene en cualquiera de los ámbitos universitarios. En consecuencia, se desconoce la actividad realizada por otros, incluso por los que integran un mismo centro o departamento. La mera creación de organismos dedicados a la comunicación como la recientemente creada *Subsecretaria de Comunicación Institucional*, no asegura una mejora de la comunicación.

La comunidad universitaria en general, no es consciente de la importancia de la comunicación para la promoción institucional. Es posible que tanto gestores universitarios, profesores y el personal de apoyo no tengan claro qué información debe comunicarse y con qué grado de profundidad, sus posibles destinatarios, los medios existentes, ni el procedimiento para comunicar y en donde los canales de comunicación no están claramente identificados ni diferenciados de acuerdo con la naturaleza del mensaje y los posibles destinatarios. También, es natural que por su tamaño, en la universidad exista una dispersión de la información académica, científica, cultural, etc., así como redundancias y duplicidades, motivada por el uso de canales paralelos.

De acuerdo con Meyer (2010:15), la comunicación estratégica puede ser entendida como una metodología que busca comprender en el seno institucional, las condiciones contextuales externas, coordinar y aprovechar los recursos internos disponibles, el diseño de políticas integrales y la gestión de planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación. La realización de una auditoría comunicacional sirve para examinar el estado de la comunicación institucional y posteriormente de insumo para la elaboración de un plan estratégico de comunicación.

El estudio de la comunicación organizacional se ha ubicado en el campo universal de las ciencias sociales desde hace tres décadas aproximadamente, constituye un conjunto de conocimientos sistematizados que se centra en el análisis, diagnóstico y organización de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el propósito de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y el mejoramiento de la identidad y desempeño organizacional.

Efectuar un proceso de auditoría de comunicación implica que los diversos actores que intervienen en el sistema organizacional participen en el proceso, documentando las evidencias, e informando a los auditores sobre sus procesos.

### Planificación

Hoy todas las organizaciones deben organizar y planificar su estrategia de comunicación. Toda comunicación pública tiene una ineludible dimensión política en la medida en que es una intervención en el espacio público y una toma de posición frente a la sociedad (Amado, 2011). En las organizaciones de educación superior, también se hace necesaria una

planificación comunicativa que diagnostique y ponga en marcha las actividades de gestión en las instituciones de educación superior, ya que la administración de recursos esta sinérgicamente relacionada con la comunicación, en donde los fenómenos de la comunicación organizacional se suceden como el “*intercambio de información, de ideas y de sentimientos*” (Ritter, 2008:9). De acuerdo con Lucas Marín, el estudio de la comunicación organizacional comienza de las propias necesidades de las organizaciones, promovidas por los esfuerzos de mejora de las propias habilidades de comunicación de sus miembros y con el desarrollo de las teorías de la organización enfocadas en la cultura organizacional (Lucas Marín, 1997:90-92).

Las organizaciones deben superar el cómodo rol de emisor institucional para comunicar asumiendo su papel de actor institucional (Amado, 2011) y su responsabilidad social. Las organizaciones pueden ser pensadas desde prismas diversos. Pueden como sociedades en miniatura (Abravanel y otros, 1992) y en tanto entendidas como micro sociedades, que tienen procesos de socialización en sus normas y en sus estructuras sociales (Sagastizabal y Perlo, 2006). Las organizaciones son construidas por sujetos sociales que son reproductores de prácticas que tienen determinada institucionalidad y que si se adopta una perspectiva amplia de la cultura, ésta puede ser entendida como “*un conjunto de significados compartidos por determinado grupo social*” (Sagastizabal y Perlo, 2006:27).

Bartoli (1992) señala que la organización es como un conjunto organizado que corresponde a cualquier grupo de hombres constituido con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Los estudiosos de la sociedad postmoderna preconizan una sociedad constituida por instituciones flexibles, permeables al cambio y a las transformaciones, con personas que coadyuven al aprendizaje de la propia organización (Sagastizabal y Perlo, 2006), y en donde además, éstas amplíen permanentemente sus capacidades de comprender la complejidad, clarificar su visión y perfeccionar los modelos mentales compartidos de acuerdo con Senge (1992).

Un desafío para el análisis y la reflexión sobre la toma de decisiones en el contexto universitario, es que cuando se adopta esta idea de anarquía organizada para repensar la planificación, la toma de decisiones y las sinergias se producen en el seno de estas organizaciones frente a los entornos turbulentos en donde vive. En ocasiones puede

percibirse la escasa coordinación y los fines ambiguos, contrapuestos y a veces contradictorios que estas organizaciones tienen.

### Comunicación y Universidad

La comunicación permea todos los procesos de la vida social es una herramienta que influye en toda organización. En “*La Universidad como organización comunicativa*” Trujillo Fernández y Quiroga (2003) describen algunas aproximaciones al reconocimiento de las relaciones comunicativas en la universidad tomando como base las aportaciones del investigador en comunicación Prieto Castillo (2000:58).

Concepto	Desarrollo
La comunicación en la educación	Reconocer el papel de la comunicación en la educación, más allá de los medios, es útil para evaluar la potencialidad de ésta.
Centros de información y comunicación	Textos y documentos. Red de personas que permite aprendizajes comunes e intercambio de experiencias. Elementos a los que se le agrega <i>valor comunicacional</i>
Comunicación y medios	La organización <i>universidad</i> se relaciona e interactúa con sus contextos en donde los medios son subsistemas.
Comunicación y gestión	La gestión comunica a través de la información, las redes, los medios, los momentos comunicacionales, las conversaciones, la imagen de lo interno a lo externo, la relación con otras instituciones, relación con los interlocutores, la relación con la sociedad, (Prieto Castillo, 2000:58)
Tecnologías de la información y la comunicación	Con los cambios producidos en los ámbitos científicos y de investigación, en la transmisión de los conocimientos en la sociedad de la información, la naturaleza del saber ha sido transformada. La abundancia de la información ha generado nuevo conocimiento y herramientas de gran potencialidad para expandirlo.
Comunicación y matriz disciplinaria	Tradicionalmente han sido reconocidas por la universidad las tareas de: docencia, la investigación y la extensión universitaria. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de semejante estructura y cuál su valor comunicacional?
Comunicación y Proyección Social	El área de servicios y educación permanente se reconocen como estratégicas. Conocer las fuentes de producción de conocimientos y su potencialidad comunicativa.

En las organizaciones, la comunicación constituye un mundo social que sirve para fomentar el diálogo y los encuentros y la resolución de problemas. En este sentido, los sujetos sociales deben favorecer la posibilidad de los encuentros, trabajando en comunidad y equipo generando ambientes favorables para resolver las problemáticas de manera analítica y crítica.



Trazando distancia con las perspectivas sociológicas y semiológicas clásicas que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, el nuevo enfoque de la comunicación estratégica estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivo de la realidad de los sujetos (Massoni, 2013). Es decir, se trata de formulaciones de la comunicación estratégica que trabajan desde las raíces del pensamiento comunicacional latinoamericano está comprometida con los nuevos paradigmas de la ciencia y es subsidiaria de las teorías de la complejidad, los estudios culturales y las semióticas de la presencia (Massoni: 2013). La Comunicación Estratégica se propone como una *teoría de la intersubjetividad no dualista* (Massoni, 2013:16).

Como destaca Amado (2011) la comunicación empresarial ha liderado la bibliografía en gestión de la comunicación ha enfrentado transformaciones en sus estrategias de tal medida, que la identidad organizacional no puede construirse alrededor de un solo valor. Además Amado destaca que las nuevas condiciones de producción, tecnologizadas y deslocalizadas que han definido un nuevo rol para los actores empresariales y estatales generando un inédito espacio para las voces de la sociedad civil.

En este contexto, hoy es relevante en las organizaciones la formulación de diagnóstico que perciba los problemas organizacionales, la planificación, la puesta en marcha y el examen continuo de su desarrollo. Así se han desarrollado distintas alternativas que tratan de establecer el diagnóstico organizativo, reconociendo sus límites, sus fortalezas y debilidades (Análisis FODA) y la prospección de la organización. Todo plan de comunicación debe nacer desde un estudio sistemático de las necesidades de la organización y su particular situación contextual (Amado, 2011).

La auditoría ha sido concebida como “*un proceso diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles*” (Varona, 1993:2). Otra definición es la que adopta Grisanti (2012:93) quién señala que “*la auditoría es un proceso sistemático para conseguir y valorar de forma objetiva las evidencias referidas a información sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo propósito se fundamenta en establecer el grado de correlación del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen*”. La auditoría de gestión de comunicación organizacional, puede entenderse

como *“realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización de manera eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos”* (Mejía, Montilla y Montes, 2008:64). La auditoría de gestión de la comunicación se ha constituido en una herramienta efectiva para visionar las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas de las operaciones, tácticas y estrategias a nivel comunicacional y evaluar la gestión de la comunicación desde diversas dimensiones (Abadía Sanchez, Vaca López, 2014). Este modelo de examen puede ser impulsado en las empresas, organizaciones gubernamentales, educativas y ONGs entre otras.

El modelo de Comunicación Estratégica de Massoni tiene como características distintivas que es integrador porque incluye a las diferentes dimensiones de la comunicación definiendo en cada caso, cual es la problemática prioritaria, evita la dispersión de las capacidades institucionales a partir de marcos de participación, provee una planificación por objetivos de conocimiento/proceso comunicacional y especifica metas de producto (Massoni, 2013).

## Objetivos

Los objetivos son los propósitos que se pretende alcanzar un trabajo de investigación.

### Objetivo General

- ) Relevar el estado y estructura de las comunicaciones en la Universidad Nacional de San Luis a través de una auditoría de gestión comunicacional
- ) Generar un diagnóstico comunicacional

### Planteamos como objetivos específicos

- ) Describir la estructura del proceso de comunicación organizacional,
- ) Caracterizar el modelo de auditoría de comunicación organizacional utilizado por la universidad objeto del estudio.
- ) Formular un inventario de fortalezas y debilidades comunicacionales.
- ) Reconocer a los públicos que interactúan con la universidad y establecer un mapa de públicos.

## Metodología

Para la obtención de la información proponemos realizar una encuesta cualitativa abierta en donde se expresen los datos solicitados a través del diálogo con los actores de la investigación, para este caso, con los directivos o encargados de los departamentos o áreas de comunicación organizacional de la universidad.

Proponemos enfocar el proceso investigativo en tres pasos:

- ) indagar sobre los procesos de comunicación organizacional y su auditoría en la universidad como la unidad de análisis
- ) determinar datos de importancia
- ) Adoptar las conclusiones como insumo, ya que ellas darán material para la construcción de un *Plan Estratégico de Comunicación* de la universidad.

La ejecución de la auditoría incluye trabajo de campo, análisis de resultados y la elaboración de las conclusiones de la auditoría. Esta indagación se propone como exploratoria y se busca a través de ella, determinar los métodos de auditoría que se aplican a los procesos de comunicación en la universidad, establecer su estado y a partir de la información recogida, diseñar un modelo de auditoría de comunicación organizacional para la universidad. Enmarcamos esta investigación en el campo de la gestión de intangibles correspondiente a un estudio cualitativo, en el cual las actividades de comunicación en la universidad representan la unidad de análisis.

## Paradigmas

Varona (2993) señala que los objetivos de la auditoria de la comunicación en una organización varían de acuerdo a las perspectivas con que se los mire. En una mirada funcionalista, los objetivos de la auditoria podrían ser la evaluación de la estructura interna, el análisis de los sistemas y procesos de comunicación, el rol y la necesidad de tecnología y el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción del trabajo, en la productividad y en la promoción de cambios en el sistema de comunicación. Desde una perspectiva cualitativa, el análisis de la auditoria de comunicación serviría para sistematizar las distintas producciones comunicacionales en tanto producciones simbólicas y evaluar los

procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales. Desde una mirada crítica, el estudio permitiría sistematizar las prácticas de comunicación existentes, en sus diferentes manifestaciones de comunicación en lo organizacional, evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación, examinar los intereses creados que sirven a los procesos de distorsión y promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación con el propósito de eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización (Amado, 2011).

Para realizar esta indagación proponemos aplicar un enfoque a la investigación cualitativo, buscando la comprensión de los fenómenos sociales, mirando una realidad dinámica y compleja, enmarcada en una organización, teniendo como en cuenta las experiencias de quienes componen la organización y diariamente gestionan los procesos comunicacionales y su medición y auditoría (área de comunicación organizacional).

### Diagnóstico

Son diferentes las estrategias que se trazan en las concepciones de diagnóstico. Estas concepciones han sido formuladas por ejemplo, desde el campo educativo dan cuenta de dos modelos divergentes de diagnóstico, señalando que el modelo tradicional focaliza su interés en los productos alcanzados, lo que le da una naturaleza estática, como si fuera una fotografía, en tanto el diagnóstico constructivista en los términos planteados por Sagastizabal y Perlo (2006) o sólo se centra en los productos, sino también en los procesos que dinámicamente van construyendo ese estado de situación. Implica una asunción teórica-metodológica, cuya aplicación de instrumentos sirven para revisar y reformular la teoría. El modelo constructivista tiende a superar las limitaciones del modelo tradicional de diagnóstico basado en la mera descripción, los productos, su centralidad en el estudiante, su estructura estática, etc. El modelo superador que el constructivismo aporta aborda los fenómenos educacionales como una hoja de ruta, desde la descripción-explicación, su dinamismo, la atención en procesos y productos, su centralidad no solo en el estudiante, sino también en el grupo y la institución (Sagastizabal y Perlo, 2006).

Los diagnósticos tradicionales de comunicación insisten en la caracterización y reconocimiento de los receptores, colocan la atención en los mensajes y en los temas a

comunicar, niegan la alteridad, ponen el acento en los productos, en la no integración del investigador y no sobrepasan la mera dimensión informativa (Massoni, 2011).

Como marco teórico metodológico, la comunicación estratégica presenta desplazamientos en relación a la utilización de diagnósticos tradicionales. El diagnóstico de la comunicación estratégica reconoce actores sociales con intereses y necesidades diversas, se centra en las transformaciones deseables y posibles de acuerdo a los objetivos de conocimiento/comunicación y a las trayectorias de los actores, concibe el trabajo como inter y transdisciplinario, reconoce al otro como un auténtico otro, sin querer transformarlo y recupera y abraza las tensiones propias de las diferentes visiones de un problema (Massoni, 2013) También la transdisciplinariedad a partir de la búsqueda y exploración del sentido enactuado y del recorte comunicacional como una diferencia respecto del tradicional diálogo de saberes que se sostiene desde otras teorías de la comunicación.

Hoy se afirma que las organizaciones aprenden y utilizan ese conocimiento para su propio desarrollo. Bajo ese paradigma, se trata de conocer como las personas aprenden y se relacionan a través de diálogos e interacciones constructivas. Este enfoque entiende la comunicación como un proceso creativo, horizontal y siempre abierto, tratándose de un sistema pluridireccional en donde existe interacción entre la institución, el grupo con su entorno social mediante múltiples flujos comunicacionales que pueden asegurar su supervivencia y posibilitar su crecimiento y desarrollo. Si bien la comunicación es productora de sentido, la acción es productora de realidad (Amado, 2011).

## Público

La idea de públicos puede ser caracterizada desde múltiples disciplinas y perspectivas. Bongiovanni (2011) parte de una definición instrumental de público, concepto que permite artificialmente aislar los diversos públicos para luego examinarlos en relación con la comunicación y a la identidad de la organización.

Bongiovanni (2011) nos aporta algunos elementos para el reconocimiento de los públicos

- Las organizaciones cultivan relaciones con diversos públicos simultáneamente
- Los públicos son construcciones
- Los públicos son dinámicos
- Cada organización define sus públicos

- Ninguna estrategia de comunicación es posible sin el reconocimiento de los públicos (Bongiovanni, 2011).

Avanzar en una metodología de diagnóstico significa desarrollar un modelo de auditoría que sugiera propuestas correctivas para la organización. La auditoría como proceso diagnóstico tiene como finalidad indagar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa en una organización y constituye un insumo para la planificación estratégica. La elaboración de una Auditoría de la Comunicación establece una guía, un camino, una estrategia y es motor de las aspiraciones institucionales, al tiempo que debe reflejar los deseos y necesidades de los gestores y docentes, al tiempo que debe servir para guiar las acciones y las prácticas de comunicación de la organización.

#### Bibliografía

Abadía Sánchez, H., Vaca López, A. (2014). Hacia un modelo de auditoría de la comunicación organizacional: las universidades colombianas como caso de estudio. Ponencia ALAIC 2014, Lima. Perú.

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B. Poupart, R. y Simard, J.J. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie empresarial: Bogotá: Legis.

Amado Suarez, A. (2011). *Auditoría de comunicación*. Dircom, Icrj. Buenos Aires.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.

Bongiovanni, M. (2011). Los públicos en el Proceso de Comunicación Pública. *En Auditoría de comunicación* (Amado Suarez, A., comps.). Dircom, Icrj. Buenos Aires.

Costa, J. (1999). *La comunicación en Acción*. Madrid.

Estudio. México: AMIC, UPAEP, Fundación Manuel Buendía.

Fernández, M., Sanguino, S. y Artiguenave, D. (2012). Debates, interrogantes y proyecciones del campo Comunicación/ Educación. Ponencia Congreso de Comunicación/Educación. Desafíos en tiempos de restitución de lo público. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34444/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34444/Documento_completo.pdf?sequence=1)

- Gómez de la Fuente, M. (2012). Auditoría de comunicación en las organizaciones. “Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México”. Tesis de Doctorado Universidad Santiago de Compostela (España), Facultad de Ciencias de la Comunicación. Septiembre.
- Grisanti, A. (2012). El estudio y la práctica profesional de la auditoría interna en Venezuela. *Revista internacional LEGIS de contabilidad y auditoría*, 46.
- Lapassade, G. (1985). Grupos, Organizaciones e Instituciones. La transformación de la burocracia. México. Gedisa.
- Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- Libre.
- Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Massoni, S. (2005). *Saberes de la tierra mía. Historicidad de la comunicación rural en la región pampeana argentina*. UNR Editora. Rosario, Argentina, septiembre.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- Massoni, S. (2013). Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- Mejía, E., Montilla, O. & Montes, C. (2008). Auditoría Operativa. Cali: Universidad
- Meyer, J. A. Comunicación. (Coord.) (2010). Estratégica. Nuevos Horizontes de
- Quiroga, S. (2015). “*La gestión de la internacionalización: entre la comunicación y la interculturalidad*”. Vol. 1 Nro. 46, Abril-Junio del 2015. Revista de Comunicación *Question*, Universidad Nacional de La Plata. Págs. 414-423. Disponible en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2385>.
- Quiroga, S. y Juárez N. (2014). “*Práctica Docente y Tecnología en San Luis*” Vol. 1 Nro 44, Octubre a diciembre del 2014. Revista de Comunicación *Question*, Universidad Nacional de La Plata. Disponible en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2283>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. 1ª ed. Buenos Aires. La Crujía.
- Sagastizabal y Perlo (2006) La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones. 3era edición. La Crujía Ediciones. Buenos Aires.

- Santos Guerra, M. (1994). *Entre Bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Machi. Buenos Aires.
- Uranga, W. (2012). "Estrategias de Comunicación". Mimeo. Buenos Aires.
- Varela, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona, Gedisa.
- Varona Madrid, F. (1993). "Las auditorias de comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". Ponencia presentada en el Seminario-Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. Santafé de Bogotá, 8 al 13 de noviembre.
- Vizer, E. (2003). *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.
- Wolton, D. (2001). *Pensar la comunicación. Punto de vista para periodistas y políticos*. Docencia. Buenos Aires.