



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

**La comunicación interna como herramienta de gestión organizacional:
La relación identidad, comunicación e imagen en Plaza Cielo Tierra**

María Lourdes Vergara
María Guadalupe Visñovezky

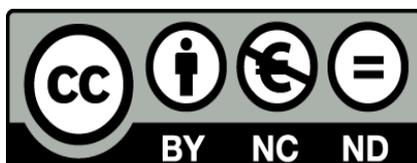
Cita sugerida del Trabajo Final:

Vergara, María Lourdes; Visñovezky, María Guadalupe. (2019). “La comunicación interna como herramienta de gestión organizacional: La relación identidad, comunicación e imagen en Plaza Cielo Tierra”. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

**La comunicación interna como herramienta de
gestión organizacional:
La relación identidad, comunicación e imagen en
PLAZA CIELO TIERRA**

Autoras:

María Lourdes Vergara
María Guadalupe Visñovezky

Directora:

Stella Regis

Octubre de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mamá y papá, por su confianza y por acompañar mi amor por la comunicación.

A mis hermanos, Sabrina y Mateo, por ser mis maestros del esfuerzo y la perseverancia.

A mi Noni, por enseñarme a condimentar con humor hasta las penas.

A Gonzalo, mi compañero, por su escucha, amor y paciencia infinita.

A todas las personas que me regaló la Ciudad de Córdoba, por el aguante.

A Guadalupe, por su amistad desde el día uno y por su complicidad en esta etapa.

Lourdes.

A mamá y papá, por su apoyo incondicional, por brindarme siempre lo mejor y cuidarme desde que nací.

A mis hermanos, Agustina y Santiago, por ayudarme siempre y por enseñarme de lo que se trata la vida.

A Ignacio, por su amor, su compañía de cada día y por confiar siempre en mí.

A mis amigos, la familia que elegí, por acompañarme todos estos años.

A Lourdes, por su amistad sincera y por hacer estos años más divertidos.

Guadalupe.

A la Universidad Pública, por brindarnos las herramientas necesarias para formarnos como profesionales.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación y a las personas que en ella transitan, por dejarnos compartir tantos momentos de aprendizaje y alegría.

A Stella Regis, por su compromiso al guiarnos en este proceso

A Laura Gigli, por su predisposición y por abrirnos las puertas de Plaza Cielo Tierra.

A Valentina y Rocío, por ser parte del recorrido universitario con tanto amor y sororidad

Lourdes y Guadalupe.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1. PRESENTACIÓN	
1. 1. Abstract.....	2
1. 2. Proyecto	3
1. 3. Antecedentes.....	5
1. 4. Introducción	6
Capítulo 2. MARCO REFERENCIAL	
2. 1. Comunicación Pública de la Ciencia	8
2. 2. Centros de Interpretación en Argentina.....	10
2. 3. Centro de Interpretación Científica	11
2. 4. Historia de Plaza Cielo Tierra	12
2. 5. Datos de Plaza Cielo Tierra	14
2. 6. Descripción de la organización	14
2. 7. Realidad económico-financiera	17
2. 8. Estructura organizacional	17
2. 9. Organigrama.....	21
2. 10. Infraestructura edilicia.....	22
2. 11. Tipos de visitas	25
2. 12. Actividades de Plaza Cielo Tierra	25
Capítulo 3. MARCO TEÓRICO	
3. 1. Fundamentación teórica	29
3. 2. Fundaciones	30
3. 3. Perspectiva teórica.....	30
3. 4. Temáticas de intervención	31
3. 4. 1. Identidad	32
3. 4. 2. Comunicación	38
3. 4. 3. Imagen	44
3. 5. Perfil de Identidad Corporativa	45
3. 6. Públicos	45
3. 6. 1. Público internos	46
3. 6. 2. Públicos externos	47
Capítulo 4. MARCO METODOLÓGICO	
4. 1. Tipo de estudio	51

4.	2. Unidades de análisis y muestreo	51
4.	3. Técnicas de recolección de datos	52
4.	4. Perfil de Identidad Corporativa	54
4.	5. Planificación	55
4.	6. Cronograma de actividades: Diagrama de Gantt	58

Capítulo 5. DIAGNÓSTICO.

5.	1. Presentación de los datos	
	5. 1. 1. Identidad	60
	5. 1. 1. 1. Identidad conceptual	60
	5. 1. 1. 2 Identidad visual.....	71
	5. 1. 2. Comunicación	80
	5. 1. 3. Imagen	97
5.	2. Análisis e interpretación de los datos	
	5. 2. 1. Identidad	103
	5. 2. 2. Comunicación interna	106
	5. 2. 3. Endoimagen	114
5.	3. Conclusiones	117

Capítulo 6. PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA DE PLAZA CIELO TIERRA..... 120

Capítulo 7. PLAN DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN INTERNA DE PLAZA CIELO TIERRA

7.	1. Programa de identidad corporativa de Plaza Cielo Tierra	
	7. 1. 1. Proyecto de formalización de la identidad conceptual de Plaza Cielo Tierra ...	124
	7. 1. 2. Proyecto de formalización de la identidad (conceptual y visual) de Plaza Cielo Tierra	125
7.	2. Programa de comunicación interna de Plaza Cielo Tierra	
	7. 2. 1. Proyecto de establecimiento de instancias participativas	126
	7. 2. 2. Proyecto de establecimiento de canal mediatizado de comunicación interna de Plaza Cielo Tierra.	127

Capítulo 8. DIFICULTADES E ITERROGANTES..... 143

Capítulo 9. BIBLIOGRAFÍA..... 146

ANEXO

El Anexo se encuentra en formato digital bajo el nombre Anexo Digital en:

<https://drive.google.com/drive/folders/1MufXgwEafEwo8L4h59yQ0p980HNTdwDe?usp=s>
[haring](#)

ANEXO 1 – ENTREVISTAS

Desgrabados

Cuestionarios

ANEXO 2 – OBSERVACIÓN

Fotos

Edificio Administrativo

Pabellón Cielo Tierra

Parque Exterior

Nota de campo

ANEXO 3 – REVISIÓN DOCUMENTAL

Estatuto social

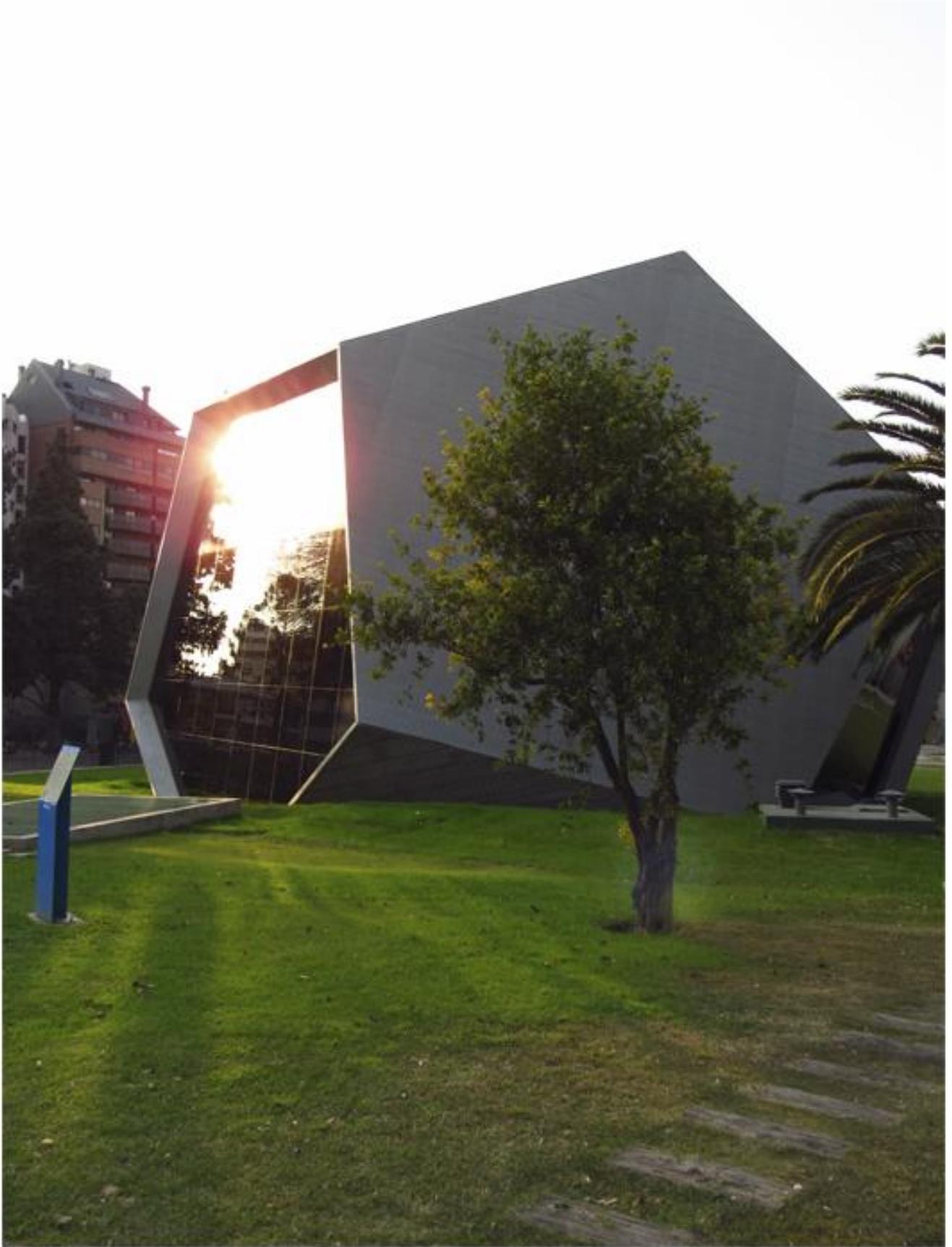
Identidad visual

Página web

Redes sociales

PROTOTIPO DE NEWSLETTER

COLABORADORES DE PLAZA CIELO TIERRA



PRESENTACIÓN

ABSTRACT

El presente trabajo final de grado pretende indagar acerca de la situación actual del Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra, analizando principalmente las dimensiones: identidad, comunicación interna y endoimagen.

Se considera que la comunicación, a través del control de los mensajes que circulan, funciona como eje articulador de la red de significados compartidos por parte del público interno. La cohesión de dichos significados fomentará la confianza de los miembros de la organización, aumentando su implicancia en la labor diaria y fortaleciendo la identidad. En consecuencia, lo que la entidad demuestre y transmita repercutirá directamente en las representaciones mentales de los directivos y empleados acerca de la organización.

Para el desarrollo del trabajo se optó por la realización de una investigación cualitativa ya que la misma permitió interactuar con el público interno de Plaza Cielo Tierra para obtener una lectura de la realidad organizacional. A partir de la presentación de los datos recolectados en el trabajo de campo se procedió a realizar el análisis y la interpretación de los mismos, con el fin de exponer las conclusiones a las cuales se arribó. Estas últimas demostraron la necesidad de una adecuada gestión de la comunicación interna para asentar y transmitir la identidad de Plaza Cielo Tierra al público interno, con el propósito de mejorar su compromiso con la organización, el cual se reflejará posteriormente en la construcción de una endoimagen positiva.

Luego del diagnóstico se formuló un Perfil de Identidad Corporativa para establecer los atributos más adecuados que caracterizan al centro y que deberían ser comunicados a los miembros internos para su aprehensión. Además, se lo tomará en cuenta en uno de los cuatro proyectos que integran el Plan de Gestión de la Identidad y Comunicación Interna de Plaza Cielo Tierra, que tiene como fin proponer puntos estratégicos a seguir que favorecerán a una mejor gestión organizacional a partir de la comunicación.

PROYECTO

Tema

Identidad y comunicación interna.

Problema de investigación

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de Plaza Cielo Tierra y de qué manera se relaciona con la transmisión de su identidad, configurando la endoimagen?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las pautas de conducta, valores y creencias compartidas, que conforman la cultura corporativa del Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra?
- ¿Cuáles es la misión y visión que conforma la filosofía del Plaza Cielo Tierra?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación interna en Plaza Cielo Tierra?
- ¿Cuáles son las representaciones mentales de los miembros empleados y directivos acerca de Plaza Cielo Tierra?
- ¿Cuáles son los atributos positivos que la organización debe transmitir?

Objetivos

Objetivo General

Conocer la identidad actual del Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra y sus procesos de comunicación interna.

Objetivos específicos

1. Describir los elementos de la cultura y filosofía corporativa de Plaza Cielo Tierra.
2. Describir los procesos de comunicación de Plaza Cielo Tierra a nivel interno.

3. Reconocer la endoimagen de los públicos internos de Plaza Cielo Tierra.

4. Seleccionar los atributos óptimos de Plaza Cielo Tierra más adecuados para ser comunicados a los miembros del público interno.

Objetivo de aplicación

Elaborar un plan de identidad y comunicación interna, para mejorar la gestión de ambas dimensiones en Plaza Cielo Tierra.

Justificación

El presente trabajo final de grado fue motivado por el interés del equipo de investigación acerca del Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra. En una primera instancia, las investigadoras participaron de la visita guiada, una de las actividades que propone la organización. Como acto seguido se decidió contactar a una de sus miembros, representante del área de comunicación y prensa, quién sería posteriormente el contacto clave, para examinar la posibilidad de llevar a cabo una lectura acerca de la realidad organizacional. La respuesta por parte de Plaza Cielo Tierra fue positiva.

En el primer acercamiento, se manifestaron algunas de las necesidades concretas por parte de la entidad: identidad corporativa difusa (tanto conceptual como visual), sin una formalización concreta, y una falta de gestión de comunicación interna.

Por este motivo se decidió orientar la investigación al análisis de las dimensiones de identidad y comunicación. Además se percibió la necesidad de analizar la endoimagen presente, entendiendo a la misma como una construcción consecuente de la gestión de las dimensiones anteriores por parte de la organización.

El equipo de investigación considera fundamental el estudio de las temáticas de intervención identidad, comunicación e imagen en conjunto, debido a la estrecha relación existente entre las mismas. La comunicación interna requiere la explicación de la identidad para la buena comprensión y sentido de pertenencia de los miembros del público interno. Es así como, a través de una comunicación eficiente de dicha identidad, se construye una imagen organizacional positiva.

ANTECEDENTES

Es importante aclarar que no se han encontrado investigaciones que sean específicamente sobre centros de interpretación científica como tipo de organización. No obstante, a continuación se nombrarán y describirán brevemente investigaciones anteriores que guardan relación con el problema y los objetivos del presente trabajo final, y que resultaron de gran aporte a la hora de enmarcar la temática y su posterior desarrollo:

- **Filomeni Micaela Diana, Hernández Hubeid Agustina María, Acosta Eugenia Mariel. “Ciencia en red - Proyecto de gestión de redes sociales para la Plaza Cielo Tierra”. Trabajo final de grado (FCC-UNC) del año 2018.** Se pretende establecer espacios para trabajar la comunicación pública de la ciencia destinados al público externo a través del diseño de un proyecto de gestión de redes sociales para Plaza Cielo Tierra.

- **Amador, M. P.; Gómez, J. N. y Maristany, A. “Comunicación e identidad organizacional”. Trabajo final de grado (FCC-UNC) del año 2017.** Se pretende indagar en la realidad del Centro Murciano en Córdoba, asociación civil sin fines de lucro, para describir las condiciones que lo afectan y que configuran el estado de su identidad organizacional. El trabajo también incluye la construcción de un Perfil de Identidad Corporativa (PIC) que sintetiza los atributos identitarios que definen al Centro Murciano, y que son considerados los más adecuados para ser comunicados.

- **Ramos Ticona, Cynthia Pamela. “Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa RAIZZA PERÚ S.A.C”. Trabajo final de grado (Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología – Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación – USMP) del año 2018.** El objetivo de la investigación se centró en establecer la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de la empresa RAIZZA PERÚ S.A.C (Lima, Perú), para entender si el hecho de optimizar la comunicación interna se asocia con el fortalecimiento de la identidad corporativa de los públicos internos. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa con un diseño de investigación no experimental y transversal, de tipo aplicada, desarrollada a nivel descriptivo y correlacional.

INTRODUCCIÓN

El Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra es una organización nacida en la Ciudad de Córdoba, el 11 de septiembre de 2017. Sus socios fundadores son la Universidad Nacional de Córdoba y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, quienes toman la decisión de que asuma la personería jurídica de fundación. La organización tiene por objetivo incentivar la comunicación pública de la ciencia y la tecnología, además de fomentar la enseñanza, divulgación y apropiación social de conocimientos científicos, a través de diversas actividades destinadas a todo público, pero con énfasis en los estudiantes de entidades educativas de la provincia.

El presente trabajo final de grado pretende hacer un diagnóstico de la situación actual de Plaza Cielo Tierra, abordando la identidad, comunicación e imagen como dimensiones clave, que se encuentran interrelacionadas y que determinan el accionar de la organización. La investigación se centrará exclusivamente en el nivel interno de dichas dimensiones, ya que se considera fundamental el óptimo funcionamiento de los aspectos internos organizacionales, para un posterior reflejo en el exterior.

Una adecuada gestión de la comunicación es importante para la proyección de la identidad a su público interno, de manera que se transmitan significados homogéneos, fortaleciendo el involucramiento laboral y el sentimiento de pertenencia. A su vez, a través del trabajo en equipo, posibilita la consecución de objetivos asumidos por la organización, dando como resultado una imagen interna positiva en la mente de sus miembros.

En una primera instancia se presentarán los datos obtenidos a partir de la información recolectada mediante la aplicación de las técnicas de observación y entrevistas realizadas a los miembros del público interno. Luego se procederá a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos y la posterior explicitación de los resultados en las conclusiones.

En base a lo detectado, se llevará a cabo la construcción de un Plan de Gestión de Identidad y Comunicación Interna, que presentará dos programas conformados por cuatro proyectos, con la finalidad de aportar una solución a las necesidades comunicacionales presentes en Plaza Cielo Tierra.



MARCO REFERENCIAL

MARCO REFERENCIAL

Comunicación Pública de la Ciencia

Al hablar de **Comunicación Pública de la Ciencia (CPC)** se hace referencia a cualquier sistema capaz de ser vehículo de la ciencia para el público en general, de manera que las personas puedan apropiarse culturalmente de los contenidos científicos. Miguel Alcívar (2004) define a la CPC como aquella que “selecciona, redirige, adapta, recrea, un conocimiento producido en el ámbito especializado de ciertas comunidades científicas y tecnológicas para que una vez transformado cumpla una función social dentro de un contexto distinto y con propósitos diferentes para una determinada comunidad cultural” (p. 45). Este concepto considera a la ciencia como bien público que debe estar al alcance de todos para promover la apropiación social de conocimientos y su aplicación en debates sobre temáticas que les conciernen como ciudadanos.

Siguiendo a Alcívar, se pueden distinguir tres etapas en la historia de la CPC:

- En la primera etapa (1960-mediados de 1980) impera la noción de *alfabetización científica*. El esquema característico es unidireccional vertical, donde se transmite información desde alguien que dispone de conocimiento (científico) a un otro que es deficitario en conocimientos (público). El objetivo principal era lograr elevar el nivel de cultura científica de la población a través de estrategias comunicativas que a su vez reforzaban la educación formal de la ciudadanía.

- En la segunda etapa (1985-fines de 1990) la preocupación central es la *actitud del público hacia la ciencia*. Para comprometer al público con la ciencia se combinaron recursos didácticos con técnicas de relaciones públicas.

- En la tercera etapa (fines de 1990-actualidad) aparece el *déficit de confianza*. Se discute sobre el modelo de déficit (primera etapa) ya que no permite describir o interpretar de manera adecuada la vinculación ciencia-ciudadanos. La “brecha cognitiva” (científico-no científico) se reconoce como la falacia sobre la cual se construyó el campo de la CPC. Se reexamina el papel del experto y se hace uso de estrategias que estimulan y mejoran la participación del ciudadano en el devenir de la ciencia para permitir un diálogo razonable entre ciencia y sociedad, y finalmente promover la apropiación social del conocimiento.

Actualmente, la CPC se puede resumir en “hacer circular socialmente la ciencia y los conocimientos por ella producidos, estimulando con ello la curiosidad y el asombro, y fomentando la capacidad crítica y el debate sobre los asuntos controvertidos con implicaciones sociales” (Alcíbar, 2004, p. 48). Una de sus ventajas más importantes es el hecho de ser una propuesta de educación no formal, ya que no es obligatoria, no se evalúa, “se toma cuando, cuanto y donde se desee”, como señala Herrera (citado por Tonda, Sánchez y Chávez, 2002, p. 208). La CPC fomenta tanto la curiosidad como la creatividad, resaltando la libertad de las personas y desmitificando que el concepto de *ciencia* deba estar ligado a terminologías difíciles de asimilar.

Es importante aclarar que si bien Plaza Cielo Tierra es una organización que en su Estatuto Social indica que su objetivo es alentar tanto la comunicación pública de la ciencia, como la **divulgación** de estos conocimientos a distintos niveles de complejidad mediante distintas actividades, estos dos conceptos suelen ser diferenciados en el ámbito académico.

Si bien existe una variedad de términos que se utilizan para hablar de CPC, como por ejemplo, divulgación científica, difusión y popularización de la ciencia, esto ha producido polémica dentro del campo debido a la dificultad de lograr un consenso para determinar el término correcto para referirse a dicho fenómeno.

El término **divulgación**, en su acepción tradicional, refiere a la acción de transmitir al público en general, y por medio de un lenguaje accesible, conocimientos construidos en los ámbitos de la ciencia y la tecnología. Se trata de una especie de traducción o adaptación de los discursos científicos dirigida al público no experto. Su objetivo es que los contenidos científicos sean accesibles. En general la divulgación es practicada por el científico, aunque actualmente también por comunicadores, que cuenta con ciertas habilidades comunicativas y su audiencia se compone por personas previamente interesadas, otros científicos o estudiantes.

En cambio, la **CPC** implica que todas las partes involucradas interactúan. De esta manera no se limita a la mera transmisión de conocimiento en un sentido unilateral sino que también posibilita la discusión de temas con un mayor nivel de profundidad. La CPC abarca una multitud de métodos, formas y técnicas que se emplean con el objetivo de dinamizar la comunicación de las ciencias al público en general. A diferencia de la divulgación, la comunicación pública de la ciencia implica una dinámica dialógica en la cual ambos participantes se nutren y construyen en el proceso: “La comunicación pública de la ciencia se concibe como la confrontación entre dos sistemas cognoscitivos distintos, y no como la

relación entre un conjunto lleno de ciencia y uno vacío de conocimiento” (Abad, 2012, p. 22). Su finalidad es la apropiación de los contenidos científicos y tecnológicos por parte de los ciudadanos.

La divulgación se realiza en museos, conferencias, cursos, coloquios y medios de comunicación entre otros, por lo tanto, se considera que en Plaza Cielo Tierra se hace presente en las charlas y disertaciones formales o no formales que se realizan en el SUM (Salón de Usos Múltiples). En cambio, en las visitas guiadas se hace presente la CPC, ya que la transmisión de conocimientos no tiene una finalidad exclusivamente informativa, sino que se intenta fomentar el pensamiento crítico y es una instancia donde existe la posibilidad de intercambio entre los guías y coordinadores/as, y los visitantes, considerando a estos últimos como participantes activos.

La CPC busca reducir las barreras entre la ciencia y el público. El centro de interpretación científica Plaza Cielo Tierra tiene un papel fundamental en la construcción de una cultura científica ya que se habla sobre ciencia desde una perspectiva humanista, no científicista, que permite mejorar la calidad de vida material y simbólica de todos los ciudadanos. El hecho de compartir el conocimiento científico, no solamente satisface la demanda social sino que en muchos casos provoca un mayor crecimiento de las vocaciones científicas, una de las finalidades del centro. Además, y como se mencionó anteriormente, los planteamientos de la ciencia constituyen actualmente una herramienta primordial para los debates políticos, ambientales y éticos que incumben a las personas y afectan su calidad de vida. El acceso a la información permite contar con competencias científicas para estar al tanto de los avances y para poder participar e influir en estos.

Centros de Interpretación en Argentina

Un **centro de interpretación** es un espacio que, con una intencionalidad pedagógica, despliega una exhibición que se dirige a un visitante. A partir de la década del 2000, comienzan a aparecer en la Argentina con la Administración de Parques Nacionales y luego con algunas ONGs como FuNaFu. Sólo existen algunos antecedentes durante la década del 90 por iniciativa de la Fundación Vida Silvestre Argentina.

Las actividades se dirigen a la población en general pero se dedica una especial atención a las visitas de grupos organizados. Estas consisten en actividades de comunicación con los visitantes con el fin de revelar y explicar el papel del patrimonio histórico y cultural, a

través de una interpretación contemporánea para lograr sensibilizar y concientizar al público para que la conservación del espacio sea respetado. Para que esto sea posible se debe contar con personal especializado que realice los itinerarios didácticos y logre captar la atención de los visitantes.

Generalmente, para lograr una conexión intelectual y emotiva con el público, se cuenta con un guion museográfico que funciona como una herramienta que resume y destaca los aspectos culturales o naturales del lugar, con el objetivo de transmitir un mensaje para la preservación del patrimonio.

Los centros de interpretación científica se diferencian de los museos porque no necesitan contar con piezas o bienes originales (objetos patrimoniales) ya que su misión no se basa en adquirirlos, estudiarlos o conservarlos, sino en poder comunicarlos para su cuidado, destacando su singularidad y belleza.

Al respecto, «el padre» de la disciplina señala: “No debemos dejar que decaiga el llamamiento al renacer del aprecio por la Belleza, en su aspecto abstracto y concreto. Es muy importante para nuestro desarrollo moral; es un programa educativo. Quizás sea más cierto decir que se trata de un programa de reeducación ya que siempre hemos sabido, en nuestros más recónditos adentros, que dependemos de la Belleza para obtener el coraje suficiente para afrontar los problemas de la vida. En su momento lo olvidamos. La obligación del intérprete es ejercitar nuestras memorias” (Tilden, 2006, p.170).

Centro de Interpretación Científica

La tipología de los centros de interpretación es ampliamente diversa. En el caso de Plaza Cielo Tierra se trata de un **centro de interpretación científica**.

El único objeto que puede llegar a considerarse patrimonial de Plaza Cielo Tierra es el Planetario Julio Verne, donado por el Municipio de la ciudad francesa de Nantes. Se define principalmente como un centro de interpretación científica porque se interpreta para revelar significados con la ayuda de planteos en los distintos espacios del recorrido, donde se presentan conocimientos de distintas ramas científicas como la geología, antropología, biología, física, entre otras. Interpretar es traducir el lenguaje técnico de los contenidos científicos a una forma sencilla y comprensible para el público, y puede entenderse también como el arte de presentar al público un lugar o un objeto, o un conjunto de ellos, para informarlo, entretenerlo y motivarlo al conocimiento. El fin de la interpretación es dejar en el

visitante un entendimiento de por qué y en qué sentido es importante ese lugar y los objetos que se exponen o con los que interactúa.

El centro de interpretación científica Plaza Cielo Tierra funciona como antesala del conocimiento científico, como una puerta de entrada a las distintas disciplinas que se encuentran en la Universidad Nacional de Córdoba, con quien comparten el discurso de la ciencia.

Se realiza un recorrido por el exterior y el interior del espacio mientras los guías y coordinadores/as reproducen un guion con la intencionalidad pedagógica de conectar intelectual y emocionalmente con el visitante. A través de un estilo de comunicación que se diferencia de la “dureza” del contacto establecido en los sitios tradicionales del patrimonio, se capta la atención de los visitantes y se promueve un manejo más fácil de la información.

Se trata de una herramienta de comunicación que combina elementos artísticos, creativos, imaginativos y técnicos (métodos y procedimientos) para transmitir un mensaje positivo y efectivo en relación con el espacio visitado, poniéndolo al alcance, a través de un lenguaje comprensible y claro, del público general. Además, este espacio permite construir un punto de encuentro logrando, como señalan Wamba, Aguaded y Cuenca (2006), que se “humanice la ciencia y se científiquen las humanidades”. El centro de interpretación científica ofrece informaciones concisas, donde la comunicación es atractiva y tiene el objetivo de revelar, en este caso, concepciones científicas.

Historia de Plaza Cielo Tierra

En 1995, Daniel Barraco (Dr. en Física) comienza, junto a Fernando Suárez (divulgador), a realizar trabajos de divulgación para diversos medios gráficos, y en particular, para *La Voz del Interior*. Publicaron varios artículos e incluso ganaron un premio al periodismo científico. Posteriormente se sumó al equipo Guillermo Goldes (Dr. en Astronomía). Fernando Suarez fallece joven y Daniel Barraco junto a Guillermo Goldes comienzan a armar lo que sería el museo del Observatorio Astronómico de Córdoba.

Barraco, durante su gestión como decano de la Facultad de Matemática, Astronomía, Física y Computación (FAMAF), entre 2005 y 2011, invita a Guillermo Goldes para que se hiciera cargo del área de divulgación. En ese entonces, Goldes comentó la posibilidad de tramitar la donación del instrumento del planetario del Municipio de Nantes (Francia).

Barraco lo alentó para que lo lleven a cabo y el instrumento llegó a la FAMAF luego de ganar un concurso en el año 2008.

El instrumento donado era un planetario alemán Zeiss. En ese momento, se comienza a buscar financiamiento y a solicitar el apoyo de la prensa, encontrando un gran respaldo de *La Voz del Interior*, en la persona de Juan Carlos Carranza.

Hacia fines de 2010, se consiguieron los fondos para construir un edificio para el planetario de la Facultad, y Barraco publicó dicha novedad en *La voz del Interior*. El artículo llamó la atención del entonces gobernador de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, quien se interesó en el proyecto y se ofreció a llevarlo adelante conjuntamente en el predio donde estaría el Parque de las Tejas, ya no sólo como un espacio para albergar el planetario sino como un centro de ciencias que estimule la curiosidad y la aprehensión del conocimiento científico por parte de sus visitantes.

Schiaretti brindó todo su apoyo y aportó el dinero para la obra civil, al igual que el terreno (anteriormente era el sitio donde se encontraba la Casa de Gobierno), que lo aportaría la Provincia; mientras que el Planetario donado desde Francia, junto con otros instrumentos para divulgación de la ciencia, serían otorgados por la Universidad Nacional de Córdoba, utilizando los fondos que se habían reunido para la construcción del edificio del Planetario de la FAMAF.

Finalmente, el espacio queda formalizado en un convenio, en un primer momento entre el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba con la FAMAF – donde Barraco firmó como Decano– y, posteriormente, en otro convenio entre el Gobierno de la provincia de Córdoba y la UNC.

Sin embargo, Schiaretti terminó su periodo de gobierno antes de que se finalizara el edificio, y en la gestión de gobierno posterior la obra no se concluyó. No fue hasta que Schiaretti asumió nuevamente en el Ejecutivo Provincial (2015) que se retomó la obra para concluir el proyecto. El 11 de septiembre de 2017, en el Día del Maestro, se inaugura finalmente el centro de interpretación científica Plaza Cielo Tierra. Se elige ese día ya que el Ministerio de Educación es la referencia por parte de la provincia. En la apertura del centro se hizo un reconocimiento a los maestros cordobeses por su desempeño y además se destacó la impronta de las visitas escolares que serían su primer público destinatario.

Datos de Plaza Cielo Tierra:

Dirección: Bv. Chacabuco 1300 – Córdoba (Argentina)

Teléfonos: (0351) 433 3419 – 433 3424

Correo: comunicacion@plazacielotierra.org

Sitio Web: <http://www.plazacielotierra.org/contacto/>

Nombre de usuario de redes sociales:

Facebook: @PlazaCieloTierra

Twitter: @PCieloTierra

Instagram: @plazacielotierra

Sector institucional al que pertenece: Ciencia y educación

Denominación social: Plaza Cielo Tierra

Razón social: Fundación Centro de Interpretación Científica-Planetario

Descripción de la organización

El 29 de diciembre de 2010 la Legislatura de la Provincia de Córdoba sanciona la ley N° 9881, aprobando el “Convenio Marco” suscripto por el Gobierno de la Provincia de Córdoba con la Universidad Nacional de Córdoba y la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, para la ejecución del “Parque de las Tejas”. El Convenio se compone de tres (3) fojas, que forman parte integrante de la ley expuesta como Anexo Único.

En la segunda cláusula del Anexo, entre otras obras detalladas, se estipula que el Gobierno de la Provincia se compromete a financiar la ejecución de la construcción del Planetario y Centro de Interpretación Científica, que se ubicaría en el terreno de la antigua Casa de Gobierno.

Plaza Cielo Tierra adquiere la forma jurídica de fundación sin fines de lucro para que la organización no dependa de forma de directa de ningún ente público. Los dos socios fundadores son el Gobierno de la Provincia de Córdoba y la Universidad Nacional de

Córdoba, lo que quedó ratificado en la Ley N° 10540 sancionada por la Legislatura de la Provincia de Córdoba el 2 de mayo de 2018. Allí se ratifica “el Decreto Provincial N° 15 de fecha 5 de enero de 2018 y su rectificatorio, Decreto N° 234 de fecha 26 de febrero de 2018, mediante el cual se aprueba el Proyecto de Convenio Marco a suscribirse entre la Provincia de Córdoba y la Universidad Nacional de Córdoba”.

También por Decreto N° 824/2017 se creó en el ámbito del Ministerio de Educación el Programa “Becas para Guías del Centro de Interpretación Científica - C.I.C” cuyo objetivo es el estímulo, fomento, inclusión y formación práctica de personas idóneas, estudiantes y/o profesionales vinculados al mundo de las ciencias. En este momento las personas que accedieron a la institución como becarios son los únicos empleados de la Plaza Cielo Tierra, luego hay empleados por parte del Gobierno de Córdoba y de la Universidad Nacional de Córdoba.

La razón social quedó asentada como Fundación Centro de Interpretación Científica- Planetario y cuenta con un Estatuto Social (Anexo I) , un Acta Constitutiva (Anexo II) y un Plan Operativo (Anexo III).

En el Estatuto, específicamente en el artículo 2 se establece que la entidad carece de lucro y que tendrá por objetivo “alentar la comunicación pública de la ciencia y la tecnología y promover la enseñanza, divulgación y apropiación social de estos conocimientos a distintos niveles de complejidad mediante actividades museológicas, académicas, comunicacionales, lúdicas e interactivas, que sirvan al mismo tiempo como herramienta fundamental de inclusión social. Promoverá asimismo la investigación y la transferencia científico-tecnológica, en particular en el área de Tecnología Educativa, y la realización de actividades que fusionen artes y ciencias”. También se describen las actividades para cumplimentar dicho objeto sin que sea un listado exhaustivo.

En los artículos 3 y 4 se pauta que la fundación tendrá plena capacidad legal y podrá realizar todo los actos jurídicos, civiles y comerciales y de cualquier otra naturaleza siempre acorde con su carácter civil no lucrativo y de bien público y que conlleven directamente a la consecución del objeto social. Con respecto al patrimonio inicial, este se compone de la suma de un millón de pesos aportados por los dos miembros fundadores en partes iguales: la Provincia de Córdoba aportando \$500000 en efectivo y la Universidad Nacional de Córdoba aportando bienes muebles no registrables, equivalentes a la suma anterior. Además, el patrimonio podrá acrecentarse por el importe de los fondos que se reciben en calidad de subsidios, legados, herencias, donaciones, los que no podrán aceptarse, sino cuando las

condiciones impuestas se conformen con el objeto e interés de la fundación; las rentas e intereses de cualquier otra entidad que deseen cooperar con los objetivos de la fundación; y toda otra fuente lícita de ingresos acorde al carácter sin fin de lucro de la fundación.

En los restantes artículos se indican las categorías de los miembros, sus facultades, deberes, donde se establece como órgano de gobierno al Consejo de Administración, que podrá delegar funciones administrativas y de gobierno en el Comité Ejecutivo. Asimismo se presenta la periodicidad y el procedimiento de las reuniones del Consejo, y finalmente el modo de accionar en caso de concordar con la disolución de la fundación.

En el Acta Constitutiva se vierte la manifestación de la voluntad de los socios (Gobierno de la Provincia de Córdoba y UNC) de crear la fundación, indicando sus datos identificatorios (CUIT, domicilio, patrimonio aportado). También se realiza la identificación de las autoridades, en este caso, de las personas que forman parte del Consejo de Administración.

Por último, en el Plan Operativo se proyecta la ejecución que tendrá la Fundación durante sus primeros tres años de existencia. En este figuran, como ANEXO A, las bases presupuestarias para su realización.

En su inciso I se detalla el patrimonio inicial con lo aportado por los dos socios fundadores: \$500000 en efectivo por parte del Gobierno de la Provincia de Córdoba y la misma cantidad en bienes muebles por parte de la Universidad Nacional de Córdoba.

En el inciso II se prevén dos tipos de ingresos: donaciones e ingresos propios. La donación del Gobierno de la Provincia debe ser mensual en dinero y la UNC debe donar en especies, lo que consiste en donar el 100% del costo del servicio de limpieza que requiera el lugar, el 100% de un guardia que contribuya con la seguridad interna del lugar, y el 100% del costo laboral de tres administrativos que son los encargados de realizar la atención al público.

Con respecto a los ingresos propios, estos pueden ser generados por la *venta de entradas*, con distinto valor según el público, o por la *venta de merchandising*. Se detallan ambas planificaciones en el Plan Operativo, sin embargo hasta la fecha de entrega del presente Trabajo Final no se han implementado ninguna de las dos vías de ingresos propios.

En el III inciso se detallan los egresos. Se prevén, por un lado gastos operativos, y por otro, gastos de administración y funcionamiento.

En el último inciso, el N° IV se prevén inversiones que contemplan realizar grandes erogaciones en Equipamiento Administrativo y principalmente en Equipamiento Científico.

Tiene un presupuesto monetario de parte de la Provincia y también tiene un presupuesto de personal, seguridad y limpieza de parte de la Universidad Nacional.

Realidad económico-financiera

Con respecto al presupuesto de Plaza Cielo Tierra, éste se conforma actualmente por el presupuesto monetario mensual por parte del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Como se mencionó anteriormente, el aporte presupuestario por parte de la UNC se presenta en lo que respecta a la seguridad y limpieza, así como parte del personal administrativo.

En la inauguración de Plaza Cielo Tierra en septiembre de 2017, se comunicó que la entrada sería gratuita hasta diciembre del mismo año. Sin embargo, por la demora en la constitución formal de la fundación, la misma siguió siendo sin costo. Si bien está entre los planes de la organización comenzar a generar ingresos propios a través del cobro de entrada y merchandising, hasta el momento de entregar el presente Trabajo Final, no se han implementado ninguna de estas medidas. Además, vale resaltar que la institución debe planificar cómo se llevará a cabo dicho cambio y por consiguiente, cómo será informado a sus distintos públicos para poder finalmente ejecutarlo.

Estructura organizacional

Como ya se mencionó anteriormente, en mayo del año 2018 se firmó un Convenio Marco donde quedó establecido que la organización tomaría la personería jurídica de Fundación. En el mismo se decretó que la organización debe ser administrada, dirigida y representada por un **Consejo de Administración** integrado por un (1) Presidente, un (1) Secretario, una (1) tesorera, tres (3) vocales titulares y (3) vocales suplentes, de los cuales el Presidente la Tesorera, un vocal titular y un vocal suplente serán designados por el Gobierno de la Provincia y los otros restantes serán designados por la Universidad Nacional.

Por otra parte se expresa también que el Consejo de Administración puede delegar funciones administrativas y de gobierno a un Comité Ejecutivo compuesto por dos o más miembros del Consejo y por una o más personas, que sean o no miembros del Consejo de Administración.

Miembros del Consejo de Administración

Presidente: Daniel Eugenio Barraco Díaz

Secretario: Guillermo Goldes

Tesorera: Soledad Argañaraz

1° Vocal titular: Luis Sebastián Franchi

2° Vocal titular: María Cecilia Ames

3° Vocal titular: Osvaldo Raúl Cámara

1° Vocal suplente: Cecilia Elizabeth Della Vedoba

2° Vocal suplente: María Laura Cargnelutti

3° Vocal suplente: Franco Matías Francisca

Ante la ausencia de uno de ellos es suplantado por el miembro que le sigue en orden de jerarquía. Las funciones que lleva a cabo el Consejo de Administración y cada uno de sus miembros se encuentran establecidas en el mismo Estatuto, entre las cuales se encuentran: ejercer por medio de un Presidente todos los actos judiciales, extrajudiciales, administrativos, públicos o privados en el que sea parte; recibir y entregar bajo inventarios los bienes de la fundación; aprobar el plan anual de actividades de la fundación; velar por la fiel observancia del Estatuto; dictar la reglamentación interna para la correcta marcha de la fundación; designar, suspender y despedir al personal necesario; remover a sus miembros con el voto de dos terceras partes de los integrantes del Consejo de Administración; otorgar incentivos económicos o becas para concurrir a concursos, jornadas y congresos mediante las cuales se propenda su capacitación o perfeccionamiento; entre otros.

Se debe aclarar que no todos los miembros del Consejo de Administración se encuentran trabajando en la Fundación, sino que se reúnen mensualmente para tratar lo necesario. Sin embargo, todos los miembros del **Comité Ejecutivo** sí trabajan diariamente en la organización y tienen la función de ejecutar aquellas actividades decididas por el Consejo de Administración. Se encuentra compuesto por:

Director Ejecutivo: Daniel Eugenio Barraco Díaz

Se ocupa de organizar y coordinar las actividades de la Fundación y facilita y representa las acciones legales correspondientes a Plaza Cielo Tierra. Es el encargado del **Área de Comunicación y Prensa** y del **Área de Intendencia**.

Asesor Académico: Guillermo Goldes

Encargado del **Área Académica**. Se ocupa de la creación y coordinación de las actividades académicas, como muestras, exposiciones, charlas y demás ciclos culturales.

Secretaria Administrativa: Soledad Argañaraz

Compone el **Área Administrativa**, junto con dos personas más. Se encarga de las tareas administrativas como la preparación del balance, documentación contable, pago-cobros, compras y contrataciones, y del personal.

Asesor Operativo: Luis Franchi

Encargado del **Área de Educación**, compuesta por el **Área de Recepción** y el **Área de Coordinadores/as y Guías**. Junto con dos personas más, se encarga de la coordinación y articulación de todas las acciones de divulgación, promoción, capacitación y visitas específicas. También se ocupa de coordinar el trabajo de coordinadores y guías, y el vínculo de la Plaza Cielo Tierra con el Ministerio de Educación y SECyT.

La organización también se encuentra compuesta por las siguientes áreas:

Área de Comunicación y Prensa

Compuesta por tres personas. Se ocupan de la comunicación, difusión y prensa de todas las actividades que se realicen en la Fundación.

Área de Intendencia:

Compuesta por tres personas. Tienen a cargo el soporte técnico, seguridad, limpieza, desarrollo técnico y todas las actividades que involucren al mantenimiento del lugar. También se ocupa de cuestiones administrativas como redactar pliegos, seguros, presupuestos, donde se especifica lo que se necesita y en función de eso se realizan las contrataciones.

Área de Recepción

Está compuesta por cuatro personas. Se encargan de manejar y controlar el turnero digital, recibir las visitas y gestionan las diferentes actividades que se llevarán a cabo. Con

respecto a las visitas educativas se ocupan de los teléfonos a la hora de la confirmación de las visitas.

Área de Coordinadores y Guías

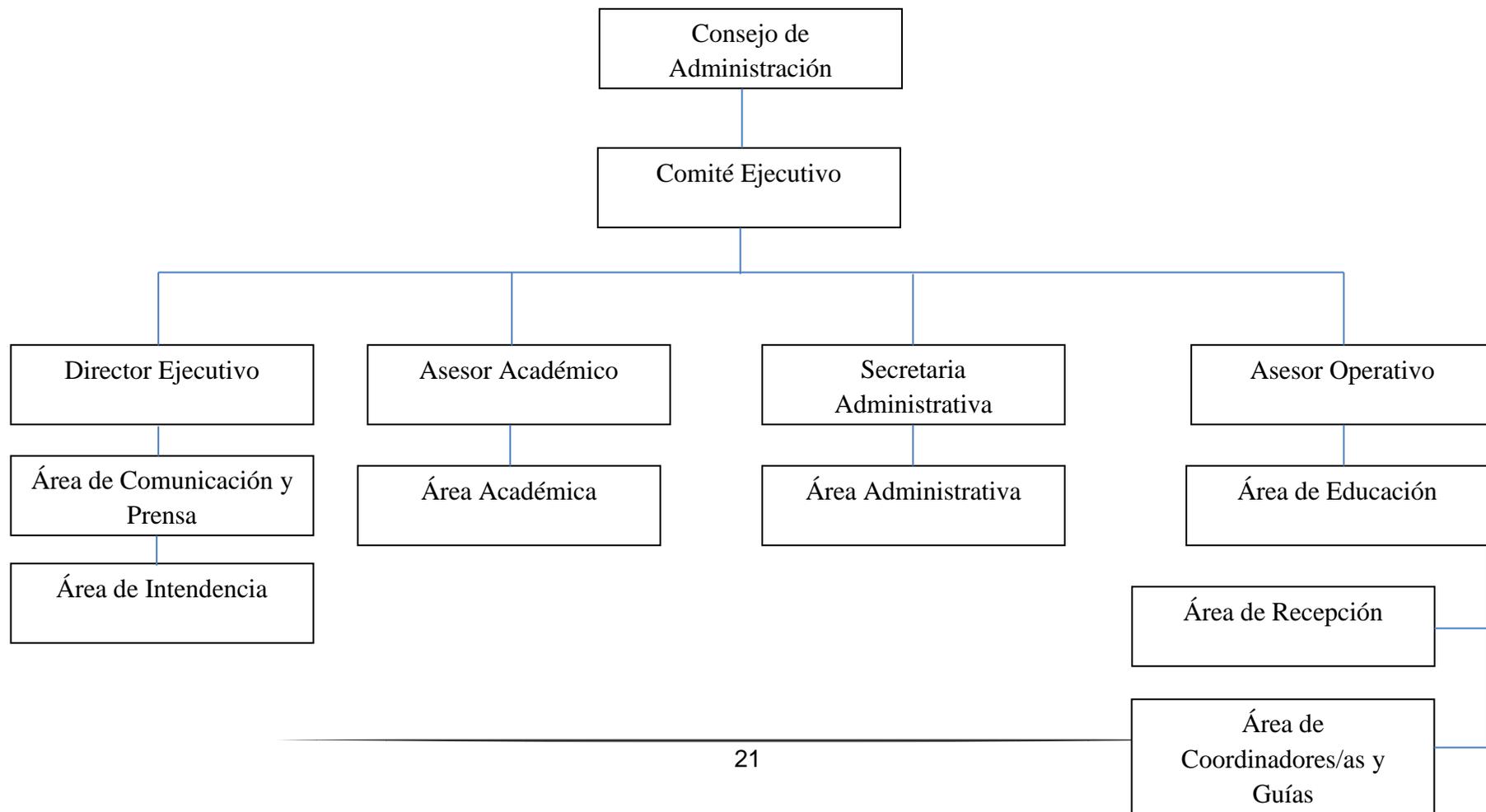
Está compuesta por 15 miembros, de los cuales 4 son coordinadores/as y 11 son guías. Los coordinadores tienen diversas tareas a cargo: organizan los contenidos que los guías presentarán en las visitas guiadas, por donde se va comenzar el recorrido, contienen a los grupos externos que asisten al Centro y también se encargan de las distintas actividades organizadas en el sum. Algunos de ellos tienen otras tareas a cargo, además de la coordinación en las visitas guiadas, se ocupan de proyectos que se realizan en el exterior como la coordinación de los campamentos científicos para niños en Miramar de Ansenúza, y los torneos de ajedrez, brindados por el Centro.

Los guías tienen a cargo explicar los contenidos científicos expresados en el “*Guion de visitas*” y acompañan a todos los grupos que lleguen a la Plaza Cielo Tierra en el recorrido por el parque y por el interior del Pabellón Cielo Tierra en sus distintos niveles: tierra, fuego, agua y aire.

Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de Plaza Cielo Tierra. Cabe aclarar que se trata de una construcción del grupo de investigación, a partir de la información brindada desde la organización.

Figura 1°. Organigrama de Plaza Cielo Tierra



Infraestructura edilicia

Plaza Cielo Tierra está ubicada en Bv. Chacabuco 1300 en el barrio de Nueva Córdoba (Córdoba Capital) dentro del terreno que corresponde al Parque de las Tejas. Es una zona preferencial y estratégica ya que se encuentra en el ingreso a Ciudad Universitaria por lo que diariamente caminan por allí estudiantes y transeúntes.

Plaza Cielo Tierra ocupa un predio de 8.000 m² y se compone de dos edificios: el edificio administrativo y el edificio expositivo:

El edificio administrativo es una construcción que pertenecía a la Casa de Gobierno y que no fue demolida en la creación del Parque de las Tejas. En este se encuentran actualmente todas las oficinas de las áreas que forman parte de Plaza Cielo Tierra, a excepción de la oficina de intendencia. Las oficinas se encuentran en un único nivel.

La oficina de guías y coordinadores/as, y la de comunicación se encuentran una al lado de la otra cercanas a la puerta de ingreso. Luego se encuentra el sum (salón de usos múltiples) que es el espacio utilizado para realizar actividades y eventos relacionados con los ámbitos educativos y de divulgación científica.

Detrás del sum se encuentra la oficina de recepción, separada por una puerta del espacio de los directivos, espacio que cuenta con oficinas individuales para el director y el asesor de contenido, y una compartida para el área administrativa y de educación.

El edificio administrativo también tiene una cocina equipada con acceso únicamente para los miembros del público interno, y baños para ambos sexos a los que pueden acceder tanto los miembros del público interno como los visitantes o asistentes a los eventos realizados en el sum.

El edificio expositivo o Pabellón Cielo Tierra tiene la forma de dos dodecaedros (figuras de doce caras pentagonales) conjuntos. Es en este espacio donde se realizan las visitas guiadas por la exhibición interior, y donde se despliega una muestra permanente con contenidos de diversas áreas científicas que son explicados durante el recorrido.

En el ingreso, en planta baja, se encuentra el Pabellón Cielo. Este corresponde al Nivel Aire, cuyo piso y fachada de vidrio permiten ver los niveles inferiores y el parque externo. En este primer espacio se enseñan conceptos de Astronomía, el Sistema Solar, Principios Físicos, entre otros. Se habla de la atmósfera, el espacio, los planetas y las estrellas. También se encuentra el Planetario Julio Verne con capacidad para 42 personas. La sala simula, desde el exterior, la superficie de la luna y es allí donde se realizan funciones

para conocer las constelaciones. El 21 de diciembre de 2018 se inauguró la modernización del planetario, presentando el primer planetario híbrido del país. Esto incluyó la digitalización de la mayoría de los comandos de accionamiento para operar remotamente, además de la incorporación de un sistema de proyección digital junto a programas informáticos para la generación y reproducción de los shows del planetario. Estos programas permiten el uso conjunto con el proyector de estrellas analógico, de allí surge la denominación de planetario híbrido, el cual mejora la calidad de las presentaciones.

Para bajar a los niveles de subsuelo que forman parte del Pabellón Tierra, se utilizan escaleras o el ascensor, que garantiza un acceso universal. Si bien los pisos de los niveles Tierra no son de vidrio, la reja industrial utilizada también permite la visualización del resto de los ambientes.

El primer nivel subterráneo, Nivel Tierra 1, representa a la corteza terrestre y predominan los colores ocre en sus ploteos. Durante la visita se platican temas relacionados a esta capa superficial y sólida que recubre el planeta y que está formada por distintos tipos de rocas como el basalto que forma el fondo de los mares. En este mismo nivel se encuentra el Nivel Agua, donde se explican las propiedades del agua, cómo se encuentra distribuida en la superficie de la Tierra, cuáles son los principales ambientes acuáticos del país y qué proporción de la población mundial carece de acceso a aguas de calidad. Mientras se presentan estos contenidos se proyecta a la par y de forma ininterrumpida, un video sobre la historia de la vida en la Tierra. Los colores predominantes en este nivel se encuentran en la gama de los azules.

En el Nivel Tierra 2 se encuentra el manto. En esta segunda capa de la Tierra se transmiten contenidos relacionados con la geología y se diferencia su composición de la corteza, ya que las rocas que forman el manto se encuentran en un estado que permite que el material circule hacia arriba y hacia abajo siguiendo corrientes de convección.

El Nivel Fuego es el más profundo del Pabellón Tierra y representa al núcleo, la capa más profunda de la Tierra. El color predominante en este espacio es el amarillo, de esta manera se intentan representar las altas temperaturas que caracterizan esta zona, que en realidad ronda los 6000°C. En este mismo espacio se encuentra un microcine donde se realizan ciclos de cine con entrada libre y gratuita, sin reserva previa pero con cupo limitado a la capacidad de la sala.

La exhibición exterior se encuentra rodeando el Pabellón Cielo Tierra y está formada por el Astroparque, la Plaza Didáctica, el Geoparque, la Plaza de Ingenio y el Mirador de Estrellas.

El Astroparque está constituido por diversos dispositivos que permiten la observación de la atmósfera y el cielo, anteriores a la invención del telescopio:

- *La Veleta Gigante*: veleta de 4 metros de altura que indica la dirección desde la cual provienen los vientos superficiales.
- *El Nefoscopio*: instrumento que sirve para medir la dirección de movimiento de las nubes
- *El Reloj de Sol*
- *La Plaza de los Solsticios y los Equinoccios*: calendario solar
- *El Globo Terráqueo Paralelo*
- *El Cuadrante de Tycho Brahe*: instrumento que se utilizan en geodesia y en navegación para medir las coordenadas horizontales de los astros

El Geoparque se compone de un *jardín de huellas de animales* con réplicas de huellas fósiles que refieren a tres períodos y grupos de animales distintos, y de una *colección de rocas cordobesas* ubicadas en la parte de afuera de Plaza Cielo Tierra.

En la Plaza Didáctica se encuentra una serie de juegos que permite a los visitantes poner a prueba las leyes de la física de una manera divertida subiéndose al *Giroscopo*, que permite comprender cómo funciona el planeta Tierra, o levantando pesos con diferentes *poleas* y *palancas*. También cuenta con dispositivos acuáticos como el *Reloj de Agua* o *Clepsidra* y el *Tornillo de Arquímedes*, que permiten entender cómo las sociedades utilizaron este elemento natural para organizarse y desarrollarse. La idea que prima con estos dispositivos es que la interacción y el involucramiento del cuerpo permiten una aprehensión significativa.

La Plaza de Ingenio está compuesta por un *Jardín de poliedros*, un espacio con juegos topológicos hechos con maderas, sogas, esferas y anillos de metal para desafiar la mente e incentivar la resolución de problemas y el pensamiento lateral.

El Mirador de las Estrellas o Cúpula del Telescopio es una edificación que hasta la fecha no fue habilitada. Se lo suele considerar otro de los dispositivos del Astroparque. Se trata de una torre de 16 metros de altura, revestida de acero inoxidable espejado, con una cúpula que alberga un telescopio para que los visitantes puedan observar el cielo.

Tipos de visitas

Plaza Cielo Tierra está destinada a todo público. Sin embargo, su público principal son los establecimientos educativos de la provincia de Córdoba. Estos grupos tienen horarios especiales de visitas guiadas de martes a viernes de 9 a 11 y de 14 a 16hs. Esto contempla que no interfiera con el turno escolar de los alumnos y así poder asistir al centro. Para el público general, las visitas guiadas se realizan de martes a viernes de 11 a 12:30 y de 16 a 17:30hs. Las visitas guiadas son llevadas a cabo por los guías y coordinadores y se debe reservar turno desde la página web de Plaza Cielo Tierra. Los centros educativos también pueden comunicarse telefónicamente o llenar el formulario que figura en la web dejando asentado un correo electrónico. Los sábados, domingos y feriados, las visitas guiadas se realizan de 14:30 a 16 y de 16 a 17:30hs.

En las visitas guiadas se propone un recorrido por el exterior (Astroparque, Plaza Didáctica, Geoparque, Plaza de Ingenio) de Plaza Cielo Tierra (según las condiciones climáticas) y luego por los cuatro niveles del Pabellón Cielo Tierra donde también se realiza la función del Planetario Julio Verne. Los guías y coordinadores exponen durante la visita un guion con contenido de distintas áreas científicas para generar curiosidad y captar el interés de los visitantes, aclarando que la visión presentada no invalida otras perspectivas. La misma propuesta también invita al público general a acercarse al mundo científico de una manera experiencial y con posibilidad de interacción para opinar, aclarar dudas o brindar información (vecinos de la ciudad, de la provincia y turistas).

Los horarios de las visitas no guiadas son de 13 a 14 y de 18 a 19 (de martes a viernes), y de 18 a 19:30 los sábados, domingos y feriados. Si bien en las visitas no guiadas los guías y coordinadores/as también se encuentran presentes, no se realiza el recorrido por el Pabellón Cielo Tierra ni por la exhibición exterior. Se permite ingresar sólo al Nivel Aire y se proyecta la función del Planetario Julio Verne.

Actividades de Plaza Cielo Tierra

Además de las visitas guiadas y no guiadas se suelen desarrollar charlas, talleres y diversas clases de eventos en el SUM del edificio administrativo dirigidas a sus distintos públicos.

Dentro del estatuto del centro también figura que deben realizarse actividades que fusionen artes y ciencias. Este tipo de acercamiento se refleja en los ciclos de cine y en actividades como “Carnaval, entre el cielo y la tierra”, una fiesta de disfraces y espectáculo artístico de títeres el 1 de marzo de 2019; “Corazón de Tunga Tunga”, función de títeres realizada en las vacaciones de julio; y “Animalate”, una invitación dirigida a chicos y grandes para aprender a construir títeres. Algunas actividades son propuestas y/o accionadas por miembros de Plaza Cielo Tierra que son estudiantes y/o egresados de artes de la UNC.

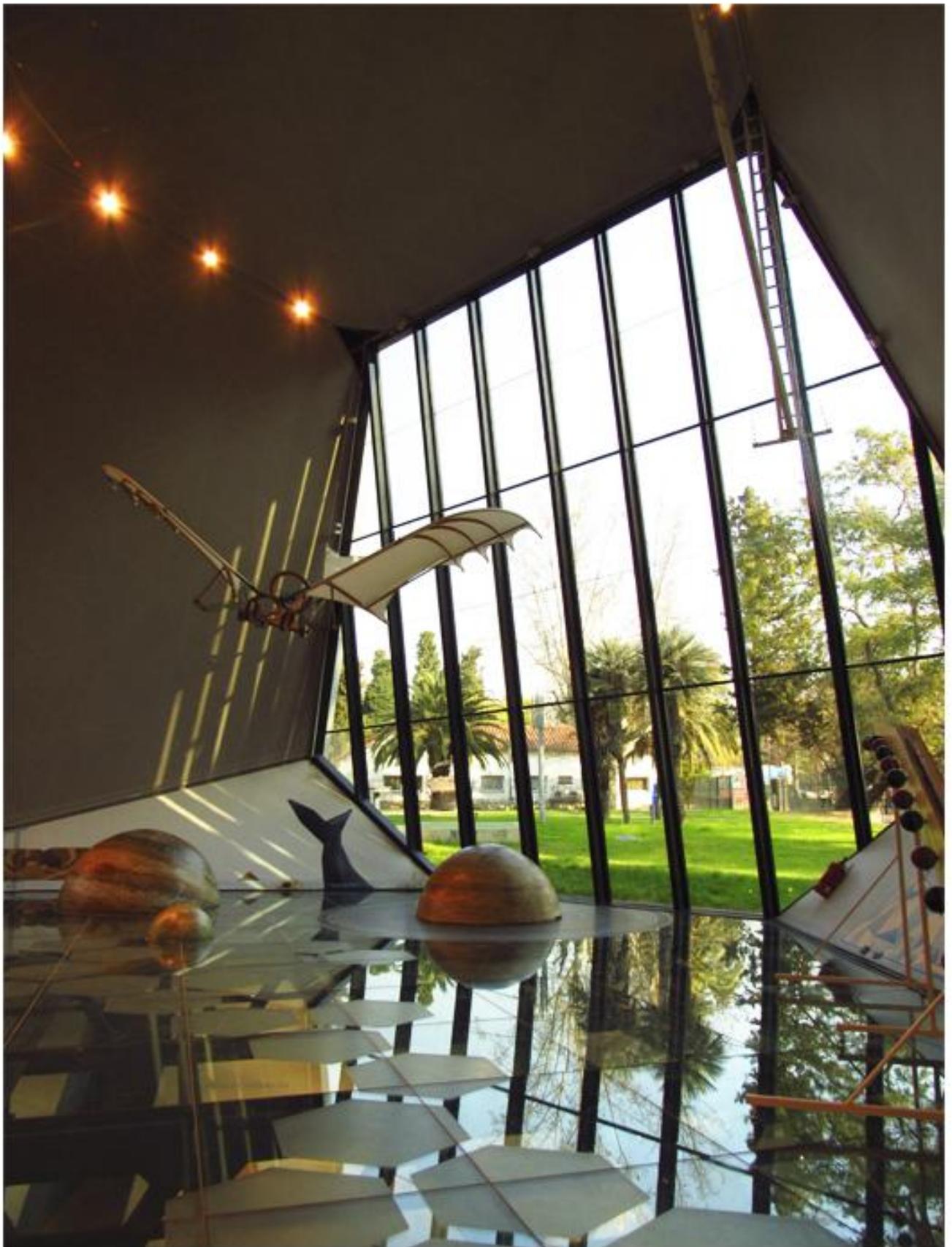
Un punto importante que se señala en el estatuto social de la organización es la promoción, investigación y transferencia científico-tecnológica. Para ello se realizan actividades como el dictado de cursos y disertaciones, además de proyecciones audiovisuales educativas referidas a las áreas de ciencias exactas y de la naturaleza (matemática, astronomía, física, química, geología, biología, ciencia ambiental, tecnologías, etc.). El 10 de abril de 2019, Plaza Cielo Tierra transmitió en vivo la conferencia del EHT, la cual reveló la primera imagen de un agujero negro. También ante el fenómeno del eclipse de sol del 2 de julio, que se volvería a ver en esta zona recién dentro de 375 años, desde Plaza Cielo Tierra se desplegaron diversas intervenciones y espectáculos artísticos para acompañar al público y permitirles observar el fenómeno (con lentes especiales, a través del armado de instrumentos seguros o en pantalla gigante) en cuatro localidades de Córdoba: La población, Río cuarto, Villa Dolores y Córdoba Capital. Así mismo se realizaron jornadas de capacitación “Eclipse total de Sol 2019: Aportes para un abordaje pedagógico en la escuela” para que los docentes sepan cómo abordar el fenómeno en clase, especialmente por las precauciones que se debían tener en cuenta. Por otro lado, se realizaron disertaciones por especialistas sobre la temática para todo público como “Eclipses solares, historias desconocidas” el día jueves 27 de junio.

Otro tipo de actividades que propone Plaza Cielo Tierra son las que interrelacionan el juego con la ciencia desde una perspectiva integradora de saberes. Se desarrollan “Torneos de ajedrez” que en ocasiones tienen alcance internacional como el “Torneo de colectividades” del 3 de agosto de 2019, el cual reúne a diez colectividades del mundo para practicar este deporte que somete a quienes lo juegan a una constante puesta a prueba de hipótesis que deben verificar o descartar.

“Matemagia y juegos” o “A jugar con ciencia” son iniciativas de la organización que, a través de una manera divertida y entretenida, permiten que los chicos adquieran distintos saberes de matemática, química y física. También se dicta “Ciencia para armar/

Arte para armar”, actividad a cargo de la SECyT que se desarrolla en Plaza Cielo Tierra con un fin similar a las anteriores.

A través de los campamentos científicos que se realizan en Miramar de Ansenusa, se brinda la posibilidad de aprender sobre la naturaleza apostando a la educación para su cuidado y protección, a los chicos de los distintos establecimientos educativos de Córdoba. En esta misma línea orientada a la naturaleza y más en relación con la biología, se realiza el taller “Más vale pájaro volando” que enseña sobre la fauna de Córdoba y del país, haciendo énfasis en la exploración de la ecología de las aves de Córdoba.



MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Fundamentación teórica

En este capítulo se presentará la estructura teórica sobre la cual se sustenta la investigación y el posterior análisis organizacional.

En principio se hará una distinción entre dos conceptos: “institución” y “organización”. Si bien muchos de los autores que orientaron el presente trabajo utilizan ambos conceptos de manera indistinta, se adoptó y coincidió con las definiciones de Leonardo Schvarstein en su libro “Psicología Social de las Organizaciones” (1991).

El autor define a las instituciones como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein, 1991, p. 26). Su objetivo principal es comprender lo instituido como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores que dominan el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social.

Por otra parte, Schvarstein (1991) define a las organizaciones como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos, compuestas por relaciones entre componentes e individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. Las instituciones son abstracciones que se materializan en las organizaciones, las cuales nacen por la necesidad de satisfacer una demanda que no puede ser satisfecha de forma individual. Son un conjunto estructurado de perceptos, por lo que la interacción entre los sujetos dentro de una organización resulta del modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece.

Una organización puede estar atravesada por una o varias instituciones y ser más o menos formal. La comunicación es su condición de existencia, ya que una organización se origina en el mismo momento en el que los sujetos pueden comunicar y detectar necesidades.

Para la elaboración del Trabajo Final se realizará una investigación diagnóstica en el Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra. Es una organización que se origina con el objetivo de cubrir determinadas demandas relacionadas con la comunicación pública de la ciencia y la creación de nuevas vocaciones científicas en los jóvenes. Se pueden distinguir variadas instituciones que atraviesan a la organización Plaza Cielo Tierra, principalmente la ciencia y la educación.

Fundaciones

Según Eugenia Etkin (2012), dentro de la sociedad se puede distinguir un conjunto de organizaciones denominadas “de la sociedad civil”. Son entidades que representan a un grupo de individuos que, sin pertenecer al mercado ni al Estado, tienen la intención de ejercer su influencia en la agenda pública. Citados por Etkin, los autores Salomón y Anheier, desde una definición estructural-operacional, expresan que las organizaciones sociales comparten ciertas características:

- Estructuradas: la Constitución Argentina las considera como sujetos de derecho, siempre y cuando se constituyan como tales y estén acreditadas por escritura pública u otro instrumento que certifique su personería jurídica. Por lo tanto, las organizaciones de la sociedad civil tienen cierto grado de formalización y permanecen en el tiempo.
- Autogobernadas y voluntarias: sus autoridades son designadas por los propios miembros, y la afiliación se produce por elección voluntaria. En ellas, las actividades son manejadas de acuerdo a reglas específicas.
- Sin fines de lucro: no distribuyen beneficios entre sus miembros (aunque existen algunas excepciones).
- Privadas: se refiere a su independencia administrativa y separación formal del Estado (sin embargo no impide que puedan recibir subvenciones).

Plaza Cielo Tierra es una organización de la sociedad civil, enmarcada dentro de las denominadas “Fundaciones” en el libro primero, Título II de Persona Jurídica, Sección 1º, Capítulo 3 del Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994).

Las fundaciones son personas jurídicas cuya constitución tiene por objetivo el bien común, sin propósito de lucro. La razón social del espacio Plaza Cielo Tierra es Centro de Interpretación Científica-Planetario. El espacio tiene personería jurídica de fundación por decisión de sus socios fundadores: el Gobierno de la Provincia de Córdoba y la Universidad Nacional de Córdoba.

Perspectiva teórica

El enfoque en el cual se enmarca el presente trabajo es el Modelo Sistémico. Las organizaciones se conciben desde esta perspectiva como “organismos vivos” en constante

interacción con el entorno “siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”. (Capriotti, 1992).

Se entiende que la totalidad es mayor que la suma de las partes. En una organización esto se refleja en la interrelación e interdependencia entre sus diversas áreas para mantener el equilibrio y, como señala Scheinsohn (2000), donde la afectación de uno de los elementos que componen al sistema puede afectar, en mayor o menor grado, a los restantes. Ningún suceso o conducta es la causa o es causado por otro suceso o conducta de manera aislada ya que “cada uno de estos sucesos y conductas están interrelacionadas circularmente con muchos otros sucesos y conductas” (Scheinsohn, 2000, p. 22).

Se asume la perspectiva sistémica organizacional ya que es de gran importancia lograr comprender a la organización de una manera holística en donde sus partes son interdependientes, considerando todo factor que pueda incidir en el problema que fue planteado. También permite entender a la organización como un sistema abierto, susceptible a los cambios del entorno y al que debe adaptarse para no desaparecer, inserto en sistemas mayores que lo rodean, donde las causas y los efectos producidos en el seno de la organización son interdependientes de las causas y efectos en los entornos inmediato y general.

Son diversos los factores que pueden ejercer influencia en una organización, tanto de manera interna como externa. Es allí donde la entidad pone en juego su capacidad de adaptación e inserción para lograr mantener el equilibrio considerando la multiplicidad de relaciones existentes e influyentes.

Temáticas de intervención

Daniel Scheinsohn (2000) define las funciones de la comunicación a través de seis distintas temáticas por las cuales se puede pronosticar, diagnosticar e intervenir una organización: personalidad, cultura, identidad, vínculo institucional, comunicación e imagen. Para el desarrollo del presente trabajo final, se pretende abordar la identidad actual de Plaza Cielo Tierra, la comunicación interna como principal transmisora de la misma y como gestora de la imagen que el público interno construye acerca de la organización. Es decir, las temáticas de intervención seleccionadas para la realización del análisis organizacional son: identidad, comunicación e imagen, las cuales se consideran profundamente relacionadas.

La importancia de esta relación se resume en un concepto desarrollado por Sanz de la Tajada, ya que para el autor la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales operativas que tienen que ver con lo que la empresa *es*, lo que la empresa *dice* que es y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen* que es (1996). Es decir, que “de esta manera identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la **identidad** propiamente dicha (el ser de la empresa), la **comunicación** que la empresa hace de su propia identidad y finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de **imagen** percibida por los públicos, de la realidad empresarial” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 13).

Siguiendo esta línea, Brandolini et. al. (2009) expresan que la comunicación es aquello que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo se comunica, es por eso que es posible afirmarse que no existen empresas sin comunicación interna. Y continúan afirmando que la misma “asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y de reproducir su cultura” (Brandolini et al., 2009. p 19). De esta manera, podemos considerar que la comunicación interna funciona como un elemento indispensable para el cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que manifiesta la cultura organizacional.

Scheinsohn coincide, afirmando que “la relación entre cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia. Si bien, la cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la estructura y dinamiza esa cultura corporativa” (Scheinsohn, 1996, p. 84)

La comunicación es un elemento clave para la construcción y manifestación de la identidad, dado a que en los intercambios que se dan cotidianamente entre los miembros de una organización, se originan los aspectos identitarios que configuran a la misma. Es decir que los miembros de una organización construyen la identidad organizacional y al mismo tiempo, la identidad influye en ellos como partes de ese todo a manera de percepciones, configurando así la endoimagen organizacional.

Identidad

La identidad de una organización se conforma a partir de discursos y prácticas que forman la vida institucional, los cuales hacen referencia a ese conjunto de atributos que la caracterizan y distinguen de las demás.

Según Daniel Scheinsohn (2000), la identidad corporativa es el componente que menos varía en una empresa, ya que si apareciera una nueva identidad, eso significaría que también aparece una nueva corporación. Para el autor “la identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la corporación”. (Scheinsohn, 2000, p. 103). Explica que la identidad corporativa es producto del interjuego dialéctico entre aquello con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que la empresa se ha convertido, y por sobre todo, aquello que la empresa decide ser.

Continuando en esta línea, Paul Capriotti (2009) sostiene que se pueden reconocer dos grandes concepciones de la identidad corporativa en la literatura internacional: por un lado el “enfoque del diseño”, y por otro el “enfoque organizacional”. Según el autor “el Enfoque del Diseño define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización” (Capriotti, 2009, p. 19). Por otra parte “el Enfoque Organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización” (Capriotti, 2009, p. 20). Afirma que el Enfoque Organizacional es mucho más rico, global e interdisciplinario que el Enfoque del Diseño, ya que el mismo vincula la identidad corporativa con los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos, y no sólo con aquellos aspectos gráficos de la misma.

Sanz de la Tajada (1996) asegura que toda organización empresarial necesita tener una personalidad propia que permita identificarla y diferenciarla de las demás. Esta personalidad es la que “constituye su identidad específica, su propio ser, que se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 31). Según el autor, los rasgos físicos incorporan los elementos icónicos como signo de identificación de la empresa desde su entorno; y los rasgos culturales incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa, es decir aquellos rasgos de tipo conceptual de la organización. La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios: “lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 31).

El concepto de identidad conceptual puede ser abordado a partir de lo que Capriotti (2009) define como componentes de la identidad corporativa: “filosofía corporativa” y “cultura corporativa”. La primera de ellas hace referencia a la “mente” de la Identidad corporativa y representa lo que la organización quiere ser; y la segunda de ellas es el “alma” de la identidad corporativa y representa aquello que la organización realmente es.

Según Capriotti (2013) la filosofía corporativa hace referencia a los “principios básicos” por medio de los cuales la organización logra sus objetivos finales. La misma juega un papel muy importante, debido a que es la línea directriz sobre la que se basará la acción y evaluación de los empleados. Afirma que “si la filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación” (Capriotti, 2013, p. 76).

En general, para Capriotti (2013), la filosofía corporativa es definida por el fundador de la empresa, ya sea porque ésta persona establece cómo se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque se observan estas pautas a través de su conducta y liderazgo. A su vez, afirma que debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la organización. “La filosofía corporativa debería responder, fundamentalmente, tres preguntas ¿qué hago?; ¿cómo lo hago?; y ¿a dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos podríamos establecer que la filosofía corporativa estaría compuesta de tres aspectos básicos: la misión corporativa, la visión corporativa y los valores centrales corporativos” (Capriotti, 2009, p. 25).

- *Misión corporativa*: Es la definición del negocio o actividad de la organización. Para Villafañe se trata de “una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir con el propósito al destino expresado en la visión” (Villafañe, 1999, p. 22).
- *Visión corporativa*: Es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella se señala a dónde se quiere llegar.
- *Valores Centrales Corporativos*: Representan el cómo hace la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales, y los valores y principios de relación.

Por otra parte, Capriotti define la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los

miembros de una organización, y que reflejan sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p. 24). Es por eso que el autor lo define como un aspecto difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil poder reconocer los elementos y factores que influyen en su formación y modificación (Capriotti, 2013).

También define a la misma como ese conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría- de los miembros de una organización. Expresa que ésta “se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado un simbiosis entre pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo” (Capriotti, 2013, p. 147), a los cuales define como componentes de la cultura corporativa.

- *Creencias*: Conjunto de presunciones básicas y compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- *Valores*: Conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- *Pautas de conducta*: Las pautas de conducta son los modelos de comportamiento observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

Por otra parte, lo visual o sígnico de una organización se representa en su “identidad visual”, otro componente de la identidad corporativa. Villafañe define a la identidad visual como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (Villafañe, 1999, p. 67). Para el autor la identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una entidad, especialmente en todo lo que tiene que ver con su identificación y diferenciación con otras entidades, ya sean estas competidoras o no.

Según Villafañe, la identidad visual está compuesta de cinco elementos esenciales: logotipo, símbolo, logosímbolo, colores corporativos y tipografía corporativa. Para la presente investigación diagnóstica se tendrán en cuenta los siguientes, a los que denomina como “constantes universales de identidad visual”. Estos son:

- *Logotipo*: Es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca. Para Chaves el logotipo sería en una organización, lo que es en el individuo la firma autógrafa respecto de su nombre, es entonces “la versión gráfica estable del nombre de marca” (Chaves, 1999).

Joan Costa, también habla del logotipo como uno de los elementos del sistema de identificación visual y lo define como “la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía-generalmente un nombre o conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución” (Costa, 2000, p. 73).

- *Símbolo*: Es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa. Costa (2000) define al símbolo como una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre. Afirma también que el símbolo trabaja como una imagen visual universal, es icónico, es decir presenta un carácter figural, por oposición al logotipo, que es de naturaleza lingüística.

- *Logosímbolo*: Es la combinación normativa del logotipo y del símbolo, y expresa la identidad visual corporativa.

- *Colores Corporativos*: Son los colores que el programa permite utilizar en la identidad visual. En algunos programas se usan dos tipos de colores corporativos: los colores principales, que son los que se emplean para diseñar el logosímbolo; y los colores complementarios, que se utilizan en algunas aplicaciones y en versiones secundarias de dicho logosímbolo.

Costa hace referencia a los colores corporativos cuando habla de la gama cromática, a la cual caracteriza como un “eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica” (Costa, 2000, p. 96). Expresa que los efectos del color son

dobles: ejerce una función simbólica que refuerza aquellos aspectos psicológicos que se han descrito precedentemente; y también ejerce una función señalética.

- *Tipografía Corporativa*: Es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. Existen caracteres principales y secundarios como en los colores. Las tipografías se manipulan –condensándolas o expandiéndolas- para individualizarlas y diferenciarlas de otras identidades visuales que pueden utilizar la misma familia tipográfica.

Chaves reconoce también a los *nombres* como uno de los signos identificadores. Estos adoptan diversos aspectos, “desde un signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente denotativa de la identidad de una institución”. (Chaves, 1990, p. 42)

Para el autor, los nombres pueden ser descriptivos (enunciación sintética de los atributos de la identidad de la institución), toponímicos (alusión al lugar de origen o área de influencia de la institución), patronímicos (alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma), simbólicos (alusión a la institución mediante imagen literaria) y contracciones (construcción artificial mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc.).

Scheinsohn coincide con Villafañe, pero define a la identidad físico visual como lo que él denomina “comunicación de diseño”. Este concepto, según Scheinsohn, encierra un “conjunto articulado de signos visuales, cuyo objeto consiste en facilitar el reconocimiento, la distinción y la recordación de la empresa ante sus públicos” (Scheinsohn, 2000, p. 203). Por su parte, incluye otros signos visuales como partes del eje operativo del área de comunicación de diseño. Aparte de los ya descritos anteriormente comprende a la *papelería; el diseño industrial; el producto físico; el packaging; edificios, locales y oficinas; indumentaria del personal; vehículos, etc.*

Zapata Urán y Claudia Helena (2015) adoptan un concepto importante, que se manifiesta ampliamente en lo visual, a partir del cual se puede analizar la identidad corporativa: la *arquitectura corporativa*. Ambos expresan que la arquitectura cumple un rol importante en el tejido urbano, debido a que por medio de su lenguaje comunica cierta identidad y valores en las grandes construcciones corporativas.

Los autores definen a la arquitectura corporativa como aquella que expresa la idea y el espíritu de la marca, manifestándose como un canal y un mensaje en sí misma, que transmite los valores de la organización por medio de la estética y de las fachadas que operan

como un factor diferenciador. Como lo afirma Cuadrado, citada por Urán y Helena, “un edificio en sí o su ubicación pueden transmitir prestigio y reforzar la lealtad de la plantilla o bien reflejar mediocridad. Es algo que no se debe descuidar” (Cuadrado, 2007, p. 408). Este símbolo empresarial se expresa por medio de los colores, texturas, edificios y ambientes que intervienen en la conformación de identificadores singulares.

Comunicación

La comunicación según Egidos y Paez (2002), es el subsistema de la organización que establece relaciones, las organiza, ordena, coordina y facilita acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos. Las organizaciones emiten y reciben mensajes diversos, y es por ello que se debe establecer cierto orden y lograr controlar los discursos que circulan.

La comunicación es ineludible tanto para las personas como para las organizaciones, ya que en cada acción e interacción, voluntaria o no, se está comunicando. Como señala Capriotti (2013), cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Allí radica la importancia de la gestión de la comunicación, ya que a través de sus mensajes y actos transmite a sus diversos públicos quién es, qué es lo que hace y de qué manera, contribuyendo a la construcción de la identidad organizacional y de la imagen en la mente de sus públicos. Como señala Etkin (2012), la comunicación institucional involucra el análisis de la complejidad de los procesos de comunicación, visualizándola como disciplina transversal que recorre y determina la vida de una institución.

Para abordar esta temática de intervención se entenderá a la comunicación desde la propuesta de Daniel Scheinsohn en “Comunicación Estratégica”, publicado en 1996. El autor considera que la comunicación estratégica está íntimamente ligada con la Teoría General de los Sistemas o, como se lo definió anteriormente, el Modelo Sistémico. La corriente sistémica considera al proceso comunicativo como una función, como un subsistema que posibilita posicionar a la organización como emisora y productora de mensajes frente a sus diversos públicos en el ámbito interno y externo, con las particularidades que los distinguen. Para ello, el subsistema comunicativo recolecta información respecto a las condiciones y características de cada entorno con el fin de sostener una relación con el mismo, tanto a nivel interno como externo.

El presente trabajo considera a la comunicación de manera integral, sin embargo se centrará en la **comunicación interna** o intra-institucional, la cual es entendida por Muriel y Rota (1980) como aquel sistema que permite el vínculo entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. Este sistema tiene como objetivo directo lograr la coordinación interna de la organización para hacer más eficiente su operación y funcionalidad. Sea explícitamente reconocida como subsistema o no, la comunicación a nivel interno posibilita el desarrollo de actividades organizacionales a partir de las acciones efectuadas por cada uno de sus miembros. “El desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece” (Brandolini, 2009, p.7). La comunicación interna es clave en la construcción y aprehensión de la identidad ya que se encarga de la circulación de mensajes claves para sus empleados como la misión, visión, objetivos y valores, entre otros. También promueve la implicación de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales impulsando el trabajo en equipo, y gestiona la comunicación entre las diversas áreas y niveles de mando para aumentar el consenso. Scheinsohn resalta que una adecuada gestión de la comunicación interna sólo resulta eficaz cuando se tiene en cuenta la participación de todos sus miembros ya que “cuando uno está implicado se siente más comprometido (...) la relevancia del área de comunicación interna crece conforme aumenta la importancia que la empresa les concede a los recursos humanos” (1996, p. 221).

A nivel externo actúa como recolectora de datos acerca del contexto y también como emisora hacia sus distintos públicos (ofreciendo sus bienes y/o servicios). Al ser un sistema abierto, la adaptación de la organización al entorno, que es la que posibilita su crecimiento y evolución, depende de la comunicación con sus públicos externos. La adaptación es posible porque la información que entra al sistema es procesada y sale transformada en productos, servicios, y nuevos mensajes, entre otros, como respuesta organizacional para lograr el equilibrio deseado. Es el subsistema comunicativo el encargado de la interdependencia y homeostasis de todos los subsistemas de la organización.

La comunicación permite la coordinación de los distintos elementos para lograr los objetivos organizacionales y “mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas” (Egidios y Paez, 2002, p.5). Esto permite diseñar políticas y estrategias comunicativas para la producción de mensajes que correspondan con la imagen pública pretendida por la

organización, teniendo en cuenta la transmisión de su identidad, y que, según Chaves (1999), no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión implícita en todo acto de comunicación.

En esta misma línea, Scheinsohn (1996) considera que el modelo de comunicación estratégica es un “modelo de comunicación contingente”. Se consideran las relaciones dentro del sistema, entre subsistemas, y entre el sistema y su entorno. Los sistemas se encuentran en un constante intercambio con sus entornos y a su vez, están en continuo movimiento y transformación.

Se debe remarcar la importancia que se le otorga al receptor desde el modelo de comunicación estratégica, ya que éste es considerado protagonista en el proceso de construcción del mensaje y quien, a partir de su percepción, experiencia y capacidad, lo modela. El mensaje queda finalmente construido cuando el receptor lo interpreta y le otorga un sentido determinado. La comunicación es un proceso relacionante que se completa en el otro. En el proceso de comunicación, no hay ningún fin definido a priori, sino que se construye durante la interacción, en donde receptor y emisor están afectados por el contexto. Siguiendo a Brandolini (2009) el acento en la comunicación no debe estar en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Pensar la comunicación implica abarcar todo el proceso para poder analizar y crear estrategias que permitan que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios, tanto internos como externos, y que puedan ser comprendidos adecuadamente.

El objetivo de la comunicación estratégica es “generar una semiosis técnicamente asistida, un proceso semi-artificial, en el que se diseñan significados previamente, para regular la asignación de significantes pertinentes” (Scheinsohn, 2000, p. 91). Para ello, la organización debe tener una identidad que la caracterice y distinga, logrando una emisión de mensajes que se correspondan entre lo que se pretende comunicar y lo que efectivamente se está comunicando.

Conceptos clave para el análisis de la comunicación interna

Para el estudio y posterior análisis de la dimensión comunicación se definirán conceptos clave extraídos de las autoras Muriel y Rota (1980) que serán abordados únicamente a nivel interno en sintonía con el problema que orienta al presente trabajo. “La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se

denomina el “diagnóstico organizacional” o “diagnóstico de comunicación interna” (Muriel y Rota, 1980, p. 290). El diagnóstico permite determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución. Quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo y a través de qué canales se sintetiza en los **flujos de comunicación**. La convergencia de los diversos flujos conforman las **redes de comunicación**: “camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas o por toda una organización” (Muriel y Rota, 1980, p. 293). Se pueden dividir en formales o informales:

Las *redes formales* se caracterizan por estar visibles en el organigrama de la organización donde se señala la manera en que se distribuyen de manera jerárquica los componentes individuales del sistema, así como la forma en la que se espera que se interrelacionen entre sí y con los otros componentes del sistema. Para Muriel y Rota (1980), aunque no exista un organigrama o algún otro mecanismo para explicar la estructura formal, siempre está presente en cualquier organización. Desde que el individuo ingresa a la misma y se señala cuál es su trabajo y frente a quién tiene que responder acerca del mismo, se le está señalando por lo menos parte de la estructura formal de la institución. Se le indica de quién depende y qué persona o personas dependen de él.

A su vez las redes pueden clasificarse según quién es el que da inicio a la interacción y quién responde:

-*Ascendentes*: los mensajes fluyen desde los subordinados hacia los superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista a los directivos.

-*Descendentes*: los mensajes fluyen desde los superiores o áreas directivas de la empresa hacia los subordinados a través de canales oficiales para que todos entiendan las metas de la organización.

-*Horizontales*: el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.

Las *redes informales*, en cambio, se caracterizan porque el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo a más afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Son una respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas. Cuando los componentes individuales de la institución no

se comportan con apego a la estructura formal surge una brecha entre el comportamiento comunicacional exigido por la estructura formal y el manifestado por los individuos, producto de sus objetivos, actitudes y necesidades personales. Por ello, para satisfacer las exigencias personales no explícitas de manera formal en la organización y acortar la brecha, los individuos crean las redes informales de comunicación, a través de las cuales satisfacen cuando menos parcialmente sus necesidades individuales. Los mensajes emergen espontáneamente, se encuentran menos estructurados y son menos predecibles. Se difunden rápido, a manera de racimo y son exactos cuando su información no es controvertida.

Los **medios o canales de comunicación**, continuando con Muriel y Rota (1980), son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse en: mediatizados y directos.

Los *canales mediatizados* son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

Los *canales directos* dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Ejemplos de canales directos son: tableros de avisos, los periódicos murales, las publicaciones internas, los buzones de sugerencias, los circuitos cerrados de radio y televisión, etc.

Muriel y Rota (1980) clasifican a los **mensajes** que se dan en las instituciones en mensajes diádicos y mensajes colectivos.

Los *mensajes diádicos* implican la interacción de dos individuos, usualmente la fuente y el receptor, donde la relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

Los *mensajes colectivos* se dan en el interior de la institución y pueden subdividirse en: mensajes dirigidos a grupos y mensajes dirigidos a toda la institución. Los *mensajes dirigidos a grupos* implican la interacción de más de dos personas. La unidad o cohesión del grupo, las relaciones entre sus miembros, y entre ellos y la fuente afectarán la percepción del mensaje, por lo que deberán ser tomadas en cuenta para su diseño. Los *mensajes a nivel institucional* abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna. Estos

mensajes generalmente hacen referencia a temas de importancia para todos y suelen tener pocas posibilidades de respuesta directa.

Otro concepto clave para abordar la dimensión de comunicación interna, y que se encuentra relacionado con los canales directos, es la **participación** ya que como se mencionó en párrafos anteriores, cuando los miembros del público interno están implicados en las decisiones de la organización, se sienten más comprometidos. Hay distintas formas y modos de participación dentro de las organizaciones. Bordenave (1985) define distintos tipos de participación: *de hecho, espontánea, impuesta, voluntaria, provocada (dirigida o manipulada) y concedida*. Para el autor la *participación concedida* se presenta en las organizaciones cuando se realiza un “planeamiento participativo”, la cual consiste en el ejercicio de cierto poder e influencia desde los subordinados y que es legitimada tanto por ellos mismos como por sus superiores. Si las oportunidades de *participación concedida* son aprovechadas para el crecimiento y no para el aumento de la dependencia, la planificación participativa no constituye un retroceso sino un avance.

Bordenave (1985) señala dos cuestiones claves en la participación en una organización: el grado de control de las decisiones por los miembros; y cuán importantes son las decisiones en que se puede participar. En el caso del control, de menor a mayor acceso al control de las decisiones por parte de los miembros, se encuentran los siguientes grados:

- *Información/ Información-reacción*: los dirigentes informan a los miembros de la organización sobre las decisiones ya tomadas. En algunos casos la reacción de los miembros a las informaciones recibidas es tomada en cuenta por los superiores, llevándolos a reconsiderar la decisión inicial.
- *Consulta facultativa*: la administración puede, si lo desea, consultar a los subordinados, solicitando críticas, sugerencias o datos para resolver un problema o tomar decisiones.
- *Consulta obligatoria*: los subordinados deben ser consultados en ciertas ocasiones pero la decisión final es tomada por los directores.
- *Elaboración de recomendaciones*: los subordinados elaboran propuestas y recomiendan medidas que la administración puede aceptar o no, pero está obligada a justificar su posición.
- *Co-gestión*: la administración es dividida a través de mecanismos de co-decisión y colegialidad

- *Poder delegado*: los administrados tienen cierta autonomía en ciertos campos o jurisdicciones, antes reservadas a los administradores.
- *Autogestión*: desaparece la diferencia entre administradores y administrados.

Con respecto a la importancia de las decisiones, los niveles (del más alto al más bajo) pueden ser:

- 1) La formulación de la doctrina y la política de la institución.
- 2) Determinación de objetivos y establecimiento de estrategias.
- 3) Elaboración de planes, programas y proyectos.
- 4) Distribución de recursos y administración de operaciones.
- 5) Ejecución de las acciones.
- 6) Evaluación de los resultados.

Imagen

El análisis de la imagen como temática de intervención en Plaza Cielo Tierra será abordado a partir de la información proporcionada únicamente por el público interno de la organización. Esto se debe a que el interés de nuestro trabajo se centra en el interior de Plaza Cielo Tierra, es decir, la comunicación de la identidad a los públicos internos y la percepción de los mismos respecto a lo comunicado.

Según Sanz de la Tajada (1996) la imagen de una organización se construye como consecuencia de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa. Es decir, es concebida y configurada en la mente de los públicos y por este motivo, no puede ser manipulada por la organización. En sintonía con lo expresado, Scheinsohn aclara que no se debe utilizar el concepto “imagen de empresa”, debido a que “la imagen no es *de* la empresa sino *del público* acerca de ella” (Scheinsohn, 2000, p. 272).

Capriotti (2009) define a la imagen corporativa como una estructura mental cognitiva, que se forma mediante experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estas estructuras mentales cognitivas se componen de atributos, rasgos o características que son considerados significativos para un público determinado, a partir de conocimientos previos.

Para el autor, estos atributos pueden ser negativos o positivos, a partir de la creencia de que los individuos poseen suficiente información para poder calificarlos de esa forma. Respecto a esta valoración, el individuo actuará, es decir que la imagen corporativa tendrá un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos. Scheinsohn (2000) explica que cada público particular elabora ciertas correcciones, respecto del material previo que hay en sus mentes, y sintetizan todo el material en una resultante determinada, a la cual denomina *imagen*.

Scheinsohn entiende a la imagen corporativa como una temática de intervención en la cual el público elabora una síntesis mental en relación con la organización. Considera a la misma como una articulación de cuatro conceptos básicos: “*imagen pública*: síntesis interpretativa que opera el público acerca de la empresa.; *endoimagen*: síntesis interpretativa de la empresa, que opera exclusivamente los públicos internos; *imagen pública pretendida*: síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la empresa; *imagen sectorial*: síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la empresa pertenece. Casi siempre opera a modo de filtro, pero puede suceder que el público pueda desprenderse en parte de su influencia” (Scheinsohn, 2000, p. 267).

Perfil de Identidad Corporativa

El Perfil de Identidad Corporativa es, según Capriotti (2009), un conjunto de atributos, beneficios y valores de identificación básicos (centrales, perdurables y distintivos) asociables a la organización.

Su planeamiento estratégico debe ir dirigido a lograr la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos de la organización, es el eje a partir del cual se comunica la identidad de la organización. La definición del PIC se ejecuta en dos momentos diferentes: primeramente, se necesita definir el enfoque global de este perfil, para luego determinar su estructura. Estos dos momentos y su aplicación serán descritos más detalladamente en la construcción del marco metodológico.

Públicos

Capriotti (2009) define a los públicos como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una

organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. Son los receptores de los mensajes que emite, voluntariamente o no, una organización y se constituyen como públicos cuando influyen o son influidos por ella. Como señala Scheinsohn (2000), es a partir de la percepción particular de cada público y sobre la base del material previo que hay en sus mentes, que éstos elaboran ciertas correcciones, sintetizando todo el material en una resultante determinada. Ésta es la razón por la cual las organizaciones deben “conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan” (Capriotti, 2013, p.35). Muriel y Rota (1980) señalan que el público se mantiene unido temporal o permanentemente en función de un interés común, a partir del cual toma una postura en relación a la institución, que se manifiesta en opiniones, actitudes y conductas. Las autoras clasifican a los públicos en internos y externos.

Públicos internos

Los públicos internos se componen por “las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la construyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rota, 1980, p. 269).

El grado de dependencia mutua que se da entre la organización y sus públicos internos es muy alto, lo que genera un vínculo muy fuerte. La institución necesita a sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para su supervivencia como sistema; los públicos internos por su parte, satisfacen a través de su trabajo en la institución toda una serie de necesidades individuales. Para que esto sea efectivo, los componentes individuales deben procurar realizar su labor de manera coordinada y armonizada para garantizar el logro de los objetivos institucionales. Es esta interdependencia el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

Las autoras distinguen dos tipos de públicos internos, según el nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. También aclaran que las clasificaciones propuestas no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado, pero para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan.

Los *directivos* son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno

de sus públicos. Aquí es donde interviene la comunicación interna vinculando a los directivos con todos los públicos de la organización, proporcionando información de las actitudes de estos últimos con respecto a las políticas institucionales establecidas.

Los *empleados* son todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos. Depende de ellos que se realicen las acciones que le permitirá a la organización lograr sus objetivos, así como que la imagen que se proyecta al interior de la organización y hacia los públicos externos sea positiva.

Se considera importante aclarar que para el presente trabajo se considerarán “directivos” a los miembros del público interno de Plaza Cielo Tierra que forman parte del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. En ciertos casos los directivos también se pueden considerar empleados ya que también se encuentran a cargo de áreas que componen la organización. Por otra parte, los miembros del público interno que componen las áreas restantes de la organización serán considerados “empleados” de Plaza Cielo Tierra.

Públicos externos

Los públicos externos o extra organizacionales son “aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del ambiente externo de la organización” (Muriel y Rota, 1980, p. 302). La comunicación externa influye en la calidad de la relación y en la imagen de la institución que forman los públicos externos. Estos también son clasificados en generales y externos específicos.

Los *generales* están conformados por “la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macrosistema social de la organización, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos” (Muriel y Rota, 1980, p. 306).

Los públicos externos *específicos*, en cambio, son aquellos “individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado con la organización en virtud de una relación directa y explícita que los lleva a lograr los objetivos de ambos” (Muriel y Rota, 1980, p. 307). En estos últimos hay una subdivisión: clientes o usuarios, los proveedores, la localidad, los medios de comunicación de gran alcance y otras organizaciones públicas, por ejemplo de servicios y/o productos comercializables, instituciones públicas de coerción, e instituciones de interés social.

Si bien en la tesina los públicos externos no son abordados, se considera importante su explicitación ya que se utiliza esta concepción para referir a los “visitantes” de Plaza Cielo Tierra.



MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se definirá el marco metodológico, el cual tiene la finalidad de justificar aquellas elecciones metodológicas, en cuanto al método en general como también a las técnicas seleccionadas (Uranga, 2008) En la primera instancia se realizó un primer acercamiento a la organización, con la intención de recolectar información acerca de la misma, poder identificar la problemática y definir las variables de estudio que guiaron el trabajo de investigación. Basándonos en éstas, se construyó el modelo teórico del cual se partió. Luego, se prosiguió con el trabajo de campo que permitió recoger todos los datos para conocer la **identidad** actual de Plaza Cielo Tierra, los procesos de **comunicación interna** que transmiten dicha identidad y de qué manera ésta transmisión configura la **imagen** que poseen los miembros internos de la organización.

Se llevó a cabo una lectura esencial de la realidad organizacional y se procedió a actuar en consecuencia, realizando una propuesta de comunicación que ayude a la solución de aquellos problemas y dificultades detectadas anteriormente. Se construyó un Perfil de Identidad Corporativa que determina los atributos de la organización, con la intención de mejorar su endoimagen y demostrar el valor diferencial de la misma.

Continuando con la descripción metodológica se procederá a definir el concepto de investigación que caracteriza el presente trabajo. Se realizó una investigación diagnóstica, la cual tiene como finalidad analizar una situación determinada de forma exhaustiva. Como lo define Washington Uranga, la realización de un diagnóstico permite “establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente” (Uranga, 2008, p. 33).

El diagnóstico es la instancia de reconocimiento, aprendizaje y reflexión de la situación organizacional, que permite describir, analizar y sistematizar datos vinculados a la comunicación de la organización hacia su interior y, de esta manera, reconocer la naturaleza de los problemas o necesidades comunicacionales. Así, posibilitó que se abra el camino para diseñar determinadas propuestas de acción que permitan superar estas dificultades.

A continuación se describe el tipo de estudio realizado, la población y muestra elegida, y las técnicas de recolección de datos utilizados en este proceso.

Tipo de estudio

Con el fin de diagnosticar el estado actual de la identidad corporativa, comunicación interna y endoimagen de Plaza Cielo Tierra en Córdoba, se optó por un estudio de carácter descriptivo. Este permite “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2014, p. 92). Para ello se debe tener un cierto conocimiento sobre el área o la problemática con el fin de poder evaluar cuáles aspectos serán más convenientes medir, cómo se realizará la medición y quiénes incluirán la misma (Maria C. C Avendaño, 2006). El estudio descriptivo tiene la intención de obtener una perspectiva más precisa de la problemática para poder realizar un diagnóstico de la realidad organizacional.

Para el desarrollo del trabajo final se llevó a cabo una investigación cualitativa, la cual tiene el propósito de “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista” (Hernández Sampieri, 2014, p. 358), situándose en el contexto a investigar, interactuando directamente con el objeto de estudio, de modo que se pueda comprender los significados que éste último le otorga a determinadas experiencias. Este tipo de metodología es apropiada cuando el investigador desea investigar acerca de la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales involucrados, los condicionantes de la vida cotidiana o para “brindar una descripción detallada de la realidad” (Emanuelli et. al., 2009, p. 37).

Unidades de análisis y muestreo

La unidad de análisis seleccionada para el desarrollo del presente estudio es el Centro de Interpretación Científica “Plaza Cielo Tierra” de la Ciudad de Córdoba, Argentina. Para el abordaje de la investigación se estableció una población de estudio centrada en el público interno de la organización, lo que permitió la recolección de toda la información necesaria.

El centro cuenta con un total de 32 miembros, que desarrollan sus actividades en ocho áreas de trabajo diferenciadas: área ejecutiva, administración, área de educación, área académica, intendencia, comunicación y prensa, recepción y el grupo de coordinadores/as y guías. Teniendo en cuenta las características de la población se determinó entrevistar a un representante de cada área, con la excepción de coordinadores/as y guías, ya que es un área que presenta una mayor cantidad de miembros. En relación a ello, se seleccionó a dos

coordinadores/as, pertenecientes a diferentes turnos (mañana y tarde) y cuatro guías, dos del turno mañana y dos del turno tarde. De esta manera se podría obtener información de las diversas áreas de trabajo, y cómo se desarrollan los flujos y redes de comunicación internas, además de información relacionada con las políticas generales de la organización, las decisiones de los directivos, y el funcionamiento de las áreas operativas, y de aquellas que se encuentran más en contacto con el público proveniente del exterior.

El muestreo empleado será de tipo no probabilístico, ya que la elección de los casos depende de la decisión del equipo de investigación (Sampieri, 2014). Un muestreo no probabilístico de la mano de un enfoque cualitativo permite obtener una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. El mismo será “por conveniencia”, dado a que los casos fueron seleccionados de acuerdo a la conveniencia del investigador, cuyo marco muestral será de 13 personas que conforman el total de la población entrevistada.

También se tomó en cuenta el acta formal donde queda establecido el Convenio Marco entre la Universidad Nacional de Córdoba y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, al convertir a la organización en una fundación; e información acerca del centro, brindada desde su página web: plazacielotierra.org y redes sociales (Facebook e Instagram).

Técnicas de recolección de datos

A continuación, se presentarán las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación, las cuales se basan en un conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al equipo de investigación establecer una relación con el objeto de estudio. Las técnicas hacen referencia a “un conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (Emanuelli et al., 2012, p. 12). La selección de las mismas se realizó con el objeto de poder obtener datos, teniendo en cuenta la problemática detectada y los objetivos planteados.

Las técnicas de recolección de datos seleccionadas permitieron lograr un conocimiento minucioso de la realidad organizacional en Plaza Cielo Tierra:

- **Observación no estructurada no participante**

Técnica cualitativa que permite describir y comprender el entorno del objeto a estudiar y los acontecimientos que se desarrollan a su alrededor. Cuando observamos estamos

registrando fenómenos, expresiones y manifestaciones que ocurren en un lugar y tiempo determinado, con el propósito de construir datos para la producción de conocimiento científico (Emmanuelli et. al., 2012). La observación fue efectuada en la vida real, dado a que los hechos fueron observados sin que se prepararan situaciones o acontecimientos especiales.

La observación realizada en campo fue no estructurada no participante, abierta a inesperado y a lo imprevisto, y en donde el equipo de investigación permanecía ajeno a la situación observada, como espectadores. Siguiendo a Massonat (1989), se utilizaron dos tipos de sistemas de observación: un sistema descriptivo, que se caracteriza por ser abierto y en donde la identificación del problema puede realizarse de un modo más explícito aludiendo a conductas, acontecimientos o procesos concretos (notas de campo); y un sistema de observación tecnológico, que permitió un registro permanente del fenómeno, para congelarlo en el tiempo y analizarlo posteriormente (fotografías).

- **Entrevista semiestructurada**

Técnica de carácter cualitativo en donde se efectúa una conversación “entre una persona que busca información (entrevistador) y otra persona o grupo de personas (entrevistados) que deben tener la posibilidad de brindar información” (Emmanuelli et al., 2012, p. 74). Es útil para profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar.

Las entrevistas semiestructuradas son aquellas que se desarrollan a partir de un guion de preguntas abiertas que se realizan a los entrevistados, pero dejando lugar para la libre expresión.

- **Revisión documental**

Técnica cualitativa en la que se determinan los componentes de un documento. Permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también disponer de información que confirme o haga dudar a lo que el grupo entrevistado ha mencionado. Se trata de documentos escritos, informaciones, estadísticas, mapas recogidos y elaborados por distintas personas u organizaciones que se utilizan con un objeto determinado en la investigación (Ander Egg, 1985). Esta técnica fue utilizada para el análisis de documentaciones formales, como por ejemplo, el Convenio-Marco de Plaza Cielo Tierra.+

Perfil de Identidad Corporativa

Una vez finalizada la etapa diagnóstica, se procedió a construir el Perfil de Identidad Corporativa (PIC) de Plaza Cielo Tierra. Según Paul Capriotti, es un *Core Value Proposition*, es decir, “un conjunto de atributos, beneficios y valores (centrales, perdurables y distintivos) que la organización ofrece a sus públicos” (Capriotti, 2009, p. 215). El mismo constituye una toma de decisión estratégica para la organización y define cómo quiere ser vista, colaborando al desarrollo de una identidad corporativa fuerte, coherente, diferenciada y atractiva para sus diversos públicos.

Según Capriotti, se necesitan dos momentos para la construcción del Perfil de Identidad Corporativa: en primer lugar, se debe definir el enfoque global del PIC; y en una segunda instancia, se debe establecer la estructura del mismo.

El Enfoque Global del PIC refiere a la elección de la orientación y de los lineamientos generales del PIC de la organización, donde se pueden encontrar tres estrategias posibles: a) la Estrategia de Asociación; b) la Estrategia de Diferenciación; o c) la Estrategia Mixta (Capriotti, 2009).

Plaza Cielo Tierra no posee una competencia directa, debido a que se define como el único Centro de Interpretación Científica de la provincia. No obstante, se decidió no realizar un análisis del sector, sino únicamente un análisis de la imagen que tiene un público específico (público interno) sobre la organización. Por este motivo, se procedió con el segundo momento en la construcción del PIC, es decir, la determinación de su estructura.

Para establecer la Estructura del Perfil de Identidad Corporativa se debe determinar cuál será el conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación básicos, asociables a la organización. La estructura a definir “será la identidad a comunicar por la organización, es decir, el eje comunicativo de la entidad” (Capriotti, 2009, p. 217). Estos atributos se dividen en tres tipos:

Rasgos de personalidad (la organización como “persona”): describen las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización. Están ligados a la forma de ser y de expresarse de la entidad. Responde a la idea de ¿cómo somos?

Valores institucionales (la organización como “institución social”): aquellos conceptos básicos que la organización asume como institución, en relación con su entorno

social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza. Responden a la idea de ¿en qué creemos?

Atributos competitivos (la organización como “entidad comercial”): sistemas de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad. Responden a la idea de ¿cómo hacemos nuestro negocio?

Planificación

En una última instancia se elaboró un Plan de Gestión de la Identidad, en donde el Perfil de Identidad Corporativa puede colaborar para la formalización de determinadas cuestiones asociadas a la filosofía corporativa de Plaza Cielo Tierra y se pueda comunicar la misma a sus diferentes públicos, en especial a sus miembros internos. Planificar tiene el objeto de resolver los aspectos problemáticos detectados en el diagnóstico comunicacional, a través de determinadas acciones. Ander-Egg (1985) considera que la idea central de una planificación es fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. Se planifica con la intención de reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad.

Ander-Egg y Aguilar Idañez (1998) proponen que la planificación debe constar de cinco etapas: el plan, los programas, los proyectos, las actividades y las tareas. Según el autor, cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

- **Plan**

El plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Engloba programas y proyectos, pero su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos.

- **Programa**

Hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

- **Proyecto**

El proyecto hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos. Lo que diferencia a ambos términos radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o a la acción que se va a realizar: si es sencilla, un simple o único proyecto podrá desarrollarla.

Para concretar un proyecto es necesario desarrollar una serie de instancias que sirven para describir y justificar al mismo.

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios
7. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos y condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto.

- **Actividad**

La actividad es el medio de intervención sobre la realidad mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

- **Tarea**

La tarea es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad.

Cronograma de actividades

Tabla N° 1. Cronograma de actividades – Diagrama de Gantt

Meses		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Etapas del trabajo												
Contacto con la organización												
Definición de la Problemática de Estudio												
Elaboración del Marco Teórico												
Elaboración del Marco Metodológico												
DIAGNÓSTICO	Revisión Documental											
	Entrevistas											
	Observación											
	Categorización y Tabulación de los datos											
	Presentación de los datos											
	Análisis e interpretación de los datos											
	Elaboración de las conclusiones											
Definición de los atributos identificatorios y Construcción del PIC												
PLANIFICACIÓN	Definición del plan, los programas y los Proyectos de comunicación											
	Elaboración del producto de comunicación											
Elaboración de las consideraciones finales												
Entrega del Trabajo Final de Grado												



DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

Las citas expuestas en el presente diagnóstico derivan de lo expresado por los miembros del público interno de Plaza Cielo Tierra entrevistados durante el desarrollo del trabajo de campo. En caso de requerirlo, las entrevistas se encontrarán adjuntadas en el “ANEXO 1 – ENTREVISTAS” que forma parte del anexo digital cuya URL estará visible en la sección Anexo del Índice de Contenido.

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

IDENTIDAD

Identidad conceptual

Filosofía Corporativa

- **Misión**

A través del análisis documental y la información aportada en la primera entrevista (post entrevista) con la encargada de comunicación de Plaza Cielo Tierra, se pudo determinar que la organización no cuenta con una misión de manera formal.

Es por ello que si bien en el trabajo de campo, y específicamente a través de la utilización de la técnica entrevista, se indagó sobre el conocimiento o no por parte de los directivos y empleados de una misión estipulada, también se consultó sobre la actividad y el objetivo principal que persigue Plaza Cielo Tierra para obtener información relacionada a este concepto.

Ante la consulta sobre la existencia de una misión escrita en un documento formal, el director ejecutivo respondió que no contaban con ello y expresó: *"Eso de creer que las cosas de antemano, que uno tiene que saber cuál es su misión y visión, sin conocer realmente sus potencialidades, me parece que ese no es el camino indicado. Yo soy siendo muy pragmático, muy empírico, creo que uno primero debe recorrer el camino y a medida que uno lo va recorriendo va aprendiendo de las cosas y después puede plasmarlas"* (Director ejecutivo, p. 4). También hizo referencia a que el tiempo les dirá cuál es su sendero y *"si muestra a dónde queremos ir, y junto a la gente, nos va a ayudar a decidir"* (Director

ejecutivo, p. 4). Lo considera *“terriblemente importante”* pero expresa que debe ser una *“construcción colectiva [...] para lo cual hace falta que la gente venga, vamos entre todos, que la gente muestre lo que le gusta y que es lo que no le gusta, para donde quieren que vaya y así se va construyendo”* (Director ejecutivo, p. 4). Así mismo agregó que si bien se ha discutido en el Comité Ejecutivo *“siempre yo he dicho que esperemos, que hagamos un poco camino al andar”* (Director ejecutivo, p. 4).

El asesor académico, quien dentro del Consejo de Administración es el secretario de actas, indicó que no se encuentra descrita ni la misión ni la visión institucional, *“lo único que está plasmado son los estatutos de la organización y después documentos de consumo interno como los guiones”* (Asesor académico, p. 6). También coincide con el director con respecto al esperar para formalizar dichos aspectos porque *“habría mucho conflicto y sería imposible obtener una versión única de eso (...) O sea, a veces me parece que no hay que forzar las cosas, que quizás se va a decantar con el tiempo”* (Asesor académico, p. 6). Esto fue justificado mencionando que es una institución que *“todavía no tiene ni dos años funcionando (...) y como fundación desde enero, es decir desde febrero, por lo tanto son pocos meses de funcionar digamos democráticamente”* (Asesor académico, p. 6). Menciona que es una *“institución naturalmente complicada”*, por un lado, porque que no es un museo; y por otra parte, por las diferencias entre la jerarquía rígida del Gobierno de la Provincia y la ausencia de rigidez por parte del otro socio fundador, la Universidad Nacional de Córdoba.

En contraposición con esta postura, para el intendente del centro *“se está viendo con una misión de eficacia cuasi ingenieril”* (Intendente, p. 6). También recordó que en los inicios del centro exigió que se pautara una misión ya que considera que *“lo que importa es sentar las bases... Si vos no tenés buenos cimientos, no hay casa que aguante. Entonces eso fundacional tiene que estar claro. [...] Eso es lo que empobrece una institución, que no tenga claro que tiene que hacer, por qué lo hace, bajo qué cristal lo mira, con qué valores, a dónde quiere llegar...”* (Intendente, p. 10). Considera que la misión junto a una visión y valores conformarán lo que él denomina un *“cristal donde uno mire que queremos contar institucionalmente”*, que actúe a su vez como filtro para ver qué actividades promueven la persecución del objetivo principal de Plaza Cielo Tierra.

En esta misma línea la encargada de comunicación indica que los objetivos del centro no están escritos: *“somos una institución, en constante evolución sin habernos sentado a formalizar las cuestiones”* (Encargada de comunicación, Entrevista N°1, p. 3). Reveló que tiene una discusión permanente con el director en cuanto a la formalización de diversos

aspectos institucionales y concuerda con la metáfora que el director le propone sobre las diferencias entre *“el jardinero inglés y el jardinero francés”*. *“Él hace y después ve. Y yo soy del estilo francés digamos, claramente. Entonces no nos ponemos de acuerdo en eso (...) él es el que decide y yo me adapto (...) es como que vamos trabajando en el aire, esa es mi sensación”* (Encargada de comunicación, Entrevista N°2, p. 3)

Ante la pregunta sobre la misión de Plaza Cielo Tierra, los coordinadores y guías coincidieron en que no estaba escrita y algunos como acto seguido dudaron, mencionando que quizás se encontraba en la página web: *“Estoy pensando que quizás si me meto en la página de internet debe decir en algún lado, pero yo no la conozco digamos”*. (Guía N°4, p.2)

Sin embargo, al consultar sobre el propósito principal del Centro la mayoría de los entrevistados reconoce que es la **“comunicación pública de la ciencia”**. Esto se expresa en las palabras del director ejecutivo de la organización: *“Yo creo que el objetivo principal que persigue el Centro es acercar la ciencia y su forma de ver el mundo a la gente, tanto jóvenes como adultos, pero con un fuerte hincapié en el sistema escolar, que es como lo hemos armado actualmente”* (Director ejecutivo, p. 3).

Esta idea se refleja en el Art. 2 del Estatuto de la organización donde se establece que se *“tendrá por objetivo alentar la comunicación pública de la ciencia y la tecnología y promover la enseñanza, divulgación y apropiación social de estos conocimientos a distintos niveles de complejidad mediante actividades museológicas, académicas, comunicacionales, lúdicas e interactivas, que sirvan al mismo tiempo como herramienta fundamental de inclusión social”*. (Ver Anexos, Estatuto Social de la Fundación Centro de Interpretación Científica-Planetario).

Para lograr su objetivo principal, Plaza Cielo Tierra realiza diversas actividades para que sus distintos públicos entren en contacto con la ciencia, tal como lo señala la encargada de comunicación: *“Nuestras actividades diversas, tienen que ver con eso. Con comunicar ciencia, con compartirla, con abrir las puertas de los claustros y llevarla o derramarla... compartirla con la sociedad”* (Encargada de comunicación, 1° entrevista, p. 3).

- **Visión**

A continuación se presentarán las perspectivas a futuro de la organización que se reconocieron en el proceso de entrevistas.

Vale aclarar que al igual que la misión, la visión de Plaza Cielo Tierra, la cual señala a dónde se desea llegar, no se encuentra establecida de manera formal. Ante este punto, el intendente insistió: *“No hay una visión, no hay plan estratégico. Y tampoco se mira lo que hacemos hoy en función de a dónde queremos llegar. Para eso usas el indicador “queremos llegar a ser el espacio más visitado del país”, ¿qué significa esto? Bueno, un número tal, tantos visitantes, bueno listo. Si ese es un objetivo estratégico, si responde a la visión (...) veamos cuáles son las causas para que eso se logre (...) empiezan a salir ahí los planes tácticos y después los planes operativos y vemos qué paso tenemos que dar mañana para que todos lleguemos allá. Hoy eso no está”* (Intendente, p. 10).

En primer lugar, y relacionado con lo que en el párrafo anterior señaló a modo de ejemplo el intendente, se reconoce la aspiración a lograr un **aumento de visitantes al centro**. Si bien en las entrevistas no se mencionó un número o el deseo explícito de ser el lugar más concurrido en Córdoba o del país, constantemente en las redes sociales mencionan cuántas personas concurren a las visitas guiadas, cursos, charlas y/o talleres (Ver Anexo 3, Redes Sociales). En este sentido, el director expresó: *“Lo quisiera ver más grande, con más instrumentos, con más maneras de estimular la fascinación de la gente y por supuesto con un masividad equivalente a la actual y no con una disminución. Más insertado en el “yo” colectivo de los cordobeses”* (Director ejecutivo, p. 3). Sin embargo, el asesor académico de Plaza Cielo Tierra critica este punto indicando que sólo se está concibiendo al centro como una herramienta escolar y los criterios de evaluación que se están teniendo en cuenta son sólo cuantitativos: *“las actividades se evalúan en términos de cuánta gente vino. Y hay algunas actividades que deben evaluarse en función de cuánta gente viene, pero de ninguna manera es lo central. Porque uno se supone que tiene rol de promover la cultura, en este caso la cultura científica”* (Asesor académico, p. 5).

Otro ideal que se distingue es el **posicionar a Córdoba un lugar impulsor de la comunicación pública de la ciencia**, tal como lo menciona el asesor operativo: *“un poco siempre ha estado en mente y en términos estratégicos, posicionar a Córdoba como un lugar de comunicación pública de la ciencia y un Centro de Interpretación, con la historia del Observatorio Astronómico, con la Estación de Bosque Alegre y ahora con una fundación que es la Fundación Centro de Interpretación Científica Plaza Cielo Tierra UNC - Gobierno de Córdoba”* (Asesor operativo, p. 1). Plaza Cielo Tierra se vincula constantemente con otros museos de la provincia y con entidades como la SECyT para la organización y promoción de eventos, charlas y actividades relacionadas a la ciencia y dirigida a distintos públicos. En

sintonía con las palabras del asesor operativo, uno/a de los guías afirma: *“lo que aspiran a ser básicamente es crear como un circuito de turismo científico y que vos puedas venir acá, al observatorio, te vas a Bosque Alegre, te vas al Museo de Ciencias Naturales”* (Guía N°2, p. 4).

La encargada de comunicación también concuerda con lo anterior y afirma que el centro intenta que la ciencia y la sociedad sean parte la una de la otra, en una primera instancia con los ciudadanos de la provincia de Córdoba pero con el objetivo de ser reconocido a nivel país: *“la provincia es como nuestro primer público, pero estamos trabajando fuertemente en instalarnos en Buenos Aires y en el país, como... Bueno, decir Buenos Aires es como decir país... En lo que tiene que ver con lo mediático”* (Encargada de comunicación, p.4).

En tercer lugar, se reconoce el deseo de **despertar vocaciones científicas en los niños y jóvenes**. Los miembros de la organización coinciden en que las propuestas del centro, con énfasis en las visitas guiadas, intentan que sus públicos *“quieran ir más allá de lo que es la simple información y que se generen interrogantes entre ellos y que terminen de razonar el contenido que se les trata de transmitir”* (Secretaría Administrativa, p. 2). Como objetivo último el centro busca generar inquietudes y fomentar la curiosidad de sus visitantes no sólo a través del contenido presentado sino a través de la interacción con los guías y coordinadores provenientes de distintas carreras de la UNC.

Por último, desde una mirada más social pero en correlación con lo mencionado en los párrafos precedentes, se identifica la **necesidad de concebir a Plaza Cielo Tierra como una herramienta de democratización del conocimiento científico**. Este punto está interrelacionado, por un lado, con el lograr acercar la ciencia a todos: *“la Plaza permanentemente tiene la inquietud de trascender el claustro, la mirada o los grupos científicos e involucrarse con la comunidad en general”* (Encargada de comunicación, 1° entrevista, p. 3). Los miembros de la organización coinciden en entender al conocimiento como derecho y bien público, y que *“por lo tanto debe estar al alcance del público. Más en países como el nuestro donde la gran mayoría del conocimiento es generada a partir del Estado, o sea partir de los aportes de todos nosotros”* (Asesor académico, p. 4). Por otro lado, se relaciona con el hecho de que esta aprehensión de saberes colabore con la elaboración de pensamiento crítico. En la página web se deja asentado que la organización piensa la ciencia como una herramienta útil y poderosa *“para mejorar la calidad de vida material y simbólica de todos los ciudadanos”* (Ver Anexo 3, Página Web, 1).

Cultura Corporativa

- **Creencias**

En las entrevistas realizadas a los miembros del público interno de Plaza Cielo Tierra se pudo distinguir ciertas presunciones básicas compartidas por las diferentes áreas que componen la organización, respecto a diversas cuestiones como el fundamento de su accionar, la manera de realizar el trabajo y la ideología de su discurso a la hora de llevarlo a cabo.

En una primera instancia se pudo identificar que los miembros de la organización comparten la creencia acerca de que la **comunicación y divulgación de la ciencia a personas que no están en contacto con la misma en su vida diaria** es el objetivo que persigue la organización en su modo de obrar. Por este motivo se realizan actividades que están relacionadas con la difusión de la ciencia a un público general, en especial a los más chicos. Esta creencia se manifiesta en lo expresado por el asesor operativo, uno de los miembros del Comité Ejecutivo: *"Nosotros tenemos una perspectiva de comunicación pública, que sea accesible el conocimiento para todos y no tan academicista, o que sea restrictiva la propuesta y que de pronto vengas a una charla que si no tenes tales competencias, no te sería accesible ni comprensible la propuesta"* (Asesor operativo, p.2). Así también lo afirma uno de los coordinadores/as de la organización, quién considera que se busca *"poder acercar la ciencia a las personas de una manera distinta (...) hay un montón de cosas que son científicas y que la gente no puede verlas de otra manera"* (Coordinador/a N°2, p.2). De esta forma coincide con uno de los guías de la organización quién expresa que *"la idea es poder divulgar la ciencia a gente que no tiene por qué estar en contacto con la ciencia en su vida diaria, pero como para que sepan que existe y sea algo más que despierte sus intereses"* (Guía N° 4, p. 2). Esto se lleva a cabo a partir de una explicación comprensible de la ciencia, *"comunicar la ciencia desde otra perspectiva un poco más amena, un poco más cercana a la gente y no tan técnica, no con tanto vocabulario técnico"* expresa uno de los guías de la organización (Guía N° 3, p. 1). Es decir, que es de gran importancia para los entrevistados poder comunicar la ciencia desde una mirada humanista.

Otra de las creencias que pudimos reconocer en lo relevado de las entrevistas fue que los miembros de la organización creen que es importante aclarar que **la visión hegemónica de la ciencia no es la única forma de obtener conocimiento, pero que es una forma confiable**. Así lo manifiesta el asesor académico, miembro del Comité Ejecutivo:

“Nosotros por lo menos intentamos que nuestros guías tengan cuidado en decir la visión hegemónica de la ciencia hoy y que hay otras visiones, y que no es la única forma de obtener conocimiento (...) que es una forma confiable para muchas cosas pero que está sujeta a opiniones” (Asesor académico, p. 5). Esto se relaciona ampliamente con la creencia que comparten sobre el **respeto por otras cosmovisiones distintas a la ciencia**, así como lo sostiene el asesor operativo: “tenemos una perspectiva respetuosa y valorativa de otras cosmovisiones, no en nuestra comunicación, porque la nuestra está vinculada al conocimiento científico, pero no entramos en conflicto con otras” (Asesor operativo, p. 2), haciendo referencia a otras perspectivas más relacionadas con visiones tradicionales.

Otro aspecto a tener en cuenta refiere a la participación de las diferentes áreas a la hora de tomar decisiones. Algunos de los miembros internos creen que **para que el Centro continúe funcionando es fundamental que la gestión sea más participativa**. Esto puede manifestarse claramente en las expresiones de uno de los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, el asesor académico, quién declara: “sugiero una gestión mucho más participativa. No es que lo sugeriría, lo sugiero permanentemente” (Asesor académico, p. 7) y añade también: “yo lo que propuse es que el área de comunicación y el área de intendencia tendrían que estar también en el Comité Ejecutivo, pero se decidió otra cosa. Se decidió que eso dependa exclusivamente (...) del director ejecutivo” (Asesor académico, p. 15). Esto es confirmado por el Intendente de la organización quién expresa: “yo iba a ser miembro del Comité Ejecutivo, en principio del Consejo de Administración, después pasé al Comité Ejecutivo, y ahora ni siquiera estoy en el Comité Ejecutivo, sino que estoy como un actor que depende de alguien del Consejo de Administración” (Intendente, p. 11) y afirma que el hecho de haber realizado algunas críticas a la falta de formalización de aspectos organizacionales fue la razón por la cual se decidió que no continuara su participación: “reclamar todo esto me valió que me saquen del Comité Ejecutivo, mejor dicho del Consejo de Administración. Me dijeron “sí, vas a ser miembro” y cuando empecé a ser un poco crítico de cómo veníamos funcionando...” (Intendente, p. 10). Sin embargo el director ejecutivo y otros de los miembros del Consejo de Administración no consideran que la gestión necesite realizar un cambio en beneficio de la organización, es decir se muestran conformes con la manera de tomar las decisiones en la actualidad. Sólo uno de los miembros del Comité, el asesor académico, reconoce que se debe cambiar la metodología de la gestión organizacional. A su vez, esta problemática produce una falta de motivación a la hora de realizar las actividades diarias.

Esta creencia respecto a la necesidad de una gestión más participativa también se manifiesta en el área de coordinadores/as y guías. Uno de ellos expresa que: *“cuando éramos becarios sentía que había como un ida y vuelta más de comunicación, pero ahora que son nuestros jefes sentí como que ‘no, nosotros somos sus jefes’ y noté mucho ese cambio. Y volvió mucho más tensa la situación”* (Guía N°4, p. 8). Es decir, que el cambio de los guías y coordinadores/as, en el paso de becarios a empleados de la Fundación, transformó la manera de relacionarse entre aquellos que forman parte del Comité Ejecutivo y el grupo de guías y coordinadores/as. A la hora de tomar decisiones, como por ejemplo, en relación a la planificación de actividades, las ideas de los guías y coordinadores asiduamente no son tomadas en cuenta. El intendente se mostró disconforme con esta situación: *“Creo que la dimensión humana puertas adentro de nuestra organización está relegada ‘al mango’”* (Intendente, p. 6) y sugiere que se debe *“abrir el juego a los guías, tenemos quince personas, quince cerebros que pueden pensar en algo”* (Intendente, p. 8). En este sentido la encargada de comunicación cree también que el potencial de los guías y coordinadores/as es desperdiciado por una mala gestión de recursos humanos, por lo que expresa que *“al no existir procedimientos claros de cómo, por ejemplo, uno de los guías tiene una idea maravillosa, cómo esa idea maravillosa se concreta en una realidad tangible... muchas veces he percibido la frustración”* (Encargada de comunicación, 2° entrevista, p. 7).

Se pudo reconocer además, una creencia donde se expresa que **la organización debe definir su perfil**, con la intención de mejorar su imagen y realizar actividades más direccionadas a un objetivo particular. En este sentido, el intendente de la organización expresa: *“Creo que debería estar claro si es un museo o un Centro de Interpretación Científica. Si es algo interactivo, si es algo de conocimiento formal, informal...”* (Intendente, p. 3). Si bien, la mayoría de los entrevistados afirma que la Plaza Cielo Tierra no es un museo, debido a la falta de objetos patrimoniales, el asesor académico de la organización aclara que en un principio fue concebido bajo criterios museológicos, pero que ahora no se está llevando a cabo ese tipo de gestión. *“Creo que debería tener un perfil mucho más cultural que el que tiene, creo que debería estar gestionado con criterios mucho más museológicos que no son los que suelen primar muchas veces”* (Asesor Académico, p. 5), sostiene el mismo. Respecto a esta cuestión, el intendente de la organización reitera la importancia de una definición organizacional: *“definamosla, cuáles son nuestros valores, tendríamos que definirlo”* (Intendente, p. 4).

- **Valores**

Durante el trabajo de campo se identificaron distintos valores que determinan las relaciones entre los miembros de la organización y la manera en la que se desenvuelven en sus actividades cotidianas. Estos valores pueden ser reconocidos desde dos diferentes puntos de vista: por un lado aquellos valores que caracterizan a la dimensión humana de la organización y la manera en la que realizan su trabajo; y por otro lado, aquellos valores que se esfuerzan por transmitir a personas del exterior con las que se relacionan, en especial a las personas que asisten a la visita guiada y a las demás actividades relacionadas con la divulgación científica.

En primer lugar, en relación a los valores reconocidos en la dimensión humana de la organización, se pudieron rescatar el **compañerismo** y la **cooperación**. Estos valores son los más fácilmente identificables entre los diferentes grupos de Plaza Cielo Tierra, en especial entre los coordinadores/as y guías. Los mismos mantienen relaciones interpersonales muy buenas y sus tareas están organizadas en equipo, por lo que estos valores están siempre presentes a la hora de realizar su trabajo.

Esfuerzo. Este valor puede observarse en la cotidianidad de la organización. Todos los miembros del público interno se esfuerzan a la hora de llevar a cabo sus funciones y lo hacen con responsabilidad. También puede observarse cuando se realizan distintos eventos o actividades, donde todos se esmeran en la planificación y realización de las mismas.

Confianza. Está ligado a las relaciones amistosas que se generaron en la organización, en especial entre el grupo de los guías y coordinadores/as. Este valor también puede identificarse en la manera en la que se relacionan con los grupos que participan de las actividades, tal como lo expresa una de las guías del Centro: *“Intentamos entablar una relación de confianza con el grupo para que sea mucho más ameno, divertido”* (Guía N° 2, p. 2).

Interdisciplinarietàad. Este es uno de los valores más importantes y característicos del público interno, debido a las distintas disciplinas que presentan los miembros. En especial aquellos que fueron seleccionados en una primera instancia a través de una beca a estudiantes de distintas carreras, como geología, paleontología, matemática, física, química, astronomía, teatro, comunicación, entre otras. *“Todos somos profesionales de diversas áreas y disciplinas*

y nuestro trabajo se enriquece de esa perspectiva, con los aportes de cada uno, con sus trayectorias, va poniendo en disponibilidad para que las cosas sucedan y mejoren” (Asesor operativo, p. 3), expresa uno de los miembros del Comité Ejecutivo.

Por otro lado, existen valores que se transmiten al público externo por medios de las actividades y eventos que realiza la organización. El principal de los valores transmitidos hace referencia a que **la ciencia es para todos**. Se encuentra íntimamente relacionado con el objetivo principal que persigue la organización y está relacionado a su vez con otros valores que describen la manera de relacionarse con el público externo, como la **humildad**. Este valor comprende la manera en la que comunican y divulgan la ciencia, siempre de una manera comprensible y modesta hacia las personas que visitan Plaza Cielo Tierra.

Apreciación de la belleza de la naturaleza y cuidado del medioambiente. Ligado a los contenidos científicos divulgados en las diversas actividades realizadas por la organización, como charlas, talleres y la visita guiada, donde se explica cómo está formada la Tierra, la importancia del agua para los seres vivos y lo fundamental que es su cuidado para nuestro futuro. También se aprecian grandes maravillas, como la inmensidad del espacio exterior a través de la función del Planetario Julio Verne.

Interés por convertirse en científicos, muy relacionado al objetivo a largo plazo que desea alcanzar la organización de generar nuevas vocaciones científicas. Se realizan muchas visitas a Plaza Cielo Tierra de diferentes escuelas de la Provincia de Córdoba, de estudiantes de diferentes edades, en especial de niños de 10 a 12 años. Los guías y coordinadores expresan que muchos de los niños salen maravillados con los contenidos científicos expuestos en el centro y eso es una buena señal de que el mensaje es comprendido. En relación a este valor, una de las guías de la organización comenta: *“yo lo noto mucho en los niños que salen de acá y te dicen ‘ay, yo quiero ser paleontólogo’ y bueno, está como bueno lograr eso”* (Guía N°4, p.2). También, una de las recepcionistas destacó que diariamente puede observarse que *“salen nenes chiquitos, salen fascinado”* y que *“a lo mejor cuando son grandes, les gusta ese tipo de cosas”* (Recepcionista, p. 3).

Valor del respeto a la diversidad y a la alteridad. Como ya se ha mencionado con anterioridad, el centro se muestra muy respetuoso ante la diversidad de cosmovisiones y perspectivas que pueden poseer las personas que asisten a la visita guiada o a las otras actividades organizadas. Si bien, todos los contenidos expuestos son tratados desde una

perspectiva científica, se aclara que no es la única. *“Nosotros nos alejamos o pretendemos alejarnos de la visión de la ciencia que todo lo puede. Por eso hablamos de ciencia como formador de cultura, como una forma de acceder al conocimiento”* (Asesor académico, p. 5), expresa el asesor académico.

- **Pautas de Conducta**

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los miembros internos de la organización y la observación durante el trabajo de campo, pudimos reconocer ciertos comportamientos en la organización donde se manifestaron las creencias y los valores anteriormente expuestos.

En una primera instancia se reconoció que los miembros de Plaza Cielo Tierra **organizan las actividades en equipo**, donde los mismos presentan diferentes roles, funciones y tareas. Esto puede verse principalmente en épocas donde el centro tiene muchas actividades, incluso en muchas ocasiones se organizan simultáneamente. Los miembros deben coordinarse de manera que todo sea ordenado y que cumplan con los objetivos planificados.

Respecto a la manera de comportarse con aquellas personas que asisten a la organización, presentan una **actitud de cercanía**. Este comportamiento se encuentra relacionado con el valor de la humildad, donde los miembros de la organización, especialmente los coordinadores/as y guías que acompañan a los visitantes en las actividades organizadas, se muestran predispuestos en el recorrido al Pabellón, para una mejor comprensión y para proporcionar cierta confianza a la hora de hacer preguntas o pedir nuevas explicaciones. Uno de los guías de la organización explica que se busca *“estar mucho más cerca de la gente y no mirarlos tanto desde arriba, sino junto con el resto de la gente para que se puedan dar cuenta que la ciencia no es nada que muerda, simplemente es una actividad más que se lleva a cabo”* (Guía N° 3, p. 2).

Otra de las conductas detectadas en la organización se encuentra relacionada con la **actitud de ayuda hacia los demás**. La misma puede observarse claramente en los momentos donde uno de los miembros se encuentra con más trabajo que los demás. Todos, sin importar el lugar que ocupen en la jerarquía organizacional, se ofrecen a ayudar a esa persona. El intendente de la organización relata que nunca le faltó ayuda. *“Me dan una mano un montón,*

porque me ven solo con todo, 500 mil equipos y me dan una mano cuando hay que guardar cosas, siempre predisuestos, incluso hasta el propio Daniel (el Director ejecutivo)” (Intendente, p. 15).

Otra de las conductas observadas en la organización está relacionada con la **dedicación laboral** de cada uno de los miembros internos. En un primer lugar, la mayoría de los empleados ingresan a la organización en un horario fijo con puntualidad y realizan sus tareas sin demora ni problemas. En el caso de los miembros del Comité Ejecutivo los horarios son más flexibles, conforme a las actividades externas a Plaza Cielo Tierra que tenga cada uno. Sin embargo, el director ejecutivo afirma que aunque no esté presente en la organización, se encuentra pendiente de las necesidades de la misma. *"Yo no tengo un horario fijo. 24 por 24, 365 días, 7 por 24, 365 días"* (Director ejecutivo, p. 8).

Identidad visual:

- **Nombre**

Respecto al nombre de la organización, debemos aclarar que, en algunas ocasiones, sus miembros se refieren a la misma de diferentes maneras. Esto se debe a que en una primera instancia la organización había sido pensada con otro nombre *“DODE”*, que era la sigla de *“descubrir, observar, disfrutar, experimentar”* y también se relacionaba con la forma del edificio donde se encuentra el Planetario, el cual tiene la forma de dos dodecaedros. El centro fue pensado bajo ese nombre, razón por la cual todavía se encuentra en los ploteos que pueden observarse en los recorridos, pero días antes de su inauguración mutó a *“Plaza Cielo Tierra”* por orden del Gobierno de la Provincia de Córdoba (Ver Anexo 2, Fotos, Pabellón Cielo Tierra, imagen 43 y 44). Uno de los guías de la organización relató: *“al principio nos enteramos, justo antes que se inauguró, que se iba a llamar Plaza Cielo Tierra, porque la palabra DODE no quedaba bien”* (Guía N° 3, p. 7). Este nombre es reconocido como la **marca**, el nombre simbólico que sirve para identificar y establecer una determinada posición en la mente de las personas. El cambio de marca produjo muchas confusiones en el público interno a la hora de referirse a la organización, como lo expresa el asesor operativo: *“esta marca todavía está presente en parte de los impresos y muchas veces por defecto los chicos dicen ‘vamos al DODE’ y no al Pabellón Cielo Tierra que es como se*

denomina el dodecaedro, pero bueno la marca es esa” (Asesor operativo, p. 11). A su vez, el cambio ha generado diversas críticas, porque muchos de los miembros no sienten que represente a la organización. El intendente comentó: *“si yo lo veo fríamente, no me invita para nada a darme cuenta lo que realmente es. Creo que no es representativo de lo que se hace (...) Si yo te digo ‘Plaza Cielo Tierra’ vos crees que es una plaza de juegos, y es otra cosa. (Intendente, p. 4) ”*.

Por otra parte, la organización adopta diversos nombres relacionados con la función principal que la define. En la página web puede observarse que ante la opción del menú principal *“¿Qué es Plaza Cielo Tierra?”* se define a la misma como un “Centro de Ciencias” (Ver Anexo 3, Página web, 1); a su vez, los miembros de la organización se refieren a ella como un “Centro de Interpretación Científica”, aunque a la hora de describir qué es un Centro de Interpretación Científica, lo desconocen o rechazan que la represente verdaderamente. El intendente expresa: *“como que la palabra Centro de Interpretación, la frase, es como demasiado abierta para mi gusto, me parece que debería estar más claro, principalmente para el que lo escucha entienda qué es”* (Intendente, p. 3). Otra de las entrevistadas al referirse a la organización dijo que la misma “pretende ser” un Centro de Interpretación Científica, y cuando se le preguntó por qué había usado esa expresión, respondió: *“Principalmente si fuera algo de interpretación científica o algo así... he conocido lugares donde había laboratorios, donde había gente específicamente laburando de eso, tiene otro instrumental, que ofrece otra interacción con el público. No es solamente expositivo, a eso voy”* (Guía N° 2, p. 10).

Tiempo después de su inauguración, en mayo del 2018, se firmó un Convenio Marco donde quedó establecido que tanto la Universidad Nacional de Córdoba como el Gobierno de la Provincia de Córdoba aprobaban que la organización funcione como una entidad sin fines de lucro bajo la forma de fundación denominada “Centro de Interpretación Científica-Planetario”. La secretaria administrativa de la organización afirmó que *“la persona jurídica que administra el espacio Plaza Cielo Tierra es esta: Fundación Centro de Interpretación Científica-Planetario”* y agregó *“que el espacio se llame Plaza Cielo Tierra no tiene nada que ver”* (Secretaria Administrativa, p. 2). El asesor académico expresa que el nombre real de la organización se utiliza cuando se tratan cuestiones más formales, como las vinculadas a actas, convenios y facturaciones, pero que para el exterior la organización se llama por su nombre de marca y no por el nombre con el que figura en el Convenio.

- **Logosímbolo**

La organización fue pensada en una primera instancia con la marca: DODE. Esta idea fue una propuesta del estudio de arquitectos Morini, quienes diseñaron el Pabellón Cielo Tierra con la forma de dos dodecaedros. Los mismos hicieron llegar la propuesta al asesor académico de la organización quien lo aceptó.

La identidad visual de esta marca fue ideada por una agencia de diseño gráfico llamada “*No maten al mono*”, quienes se mantenían en conversación constante con el asesor académico. Si bien, el antiguo manual de estilo no fue brindado al equipo de investigación por cuestiones de extravío del archivo, se pudo acceder a un documento que presentaba los diferentes espacios de la organización y se pudo identificar en él los diferentes usos correctos de la antigua marca (Ver Anexo 3, Identidad visual, Recorrido Pabellón DODE).



El asesor académico comentó que el logotipo hacía referencia a las diferentes fases de la luna y éstas escriben la palabra DODE, sigla de: descubrir, observar, disfrutar y experimentar. Sin embargo, no llegó a implementarse dado a que “*más o menos una semana antes de inaugurar, eso fue desestimado por las autoridades y se resolvió implementar un nuevo logo. Entiendo que lo diseñó un estudio que trabaja para la provincia (...) Es el logo que está en uso actualmente*” (Asesor académico, p. 14). La encargada de comunicación expresó que “*fue una decisión política. No tiene, yo por lo menos no tengo constancia de ninguna fundamentación de por qué*” (Encargada de comunicación, p.2).

En el logotipo actual figura el nombre de la organización (marca) PLAZA CIELO TIERRA, de corte descriptivo, al que se le agrega a modo de slogan, las cuatro palabras pensadas para la sigla que se manifestaba en la anterior marca: descubrir, observar, disfrutar y experimentar. Estas palabras y el nombre de la marca no son utilizados aisladamente, sino que siempre están acompañadas por el símbolo, conformando el logosímbolo.

Conforme a lo expresado por aquellos que crearon el símbolo que identifica a la organización:



“JUSTIFICACIÓN (Fundamento) se toma como punto de partida la estructura de la Plaza Cielo Tierra y remitiendo su forma a la forma del edificio. En un segundo orden, la selección de colores está inspirada en los elementos de la naturaleza. La superposición de estas formas y de la paleta de colores permite arribar a una figura simple que, aun así, refleja la variedad de niveles con los que cuenta la Plaza Cielo Tierra y la complejidad de su horizonte principal: funcionar como nexo imprescindible entre sociedad y ciencia” (Ver Anexo 3, Identidad visual, Mensaje de texto de la Agencia de diseño a la encargada de comunicación).

Esta justificación no se encuentra en ningún documento al que los miembros de la organización puedan acceder. La encargada de comunicación comenta: *“yo le pedí a la persona que es como nuestro nexo con la agencia de diseño del gobierno, si me podía conseguir la justificación del logo de la Plaza o algo que se haya trabajado en ese sentido en los comienzos (...) a mí me sirve para contar un poco la historia de la Plaza” (Encargada de Comunicación, 2º Entrevista, p.8).*

Los **colores corporativos** que componen la identidad visual de la Plaza Cielo Tierra son la mezcla de la fotocromía: CIAN, MAGENTA, AMARILLO y NEGRO.



Dentro de los **usos correctos** del logotipo se pueden observar:



La **tipografía corporativa** se mantiene constante al igual que los colores corporativos, sin embargo se definieron también otras tipografías auxiliares para los soportes informáticos y para la redacción de documentos. Entre ellas encontramos:

LemmonMilk - Tipografía isologotipo

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890!?, "Ç%()*

Museo - Tipografía utilizada en papelería y piezas gráficas

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890!?, "Ç&%()*

Open Sans - Tipografía utilizada en Sitio Web

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890!?, "Ç&%()*

Verdana - Tipografía de sistema, para soportes informáticos y redacción de documentos

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890!?, "Ç&%()*

Uno de los elementos que se indagó en las entrevistas realizadas fue si los miembros del público interno conocían el significado del logotipo y qué representaban sus colores. Sólo unos pocos se acercaron a la respuesta correcta y a las razones de las elecciones visuales. Con respecto a los miembros del Comité Ejecutivo, sólo el asesor operativo afirmó conocer el significado del logotipo: *“es la representación del dodecaedro. Y bueno tiene un reminiscencia con la Antigua Grecia y la impronta de los griegos en la historia de la ciencia como contenido”*, y cuando se le preguntó sobre la representación los colores respondió *“tiene que ver con los tres niveles y las ciencias eje de la propuesta de la Plaza en términos de patrimonio, que es lo que representa el dodecaedro el nivel del aire, el nivel de la tierra y el nivel del agua”* (Asesor operativo, p.10). De diferente manera, cuando se le preguntó al director de la organización nos respondió *“el que lo hizo lo dirá... porque no lo hicimos nosotros”* y agregó *“no sé si tiene que ver con el dodecaedro, pero entre nosotros fue degenerándose... Empezó siendo una cosa, terminó siendo otra”* (Director ejecutivo, p. 9). También expresó que la representación irá cambiando a medida que los diferentes públicos se apropien de él. Por otra parte, el asesor académico informó que nunca se les explicó el significado del mismo pero que *“viéndolo parece una cabeza humana con el dodecaedro puesto en la cabeza”* (Asesor académico, p. 14). De igual forma, una de las recepcionista de la

organización coincidió afirmando que el símbolo se parece a *“una carita de perfil”* (Recepcionista, p. 6)

Luego se les consultó a los coordinadores/as quienes respondieron que se trataba de un dodecaedro visto desde arriba *“que también tiene la apariencia de un perfil”* (Coordinador/a N° 1, p. 7). Sin embargo la respuesta otorgada por los guías fue un poco más variada. Uno de ellos expresó que *“es una cabeza de ser humano, haciendo referencia a su intelecto”* (Guía N° 1, p. 7); otro respondió: *“tengo entendido que es parecido a la provincia de Córdoba, la verdad no lo he visto mucho”* (Guía N° 3, p. 7); y una de las guías de la organización comentó *“de hecho es gracioso porque me tarde 4 meses en darme cuenta de que tiene forma de cara, yo pensé que eran figuras geométricas al azar (...) pero no, no sé qué significa ni nada”* (Guía N° 4, p. 7).

Respecto a si les parece que el logosímbolo represente visualmente a la organización, el asesor académico agregó que *“a ninguno de los que estamos acá, desde el más alto hasta el más bajo (...) nos gustó en principio ese logo, ni la manera en la que se impuso, pero bueno, así es”* (asesor académico, p. 14). También uno de los guías de la organización se mostró disconforme con el logosímbolo: *“yo siempre estuve en total desacuerdo con el diseño. O sea, claramente no hay una identidad visual (...) Si tenés un espacio, la identidad visual para comunicar es esencial, es lo primero”* (Guía N° 2, p. 8).

Indumentaria

Con respecto a la **indumentaria del personal**, los únicos empleados de Plaza Cielo Tierra que utilizan ropa de trabajo son los guías, coordinadores, el personal de recepción y el personal de seguridad. Una de las recepcionistas del centro expresó que: *“los guías tienen remeras blancas, los coordinadores remeras grises y nosotras tenemos remeras azules”* (Recepcionista, p. 7). Se pudo constatar que todas las remeras utilizadas por el personal cuentan con el logosímbolo de la organización bordado en la parte superior izquierda. También se observó que el personal de seguridad utiliza unos camperones negros con el logosímbolo de la plaza en color blanco en la parte superior izquierda. Con respecto al uso de pantalones, el director ejecutivo indicó que deben ser oscuros. Durante el trabajo de campo se informó que se estaba coordinando desde el Comité Ejecutivo, la compra de pantalones *cargo* para los empleados que visten uniforme. Con el correr de las entrevistas se pudo dar cuenta de que los guías y coordinadores/as rechazaron la idea y por lo tanto se encontraba en

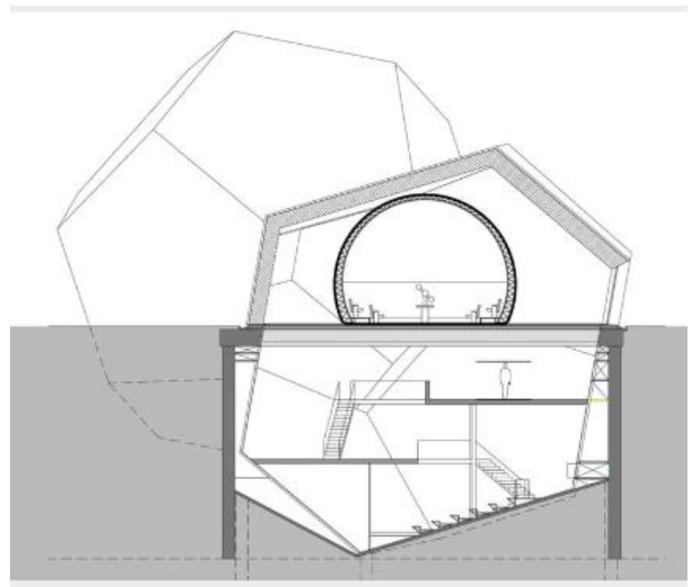
discusión la incorporación del pantalón como ropa de trabajo: “Ayer entró otra propuesta de un uniforme nuevo para los guías y para los administrativos y que ya los guías les han dicho que de ninguna manera van a usar eso. Son las cosas que pasan cuando uno no consulta al que lo va a usar” (Asesor académico, p. 15).

Arquitectura Corporativa

Plaza Cielo Tierra se encuentra ubicada en el predio correspondiente al Parque de las Tejas donde anteriormente se encontraba la Casa de Gobierno. Se encuentra a metros de Ciudad Universitaria.

El espacio cuenta con un edificio expositivo denominado Pabellón Cielo Tierra (Ver Anexo 2, Fotos, Pabellón Cielo Tierra) formado por la conjunción de dos dodecaedros parcialmente enterrados y rotados. En este se encuentra la muestra permanente y es en donde se desarrollan las visitas guiadas por los cuatro niveles que conforman su interior. Cada nivel corresponde a los elementos: aire, tierra, agua y fuego. El nivel de planta baja está conformado por una estructura y cubierta metálica liviana, mientras que debajo de ese nivel todo el cerramiento del edificio está compuesto por hormigón. El piso de vidrio del nivel planta baja permite ver los niveles subterráneos y donde también se encuentra el Planetario Julio Verne, cuyo exterior simula la superficie de la luna. El primer subnivel corresponde al nivel tierra y representa la corteza terrestre. En este mismo nivel de profundidad se encuentra el nivel agua. El manto, segunda capa de la Tierra, se representa en el segundo subnivel. Por último, el nivel más profundo del pabellón es la capa más interna de la Tierra, el núcleo.

La organización también cuenta con un edificio administrativo (Ver Anexo 2, Fotos, Edificio Administrativo) que era preexistente al mencionado en el párrafo anterior. En su interior se encuentra el SUM o auditorio, elegido para realizar diversas actividades como talleres, charlas y capacitaciones ya que su infraestructura no es tan accidentada como en los niveles del Pabellón Cielo Tierra. También se encuentran las oficinas de las diversas áreas de



la organización donde sus miembros realizan sus tareas, excepto el espacio de los guías y coordinadores, ya que es un lugar de descanso donde pueden dejar sus pertenencias y comer. En el lado izquierdo del SUM se encuentran las oficinas de los coordinadores/as y guías, y la oficina del área de comunicación. En el lado derecho del sum se encuentra una cocina para el personal de la organización y los baños. Al fondo se encuentran la oficina de recepción; la oficina del área de administración y educación, las cuales comparten un mismo espacio; la oficina del asesor académico; y por último, la oficina del director ejecutivo.

En la parte externa se encuentran cuatro zonas diferenciadas que forman parte de la visita guiada: Astroparque, la Plaza Didáctica, el Geoparque, la Plaza de Ingenio. Se reconoce también el Mirador de Estrellas (Ver Anexo 2, Fotos, Parque exterior). Este último es una edificación también denominada Cúpula del Telescopio pero que hasta la fecha no ha sido habilitada.

El terreno se encuentra bordeado con rejas negras y en la entrada principal se encuentran dos banners: uno con el logotipo de Plaza Cielo Tierra y el slogan “descubrir, observar, disfrutar y experimentar”; y otro donde se detallan los días y horarios de las visitas guiadas y no guiadas, además de las indicaciones sobre cómo hacer la reserva.

Con respecto a la estructura del Pabellón Cielo Tierra, todos los entrevistados coincidieron en conocer por qué estaba formado por la conjunción de dos dodecaedros. El dodecaedro es un cuerpo geométrico de doce caras y es uno de los cinco tipos de poliedros regulares que conforman los llamados “sólidos platónicos”. Según los griegos esta figura contenía y representaba todo el universo. A su vez, afirmaban que la Tierra estaba formada por cuatro elementos: tierra, aire, agua y fuego. Estos elementos están representados en los niveles internos del edificio: *“conjugando la representación griega sobre cómo era el universo, y en este punto específico cuál era la representación de la Tierra, y de ahí se piensa en esta estructura y los subniveles, y que haya un recorrido hacia el interior de la Tierra”* (Asesor operativo, p.2).

La mayoría de los entrevistados indicó que la idea de que el edificio tenga forma de dos dodecaedros fue del estudio de arquitectura Morini: *“El Gobierno Provincial desde la Dirección de Arquitectura propone el desafío del diseño de este edificio y es el estudio de (...) los arquitectos Morini, el que hace el diseño”* (Asesor operativo, p.2). Las únicas indicaciones específicas que se brindaron fueron que debían tener en cuenta el espacio adecuado para la ubicación del planetario y que el edificio contara con una altura que permitiera exponer el Péndulo de Foucault de 12 metros: *“Por eso también la figura del*

dodecaedro está rotada porque una de sus partes tenía que elevarse de alguna manera para que el péndulo llegue a esa dimensión” (Encargada de comunicación, 2° Entrevista, p.8).

Los jefes y empleados de la organización coinciden en que la arquitectura fue acertada. Por un lado aporta a la identidad del lugar ya que se relaciona con la interdisciplinariedad de los campos de la ciencia de los guías y coordinadores/as, y además, por el contenido que se comparte a sus públicos: *“los antiguos griegos pensaban que el universo tenía forma de dodecaedro y entonces como nosotros tenemos mucha influencia en lo que los griegos pensaban y hablamos muchas cosas sobre el universo (...) Y, los cuatro niveles que tenemos adentro también representan los cuatro elementos que los griegos pensaban que formaban todo el universo” (Coordinador/a N°2, p.8).* En cuanto a lo que comunica arquitectónicamente, el asesor académico comenta que genera un impacto en los visitantes: *“arquitectónicamente es muy lindo digamos, fue una idea muy fuerte (...) Es complicada porque arquitectónicamente es un lío, no hay un solo ángulo recto en todo el edificio. Es un edificio complicado, pero yo diría que por lo menos el 50% del impacto que tiene este lugar es por la forma del edificio” (Asesor académico, p. 2).*

COMUNICACIÓN

- **Redes y Flujos internos**

En primer lugar, se debe aclarar que Plaza Cielo Tierra no posee un organigrama formalizado, de modo que se especificará la jerarquía presente en la organización en base a los datos relevados en el trabajo de campo.

La organización posee un órgano de gobierno denominado Consejo de Administración, que administra, dirige y representa a la misma. Según el Estatuto, éste órgano se encuentra compuesto por seis miembros titulares: un presidente, un secretario, una tesorera y tres vocales titulares, los cuales poseen suplentes. Se establece también, que las decisiones que son tomadas en las reuniones del Consejo de Administración se llevan a cabo a través de una votación, y en el caso de haber un empate, el voto del presidente vale doble. Sin embargo, no todos los miembros del Consejo trabajan diariamente en la organización, sólo cuatro de ellos, los cuales componen el Comité Ejecutivo:

Presidente/Director Ejecutivo

Secretario de Actas/Asesor Académico

Tesorera/Secretaria Administrativa

1° Vocal/Asesor Operativo

El resto de las áreas que componen la organización se encuentran en una menor jerarquía. El **área de comunicación** y el **área de intendencia** se encuentran en dependencia del director ejecutivo: *“Dentro de las actividades del director ejecutivo están las de funciones de intendencia y comunicación”* (Secretaria administrativa, p.5). Esto ocurre también con el **área de recepción** y el **área de coordinadores/as y guías**, ya que ambas dependen directamente del área de educación, a cargo del asesor operativo.

A continuación se describirán las redes y flujos de comunicación presentes en la organización, formales e informales, a través de la información proporcionada en las entrevistas realizadas a sus miembros, además de la utilización de la técnica de observación. En una primera instancia, y como se expresó anteriormente, Plaza Cielo Tierra no cuenta con un organigrama formalizado. El intendente del centro se mostró molesto con esta situación y expresó: *“Es una organización que no tiene lo que es la estructura formal... Imagínate cómo está la informal, si la formal no está clara (...) No está la jerarquía”* (Intendente, p. 11). En relación a este punto, el director afirma que *“cada uno sabe a quién se dirige (...) Los chicos saben que tienen que hablar por cualquier cosa con el área de operaciones, salvo que tuviera que ver con algo muy formal en su salario, que es de la faz administrativa del personal... Cualquier cosa que tenga que ver con respecto a lo edilicio pasan por el área de intendencia, cualquier cosa que tenga que pasar por contenido pasa por el área de contenido, etc”*, y agrega que *“no hace falta mucho más. Tampoco es tan complicado”*. (Director Ejecutivo, p.7). Los miembros de la organización conocen a quién deben dirigirse ante determinada situación aunque no esté explícito, no obstante, suelen desconocer la posición que cada uno ocupa en el centro y el rol que les compete: *“normalmente acudo a Luis (asesor operativo), que no sé exactamente cuál es su cargo acá. O sea, no es el director pero es el que comunica todo al resto”* (Coordinador/a N°2, p.5).

En primer lugar, la organización presenta **redes de comunicación descendentes**, las cuales tienen origen en el Comité Ejecutivo, que *“es quién toma las decisiones”* (Director ejecutivo, p. 7). En algunos casos, deben ser puestas en común ante el Consejo de Administración, sin embargo, el Comité Ejecutivo posee autonomía para la directa ejecución

de algunas decisiones. Los mensajes fluyen de manera descendente hacia el resto de las áreas de la organización. Uno de los miembros del Comité, la secretaria administrativa, considera que es necesario que la comunicación siga un orden determinado, aunque esto genere cierto descontento en el resto del público interno: *“uno trata de ser bueno y accesible, pero al final la misma realidad lo golpea y hace que uno se vuelva así, y quizás mal interpretado por el resto, (...) es consecuencia del desorden que se genera”* (Secretaria administrativa, p. 7).

Con respecto a la participación en la toma de decisiones, la encargada de comunicación expresa que en pocas ocasiones se la invita a participar de las reuniones del Comité Ejecutivo y que debería existir una mayor participación en la toma de decisiones, de manera que se pueda *“desde nuestro lugar y nuestros espacios de acción, hacer propuestas tendientes a cumplir esos objetivos estratégicos”* (Encargada de comunicación, 2º Entrevista, p. 6). Afirma también, que existe una falta de procedimientos comunicacionales en la manera en la que está planteada la gestión actualmente, *“yo puedo aportar desde mi área, pero los que toman las decisiones son los que tienen que estar convencidos de que yo puedo trabajar desde ese lugar”* (Encargada de comunicación, 2º Entrevista, p. 6). En este sentido, aunque el centro cuenta con una persona que está encargada de la comunicación institucional, se encuentra bajo la dependencia directa del director ejecutivo y de la manera en la que se decida orientar la comunicación por parte de la gestión directiva. *“La comunicación interna la manejamos por el área de comunicación, que es Laura quien está a cargo y bueno, en general ella tiene siempre presente, lo conversa conmigo o con quién corresponda y lo discutimos (...) Muchas veces discutimos cuál es la manera de hacer la comunicación”* (Director ejecutivo, p. 9), afirma el director ejecutivo. La encargada de comunicación concuerda con el director expresando que no se ponen de acuerdo en cuanto a la manera de gestionar la comunicación: *“él es el que decide y yo me adapto, pero sigo... se hace difícil desde mi posición trabajar”* (Encargada de comunicación, 2º Entrevista, p. 7).

Siguiendo esta misma línea, el intendente considera que el hecho de que la comunicación fluya de manera descendente en mayor medida, puede tener malas consecuencias para la organización: *“Hay un núcleo de personas que piensa muy reducido y lo tira... y a nosotros nos llueve eso. A ver, responde una estructura burocrática, creo que estos espacios no pueden funcionar así. No pueden porque se desconectan de la realidad, están destinados a fracasar como espacio público* (Intendente, p. 10). También expresa la necesidad de involucrar al resto del público interno en la toma de ciertas decisiones: *“creo que hay que comprometer a la gente y no veo otro camino que no sea hacerlo por parte del*

universo de decisiones (...) cuando vamos a encarar una programación para el año que viene... (Intendente, p. 8) y continúa: “demos la oportunidad a todos que puedan decir algo, y si no dice nadie nada bueno, otorga el silencio. Pero poder abrirlo, y abrirlo sin miedo a que puedan tomar represalias” (Intendente, p. 8). En sintonía con el intendente uno de los guías opina: “Me parece que se re coparon con esto de que nos contrataron y ahora nos tienen que dar órdenes (...) Antes no era tan así, la relación no era tan tensa” (Guía N° 4, p. 8).

Con respecto a la relación de los directivos con los guías y coordinadores/as, se puede observar cómo los mensajes fluyen de manera descendente, desde el asesor operativo hacia los coordinadores/as, y desde los coordinadores/as hacia los guías. En lo que refiere a la planificación de las actividades, uno de las guías expresa que *“se encargan los directivos (...) Ellos trabajan en ese lado y esperan que nosotros nos hagamos cargo de toda la masa que ingresa” (Guía N° 2, p. 4), y en relación a la participación de los mismos en la planificación de las actividades, otro de los guías sostiene: “a nosotros nos llegan las órdenes de arriba y nosotros las cumplimos, y hay poco como para el otro lado de lo que nosotros aportamos” (Guía N° 4, p. 1).*

Sin embargo, los mensajes que fluyen a través de las redes descendentes, en ocasiones no llegan a todas las áreas a las que deberían llegar. Esto se refleja en la transmisión de las actividades que se llevarán a cabo en el Centro. Una de las guías de la organización expresa que se produce cierta desinformación debido a que no todos los guías están informados del total de las actividades con la misma anticipación, sino que opina que existen determinadas preferencias que obedecen más a afinidades personales: *“Yo tengo la sensación de que no nos cuentan nada, de que nos tenemos que enterar todo sobre la marcha y de que hay gente que yo creía que estaba a mi mismo nivel y que sí se entera de esas cosas. Hay gente que le cuentan más cosas que a otra gente (...) como preferencias” (Guía N° 4, p. 5). El director ejecutivo, por su parte, explica que existen distintos grupos de guías que se encargan de diferentes actividades, pero que los mismos aceptan en función de gusto. No obstante, uno de las guías de la organización afirma que esto no se cumple, sino que se formaron grupos cerrados para determinadas actividades y sólo se informa a aquellos que están involucrados: “no me gusta la preferencia entre guías y no me gusta diferencias entre coordinadores porque por algo yo tengo el mismo contrato que mis compañeros coordinadores (...) para mí sería todo más simple si la comunicación fluyera un poco más en general digamos” (Guía N° 4, p. 6).*

En segundo lugar, se identificaron **redes de comunicación ascendentes** en la organización. Es en el Consejo de Administración donde se definen las líneas a seguir por la organización y se aprueban las actividades que se podrán realizar cuando requieren discusiones de presupuesto. Los miembros del Comité Ejecutivo son los que se encuentran presentes en las actividades diarias de la organización y quienes reciben las sugerencias de las distintas áreas que luego son elevadas al Consejo de Administración. Por ejemplo, durante el Congreso Internacional de la Lengua, Plaza Cielo Tierra fue sede de prensa. Esta fue una propuesta de los miembros del Comité Ejecutivo, consultada y aprobada por el Consejo de Administración.

De igual forma se pueden observar flujos de comunicación ascendentes entre los guías, coordinadores/as y el asesor operativo. Uno de los guías de la organización explica que *“el coordinador es el que hace de intermediario entre él (asesor operativo) y nosotros”* (Guía N° 3, p. 4). La secretaria administrativa expresó también que esto fue planteado en una primera instancia *“por una cuestión de orden, porque si no empezamos con los dimes y diretes que la verdad, de la experiencia que puedo decirte, nosotros por ahí intentamos inicialmente ser más flexibles y no, no se puede. Lamentablemente no se puede”* (Secretaria administrativa, p. 6). Los coordinadores/as son los encargados de comunicar al asesor operativo distintas cuestiones que conciernen al grupo de guías, como cuando *“algunos de nuestros guías falta o está enfermo”* (Coordinador/a N° 2, p. 1). Sin embargo, los guías tienen la posibilidad de comunicarse directamente con el asesor operativo sin tener que respetar la instancia con su coordinador/a.

Los guías tienen la posibilidad de sugerir actividades a sus superiores y estos se encargan de aprobarlas. Uno de los coordinadores/as explica: *“lo que nosotros hacemos es por ahí juntarnos en grupitos de algunos de los coordinadores o guías y proponemos una actividad que nos guste o que hayamos hecho en algún momento y la acercamos a la comisión directiva, y ellos deciden pero normalmente siempre son muy accesibles”* (Coordinador/a N° 2, p. 3). Según el asesor operativo *“todas las propuestas de talleres que hace la plaza para el receso de invierno y para el receso de verano son todas propuestas por ellos”* (Asesor operativo, p. 5). Del mismo modo, el director ejecutivo asegura que: *“muchas de las actividades que tenemos han sido sugeridas por los chicos y cuando se las aprueban se les facilitan todos los caminos a fines de que se lleven adelante”* (Director ejecutivo, p. 5).

No obstante, no dejan de estar presente los flujos de comunicación descendentes cuando las propuestas elevadas son rechazadas. El asesor académico expresa que las ideas de

los guías *“son aprovechadas algunas veces (...) cuando concuerdan con los criterios de la autoridad, otras veces no”* (Asesor académico, p. 8). Uno de los guías de la organización comenta que siempre tienen nuevas sugerencias de actividades, pero que no siempre se decide llevarlas a cabo por cuestiones externas al centro: *“Se ha aprovechado, pero no lo suficiente, porque es desgastante por ahí como te decía, que tenés un montón de sugerencias, un montón de ideas y por cuestiones de agenda, también es entendible porque es un espacio atravesado políticamente. Es difícil conseguir eso y es desgastante porque dejás de intentarlo, hacer alguna propuesta* (Guía N° 2, p. 11). Otro de los guías afirma que la recomendación de nuevas actividades es compleja: *“si se me ocurrió una idea tendría que tenerla yo súper bien armada para poder presentársela concretamente (...) O sea, como que siento que no me van a dar bola si no es algo ya perfecto”* (Guía N° 4, p. 3).

En tercer lugar, se pueden identificar **redes de comunicación horizontales** entre algunos miembros de la organización que presentan el mismo nivel de autoridad. Estas redes pueden visibilizarse entre los miembros del Comité Ejecutivo, los cuales son a su vez, encargados de diferentes áreas: área directiva, área académica, área administrativa y área de educación. Los mismos desarrollan distintas funciones y se comunican según las necesidades que tenga la organización para la ejecución de las actividades.

Por otra parte, quienes también mantienen flujos de comunicación horizontales son: el área de coordinadores/as y guías, con el área de recepción. Ambos dependen del área de educación y son quienes se relacionan en mayor medida con el público externo: el área de recepción se encarga de recibir a quienes llegan a Plaza Cielo Tierra, y el grupo de coordinadores/as y guías acompañan a los mismos durante las diversas actividades realizadas en la organización. Ambas áreas se encuentran en el mismo nivel de jerarquía y se mantienen en comunicación diariamente, donde tratan temas relacionados a la organización de los grupos que llegan al centro a realizar la visita guiada u otras actividades en el SUM, como charlas y talleres de contenido científico. Sin embargo suelen presentarse inconvenientes cuando los mensajes recibidos por recepción no son transmitidos a los coordinadores/as y guías: *“Falta de comunicación con las chicas de recepción, en cuanto a que venían los grupos muy grandes, eso se sigue dando hoy en día. Hoy en día vienen grupos muy grandes a la plaza y nosotros nos enteramos sobre la marcha que viene un grupo muy grande entonces tenemos que guiarlos mucho más rápido de lo que tiene que ser”* (Guía N°3, p.5). Desde el área de recepción se expresa que cuando el número de visitantes es mayor al permitido y/o estipulado se debe a cuestiones externas como que el visitante que realizó la reserva mintió

acerca del número indicado o porque los directivos lo avalan. También los guías y coordinadores/as expresan que el área de recepción no suele estar al tanto de las actividades que se llevarán a cabo ni es notificada cuando debe encargarse de reservar lugar a los visitantes para los talleres y eventos del centro: *“Por ahí si pasa que a la gente de recepción... El sábado que viene hay un evento y se enteraron ayer por ejemplo, entonces ese si es un error en comunicación”* (Coordinador/a N°2, p.7).

Por último, las **redes de comunicación informales** son las que surgen espontáneamente de acuerdo a necesidades comunicacionales que presentan los miembros de la organización. Las mismas se hacen visibles en las redes de comunicación que se establecen entre el grupo de coordinadores/as y guías con varios miembros del público interno.

Como se había descrito anteriormente, los guías y coordinadores deben obedecer a un esquema, en donde se comunican con el asesor operativo ante cualquier sugerencia o necesidad. Sin embargo, en el trabajo diario tienen la posibilidad de comunicarse directamente con los miembros de las distintas áreas, sin respetar líneas jerárquicas. Uno de los coordinadores/as de la organización expresa: *“si tengo que hablar con el director, le toco directamente la puerta de la oficina y hablo con él”* (Coordinador/a N° 1, p. 5). El director de la organización no manifiesta problema al respecto: *“si tienen sugerencias me hablan a mí”* y agrega también: *“los chicos saben que pueden hablar por cualquier cosa con el área de operaciones (...) cualquier cosa que tiene que ver con respecto a lo edilicio pasan por el área de intendencia, cualquier cosa que tenga que pasar por contenido pasa por el área de contenido, etc.”* (Director ejecutivo, p. 7). De la misma forma, otro de los miembros del Comité Ejecutivo, el asesor académico expresa que: *“si son por cuestiones académicas o de contenidos se comunican conmigo, pero en realidad se pueden comunicar con cualquier miembro y todos deberían transmitirlo”* (Asesor académico, p. 7).

También se presentan redes informales de comunicación cuando el Comité Ejecutivo organiza un brindis para los miembros del público interno tras el cierre de una actividad de gran importancia para el centro, como por ejemplo, al finalizar el evento de la Noche de los Museos, en el de cumpleaños de Plaza Cielo Tierra, o en el festejo de fin de año. En estas instancias la comunicación fluye libremente entre los miembros sin respetar líneas jerárquicas. Según el director de la organización estos acontecimientos son importantes debido a que: *“genera una interrelación entre todos y que es importante para el objetivo de la Plaza”* (Director ejecutivo, p. 7). Los demás miembros coinciden en que son necesarios

debido a que fomentan la unión entre el público interno y afianzan los vínculos entre los mismos. Uno de los coordinadores/as considera que la realización de estos eventos es fundamental “*porque no todos tienen contacto con los directivos normalmente, entonces está bueno integrar un poco más al personal y da como una cultura en general*” (Coordinador/a N° 1, p. 7).

- **Medios o canales de comunicación interna**

Tabla N° 2. Medios o canales directos y mediatizados de Plaza Cielo Tierra

MEDIOS/CANALES MEDIATIZADOS	MEDIOS/CANALES DIRECTOS
Correo electrónico	Interpersonal/ Cara a cara
WhatsApp	Reuniones
Calendario	-

Medios o canales mediatizados

Vale aclarar que si bien la organización cuenta con **teléfono** fijo con líneas internas, éste sólo se utiliza para la comunicación externa. Si los miembros del público interno necesitan contactarse de manera inmediata lo hacen a través de sus celulares, por llamadas y/o mensajería instantánea (mensajes de texto y/o de WhatsApp).

A continuación, se procederá a describir los canales mencionados:

Correo electrónico/mail:

La totalidad de los miembros afirma que el medio que se utiliza para cuestiones formales es el correo electrónico. Sólo el área de comunicación cuenta con un correo

institucional no personal. El resto de los miembros de las distintas áreas brinda y utiliza su mail personal para el envío/recepción de mensajes por este canal.

El director ejecutivo indicó que las reuniones del Consejo de Administración deben ser notificadas vía mail. El asesor académico coincide en este punto y agrega que *“las convocatorias al Comité Ejecutivo, que no se han hecho, se debieran hacer por correo electrónico”* (Asesor académico, p. 13).

Además de ser un medio para convocar a reuniones, permite informar sobre cambios en las actividades, feriados, paros, y también se suelen enviar saludos cuando la organización o los miembros del centro cumplen años. Así mismo, se suelen informar cuestiones técnicas o avisos desde el área de intendencia. Las propuestas concretas de los coordinadores/as y guías en torno a actividades que se pueden realizar también deben ser comunicadas por mail, en una primera instancia con el asesor operativo: *“si es más para crear contenido, dejar cosas listas, y hacer una lista de materiales para que todo sea más ordenado, me comunico por mail a mi jefe directo”* (Coordinador/a N°1, p. 5).

La mayoría de los empleados aseguró que las actividades que se desarrollan en Plaza Cielo Tierra, definidas y/o aceptadas por el Comité Ejecutivo, como talleres, cursos y charlas, deben ser notificadas por correo electrónico a todos los integrantes de la organización: *“por mail normalmente son todas las noticias que van difundidas a toda la gente de la Plaza”* (Coordinador/a N°2, p. 5). Sin embargo, algunos miembros opinan que a través de este canal sólo se comunican e informan a los involucrados en las actividades propuestas desde Plaza Cielo Tierra: *“falla un poco la comunicación en ese sentido. Porque es muy común que estén enterados de ese taller los que están dentro de esa actividad y el resto de los chicos desconozca totalmente”* (Coordinador/a N°1, p. 3). También algunos coordinadores/as y guías afirmaron que suelen enterarse en el momento que llegan al centro que se está por desarrollar una actividad, y en la cual están involucrados, ya que deben ayudar con la organización del evento. Esto suele suceder cuando el SUM es utilizado como espacio para capacitaciones o actividades externas o no organizadas por Plaza Cielo Tierra: *“A veces por ejemplo, nos enteramos ahora que tenemos el show de títeres Tunga Tunga, que es esta propuesta que viene externamente, una semana antes de que comience y nos enteramos porque se habían empezado a publicar cosas en redes sociales y nosotros nos enteramos por ahí. No hay comunicación interna”* (Coordinador/a N°1, p. 3). Ante esta situación, algunas sugerencias recabadas en las entrevistas fueron la creación de correos institucionales para enviar las novedades del mes, las actividades que se llevarán a cabo, estén o no involucrados

todos los miembros del público interno: *“y por ahí sí, en cuestiones específicas, un mail de comunicación para las personas que sí estén involucradas para saber qué hacer y cómo responder ante determinadas situaciones”* (Coordinadora N° 1, p. 5).

WhatsApp:

Otro canal que reconocen los directivos y empleados entrevistados es WhatsApp, ya que es un canal de mensajería instantánea que permite la comunicación no solo entre dos personas sino a través de grupos.

Los grupos de WhatsApp que fueron reconocidos son cuatro. Estos se encuentran conformados por:

1. Coordinadores/as, secretaria administrativa, asesor operativo y asesor académico.
2. Guías y coordinadores/as
3. Guías y coordinadores/as - turno mañana
4. Guías y coordinadores/as - turno tarde

El primer grupo mencionado se utiliza para consultas administrativas, referidas a los días de cobro y feriados. También es uno de los canales para informar el parte médico de los empleados. En el caso de que los guías sean los afectados, se comunican primero con su coordinador/a, o en ocasiones directamente con el asesor operativo, para que eleven la situación. También se utiliza para que los coordinadores/as puedan encargarse de informar a los guías lo discutido en el grupo: *“usamos WhatsApp con Luis (asesor operativo) o los directivos y nosotros los coordinadores nos encargamos de transmitirlo a los guías”* (Coordinador/a N°2, p. 5).

El segundo grupo incluye a los coordinadores/as del turno mañana y del turno tarde. Este grupo se utiliza principalmente para *“cuestiones técnicas de funcionamiento del aparato”* (Coordinador/a, p. 5), ya que son los únicos habilitados para manejar el planetario Julio Verne.

El tercer grupo tiene el objetivo de comunicar cuestiones referidas al horario de la visita guiada, si el grupo que asiste es mayor a lo estipulado, para avisar cuando un grupo está listo para entrar, y cuando otro grupo está listo para salir. También se utiliza para reforzar

mensajes enviados por otros canales con la intención de que todos los miembros del grupo estén al tanto: *“los coordinadores se encargan de hacer un resumen de lo que se habló en la reunión para que todos sepan”* (Coordinador/a N°2, p. 8). Es a través de este grupo que se informa en primera instancia, si alguno de los guías no podrá asistir para que los coordinadores puedan comunicar la inasistencia a los directivos.

El cuarto y quinto grupo cumplen funciones similares a las descritas en el párrafo anterior pero sólo se contemplan a los integrantes según los horarios laborales: *“tenemos otro grupo que sería del turno tarde, al igual que los de la mañana tienen un grupo de turno mañana”* (Guía N°1, p. 5). Son grupos más específicos en los que se tratan motivos vinculados con la logística de Plaza Cielo Tierra.

Calendario

Al consultar acerca de la planificación de las actividades de Plaza Cielo Tierra, los primeros entrevistados mencionaron que la organización contaba con una agenda y/o **calendario**. Si bien el grupo investigador no tuvo acceso al mismo, se optó por indagar sobre este medio, considerándolo un canal de comunicación interna mediatizado que posibilita informar al público interno sobre las actividades que se desarrollarán.

Dentro de la página web, en la sección “agenda”, figura un calendario (Ver Anexo 3, Página web, 2). Sin embargo, actualmente no se encuentra en funcionamiento y se pudo constatar que está pensado como una herramienta para comunicar a los públicos externos acerca de los eventos que se llevarán a cabo en la organización (charlas, talleres, cursos, etc.): *“Tenemos un calendario público en la web donde deberían figurar todas las actividades que se realizan, no las estamos cargando. Es un error del área de comunicación, porque estuvo previsto cuando diseñamos la web (...) para que la gente vaya pudiendo saber. Creo que se llama “agenda” dentro de la web y no lo estamos haciendo. El año pasado sí, pero este año no lo estuvimos haciendo”* (Encargada de comunicación, 2° Entrevista, p. 2).

Los directivos de Plaza Cielo Tierra coincidieron en que a principio de año se hace un calendario tentativo, principalmente con fechas o acontecimientos importantes para la ciencia y la organización: *“Nosotros al comenzar el año nos preguntamos cuáles iban a ser los hitos que íbamos a tener en el año y bueno, estaba claro que íbamos a tener el eclipse, estaba claro que iba a estar el tema de la tabla periódica, estaba claro que iba a estar el quincuagésimo centenario de la muerte de Da Vinci y bueno eso te va generando un agenda”*

(Director ejecutivo, p. 6). El asesor académico agrega: *“el calendario que tenemos ahora si bien está abierto hasta fin de año, las actividades se van a agregando puntualmente. No está lleno hasta fin de año”* (Asesor académico, p. 7). En este sentido, hay propuestas que se discuten mes a mes y pueden surgir charlas o talleres que no estaban acordadas en el calendario ni planificadas con demasiada anticipación: *“Puede surgir de golpe, la primera vez que se veía un agujero negro y lo tuvimos que hacer en una semana y lo hicimos en una semana”* (Director ejecutivo, p. 6).

A principio de año se planifican las capacitaciones docentes que tendrán lugar en el SUM de Plaza Cielo Tierra, discutidas y consensuadas por el Consejo de Administración. Las demás actividades, tanto cursos y charlas de divulgación científica como propuestas de los miembros del público interno se van definiendo durante el año: *“lo vamos definiendo en las reuniones de administración mes a mes”* (Asesor operativo, p. 4). Al ser una organización intrínsecamente ligada al sistema educativo, es durante las vacaciones de invierno donde se invita a los chicos principalmente, a participar de diversos talleres y actividades, aparte de las visitas no guiadas. También se tiene en cuenta, al momento de planificar las propuestas, la época del año, siendo primavera/verano y parte del otoño las estaciones elegidas para la realización de los campamentos científicos en Miramar de Ansenzuza.

El calendario se va modificando a medida que surgen ideas a desarrollar por parte de los miembros internos de Plaza Cielo Tierra y según las actividades externas a la organización aceptadas por el Comité Ejecutivo. Sin embargo, los guías y coordinadores/as afirmaron que las actividades realizadas en el corriente año fueron las mismas que las del año anterior e indicaron que no tienen acceso al calendario: *“A ese calendario no tienen acceso los guías”* (Encargada de Comunicación, 2º Entrevista, p. 2). En relación a esto, los guías y coordinadores/as se mostraron disconformes con el tiempo de anticipación con el que se comunica sobre las actividades: *“Muchas veces nos ha pasado que una semana antes de las vacaciones de julio nos dijeron ‘bueno, durante las vacaciones de julio vamos a hacer eso’ y para mí una semana es poca anticipación. Capaz para otra gente es mucha, para mí es muy poca”* (Guía N° 4, p.3). También expresan que la organización tiene cada vez más charlas y actividades y *“suele pasar que no estamos por ahí informados del todo. Capaz que no sabemos el horario en el que sigue tal cosa”* (Guía N° 2, p. 5). Frente a esta situación, la encargada de comunicación sostiene: *“hay un problema que no es del área de comunicación, sino que la planificación de la Plaza no es a largo plazo, entonces nosotros tampoco*

podemos estructurar un área de comunicación y prensa a largo plazo si no tenemos claro los eventos” (Encargada de comunicación, p. 5).

Medios o canales directos

Se reconoce, a partir de las entrevistas realizadas, a la **interacción interpersonal** como un canal de comunicación fundamental para el público interno de Plaza Cielo Tierra: *“Tenemos la comunicación verbal, informal, permanente”* (Asesor operativo, p. 8). Esto se pudo constatar con la técnica de observación, ya que en el edificio administrativo, se encuentran todas las oficinas de las distintas áreas, a excepción de intendencia, con pocos metros de diferencia lo que facilita el intercambio comunicacional cara a cara: *“también mucho en la oficina, en el horario de trabajo en que coincidimos ahí nos comunicamos todo”* (Guía N°4, p.5).

Reuniones

Las reuniones internas son reconocidas por los entrevistados como otro de los canales directos del centro.

- Reuniones del Consejo de Administración

En el artículo 17 del Estatuto Social (Ver Anexo 3, Estatuto social) de la fundación se estipula que el Consejo de Administración se reunirá en sesión ordinaria una vez por mes, con posibilidad de convocar a sesiones extraordinarias cuando el presidente lo decida o a pedido de dos de sus miembros, dentro de un plazo de diez días de efectuada la solicitud. Según el documento, las citaciones deben efectuarse a través de comunicaciones por medio fehaciente, con cinco días de anticipación, y remitidas a los domicilios registrados en la fundación. Sin embargo, las citaciones se realizan por correo electrónico: *“El Consejo debe ser formalmente notificado, llamado por mail”* (Director ejecutivo, p. 7). El Estatuto también prevé que en conjunto con las citaciones, se envíe el orden del día a tratar, acción que no se está llevando a cabo: *“las reuniones del Consejo de Administración se realizan sin que ninguno de los miembros sepa el orden del día hasta el momento en que se empieza. Allí se elabora el orden del día, el presidente dice “bueno se declara...”, cuáles son los temas que quieren discutir, o sea todo el mundo puede proponer algunos temas, y sino la autoridad propone los temas, pero no se convocan con temario (...) se deberían convocar con temario.*

La gente debería saber, con algunos días de anticipación de qué se va a hablar” (Asesor de contenido, p. 13).

El Consejo de Administración se reúne una vez por mes *“para aprobar las grandes líneas”* (Asesor de contenido, p. 3). Los motivos para la realización de estas reuniones son la toma de decisiones finales sobre actividades a desarrollar, discutidas anteriormente en el Comité Ejecutivo. También se informa sobre el balance general, se discuten presupuestos y se rinden las cuentas de gastos y recursos.

Reuniones del Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo no cuenta con reuniones pautadas y *“debiera reunirse convocado por correo electrónico, eso es lo que se estableció. En la práctica no ocurre. O sea que formalmente no se reúne nunca”* (Asesor académico, p. 12). El director justifica este hecho asegurando que es un trabajo más diario y que al tener las oficinas en un mismo espacio la comunicación se da espontáneamente: *“tenemos la oficina cerca así que nos juntamos... Yo paso todos los días en frente de todos mis otros compañeros del Comité Ejecutivo y venimos, nos juntamos acá y ejecutamos”* (Director ejecutivo, p. 7). Las reuniones del Comité se convocan según la necesidad y *“en función del devenir. Pero bueno, me atrevo a decir que si no son diarias son de día de por medio”* (Asesor operativo, p. 8). La secretaria administrativa reafirma lo anterior indicando que *“el Comité Ejecutivo no prevé reuniones. El director es Barraco y bueno con cada uno de los miembros del comité él va conversando y va definiendo cosas”* (Secretaria administrativa, p. 5), y agrega que no se cuenta con un libro de actas donde quede asentado de manera formal lo que se decide.

Los motivos por los cuales el Comité Ejecutivo se reúne son la decisión, planificación y ejecución de actividades, tanto externas como propuestas por los miembros del público interno. Allí se deliberan cuestiones como el presupuesto, para luego elevar las propuestas al Consejo de Administración.

- Reuniones generales

Al indagar acerca de la convocatoria a reuniones generales con las distintas áreas de la organización los entrevistados afirmaron que no se ha convocado a reuniones con todas las áreas de la organización ya que según el director ejecutivo: *“nunca hemos tenido la necesidad”* (Director ejecutivo, p. 8).

Se realizaron reuniones que incluían a las áreas donde estaban los becarios, comunicación y educación, cuando la personería jurídica de Plaza Cielo Tierra cambió a fundación, ya que los guías y coordinadores/as, y una persona de comunicación, pasarían a ser empleados de la organización: *“cuando son más generales son por cuestiones como nuevas convocatorias, en cuanto a contratación o cambios en los sueldos, esas cosas”* (Coordinador/a N° 1, p. 6). Los motivos tratados referían específicamente a las nuevas condiciones laborales, tales como salarios, procedimientos en caso de enfermedad, contratos y horarios: *“Hemos tenido más reuniones en este último tiempo ya que han pasado a estar en blanco a partir de abril. Así que bueno esas cosas tratamos de reunirnos y decírselas a todos, inclusive cuando fue el tema de empezar a tratar el tema de la fundación. Una reunión para dudas, consultas...”* (Secretaría Administrativa, p. 7). El asesor académico agrega que *“hay mucha demanda de parte de los guías de que se aclaren cosas. Más que nada cosas administrativas o de horarios, o de remuneraciones”*. También reafirma que no se han realizado reuniones que incluyan a todos los miembros del público interno: *“reuniones generales, donde esté todo el mundo, los guías, no recuerdo que haya habido”* ya que opina que *“sería medio caótico. Asambleas digamos... no”* (Asesor académico, p. 12).

Las áreas que no forman parte del Comité Ejecutivo, sin embargo, manifiestan la necesidad de reuniones generales para que las decisiones sean más participativas y todos los miembros del público interno puedan estar informados con una debida antelación sobre las actividades de Plaza Cielo Tierra: *“Hay un cierto reclamo de otras áreas de (...) que haya una mayor difusión, o de que haya una mayor participación. No, no todos los temas se difunden de manera masiva, se va pidiendo a las áreas que aporten a medida que se va necesitando a juicio de la autoridad”* (Asesor académico, p. 13).

Los encargados del área de comunicación y del área de intendencia aseveraron que en un primer momento, anterior a la formalización de Plaza Cielo Tierra como fundación, se realizaban reuniones donde participaban todas las áreas de la organización. Allí los temas discutidos giraban en torno al funcionamiento del centro y la comunicación entre las áreas sobre lo que estaba sucediendo, no obstante *“se dejaron de hacer esas reuniones a mitad del año pasado por peleas”* (Encargada de comunicación, Entrevista N°2, p. 5). La encargada de comunicación sugirió en varias ocasiones, la implementación de reuniones periódicas *“para la comunicación de las decisiones estratégicas que se vienen tomando y que podamos, las personas que estamos a cargo de áreas, reflejar esas decisiones estratégicas en las actividades cotidianas o proponer desde nuestro lugar y nuestros espacios de acción*

propuestas tendientes a cumplir esos objetivos estratégicos (...) yo veo como que falta todo un procedimiento, una forma de gestionar una organización que hoy no está presente” (Encargada de comunicación, Entrevista N°2, p. 6). Por su parte, el intendente sugiere la participación de los guías y coordinadores/as en reuniones generales, ya que cree necesario comprometer al público interno haciéndolo parte de las decisiones: *“cuando vamos a encarar una programación para el año que viene (...) A las actividades, a qué queremos decir. A la revisión de los valores, nuestra misión y visión (...) Demos la oportunidad que todos puedan decir algo”* (Intendente, p. 8). Esto lo ejemplifica asegurando que *“incluso muchas reuniones tienen muchas cosas programadas, tienen necesidades técnicas que directamente me impactan, pero a mí ya me llueven cuando ya están cocinadas (...) ¿no sería mejor que también haya algo mío en esa propuesta?”* (Intendente, p. 9). Propone la convocatoria a una reunión abierta donde se discutan ideas, proyectos y actividades entre todos los miembros de Plaza Cielo Tierra, para que a través de un *brainstorming* se cree un listado que deberá ser sometido a prueba según la viabilidad técnica y económica, con la decisión final del Consejo de Administración. También sugiere que el espacio contemple la discusión de las actividades y eventos externos al centro: *“nuestra programación no puede estar sujeta a intereses externos (...) vos tener que hablar por lo que crees que es tu institución”* (Intendente, p. 10).

- Reuniones por área

El asesor operativo afirma que el **área de educación** tiene reuniones una o dos veces semanales pero sólo involucran a los coordinadores/as en el edificio administrativo: *“con los guías no habitualmente, lo cual no implica que habitualmente me reúno personalmente con cada uno según situaciones, desde muy sencillas como alguna situación de salud, enfermedad, o por algún permiso específico, sea por examen o por alguna actividad profesional, eso es a diario”* (Asesor operativo, p. 8). Sin embargo, los coordinadores/as entrevistados aseguraron que no tienen reuniones fijas, sino que son convocadas según la necesidad: *“No. Nosotros, por ejemplo, hace muy poco tuvimos una reunión con Luis pero o sea fue pactada con un mes de anticipación y no tenemos días fijos para hacer reuniones, que yo creo que sí estaría bueno implementar eso, porque por ejemplo, la otra vez estuvimos cinco horas hablando de un montón de talleres, de cuestiones, de dudas que teníamos”* (Coordinador/a N°2, p. 7). También agregaron que si bien ellos son los encargados de transmitir lo discutido a los guías durante su recreo, las reuniones que han tenido lugar sí

contaron con la participación de los guías. Esto se confirma en lo expresado por estos últimos: *“en lo que va de estos siete meses solamente hemos tenidos dos reuniones, que se habla mucho, son largas pero son pocas”* (Guía N°1, p. 6).

La mayoría de los guías y coordinadores/as coincidieron en que los temas que se discuten en las reuniones no son reforzados o compartidos por otros canales de comunicación presentes en la organización: *“durante la reunión anotamos y listo. No hubo nada. Queda ahí”* (Guía N°1, p. 6). En cuanto a los motivos, los entrevistados destacan la información sobre las últimas novedades y las actividades que se llevarían a cabo en el mes de julio por el receso invernal. También es un espacio que permite despejar dudas y hacer sugerencias.

El intendente, jefe del **área de intendencia**, se reúne con el personal que tiene a cargo según la necesidad: *“tengo reuniones sí, con el personal que yo tengo a cargo, que es sí gente de parque, de limpieza y guardia, que en realidad es personal policial y después bueno con toda la gente de ascensores, desinfección”* (Intendente, p. 9). También se mostró disconforme frente a reuniones “aisladas” con personas que no forman parte del público interno de la organización, sino que propusieron una actividad o evento y que fue aceptada para ejecutarse desde el Comité Ejecutivo: *“de repente me dicen ‘che, se viene un evento en julio, te lo mando a tal que va a ser el que va a hacer la obra’, y él, que no es personal del staff me cuenta que es lo que va a hacer. Fíjense lo loco que es esto (...) ¿Cómo puede ser que alguien de afuera me cuente lo que vamos a hacer nosotros? ¿Qué voy a hacer yo? Yo, Plaza Cielo Tierra”* (Intendente, p. 9).

En el momento que se realizó la entrevista, la encargada de comunicación comentó que se incorporó una persona más al **área de comunicación**, y por ello se comenzaría a implementar una reunión todos los viernes. El objetivo es lograr una *“planificación más minuciosa semanal”* y una organización mensual, al estructurar las tareas de la semana, estipular una reunión mensual los *“25 de cada mes”*, y pautar la presentación de un informe que resuma las acciones de la semana anterior (Encargada de comunicación, p. 5).

IMAGEN

- **Endoimagen**

Para definir la **endoimagen** se tuvieron en cuenta los datos obtenidos en el trabajo de campo realizado en Plaza Cielo Tierra, identificando las percepciones compartidas por los miembros de la organización a través de una serie de atributos positivos y negativos que sintetizan la imagen corporativa interna:

“La organización está formada por un gran potencial humano, pero podría aprovecharse más”

El centro cuenta con un gran número de profesionales y estudiantes de distintas disciplinas, pero según el público interno, esta diversidad no está siendo aprovechada de manera que se pueda mejorar la gestión organizacional: *“va a ser muy distinto el mensaje de un guía que se siente parte, comprometido, no sólo involucrado, se va a ver hacia afuera y también hacia adentro. Creo que se está empezando a construir una cultura organizacional que, no me atrevo a decir desprecia, pero está cerquita del límite del desprecio de la dimensión humana”* (Intendente, p. 6). El intendente opina que el director debería *“entender qué significa trabajar en equipo”* ya que considera que se debe *“abrir el juego a los guías”* y hacerlos partícipes de ciertas decisiones. Agrega que *“las instituciones públicas que son, en este caso de educación no formal (...) sino es vanguardista, sino está abierta a nuevas mentes, ¿para qué tenemos guías tan jóvenes si no los sabemos aprovechar?”* (Intendente, p. 10). Uno de los guías coincidió en este punto afirmando que el potencial humano es el mejor elemento con el que cuenta Plaza Cielo Tierra y que no se lo ha aprovechado lo suficiente: *“es desgastante, (...) tenés un montón de sugerencias, un montón de ideas, y por cuestiones de agenda o lo que sea (...) es difícil conseguir eso. Y bueno, es desgastante entonces dejás de intentarlo, hacer alguna propuesta digamos”* (Guía N°2, p. 11).

En esta misma línea, la encargada de comunicación destaca que Plaza Cielo Tierra es un lugar *“con muchísimo potencial”* pero con dificultades de gestión *“debido a la falta de procedimientos claros y a una gestión saludable de los recursos humanos”*. También agrega que se desperdicia el potencial de la gente que trabaja en la organización, y para que eso cambie, son *“quienes toman las decisiones los que tienen que estar convencidos de que se*

puede trabajar desde ese lugar” (Encargada de comunicación, p. 1), haciendo referencia, por ejemplo, a la falta de procedimientos claros para concretar una idea en una realidad tangible.

“Es una organización autoritaria: no hay democracia interna”

Algunos miembros del público interno afirman que *“hay una falta de democracia interna”* y perciben a la comunicación de un modo exclusivamente descendente: *“Probablemente no porque el área de comunicaciones lo quiera así, sino porque se lo imponen (...) yo lo propuse, que es el área de comunicaciones y el área de intendencia tendrían que estar también en el Comité Ejecutivo, pero se decidió otra cosa. Se decidió que eso dependa exclusivamente del director ejecutivo”* (Asesor académico, p. 15).

Con respecto a lo anterior, la encargada de comunicación recordó que en un primer momento participó de las reuniones del Comité Ejecutivo pero que luego de la formalización del centro como fundación, comenzó a ser convocada con menor frecuencia. También coincide con el asesor académico en relación a que hay decisiones que se ejecutan desde el área de comunicación pero que derivan de una orden directa del director ejecutivo: *“él es el que decide y yo me adapto pero sigo... se hace difícil desde mi posición trabajar”* (Encargada de comunicación, p. 7).

Según el intendente, el funcionamiento de Plaza Cielo Tierra responde a una estructura *“plenamente burocrática y dictatorial”* (Intendente, p. 12). Agrega que insistir en la formalización de la visión, misión y valores, le valió no ser miembro ni del Comité Ejecutivo, ni del Consejo de Administración: *“me dijeron ‘sí, vas a ser miembro’ y cuando empecé a ser un poco crítico de cómo veníamos funcionando y exigía ‘muchachos, escribamos la misión visión, eso está antes que todo, y ahora tenemos tiempo’, porque uno cuando recién inaugura a nadie le importa si ya se está mejorando, lo que importa es sentar las bases”* (Intendente, p. 10). No obstante, opina que sólo un núcleo reducido de personas piensa y decide actividades que luego los demás miembros de la organización deben ejecutar: *“Tenemos funcionarios frente instituciones públicas que no tienen claro el trabajo en equipo, que no tienen claro cómo se pueden democratizar las decisiones, con regulación, claro que sí”* (Intendente, p. 8). El intendente coincide con la encargada de comunicación al indicar que sigue intentando que sus sugerencias sean acatadas por los directivos, sin embargo expresa que *“es terrible estar en esta posición”* ya que opina que *“llega un punto que ya está, remar tanto para adelante y al final te ganas más enemigos”* (Intendente, p. 4).

Uno de los guías expresó que los directivos son autoritarios y comparó su condición laboral actual como empleada con la de becario: *“antes no era tan así, la relación, no era tan tensa (...) antes cuando éramos becarios sentía que había como un ida y vuelta más de comunicación”* (Guía N°4, p. 8). También agregó que si bien los guías tienen la libertad de proponer actividades, no hay una construcción colectiva con los directivos. Si no están desarrolladas completamente a la hora de presentarlas, las propuestas no son aceptadas: *“como que no hay tanto de ida y vuelta (...) o sea como que siento que no me van a ‘dar bola’ si no es algo ya perfecto”* (Guía N°4, p. 3). El asesor académico coincide en este punto y afirma que las propuestas son aceptadas cuando concuerdan con los criterios de la autoridad. Con respecto a las sugerencias que los miembros del público interno elevan a sus directivos, uno de los guías planteó la necesidad de que sean escuchadas, ya que indica que *“algunas cosas las han tenido en cuenta, otras no (...) entonces si no tienen en cuenta esas sugerencias bueno no entiendo dónde está el trabajo digamos”* (Guía N°2, p. 8).

A través de las entrevistas se pudo percibir malestar por parte de los guías y coordinadores en torno a la decisión de los directivos del uso de pantalones *cargo* como parte del uniforme de trabajo. La secretaria administrativa, al momento de la entrevista, comentó que el uniforme consistía en una remera blanca o gris (blanca para los guías y gris para los coordinadores) y que la idea era darles una remera más y un pantalón: *“esto no lo saben los chicos, así que no les comenten...”* (Secretaria administrativa, p. 9).

Al consultar a los guías sobre el uniforme de trabajo, mencionaron que los directivos les indicaron que, desde el Comité Ejecutivo se había decidido que vestirían pantalones *cargo* y se les pidió que fueran a probarlos. Los guías y coordinadores/as no estuvieron de acuerdo con esta determinación porque no les gustaban y porque no habían talles para todos: *“Nos querían dar un pantalón como el pantalón cargo y nos quejamos porque la mayoría de las que trabajamos somos chicas y era como... nosotras nos vemos bien y la verdad que somos la cara visible del lugar, estábamos re bien, nos pueden preguntar que preferimos en todo caso”* (Guía N° 2, p. 9). Todos los guías y coordinadores/as afirmaron que los directivos aceptaron su negativa y les pidieron que eleven otras propuestas para que sean discutidas. El asesor académico también comentó que había entrado una propuesta de un nuevo uniforme para los guías y que estos últimos expresaron que *“de ninguna manera van a usar eso”*. También coincidió con los guías y coordinadores/as en que *“son las cosas que pasan cuando uno no consulta al que lo va a usar”* (Asesor académico, p. 15).

“Plaza Cielo Tierra es una organización atravesada políticamente”

Plaza Cielo Tierra es una organización cuyos socios fundadores son: el Gobierno de la Provincia y la Universidad Nacional de Córdoba. Algunos miembros del público interno consideran que el hecho de que esté compuesta de esta forma le resta autonomía a la hora de definir sus políticas organizacionales: *“como esto tiene una fuerte participación por parte de educación dentro de la provincia, se está usando mucho como espacio para actividades de educación, específicamente capacitaciones para docentes (...) todas de alguna manera tienen una relación pero creo que siendo un espacio, que es el más grande que tenemos si quisiéramos exhibir algo, debería tener con más frecuencia por ejemplo, muestras de cualquier tipo pero que tengan que ver con nuestra temática”* (Intendente, p. 4). La organización suele ceder el SUM para actividades que guardan relación con lo educativo pero que no están relacionadas con la divulgación científica, como por ejemplo, charlas sobre adicciones o cursos de idioma. El asesor académico expresa que en el centro se realizan actividades que no tienen que ver con su objetivo principal, sino que sólo cede su espacio físico. Explica que *“el proyecto como estaba planteado originalmente estaba centrado más en una perspectiva cultural de la ciencia y cómo esto ha ido derivando a la realidad, está más ligado a una visión educativa”* (Asesor académico, p. 1). La dependencia de Plaza Cielo Tierra por parte del Gobierno de la Provincia es a través del Ministerio de Educación, institución de procedencia de uno de los miembros del Comité Ejecutivo, el asesor operativo: *“el Ministerio de Educación tiene un pie aquí, y bueno a través de él... Él trae las propuestas y se organizan”* (Asesor académico, p. 7). Según el asesor académico el centro fue pensado inicialmente como una “herramienta museológica” que en la actualidad no se desenvuelve como tal debido a que la organización está atravesada políticamente, y agrega que *“si después no se lo explota desde ese punto de vista, tenemos un cañón ahí y se lo está usando para matar mosquitos, por decirlo de alguna forma”* (Asesor académico, p. 5).

“Pueden reconocerse dos ámbitos de trabajo muy distintos”

Los miembros de Plaza Cielo Tierra perciben que en la organización se distinguen dos grupos de trabajo con dinámicas distintas en sus actividades diarias. Por un lado, se encuentra el grupo de coordinadores/as y guías donde se percibe un ambiente de cooperación, alegría y entusiasmo; y por otro lado, los directivos. La encargada de comunicación describe esta situación como si se tratara de “dos mundos diferentes”, y añade que la dinámica de

trabajo establecida por los directivos termina “viciando” a la del grupo de coordinadores y guías, mediante restricciones que ella considera improductivas. Afirma que la organización, representada por sus directivos *“no colabora en una vida en la que el clima organizacional sea bueno”* (Encargada de comunicación, 2º Entrevista, p. 9). Algunos guías perciben la relación con los miembros directivos de manera tensa, lo que no favorece a su rendimiento profesional, en particular porque son a quienes recurren en momentos de necesidad o cuando se quiere sugerir nuevas actividades. Uno de los guías de la organización expresa: *“Particularmente nosotros que estamos a la tarde siento que tenemos muy buena relación entre nosotros y no estamos en contacto con las autoridades. Cuando llegamos a veces más temprano y vemos a las autoridades siento un clima un poco más tenso. Como que no siento que haga un buen clima de trabajo estar con las autoridades”* (Guía N° 4, p. 7).

Como ya se explicó con anterioridad, los coordinadores/as y guías dependen del área de educación y mantienen una comunicación directa con el asesor operativo, quién se encarga de dirigir y organizar al grupo en las diferentes actividades realizadas por el centro. Sin embargo, para algunos guías y coordinadores/as la relación del asesor operativo con el grupo no se desarrolla de la mejor forma. Uno de los guías de la organización sostiene: *“me llevo bien, pero sé que es una persona que se le dan vuelta las cosas y que no hace diferencia alguna. Yo tengo buena relación, pero a la primera de cambio puede cambiar su concepto totalmente sobre mí”* y agrega que hubo algunos *“roces interesantes (...) con el cuerpo de coordinadores y él”* (Guía N° 1, p. 4). Otro de los guías coincide afirmando que en muchas ocasiones se percibe una relación de conflicto con el asesor operativo y que esto *“ha sido debido a situaciones muy particulares, que alguna gente se lleva súper bien, otra se lleva súper mal. Yo en particular la siento tensa a mi relación con él, nunca sé bien qué esperar, qué quiere él de mí, como que no sé cómo actuar frente a él”* (Guía N° 4, p. 4). Esto se pudo constatar con la técnica de observación, donde se observó un altercado entre una de los guías de la organización con el asesor operativo. En este episodio, una de las guías se mostró angustiada y molesta tras una discusión con su jefe directo, y se dirigió a la oficina de los guías y coordinadores/as, donde se encontraban sus compañeros, quienes la contuvieron y calmaron (Ver Anexo 2, Nota de Campo). El grupo mantiene una relación de confianza, lo que produce un ambiente de trabajo agradable, como lo expresa un coordinador/a: *“yo creo que si hablamos de todo lo interno no es excelente, es bueno. Por ahí quedan algunas cosas por mejorar o por hablar de frente (...) entre los guías y coordinadores diría que es excelente”* (Coordinador/a N° 2, p. 9). Al respecto, el director ejecutivo no advierte estas

situaciones, ya que cree que hay una relación de compañerismo entre todos los miembros del público interno, pero reconoce: *“podríamos mejorar un poco más el ambiente”* (Director ejecutivo, p. 10).

“El centro no cuenta con muchos elementos que enriquezcan sus objetivos educativos”

Plaza Cielo Tierra realiza distintas actividades de divulgación científica, entre las que encontramos la visita guiada al Pabellón Cielo Tierra y exteriores, la visita no guiada en el nivel aire, y otras actividades especiales que se realizan en determinados momentos del año como en las vacaciones de julio y diciembre. La visita guiada presenta diferentes contenidos con el objeto de promover la educación de niños, jóvenes y adultos. Sin embargo, algunos de los guías de la organización consideran que se debería mejorar la manera de presentar los contenidos, de modo que sus objetivos educativos se cumplan con mayor eficacia: *“es un lugar expositivo que no tiene muchas cosas para interactuar, tal vez como otros museos”* (Guía N° 2, p. 1). Otro de los guías coincide en que *“las actividades que se ofrecen son puramente ilustrativas, en el sentido que la gente entra, puede ver cosas, escuchar lo que nosotros contamos y hay poca interacción con los objetos. O sea, más que preguntas y respuestas, es todo hablado. No es demasiado didáctico”* (Guía N° 4, p. 2).

El asesor académico, quien se encargó en un inicio de generar el contenido de los planteos, los dispositivos y el guion de visitas que utiliza el grupo de coordinadores/as y guías, también considera que todo debería ser actualizado: *“esa es una tarea que terminó hace dos años. No debería, porque (...) debiera hacerse permanentemente, hay que ir renovando todo”* (Asesor académico, p. 4), pero para que esto se lleve a cabo debe ser discutido y aprobado por todos los miembros del Comité Ejecutivo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación, se procederá a realizar el análisis e interpretación de los datos relevados, atendiendo a las temáticas de intervención: identidad, comunicación interna y endoimagen de Plaza Cielo Tierra. Recordando el marco teórico, estos aspectos fueron seleccionados en base a la definición de identidad de Sanz de la Tajada (1996), la cual se concreta en tres dimensiones: la identidad propiamente dicha (conceptual y visual); la comunicación que la empresa hace de su propia identidad; y el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por su público.

Identidad

La identidad de una organización está conformada por determinados discursos y prácticas que forman la vida organizacional, que refieren a atributos que la caracterizan y distinguen frente a las demás. Según Capriotti (2009), la **identidad corporativa** se basa en aquellas características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las cuales se autoidentifica (a un nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).

Esta dimensión se concreta en dos tipos de rasgos diferentes: los físicos, que describen los elementos icónicos que componen la identidad visual de una organización; y los culturales, que se manifiestan en su **identidad conceptual** (Sanz de la Tajada, 1996). Ésta última, será abordada por dos componentes descritos por Capriotti (2009): la filosofía corporativa, que refiere a la misión, visión y valores; y la cultura corporativa, que hace referencia a aquellas creencias compartidas, valores y pautas de conducta presentes en la organización.

En Plaza Cielo Tierra se pudieron identificar dos perspectivas diferentes respecto a la necesidad de formalizar aquellos elementos de la **filosofía corporativa**. Por un lado, los directivos, los cuales forman parte del Comité Ejecutivo, consideran que la organización es todavía joven como para definir una misión y visión, y que es algo que se llevará a cabo más adelante con la ayuda de todos sus públicos. Por otro lado, algunos jefes de área reconocen la importancia de formular dichos conceptos, que serán la base sobre la cual se debe orientar la organización. Esto no se toma en cuenta debido a que la decisión siempre se toma desde el Comité Ejecutivo, los cuales no entienden dichos conceptos o desconocen la importancia de

la definición de los propósitos a largo plazo, que orientarán el hacer y servirán como guía para la ejecución de determinadas acciones.

Si bien, la organización no cuenta con una **misión** formalizada, se preguntó a los miembros internos por el objetivo principal que se persigue y todos coincidieron en la misma respuesta: comunicación pública de la ciencia, compartir y acercar la misma a personas que no se encuentran relacionadas con el mundo científico en la cotidianidad. Éste se encuentra relacionado con lo expresado en el Artículo N° 2 del Estatuto social (Ver Anexo 3, Estatuto social). Aquello que se identificó como objetivo principal se manifiesta en las diversas actividades realizadas por la organización, ya que a partir de éstas se intenta “*comunicar ciencia*”, de manera que se pueda “*compartir con la sociedad*”.

La falta de formalización genera ciertas dificultades en la gestión organizacional, ya que no se tiene en claro el norte que se persigue, lo cual debería ser definido por los directivos, pero en la actualidad, quienes dirigen y representan la organización sólo establecen objetivos más inmediatos. El conocimiento del público interno del objetivo principal debería resultar una ventaja a la hora de llevar a cabo la definición de la misión.

Con respecto a la **cultura corporativa**, según Capriotti (2009), debe formarse a partir de la interpretación que los miembros hacen de las normas formales y aquellos conceptos establecidos en la filosofía corporativa. Como esta última no está formalizada en ningún documento, la cultura corporativa de Plaza Cielo Tierra, particularmente las **creencias** compartidas identificadas, se basan en interpretaciones que realizan sus miembros sobre lo que definen como su objetivo principal y cuestionamientos acerca de la manera en la que se lleva a cabo la gestión, como es en el caso de la definición organizacional o la falta de participación en la toma de decisiones. Esto representa un obstáculo para la organización, debido a que no existe un momento de encuentro en el que participen todos sus miembros, donde se puedan resolver tales diferencias y los conflictos que se desprenden de la gestión de la identidad en la actualidad. En efecto, resulta de gran importancia que se puedan poner en común las percepciones, ideas y puntos de vista, de manera que se construya la identidad organizacional y contribuya con su aprehensión. Este aspecto será desarrollado más ampliamente en el apartado de comunicación interna.

En relación a los **valores**, se pudo identificar por un lado, a aquellos que se relacionan con sus características como grupo humano, cómo se relacionan entre sí y la manera en la que realizan su trabajo como: la interdisciplinariedad, la cooperación, la confianza, el compañerismo y el esfuerzo. Estos valores se reflejan en sus **pautas de**

conducta, es decir aquellos comportamientos usuales de los miembros del público interno. En ese sentido, se manifiestan actitudes que denotan una gran dedicación laboral de parte de los empleados al momento de trabajar, dado a que las actividades son organizadas en equipo, posibilitando que todos puedan contribuir en ellas.

Por otro lado, se presentan valores que se relacionan más con aquello que se quiere transmitir al público externo que asiste a las actividades de divulgación científica brindadas por la organización. En las diferentes actividades organizadas se comunica y explica la ciencia de una manera amena y comprensible, de forma que pueda crecer el interés por la ciencia en aquellos que asisten a la organización. Este valor está estrechamente vinculado con aquello que se identificó como una posible **visión** organizacional: crear vocaciones científicas. Si bien, Plaza Cielo Tierra no cuenta con una visión formalizada en ningún documento, se pudieron identificar aspiraciones organizacionales, como la descrita recientemente, u otras que se relacionan más con objetivos estratégicos, como aumentar el número de visitantes a la organización o posicionar a Córdoba como lugar que impulsa a la comunicación pública de la ciencia.

Otro de los rasgos que componen la identidad organizacional son aquellos que forman la **identidad visual**. Esta es una parte natural de los procesos de comunicación que suceden en una sociedad, comunidad y organización, ya que en las mismas circulan innumerables significaciones permanentemente. Por este motivo, la identidad visual de una organización es muy importante ya que ayuda a la identificación y diferenciación con otras entidades (Villafañe, 1999). Es útil recurrir al concepto de sistema para describir la identidad visual, ya que se compone de diversos elementos que conforman un todo, como el nombre con el que se define la marca organizacional, el símbolo, las tipografías y los colores.

Resulta de interés analizar esta dimensión en Plaza Cielo Tierra, debido a que la organización en un inicio había sido pensada con una identidad visual totalmente diferente y luego fue cambiada por decisión de uno de sus socios fundadores, el Gobierno de la Provincia de Córdoba. En un inicio, el **nombre** de la organización, la marca con la que se la identificaba, fue pensado con la sigla de DODE: descubrir, observar, disfrutar, experimentar, y además se relacionaba con la forma del edificio (dos dodecaedros conjuntos). Días antes de la inauguración del centro, la marca se cambió a Plaza Cielo Tierra, y hasta el día de hoy el público interno sigue utilizando la anterior denominación, en algunas circunstancias, para referirse a la organización. Además, DODE sigue estando presente en los ploteos informativos que se encuentran en el recorrido al Pabellón Cielo Tierra.

El cambio de identidad visual fue impuesto, es decir, no existió una etapa de consulta para con los miembros que formaban parte del proyecto. Las razones de este cambio no fueron comunicadas, ni se informó qué representaba el mismo. Por este motivo la mayoría del público interno desconoce el significado de la marca, qué representa la figura del **logosímbolo** y los **colores** que se utilizaron. Esto resulta una gran debilidad, ya que las decisiones sobre los recursos visuales moldean al sistema de identidad en general. Si bien, la organización sí cuenta con un manual de estilo, en ningún momento se explica el significado del mismo ni su representación.

La **arquitectura corporativa** es otro elemento de gran importancia para la identidad visual de Plaza Cielo Tierra. Según uno de los miembros del público interno, parte del gran éxito de la organización, es la forma en la que fue construido el Pabellón Cielo Tierra. Logra su objetivo, debido a que consigue llamar la atención de aquellos que asisten a las diferentes actividades brindadas por el centro, de manera que se genera un escenario donde la resolución de su objetivo principal es posible. Es decir, que su arquitectura logra transmitir los valores de la organización, por medio de la estética de sus fachadas (Urán y Helena, 2015).

Por otra parte, la organización cuenta con un edificio administrativo, donde se encuentran las oficinas de todas las áreas de trabajo, con excepción de la oficina de intendencia que se encuentra en el Pabellón Cielo Tierra. Además tiene instalaciones que contribuyen a la comodidad de directivos y empleados, como cocina y baños. Todos los miembros manifiestan sentirse cómodos con el lugar, ya que todos cuentan con un espacio que les permite organizarse y desarrollar sus tareas. Los coordinadores/as y guías disponen de un espacio exclusivo, lo que propicia momentos de encuentro, donde se establecen lazos de confianza y se forma una relación de compañerismo entre ellos. A su vez, la cercanía existente entre las oficinas de las áreas de administración y educación, el área académica y el área de dirección, donde se encuentran aquellos miembros que forman parte del Comité Ejecutivo, posibilita que se comuniquen constantemente.

Comunicación interna

A nivel interno, Plaza cielo Tierra carece de políticas y estrategias comunicativas orientadas hacia una óptima emisión y recepción de mensajes.

En lo que respecta a las **redes formales** de Plaza Cielo Tierra, como ya se mencionó anteriormente, es una organización que carece de un organigrama formalizado. Muriel y Rota (1985) explican que no es indispensable que la estructura formal se encuentre explícita ya que se está presente cuando se le indica a los miembros de quién dependen y a quién o a quiénes tienen a cargo. Sin embargo, aunque el público interno del centro conoce a quién debe responder o a quién dirigirse frente a diversas situaciones, no conocen cuáles son las áreas que componen a la organización. Las áreas fueron definidas por los directivos pero no se transmitieron al resto de los miembros del centro, lo que se reflejó en las entrevistas donde todos los entrevistados las nombraron de manera distinta. Tampoco tienen en claro los roles, los niveles de jerarquía y las actividades de cada miembro, y al no contar con un documento formal, un empleado puede recibir múltiples órdenes de distintos directivos dando lugar a confusiones. El organigrama permite dar a conocer las distintas áreas que componen al centro, aclarando de quién se puede recibir órdenes y a quién se puede dirigir cada miembro, además de funcionar como una herramienta fundamental si ingresan nuevos empleados o si surgen cambios en las áreas.

Las redes descendentes, que implican el flujo de mensajes desde los directivos hacia los empleados, presentan una serie de inconvenientes. En primer lugar, y siguiendo a Muriel y Rota (1985), uno de sus fines es que todos entiendan las metas de la organización. Plaza Cielo Tierra no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos estipulados, por lo tanto esto no se cumple. La comunicación interna, en este caso de modo descendente, debería funcionar como vehículo para la transmisión y posterior aprehensión de la identidad del centro por parte de todo el público interno.

Los mensajes que fluyen en este tipo de red son de carácter informativo. Bordenave (1985) explicita los grados de control de la **participación**, asignándole a la **información** el menor acceso al control de las decisiones y que consiste en que los dirigentes informan a los miembros de la organización sobre las decisiones ya tomadas. El autor también señala que aunque no parezca haber participación, sí se encuentra presente ya que en ocasiones los directivos ni siquiera informan a los empleados lo que se ha determinado. Esto último ocurre frecuentemente en Plaza Cielo Tierra, cuando los mensajes institucionales no son emitidos y los guías y coordinadores/as se enteran en el momento en el que ingresan a la organización, que se está desarrollando o se está por desarrollar alguna actividad propuesta externamente pero avalada por los directivos. También ocurre que, a través de mensajes dirigidos a grupos, se informa sobre las actividades que se llevarán a cabo sólo a las personas involucradas en

éstas. Ambas situaciones generan malestar en los empleados ya que en el primer caso, los guías y coordinadores/as deben ayudar en la organización del evento que se presenta en el centro; y en el segundo, provoca una sensación de desigualdad y de preferencias.

En relación con la propuesta de Bordenave (1985), se solicita desde las áreas que no componen el Comité Ejecutivo, una mayor participación en la toma de decisiones que permitan lograr objetivos estratégicos de Plaza Cielo Tierra, los cuáles no están establecidos ya que desde el Consejo de Administración no han sido pautados; y una mayor participación en decisiones que involucran a los demás miembros del público interno como en la definición de la misión, visión y valores, la planificación de las actividades, y cuestiones más puntuales como la elección del uniforme de trabajo. Este último ejemplo es relevante ya que los directivos tomaron la decisión de que los guías y coordinadores/as deberían usar pantalones *cargo*, decisión que fue rechazada por los empleados porque no les gustaba, no había talles, y no había sido consultado en primera instancia por quienes los iban a vestir. Si bien el mensaje dirigido a grupos era meramente informativo también fue, en cuanto a la participación, de reacción. Esto significa que la reacción de los guías y coordinadores/as fue tomada en cuenta por los directivos y los llevó a reconsiderar su decisión inicial permitiéndoles a los empleados elevar una propuesta para el uso de pantalón.

Con respecto a las **redes de comunicación ascendentes**, y como se mencionó anteriormente, los miembros del público interno conocen a quién acudir. Como expresan Muriel y Rota (1980), las redes de comunicación ascendentes permiten que los empleados tengan la posibilidad de expresar sus puntos de vista a los directivos. Los directivos del centro se encuentran abiertos a aclarar cualquier tipo de duda por parte de los empleados, sin embargo se presentan dificultades cuando las propuestas, consultas y sugerencias por parte de los guías y coordinadores/as son elevadas a sus superiores y no tienen respuesta o no son tenidas en cuenta. Esto se traduce en una sensación de cansancio no sólo en los guías y coordinadores/as, sino en las áreas de comunicación e intendencia, cuando las ideas para mejorar cuestiones en torno a la gestión de la identidad y de la comunicación de Plaza Cielo Tierra son desoídas.

Las **redes de comunicación horizontales** presentes en la organización se visibilizan en el flujo de mensajes entre los miembros del Comité Ejecutivo ya que se encuentran en un mismo nivel de jerarquía. La transmisión de mensajes suele ser espontánea y según las necesidades ya que las oficinas de los directivos se encuentran en un mismo espacio físico. Por otro lado, los guías y coordinadores/as con las personas de recepción también presentan

una autoridad similar. Ambas áreas se encuentran en contacto diariamente ya que comparten el horario laboral y son los que están en contacto con los visitantes del centro. Se reconoce cierta disconformidad en cuanto a los mensajes recibidos por el área de recepción, en relación a cuestiones como la cantidad de visitantes, que deberían ser informados a los guías y coordinador/es con antelación; y por el desconocimiento también por parte del área de recepción, de que los visitantes deben reservar lugar vía telefónica para los talleres o actividades propuestas desde Plaza Cielo Tierra, por ejemplo. El hecho de que el número de visitantes supere lo permitido se debe a razones que no pueden ser controladas desde recepción, como que los visitantes hayan mentido o que sea una indicación para realizar alguna excepción por parte del Gobierno de la Provincia. En el segundo ejemplo suele suceder que nadie comunique al área de recepción las actividades que se llevarán a cabo y que será su responsabilidad reservar lugar a las personas que se comuniquen vía telefónica para asistir a determinado taller o evento.

En el edificio administrativo, se encuentran todas las oficinas correspondientes a las distintas áreas del centro. Como se mencionó anteriormente, las oficinas de los directivos se encuentran en un mismo espacio. Las oficinas de comunicación y de guías y coordinadores/as se encuentran una al lado de la otra, solo a unos metros de distancia (separadas por el SUM) de las oficinas de los directivos. Esta proximidad permite que los guías y coordinadores/as (del turno mañana) puedan dirigirse directa y rápidamente con el asesor operativo si así lo requieren. También pueden dirigirse a otros miembros de la organización si lo consideran oportuno o necesario sin mayores dificultades. Debido a la espontaneidad de los mensajes que circulan por la facilidad de los miembros de poder comunicarse cara a cara, hacen emerger una red de comunicación informal. Tal como expresan Muriel y Rota (1980), en las **redes de comunicación informales** los mensajes fluyen sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Los guías y coordinadores/as coincidieron en que cuentan con la posibilidad de comunicarse directamente con el director ejecutivo, quien aseguró que su puerta siempre se encuentra abierta.

Si bien todos los miembros del público interno coincidieron en que los eventos extralaborales como un brindis por el cumpleaños de Plaza Cielo Tierra, o luego de la Noche de los Museos generan instancias donde los flujos de comunicación se presentan sin respetar jerarquías, estos no son usuales. En este sentido se resalta la importancia de estos espacios para el intercambio de mensajes menos estructurados pero que fomenten la unión del público

interno y afiance los vínculos entre los miembros, más específicamente del turno tarde con los directivos, ya que no comparten el mismo horario laboral, lo que impide el contacto diario o inmediato cara a cara.

Los mensajes que circulan en el interior de Plaza Cielo Tierra son principalmente de carácter informativo. Cuando se trata de comunicaciones formales como cambios en las actividades, feriados y paros, se utiliza como **canal mediatizado** al **correo electrónico** o mail para enviar mensajes institucionales. Esto permite que cada miembro de la organización reciba el mensaje y tenga un registro de la información transmitida. Este medio también es elegido a la hora de convocar a reunión al Consejo de Administración. Sin embargo, no es utilizado de manera efectiva ya que si bien fue el medio elegido para convocar a reunión al Comité Ejecutivo, esto no se lleva a cabo. Lo mismo sucede cuando no se informa por este canal sobre las actividades que han sido decididas por el Comité Ejecutivo y que requieren del resto de los miembros para su preparación y ejecución.

Para que este canal funcione debidamente, debe ser utilizado con periodicidad, enviando mensajes institucionales todos los meses para que todo el público interno esté al tanto de las novedades del centro y de los eventos programados. También se deben enviar correos específicos (mensajes dirigidos a grupos) a los integrantes que forman parte de la planificación de las actividades para que de manera detallada, se les expliciten los deberes de cada uno y puedan revisarlos en caso de olvido.

WhatsApp es otro de los canales mediatizados de Plaza Cielo Tierra. El servicio de mensajería instantánea permite la comunicación entre los miembros de la organización aunque no se encuentren en el mismo espacio. Es un canal que permite crear grupos para que el intercambio sea específico entre determinados miembros. Los mensajes emitidos refieren a cuestiones de logística que facilitan la organización, además de avisar si ocurren eventos inesperados de manera rápida. También se lo utiliza para aclaraciones, consultas y cuestiones administrativas como los días de cobro o feriados a través del grupo de los coordinadores/as con los directivos, o para reforzar comunicaciones efectuadas desde otros medios y tener un registro en los grupos con los guías.

Tal como se indicó en la presentación de los datos, los directivos aseguraron que a principio de año se define un **calendario** tentativo con las actividades que se realizarán en Plaza Cielo Tierra. Los empleados aseguraron que para eventos relevantes o fechas de importancia para la ciencia y en consecuencia, la organización, sí se les informa cuando se llevarán a cabo y cuáles son las tareas de cada uno. Sin embargo, cuando el SUM es cedido

para capacitaciones docentes o actividades/propuestas externas que tienen relación con la educación pero no precisamente con la ciencia, no se les informa con la debida anticipación a los guías y coordinadores/as, y aunque no están involucrados explícitamente, deben ayudar en la organización del evento. Las actividades que se desarrollarán se van definiendo mes a mes y al calendario sólo tienen acceso los directivos, no es compartido con los demás empleados, lo que genera disconformidad por la poca antelación con la que se les informa.

En la página web de Plaza Cielo Tierra hay una sección denominada “agenda” que contiene un calendario. Este funciona como una herramienta para comunicar a los públicos externos acerca de los eventos que se llevarán a cabo en la organización. No obstante, no se encuentra activo. Si bien eso sí es asumido desde el área de comunicación como un error propio, también reconocen que no se puede informar a los empleados sobre los eventos tanto provenientes de la organización como actividades propuestas de manera externa, si no se informa con la debida anticipación a los encargados de la comunicación del centro.

En relación a los **canales directos** de Plaza Cielo Tierra, se reconoce que la **comunicación interpersonal** permite una comunicación verbal (y no verbal) inmediata e informal, ya que no necesariamente se respetan las líneas jerárquicas. Esto se hace posible por la cercanía física de las oficinas correspondientes a las distintas áreas en el edificio administrativo. Si bien la oficina de intendencia se encuentra en el edificio expositivo o Pabellón Cielo Tierra, se encuentra a pocos metros de distancia y en caso de necesitarlo se puede comunicar a través de WhatsApp o realizando una llamada. La comunicación cara a cara es el principal medio directo mencionado por todos los miembros del público interno por su facilidad, accesibilidad y eficacia para la emisión y recepción de mensajes diádicos. Muriel y Rota (1980) caracterizan a este tipo de mensajes como resultantes de la interacción entre la fuente y el receptor, donde la relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

El segundo canal identificado como directo son las **reuniones**. El Consejo de Administración es la única área de Plaza Cielo Tierra que tiene reuniones todos los meses. No obstante, no son realmente aprovechadas, ya que sólo se toman decisiones finales sobre propuestas (internas y externas) que han sido desarrolladas por el Comité Ejecutivo, además de discutir sobre el balance general, presupuestos y la rendición de cuentas, gastos y recursos. No se utiliza la convocatoria como espacio para el planeamiento estratégico donde se definan objetivos estratégicos que luego el Comité Ejecutivo debería desarrollar tácticamente, sino que es el momento en el que se notifica a los dos miembros del Consejo de Administración,

los cuales no se encuentran diariamente en la organización, sobre las actividades que tendrán lugar en el centro.

Las reuniones del Comité Ejecutivo no existen como tales en un lugar y espacio programados. Diariamente, como las oficinas se encuentran próximas, el director se va comunicando con los demás directivos para ir discutiendo sobre la planificación y posterior ejecución de actividades para que luego sean elevadas al Consejo de Administración. El hecho de no contar con convocatorias pautadas provoca que algunos miembros del Comité no participen de todas las decisiones que se toman y no estén enterados de lo que se define, generando apatía. Esto es aceptado por los miembros que sí están al tanto de las discusiones ya que consideran que la transmisión de la información se orienta según la necesidad y a criterio del director.

El hecho de que las decisiones no se desarrollen en un ámbito participativo o consultado, y en casos ni siquiera sean informadas, genera sensaciones de frustración en los empleados de Plaza Cielo Tierra, quienes dejan de elevar propuestas e ideas para el mejor funcionamiento de la organización.

El Comité Ejecutivo debería tener en cuenta las opiniones de las áreas de comunicación e intendencia, integrándolos a la hora de tomar decisiones, o a través de una consulta obligatoria. Según Bordenave (1980) en este tipo de participación los subordinados pueden ser consultados aunque la decisión final pertenezca a los directivos. Tanto el área de comunicación como el área de intendencia deben estar enteradas de las actividades y cuestiones que luego les competen para poder difundir lo acordado o para planificar su tarea de manera eficiente. Consideran que actualmente el director no está llevando a cabo una gestión estratégica en Plaza Cielo Tierra y que lo que se decide y transmite no cuenta con un sustento formal donde se establezca la identidad del centro. Tampoco tienen establecido cómo planificar la comunicación de manera que se logre mejorar la percepción de la organización por parte de los miembros del público interno. Los encargados del área de comunicación e intendencia poseen amplios conocimientos en torno a la gestión estratégica de una organización que deberían ser aprovechados para sentar las bases que orientan la actividad diaria y a futuro de Plaza Cielo Tierra.

Las reuniones de las áreas del centro no tienen periodicidad. Si bien en el área de comunicación sólo hay tres integrantes, durante el trabajo de campo indicaron que comenzarían a tener reuniones para contar con una planificación semanal y una organización mensual con informes cada viernes donde se resuma la actividad de la semana anterior. No

existe actualmente en el área una planificación a nivel interno, debido a que la información de las actividades que transmite el Comité Ejecutivo es para que se cree contenido para el público externo, por lo que en algunas ocasiones, los guías y coordinadores/as se enteran de las actividades por las publicaciones de las redes sociales del centro. Desde el área de intendencia tampoco se convoca a reuniones pautadas sino que los encuentros surgen según la necesidad, además que el personal que tiene a cargo no es propio de Plaza Cielo Tierra, sino que son aportes de los dos socios fundadores del centro. En lo que respecta a los coordinadores/as, estos debieran reunirse cada semana con el asesor operativo, pero estos encuentros tampoco se encuentran definidos con antelación y no se han llevado a cabo con la periodicidad mencionada. En algunos casos se realizan reuniones que sólo involucran a los empleados que se encuentran en la organización de las actividades. Como indica Bordenave (1980), la desigualdad o la percepción de desigualdad conspiran contra la participación, por lo tanto estas instancias deberían sustentarse en un mecanismo que permita la participación de distintos miembros en las actividades para que no siempre estén a cargo las mismas personas y se dé lugar a la expresión y compromiso de otros integrantes. Las esporádicas reuniones que se han realizado contaron con la presencia de los guías y fueron descritas como “largas pero pocas”. En este punto se visualiza la importancia de la determinación de reuniones para que no sean tediosas y se puedan ir resolviendo cuestiones a la brevedad.

Las únicas reuniones generales incluían a los guías y coordinadores/as y a los directivos para tratar temas sobre el cambio de becarios a empleados del centro. Los motivos eran meramente administrativos ya que se presentaban los protocolos en caso de enfermedad y se trataban cuestiones sobre el salario.

Como se expuso en el marco teórico, Scheinsohn (1996) señala que una adecuada gestión de la comunicación interna sólo resulta eficaz cuando se tiene en cuenta la participación de todos sus miembros. Esto es posible porque cuando los miembros del público interno están implicados se sienten más comprometidos. La comunicación interna posibilita y promueve, a través de la participación, el intercambio de percepciones e ideas con el otro y la construcción colectiva. Esto a su vez se traduce en la importancia que la empresa le concede a sus recursos humanos.

La interdisciplinariedad de los coordinadores/as y guías no está siendo aprovechada para la determinación y planificación de actividades que luego los interpelan, ya que no se los invita a participar en estas instancias de decisión. No se pretende que los guías y coordinadores/as decidan la política de la organización, que determinen los objetivos y

estrategias o que participen todo el tiempo, pero es importante que se puedan avalar estos espacios de intercambio ya que pueden mejorar la labor de los miembros del público interno al sentir que sus propuestas e ideas son valoradas.

Por otro lado, son los guías y coordinadores/as los que están en contacto directo con los visitantes y asistentes a las distintas propuestas del centro. Esto los hace conocedores de los comentarios sobre la organización, sugerencias y quejas que, si son recibidas por los directivos, pueden ser utilizadas para generar cambios positivos en Plaza Cielo Tierra y en la percepción de sus públicos (internos y externos). Además, como se expuso en la presentación de los datos, aunque la organización no cuente con una misión, visión y valores estipulados, todos los miembros del público interno coincidieron en sus respuestas a la hora de abordar estas categorías en el trabajo de campo. Resulta importante que se definan estos principios entre todos los miembros del público interno para que funcionen como filtro cuando se deba proponer/aceptar actividades. La participación dará origen a un sentimiento de pertenencia a la organización fortaleciendo la comunicación, clave para la construcción y manifestación de la identidad a través de los intercambios cotidianos y pautados entre los miembros del público interno.

Endoimagen

Se denomina endoimagen al resumen interpretativo que hace el público interno acerca de la organización de la que forma parte. Es el resultado de la suma de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que circulan. La imagen interna reflejará la internalización o no de los componentes de la identidad organizacional, tales como la filosofía y la cultura corporativa, ya que existe una interdependencia entre estas tres variables. Sanz de la Tajada expresa que *“la imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal; cuanto más compartida sea dicha concepción, más cabe hablar de una cultura fuerte de la empresa”* (Sanz de la Tajada, 1994, p. 137).

La imagen será entonces, el resultado de la comunicación de la identidad. Como se describió anteriormente, Plaza Cielo Tierra no cuenta con una identidad formal, y tampoco cuenta con políticas que orienten la gestión de la comunicación a nivel interno, lo que representa grandes dificultades en torno a la emisión y recepción de mensajes. Estos obstáculos que se especificaron en los apartados de identidad y comunicación interna

provocan la formación de una endoimagen negativa en la mente de los miembros del centro. Si bien, todos concuerdan y conocen las características centrales que deberían ser comunicadas, así como la manera en la que se pretende que sean percibidas por parte del público externo, se manifiesta una distancia entre lo que “dice” la organización que es y las percepciones por parte del público interno. Esto tiene su raíz en lo que ellos reconocen como identidad y en la falta de procedimientos comunicacionales para su transmisión.

El no contar con una filosofía corporativa establecida tiene como consecuencia la ausencia de un discurso organizacional apto para ser comunicado. Es decir, en la organización no se comunican aquellos atributos positivos que mejorarían las percepciones de sus miembros, de modo que se puede reconocer un divorcio entre la identidad organizacional y la endoimagen. Según Sanz de la Tajada *“una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa y en modo alguno podrá asegurar la estabilidad de las acciones de comunicación realizadas al efecto. Debe existir, por lo tanto una estrecha relación entre identidad y la imagen de la empresa”* y agrega también que *“el nexo de unión entre ambas es, obviamente, la comunicación, que juega un papel trascendental al servicio de la eficiencia del proceso de transformación de la identidad”* (Sanz de la Tajada, 1994, p. 143).

Esta relación trídica se manifiesta en algunas de las percepciones compartidas por los miembros de la organización identificadas en los datos relevados. Una de ellas hace referencia a que *Plaza Cielo Tierra es una organización autoritaria*, lo que se encuentra ampliamente relacionado con las redes de comunicación descendentes y la falta de apertura y participación en instancias de decisiones. Los directivos del centro son aquellos que toman las decisiones acerca del funcionamiento organizacional y comunican el mensaje al resto de los empleados, situación que no siempre es efectiva. Tampoco existe un momento de encuentro en el que todos los miembros internos puedan participar de la toma de decisiones o puedan realizar sugerencias. Se manifestaron diversas opiniones respecto a la necesidad de formalizar una misión, visión y valores organizacionales que orienten el accionar organizacional, pero prevalece en la actualidad la decisión de los directivos, respecto a que el centro es todavía joven como para apresurar la formalización de dichos conceptos.

Otra de las percepciones se relaciona con que *Plaza Cielo Tierra cuenta con un gran potencial humano, el cual no es aprovechado*. La organización está formada por un gran número de profesionales/estudiantes de distintas disciplinas que podrían enriquecer a la organización debido a la pluralidad de miradas que los caracteriza. Sin embargo, en la

actualidad no se cuenta con un espacio definido que posibilite el aprovechamiento de la dimensión humana organizacional, permitiendo el aporte de ideas en instancias participativas. Esto se relaciona con el mal funcionamiento de uno de los canales de comunicación directos: las reuniones. Aquellas que se organizan para planificar las actividades a realizar, incluyen sólo a algunos coordinadores/as y guías, aunque todos estén involucrados en el desarrollo de las mismas. Cuando un guía o coordinador/a acerca una propuesta para la realización de alguna actividad al Comité Ejecutivo, éstas son tomadas en cuenta únicamente si concuerdan con los criterios de las autoridades. Las actividades realizadas en la actualidad son las mismas que se realizaron el año anterior, de modo que las propuestas hechas en el corriente año, no han sido concretadas.

Los miembros de la organización también manifiestan percibir *un clima de tensión en la organización en la relación entre empleados y directivos*. Esto se relaciona ampliamente con las causas anteriormente descritas, principalmente en lo que refiere a la falta de participación de los empleados. Siguiendo a Villafañe, el clima interno es un parámetro que da cuenta de la imagen -favorable o desfavorable- que de la empresa se han formado los públicos internos.

Estas percepciones identificadas se formaron en base a atributos que los miembros del público interno clasificaron como negativos. La imagen que el público interno tenga sobre la organización juega a su vez un papel determinante como motivadora de sus conductas y labor diaria. No obstante, se debe comprender que si bien la organización no posee el control directo de cómo la ven o cómo la interpretan sus distintos públicos, puede modificar la manera en la que se muestra, cambiando su accionar y por consiguiente la proyección de su identidad a través de la comunicación. Es por eso que, en una primera instancia, es importante que los miembros que representan y coordinan Plaza Cielo Tierra sean conscientes de aquello que caracteriza hacia adentro a la organización y aquello que desean proyectar, reflejando fielmente la cultura y los valores que allí se identifican, de manera que facilite su identificación y transmisión.

CONCLUSIONES

Las organizaciones son unidades socialmente construidas compuestas por relaciones entre componentes e individuos con el propósito de satisfacer determinadas demandas y lograr fines específicos. La comunicación es su condición de existencia y a su vez, se manifiesta en la interacción entre individuos y en el modo en que le asignan significados a lo que acontece en la entidad. Es el subsistema que recolecta información respecto a las características y condiciones del entorno para unificar los significados que circulan y proporcionar claridad y sentido al trabajo.

Plaza Cielo Tierra es una organización inaugurada en septiembre de 2017 como una antesala del conocimiento científico. Nace con el fin de acercar la ciencia a sus visitantes para despertar la curiosidad de niños/as, jóvenes y adultos, y fomentar el pensamiento crítico a través de la enseñanza, divulgación y apropiación de contenidos científicos.

El público interno coincide en que la razón de ser de Plaza Cielo Tierra es la comunicación pública de la ciencia. Sin embargo, el centro no cuenta con una misión y demás aspectos identitarios establecidos. Los directivos no conocen la importancia de la definición de la razón de ser, lo que se desea ser y cómo hacerlo, y se justifican indicando que la entidad es joven. Se torna fundamental que se comprenda a la visión, misión y valores como el marco de referencia que orienta el funcionamiento de la organización. Según el director, la estipulación de la identidad debe ser en conjunto, no obstante, aunque se reconocen nociones compartidas, no fueron aprovechadas para que sean formalizadas y tampoco hubo instancias generales en las que puedan ser consensuadas.

El conocimiento respecto a la identidad visual de la organización también representa un aspecto problemático, debido a que fue impuesta por uno de sus socios fundadores, el Gobierno de la Provincia de Córdoba, y no se consideró importante comunicar su (significado) representación al público interno. Por este motivo, es prácticamente nulo el conocimiento que poseen sus miembros respecto al significado del logotipo y sus colores.

Los miembros del público interno coinciden en que el centro debe ser más abierto y participativo, ya que si bien cualquier empleado puede dirigirse a los directivos sin obstáculos burocráticos, no siempre son escuchados.

Plaza Cielo Tierra a nivel interno no cuenta con instancias en las que se puedan expresar propuestas para que sean discutidas entre todos los miembros. Sólo se realizan reuniones informativas con los guías y coordinadores seleccionados desde la dirección para

que sean responsables de las actividades que se decidió que se llevarían a cabo. Tampoco se toman en cuenta las sugerencias desde las áreas de intendencia y comunicación que se relacionan a temas estratégicos y de gestión para la optimización del centro. Ambas cuestiones fomentan la mera ejecución por parte de los empleados, de las indicaciones dadas por los directivos.

Las entrevistas demostraron que los empleados desean proponer ideas y que haya un trabajo en equipo en lo que respecta a la decisión de las actividades. Desde el área de guías y coordinadores/as también hay una demanda con respecto a los encargados de las actividades, ya que consideran que no hay un mecanismo que permita una selección equitativa para que todos puedan tener la posibilidad de participar en la coordinación de los eventos más allá de las visitas guiadas y no sean siempre las mismas personas. Es por esto que es necesario que se revean estas cuestiones para que los miembros del público interno puedan sentirse involucrados y motivados.

El centro no cuenta con un instrumento que le posibilite conocer al público interno, sus opiniones, sus necesidades y las expectativas que tienen para el lugar en el que trabajan. Los directivos no reconocen la importancia de una correcta gestión de la comunicación interna para un buen clima y cohesión de la organización, permitiendo el acercamiento de sus miembros y la planificación de nuevas actividades que involucren a todos. El área de comunicación depende del director ejecutivo de Plaza Cielo Tierra, quien no reconoce que la comunicación debe tener una jerarquía estratégica y no subordinada a otras áreas o cargos del centro.

Esto se traduce en que no existen políticas de comunicación que guíen el accionar del área. En la actualidad está orientada exclusivamente al público externo, y se descuidan las necesidades comunicacionales de los miembros internos. Los canales existentes son utilizados sin una periodicidad pautada, razón por la cual funcionan de manera ineficiente. Además, su función es principalmente la transmisión de información, fin que no siempre es logrado ya que los mensajes no llegan a todos los sectores de la organización involucrados.

Todo ello dificulta la posibilidad de que el público interno construya una imagen positiva de la organización. Si bien la imagen no puede ser gestionada de manera directa, sí se puede modificar al optimizar la comunicación, transmitiendo los atributos que caracterizan a la entidad. Sin embargo, al no tener establecida una identidad corporativa formal, y en consecuencia tampoco transmitida, los miembros no se sienten comprometidos

con Plaza Cielo Tierra, lo que conlleva a una pérdida de interés, desmotivando su participación en la organización.

Por este motivo, la construcción del Perfil de Identidad Corporativa (PIC) es sustancial para el inicio de una correcta gestión, dado a que el mismo refleja los atributos óptimos que caracterizan a la organización, facilitando la definición de aquellos aspectos que la distinguen y diferencian de otras entidades. Se debe comprender que para que esto sea llevado a cabo, los miembros de la organización deben participar en la formalización de la identidad organizacional, ya que ellos construyen a la identidad y la misma influye en ellos como parte de ese todo. La comunicación del PIC fortalecerá la identificación del público interno con el lugar en el que trabajan, lo que ayudará a la formación de una endoimagen positiva.



PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

El Perfil de Identidad Corporativa de Plaza Cielo Tierra está compuesto por el conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación básicos asociables a la organización. Se trata del instrumento rector de toda actividad de la organización cuyo fin es contribuir a la generación de una imagen corporativa coherente, fuerte, diferenciadora y aprehensible para sus públicos.

Los siguientes atributos fueron seleccionados a partir de la información recabada en las entrevistas realizadas a directivos y empleados del centro durante el trabajo de campo. Estos responden a los rasgos de personalidad (¿Cómo somos?), a los valores institucionales (¿En qué creemos?) y a los atributos competitivos (¿Cómo hacemos lo que hacemos?). La posterior transmisión del PIC al público interno ayudará a la formación de una endoimagen positiva.

Rasgos de personalidad (¿Cómo somos?)

- **Somos abiertos:** Nos interesa que todos puedan participar de nuestras actividades, razón por la cual nuestra entrada es libre y gratuita. Además estamos abiertos a un intercambio de conocimientos constante con las personas que visitan Plaza Cielo Tierra.
- **Somos modernos:** Somos una organización joven, que se encuentra en contacto con la tecnología, no sólo durante las visitas guiadas, sino también al contar con eventos y actividades que promueven la divulgación científica, haciendo uso de diferentes herramientas tecnológicas.
- **Somos un espacio interdisciplinario:** Nuestro equipo de coordinadores y guías son estudiantes y/o egresados de distintas facultades de la Universidad Nacional de Córdoba, lo que aporta un gran bagaje de conocimientos que mejora la experiencia de quienes participan de las diversas actividades propuestas por el centro.

Valores institucionales (¿En qué creemos?)

- Somos una organización que entiende a **la comunicación pública de la ciencia como una herramienta de democratización del conocimiento científico**

- Somos una organización que **respetamos otras cosmovisiones distintas a la ciencia**
- Somos una organización que **defiende el cuidado del medioambiente y fomenta la curiosidad en la naturaleza**
- Somos una organización que **aspira a despertar vocaciones científicas**

Atributos competitivos (¿Cómo hacemos nuestro negocio?)

- **Nuestro contacto directo con el visitante** posibilita una experiencia personalizada y un intercambio de saberes que enriquecen la guiada.
- **Nuestra amplia oferta de actividades** es el resultado de la búsqueda constante de modos que posibiliten la difusión y divulgación de contenidos científicos para todos los ciudadanos/as.



PLANIFICACIÓN

PLAN DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD

Y COMUNICACIÓN INTERNA DE PLAZA CIELO TIERRA

A continuación se presentarán diversas propuestas de comunicación con el objetivo de formalizar y difundir la identidad de Plaza Cielo Tierra a los miembros del público interno, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico comunicacional y la posterior definición del PIC (Perfil de Identidad Corporativa).

A través de la planificación, la organización podrá hacer uso de herramientas que le permitan lograr una adecuada gestión de su identidad y comunicación interna, además de facilitar la consecución de metas y objetivos para su crecimiento y beneficio.

De esta manera, se configurarán los puntos a seguir para la definición formal de la filosofía corporativa y su posterior proyección a los directivos y empleados de Plaza Cielo Tierra, a través de distintos procesos de comunicación.

En el presente capítulo se expondrán una serie de propuestas con el fin de formalizar los aspectos identitarios y su posterior transmisión, teniendo en cuenta los aportes del Perfil de Identidad Corporativa. También se propondrá el establecimiento de canales formales de comunicación interna, con la intención de fortalecer y mejorar la labor diaria de los miembros de la organización, a través de la emisión efectiva de los mensajes que circulan en el centro.

Resulta importante aclarar que sólo una propuesta será descrita de manera exhaustiva, teniendo como referencia las etapas desarrolladas por Ander Egg y Aguilar Idáñez.

Objetivos del Plan

1. Formalizar la identidad corporativa de Plaza Cielo Tierra.
2. Comunicar la identidad corporativa de Plaza Cielo Tierra a todos los miembros del público interno.
3. Establecer canales formales de comunicación interna en Plaza Cielo Tierra.

Programa de Identidad Corporativa de Plaza Cielo Tierra

Proyecto de formalización de la identidad conceptual de Plaza Cielo Tierra

Objetivo: Consensuar los atributos expuestos en el PIC por el grupo de investigación y los aspectos básicos que conforman la filosofía corporativa de Plaza Cielo Tierra.

Producto: Reunión entre los miembros del público interno de Plaza Cielo Tierra y el grupo de investigación.

Descripción del proyecto:

Plaza Cielo Tierra es un Centro de Interpretación Científica cuyo objetivo principal es la comunicación pública de la ciencia para el acercamiento de la misma a niños, jóvenes y adultos.

Entre los miembros del público interno se puede identificar cierto consenso en lo que respecta al objetivo principal perseguido por la organización. Sin embargo, sólo son supuestos implícitos, ya que la misión no está formalizada en ningún documento. En el caso de la visión organizacional, tampoco se encuentra pautada y por lo tanto, no fue transmitida al público interno, lo que provoca un déficit en la formulación de objetivos estratégicos, fundamentales para establecer lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse.

El hecho de que la identidad conceptual no sea transmitida genera una desvinculación del público interno con la organización, desmotivando el desarrollo laboral diario, lo cual se traduce en la construcción de una endoimagen negativa.

Este proyecto se encuadra en el Plan de Gestión Integral de la Identidad y Comunicación Interna de Plaza Cielo Tierra, y tiene como fin el desarrollo de una instancia consultiva, entre los miembros del público interno con el grupo de investigación, para que se discutan los resultados reflejados en el Perfil de Identidad Corporativa y los potenciales aspectos básicos que configurarán la filosofía corporativa. Estos conceptos que refieren a la misión, visión y valores centrales, serán tomados en cuenta para una posterior incorporación al Manual de Estilo ya existente de la organización.

Proyecto de formalización de la identidad (conceptual y visual) de Plaza Cielo Tierra

Objetivo: Crear un documento que incluya los atributos identitarios que caracterizan a Plaza Cielo Tierra

Producto: Manual de Identidad de Plaza Cielo Tierra

Descripción:

La organización cuenta con un Manual de Estilo en el que se presentan los elementos de la identidad visual de Plaza Cielo Tierra. No obstante, en el mismo no se explicita el por qué de las elecciones de los mismos: significado de la marca, del logotipo y la representación de los colores corporativos. Como no existe una instancia de transmisión de la descripción del sistema de identidad visual, el público interno no se identifica con el mismo.

Este proyecto tiene como objetivo la producción de un documento que contenga y fundamente los elementos de la identidad visual y de la identidad conceptual, ésta última consensuada en el “Proyecto de formalización de identidad conceptual de Plaza Cielo Tierra”, para que se formalicen los aspectos identitarios y funcionen como base para la gestión estratégica del centro, creando un Manual de Identidad.

El Manual de Identidad se considera una herramienta eficaz para la comunicación del objetivo central de Plaza Cielo Tierra, y de su marca, la cual contempla aspectos objetivos y simbólicos. Por este motivo se sugiere su transmisión a los empleados y directivos, para una posterior apropiación y fortalecimiento de la identidad corporativa.

Programa de comunicación interna de Plaza Cielo Tierra

Proyecto de establecimiento de instancias participativas

Objetivo: Impulsar el intercambio de información, ideas y sugerencias para la realización de actividades por parte de la organización

Producto: Reuniones entre el asesor operativo y los guías y coordinadores

Descripción: Plaza Cielo Tierra no cuenta con instancias de dialogo participativas que incluyan a la totalidad de los guías y coordinadores/as, ya que sólo se informa a los involucrados en la organización de las actividades dispuestas por los directivos. Por este motivo no se aprovecha el potencial creativo de dichos miembros como herramienta interdisciplinar para la producción de nuevas actividades, lo que a su vez genera sentimientos de frustración y desapego al no ser tenidos en cuenta en instancias decisivas.

Este proyecto tiene la finalidad de generar instancias que permitan el intercambio y aporte de todos los empleados que forman parte del área de guías y coordinadores/as. Por un lado, se propone el establecimiento de reuniones semestrales (marzo y septiembre) que den lugar a la discusión y puesta en escena de ideas y sugerencias para la creación en conjunto de actividades y eventos que se llevarán a cabo por parte de la organización en este período. Esta instancia también permitirá que todos estén al tanto de las propuestas elegidas para ser ejecutadas funcionando como un canal de comunicación directo en el que los mensajes emitidos sean no sólo informativos sino también apelativos. Por otro lado, con respecto a la planificación de las actividades decididas anteriormente, se propone una reunión mensual con la intención de que se realice una división de roles y funciones para una eficaz ejecución de las mismas.

El pautar dichas reuniones fomentará la participación y cohesión del área fortaleciendo la relación entre los miembros, evitando la reiteración en la elección de los encargados de las actividades y eventos de Plaza Cielo Tierra.

Proyecto de establecimiento de canal mediatizado de comunicación interna
en Plaza Cielo Tierra

Objetivo: Crear un nuevo canal mediatizado de comunicación interna para Plaza Cielo Tierra

Producto: Newsletter mensual

Naturaleza del proyecto

Descripción del proyecto:

En Plaza Cielo Tierra, el área de comunicación se orienta a una planificación y ejecución externa de manera exclusiva. Con respecto a los canales internos, no son utilizados de la manera eficiente, sino de modo informal, desorganizado y sin periodicidad. Esto genera una desvinculación entre el personal, así como confusiones y tergiversaciones ante la transmisión de información sólo a algunos miembros de la entidad sobre la actividad del centro.

El equipo de investigación considera que la comunicación interna es fundamental para la conexión e interacción del público interno. Por este motivo, el presente proyecto tiene el objeto de crear un nuevo canal interno mediatizado, que se adapte a las necesidades comunicacionales actuales.

En una primera instancia se propone la producción de un *newsletter* mensual por parte del área de comunicación, que contenga información relacionada a los intereses organizacionales, e incluya un calendario con todas las actividades y eventos que se llevarán a cabo en el centro, ya sean aquellas destinadas al público general que asiste a Plaza Cielo Tierra (planificadas por la organización o externas), como también las que interpelan únicamente a los miembros del público interno (como reuniones, cumpleaños, aniversarios, felicitaciones, etc.). En la sección dedicada al calendario mensual se distinguirán, utilizando los colores corporativos, las diversas actividades.

El *newsletter* deberá ser enviado por el área de comunicación a través del correo electrónico institucional a la totalidad de los directivos y empleados de Plaza Cielo Tierra, de manera que la información sea recibida por los miembros de las distintas áreas de la organización. También podrá ser enviado a través de los grupos de WhatsApp como archivo

PDF, con el fin de fortalecer el uso de los canales mediatizados y contar con una segunda vía como refuerzo.

Fundamentación y objetivos que desea alcanzar el proyecto:

Plaza Cielo Tierra es un Centro de Interpretación Científica, cuyo objetivo principal se reconoce como la comunicación pública de la ciencia. Este objetivo se centra en la divulgación de contenidos científicos de manera entretenida a niños, jóvenes y adultos, que no están en contacto con la ciencia en su vida diaria. Por este motivo, el área de comunicación se encuentra orientada únicamente a la gestión externa de la misma. Esto se pudo reconocer a través de la observación de las publicaciones en sus redes sociales.

De manera contraria, a nivel interno, la organización carece de políticas y estrategias comunicativas orientadas hacia una emisión y recepción de mensajes. La comunicación se produce, en la mayoría de los casos de manera directa e informal, lo que ocasiona que los mensajes no lleguen a todos los sectores con seguridad. El público interno, en especial los empleados, aseguran que habitualmente la información se distribuye de manera desigual, llegando sólo a ciertos grupos. Éstos declaran no siempre reconocer las actividades/eventos que se llevarán a cabo en la organización, y suele suceder que si la información llega a todos los sectores, no se da con suficiente antelación. En consecuencia, trae aparejado en primera instancia, el desconocimiento sobre las actividades y servicios que el centro brinda, además de provocar desinterés, desmotivación, y falta de participación por parte de los empleados.

El grupo de investigación considera que la aplicación de un newsletter mejorará la gestión de la comunicación interna, y fortalecerá el sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización. A través de esta herramienta se podrán dar a conocer noticias corporativas, se podrán responder dudas sobre el trabajo diario y se informará acerca de las actividades que se realizarán en la organización cada mes, por medio de un calendario.

Quien se encargará de llevar a cabo la producción del newsletter mensual será el área de comunicación, de manera que pueda realizar sus acciones más efectivamente, favoreciendo el trabajo diario de la organización. La aplicación del newsletter, como una herramienta de comunicación interna, fortalecerá la transmisión de los valores centrales corporativos, dándoles un mayor alcance y propiciará una mayor participación en la planificación de las actividades. De esta manera, se verán mejores resultados en el análisis de la endoimagen organizacional y en consecuencia en la imagen pública, ya que el empleado satisfecho lo comunica al exterior a través de diversas actitudes.

Beneficiarios del proyecto

Se reconocen como beneficiarios inmediatos o directos a los miembros del público interno: empleados y directivos de Plaza Cielo Tierra.

Los beneficiarios finales o indirectos serán los miembros del público externo que asistan a las actividades brindadas por la organización, ya que el proyecto mejorará la motivación de los miembros internos, lo que se reflejará en la atención brindada al público visitante.

Determinación de los recursos necesarios

Recursos humanos:

Grupo de investigación: Encargados de la elaboración del prototipo de newsletter, considerando que se poseen conocimientos en materia de diseño gráfico, quienes para ello respetarán la identidad visual organizacional. Establecerán los lineamientos para que la organización pueda continuar con el proyecto.

Área de comunicación y prensa: Encargados de la ejecución del newsletter. Llevarán a cabo la producción de contenido y la coordinación de su envío, a través de canales mediatizados (mail y WhatsApp).

Director de la organización: Encargado, en una primera instancia, de aprobar el proyecto y de notificar sobre las actividades que se llevarán a cabo en Plaza Cielo Tierra, anteriormente decididas por parte del Comité Ejecutivo, para la construcción del calendario.

Recursos financieros: No se necesitarán recursos financieros, dado a que la organización ya cuenta con los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Recursos técnicos: No serán necesarios, puesto que la organización cuenta con la tecnología (PC, Wifi) necesaria para llevar a cabo el proyecto. Respecto al diseño del prototipo, el equipo de investigación también cuenta con los recursos técnicos necesarios.

Recursos materiales: Una computadora para la producción del contenido, e Internet para el envío del newsletter a los miembros de la organización. Ambos suministrados por Plaza Cielo Tierra.

Elaboración del presupuesto:

Tabla N° 3. Presupuesto.

RECURSOS		Discriminación detallada del recurso	Unidades que se requieren de cada recurso	Valor de cada unidad (\$)	Costo Total (\$)
HUMANOS	Coordinadores	Elaboración y diseño del prototipo que guiará el trabajo del área de comunicación y prensa.	10 (hs) 1 prototipo	0	0
	Miembros del área de comunicación y prensa	Creación del contenido del newsletter mensual. Elaboración del calendario de actividades/eventos	5 (hs) (mensual)	0	0
	Director de la organización	Aprobación del proyecto. Envío detallado de las actividades que se realizarán en la organización.	1(hs) (mensual)	0	0
MATERIALES	Computadora	Diseño del prototipo de newsletter y calendario. Producción del newsletter y calendario mensual	1	0	0

	Internet	Envío del newsletter y calendario por mail a todos los miembros de la organización	(servicio)	0	0
TOTAL					

Estructura organizativa y de gestión del proyecto

El **grupo de investigación** se encargará de la elaboración del proyecto, en lo que concierne al diseño del prototipo de newsletter, ya que cuenta con conocimientos tanto teóricos como prácticos para llevar a cabo la actividad. Se encargará de su producción, utilizando los elementos que configuran la identidad visual de Plaza Cielo Tierra.

El **director ejecutivo**, quién tiene a su cargo el área de comunicación, aprobará y/o sugerirá cambios respecto al prototipo presentado por el grupo de investigación, ya que es la máxima autoridad de la organización. También será el miembro principal encargado de enviar las actividades aprobadas por el Comité Ejecutivo para que el área de comunicación las tenga en cuenta en la producción del calendario, como parte fundamental del newsletter.

Comunicación y prensa será el área delegada para la producción y posterior difusión del newsletter a todos los miembros del público interno. Se considera que sus integrantes poseen los conocimientos y habilidades necesarias de redacción, diseño y tecnología para llevar a cabo esta tarea.

Los medios de comunicación que se utilizarán en el transcurso del presente proyecto se describirán a continuación:

Correo electrónico (mail): Será utilizado en dos circunstancias distintas: por un lado, el director ejecutivo deberá enviar las actividades estipuladas por el Comité Ejecutivo al área de comunicación, para la configuración del calendario mensual; y por otro lado, para la distribución del newsletter a todos los miembros de Plaza Cielo Tierra.

Reuniones: El grupo de investigación se reunirá con el director ejecutivo para la presentación y posterior aprobación del proyecto de establecimiento de canal mediatizado de comunicación interna. El equipo también se reunirá con el área de comunicación y prensa

para la presentación del prototipo de newsletter, momento en el cual se les brindará el archivo con posibilidad de edición. En lo que respecta a la producción mensual del newsletter, el área de comunicación se reunirá el día 25 de cada mes, fecha ya pautada para su organización interna.

WhatsApp: Será utilizado como refuerzo del correo electrónico para el envío del newsletter mensual y posibles modificaciones en el calendario de actividades/eventos.

Actividades y tareas a realizar

Fase de diseño

La elaboración del newsletter y calendario mensual de Plaza Cielo Tierra se realizará durante el mes de septiembre del corriente año (2019). El grupo de investigación se encargará de la producción de dos prototipos (mes octubre) que servirán como guía para la producción de los próximos ejemplares desde del área de comunicación de la organización. El primero contará con contenido ficticio, sobre las actividades y eventos a desarrollarse en el mes de octubre del presente año (2019) en el centro. El segundo, será el mismo prototipo pero con posibilidad de edición para que, desde el área de comunicación, pueda ser modificado y adecuado a las novedades organizacionales.

Para la el diseño del prototipo de newsletter se tendrán en cuenta los elementos descritos en el Manual de Identidad (logosímbolo, colores corporativos y tipografía corporativa), desarrollado en el Proyecto de formalización de la identidad de Plaza Cielo Tierra.

Fase de aprobación

El equipo de investigación presentará el prototipo de newsletter al director ejecutivo de la organización, con el objeto de obtener su aprobación y/o sugerencias para la modificación del mismo.

En una segunda instancia, contando con el aval del director, será enviado al área de comunicación, la cual quedará como encargada de la producción y difusión del newsletter y calendario.

Fase de ejecución y distribución

El área de comunicación se encargará de la producción del contenido del newsletter, teniendo en cuenta acontecimientos importantes para la organización y también aquellos que se encuentren íntimamente relacionados a la comunicación pública de la ciencia. Por otra parte, la configuración del calendario mensual se llevará a cabo de manera conjunta con el director ejecutivo o algún otro representante del Comité Ejecutivo, que pueda brindar información sobre las actividades/eventos que se realizarán en Plaza Cielo Tierra o que contarán con la participación de los miembros del público interno.

Una vez producido el newsletter, se enviará por mail a todos los empleados y directivos del centro, de manera que la información transmitida llegue a la totalidad de las áreas de la organización. Para asegurar la recepción de los mensajes al área de guías y coordinadores, quienes representan la cara visible de Plaza Cielo Tierra y están en contacto continuo con el público externo, desde el área de comunicación se enviará entre los primeros cinco días de cada mes, el archivo del newsletter en PDF a los coordinadores, para que éstos se encarguen de reenviar el mismo por el grupo de WhatsApp integrado tanto por guías como por coordinadores.

En el caso de surgir un cambio en el cronograma, éste debe ser debidamente notificado a la totalidad del público interno por correo electrónico, y también debe ser enviado por los distintos grupos WhatsApp.

Fase de evaluación

La evaluación se realizará luego de seis meses de ejecución, en abril del 2020. El equipo de investigación será el encargado de desarrollar esta fase, y estará destinada a los empleados y directivos de Plaza Cielo Tierra.

Con el objetivo de evaluar los resultados del proyecto, se realizará una encuesta a la totalidad de los miembros del público interno de la organización, ya que permitirá indagar sobre el funcionamiento del canal mediatizado implementado como nueva vía de comunicación interna. Basándonos en el análisis de la información recabada a partir de aplicación de la técnica, se comparará con los resultados obtenidos en el diagnóstico en el año 2019.

Indicadores de evaluación del proyecto:

1. Nivel de conocimiento por parte del público interno sobre las actividades/eventos realizados en Plaza Cielo Tierra.
2. Nivel de eficacia del uso de los canales mediatizados de comunicación interna por parte de Plaza Cielo Tierra.
3. Nivel de reconocimiento por parte del director ejecutivo de la importancia del área de comunicación y prensa para una gestión adecuada de la comunicación interna y su repercusión en el funcionamiento de la organización.

EJEMPLO DEL PROTOTIPO: NEWSLETTER MES OCTUBRE 2019





LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	1 ● Reunión de guías y coordinadores con el asesor operativo a las 14 hs (por La Noche de los Museos)	2	3	4 ● Inicio de la Semana Mundial del Espacio.	5	6 ● Ciclo de cine para niños y niñas a las 17 hs.
7 ● Aniversario Lunar: En 1959 la nave soviética Luna 3 fotografió por primera vez "la cara oculta de la luna"	8 ● "La misión SAOCOM" por Estefanía De Elia (MinCyT) a las 18 hs.	9 ● Telescopios en la Plaza de 19 a 22 hs.	10 ● Finaliza la Semana Mundial del Espacio.	12 ● Día del Respeto a la Diversidad Cultural. ● "Madre Tierra" por Guillermina Espósito a las 18 hs.	13 ● Cumpleaños de Paula.	14 ● Ciclo de cine para niños y niñas a las 17 hs.
15	16 ● Reunión general a las 14 hs (por La Noche de los Museos)	17 ● Telescopios en la Plaza de 19 a 22 hs.	18	19 ● Noche de los Museos: "Museos de Córdoba, espacios de diálogo social"	20	21 ● Ciclo de cine para niños y niñas a las 17 hs.
22	23	24 ● Día nacional de la astronomía. ● Cumpleaños de Nico.	25	26	27	28 ● Ciclo de cine para niños y niñas a las 17 hs.
29	30	31 ● ¿Estamos solos en el Universo? II Parte" por José Funes a las 18.30 hs.				

Referencias:

- Eventos / Actividades de PCT (internas)
- Eventos / Actividades de PCT (externas)
- Reuniones
- Cumpleaños
- Feriados / Fechas importantes
- Día no laboral



[+ INFO](#)

ACTIVIDADES DEL MES

08/10 "La misión SAOCOM": Charla a cargo de Estefanía De Elía (Actividad del MinCyT)

La actividad será a las 18 hs en el SUM de Plaza Cielo Tierra. La misma tratará sobre los satélites científicos y de telecomunicaciones con énfasis en el SAOCOM 1A, lanzado el año pasado y que orbita la Tierra a 630 km de altura con el objetivo de medir la humedad del suelo y prevenir catástrofes.

12/10 "Madre Tierra": Charla a cargo de Guillermina Espósito (Actividad de Plaza Cielo Tierra)

La actividad será a las 18 hs en el SUM de Plaza Cielo Tierra. La disertante expondrá, en el marco del Día del Respeto a la Diversidad Cultural, acerca de las tradiciones de los pueblos originarios de Córdoba, en relación a la necesidad del cuidado y respeto a la Tierra y los recursos que nos brinda.

31/10 "¿Estamos solos en el Universo? II Parte": Charla a cargo de José Funes (Actividad de Plaza Cielo Tierra)

La actividad será a las 18.30 hs en el SUM de Plaza Cielo Tierra. Ante el éxito de la primera disertación, Funes invitará nuevamente a reflexionar sobre la posibilidad de encontrar vida inteligente en otras partes del Universo.

 Las actividades serán libres y gratuitas, pero con cupo limitado. Por este motivo las reservas serán vía web hasta las 10 hs de los días de las charlas.

 Una hora antes del evento, guías y coordinadores serán los encargados de la organización del espacio. El área de recepción, por su parte, deberá recibir al público y corroborar las inscripciones.



EVENTOS

NOCHE DE LOS MUSEOS

Museos de Córdoba, espacios de diálogo social

2019

18 de octubre



Universidad
Nacional
de Córdoba



Programa
de Museos



Secretaría
General



córdoba.cba



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA



ENTRE
TODOS



RED
GESTIÓN
CULTURAL
PÚBLICA



MUNICIPALIDAD
DE CÓRDOBA

CÓRDOBA
CAPITAL *social*

EVENTOS

10º EDICIÓN DE LA NOCHE DE LOS MUSEOS

Bajo el lema "Museos de Córdoba, espacios de diálogo social", el viernes 28 de octubre desde las 20:00hs hasta las 2:00hs, se llevará a cabo la décima edición de la Noche de los Museos. Los museos y espacios culturales de Córdoba abrirán sus puertas para compartir y disfrutar de diversas actividades y espectáculos para todo público de forma gratuita.

- Los ómnibus serán gratuitos durante seis horas, acercando al público a los distintos museos y espacios de la Universidad Nacional de Córdoba, así como a museos dependientes de la Municipalidad y de la Provincia. Participarán el museo de antropología, el museo botánico, el museo de psicología, el observatorio astronómico, entre otros de capital y del interior

Esta sería la tercera participación de Plaza Cielo Tierra en el evento que reúne a ciudadanos de diversas edades con el fin de favorecer el acceso a la cultura a través de distintas propuestas pedagógicas. Otro objetivo que se intenta cumplimentar es el de fortalecer el rol social de los museos a través de muestras y actividades que ofrezcan múltiples alternativas de intercambios e intervenciones del público, distintas maneras de experimentar, recrear e interpretar los acervos patrimoniales como bienes culturales que pertenecen a toda la comunidad.

Organizan el Programa de Museos de la Universidad Nacional de Córdoba, la Agencia Córdoba Cultura y la Secretaría de Cultura de la Municipalidad.

**NOSOTROS**

DÍA NACIONAL DE LA ASTRONOMÍA

El 24 de 1871 Domingo Faustino Sarmiento junto a Benjamín A. Gould inauguraron el Observatorio Nacional Argentino, actualmente Observatorio Astronómico de Córdoba. Este fue un primer paso para mapear y construir catálogos de estrellas visibles desde esta latitud del hemisferio Sur, ya que las estrellas que se ven desde este punto del planeta no son iguales a las que se ven desde el hemisferio Norte.

También permitió cartografiar el territorio para poder dominarlo y probarlo, además de lograr la participación de la Argentina en el desarrollo de las Ciencias Naturales.

¡Desde Plaza Cielo Tierra les deseamos un muy feliz día a nuestros astrónomos: Guillermo, Armando, Claudia y Federico!

**NOSOTROS**

¡CUMPLEAÑOS EN OCTUBRE!



Paula (13/10) y Nico (24/10)

Les deseamos muchas felicidades en sus días, de parte de todo el equipo de Plaza Cielo Tierra. Como guías, sus aportes son fundamentales para lograr acercar la ciencia a nuestros visitantes.

¡Que disfruten su día!

¡BIENVENIDO, LUCAS!



Plaza Cielo Tierra le da la bienvenida a su nuevo integrante Lucas Perez, quien formará parte del área de Intendencia. Esperamos que te sientas cómodo y que disfrutes de esta nueva etapa junto a nosotros. Recordá que ante cualquier duda o sugerencia, podés acudir tando a los directivos como al resto del equipo.



DIFICULTADES

En los siguientes párrafos se expondrán los obstáculos que se hicieron presentes durante la realización del presente Trabajo Final.

Es importante señalar que las dificultades surgieron al efectuar el trabajo de campo. Sin embargo, cabe destacar que el ingreso a la organización no fue obstaculizado por requisitos burocráticos. La encargada de comunicación y prensa, quién fue informante clave o intermediaria, le solicitó únicamente al grupo de investigación una nota que cuente con el aval de la directora para tener una constancia del trabajo que se llevaría a cabo y notificar a los directivos de Plaza Cielo Tierra.

Las entrevistas a los directivos y a los encargados de las áreas de comunicación y prensa e intendencia transcurrieron sin inconvenientes, en todas las ocasiones en las oficinas de la organización. No obstante, cuando llegó el momento de entrevistar a los guías y coordinadores/as, éstos no habían sido notificados sobre las entrevistas que el grupo de investigación requería, a pesar de contar con la aprobación organizacional para la intervención.

El muestreo elegido, como se desarrolló anteriormente en el marco metodológico, era no probabilístico a por conveniencia del grupo investigador. En esta investigación se decidió entrevistar a un coordinador/a del turno mañana y uno/a del turno tarde. En el caso de los guías el criterio fue el mismo pero se seleccionaron cuatro personas en total (dos de cada turno).

La dificultad principal surgió, en una primera instancia, porque no se les comunicó a los guías y coordinadores/as que la organización había aceptado que se realice la investigación, y tampoco que incluía un trabajo de campo con la utilización de técnicas de observación y entrevista a miembros del público interno.

El grupo investigador solicitó los contactos de los guías y coordinadores/as para poder tener un intercambio más formal y pactar las entrevistas. Sin embargo desde la organización estos no fueron otorgados y concedieron el permiso para realizar las entrevistas en los momentos de cambio de turno. Esto no creaba un ambiente propicio para la aplicación de la técnica ya que era el horario de finalización de la jornada laboral de los miembros del turno mañana y el comienzo de los de la tarde, momento que algunos tenían para almorzar o conversar con sus pares. Además, a pesar que el grupo de investigación intentaba que las entrevistas con los integrantes de esta área en particular sean privadas para generar confianza

y confidencialidad (indicando que no se revelaría su nombre, sexo y edad), se terminaron realizando en el SUM por elección de los entrevistados, espacio abierto donde circulaban otros empleados y directivos.

La segunda dificultad estuvo vinculada a manifestaciones de resistencia de la organización, las cuales según Varela (2004) se pueden presentar una vez que el equipo ha logrado ingresar y se encuentra en tarea de observación, como cuando los miembros o empleados, que en un primer momento mostraron buena disposición, cambian de repente su actitud.

El ejemplo que brinda el autor describe fehacientemente una situación que ocurrió cuando sólo faltaba entrevistar a un/a guía del turno tarde para completar la muestra y por ende el trabajo de campo. En un primer momento, el coordinador/a de la tarde le brindó al grupo de investigación el contacto y mostró predisposición para la realización y estipulación de la entrevista. Sin embargo, al momento de solicitarle el contacto de un/a guía de la tarde para finalizar el trabajo de campo respondió por mensaje que ya les había pedido a los de la tarde y “la verdad es que todos me dicen que no tienen ganas”.

El grupo investigador optó por concurrir a la organización en el horario de visitas no guiadas y acercarse a un/a guía para consultarle si estaba dispuesto/a a ser entrevistado, quien accedió instantáneamente con amabilidad.

La misma dificultad descrita en un principio acerca de no haber comunicado desde la organización a los coordinadores/as y guías sobre la realización del presente diagnóstico se volvió a presentar cuando las investigadoras, con permiso de los directivos, se acercaron en el horario de visitas guiadas para tomar fotografías de la organización. El grupo de investigación se identificó en la entrada y uno/a de los guías solicitó un momento para consultar si podíamos ingresar. Cuando los directivos le respondieron que sí comentó que nunca había visto a las investigadoras y que “no tenía idea”. La situación anterior es un ejemplo más de lo que debe cambiar a través de una adecuada gestión de la comunicación interna para lograr su optimización, de manera que los mensajes, en este caso de carácter informativo, sean recibidos por todos los miembros del público interno en los casos que los atañen.

INTERROGANTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

En el transcurso de la investigación se pudo detectar una temática que podría ser el puntapié inicial o interrogante para futuras investigaciones que conciernen a Plaza Cielo Tierra. En el presente trabajo de grado sólo se abordó la dimensión **imagen**, entendiéndola desde sólo una de las categorías de análisis de la imagen corporativa descritas por Scheinsohn (2000): la endoimagen, síntesis interpretativa de la organización que elaboran exclusivamente los miembros del público interno, ya que se correspondía con el problema y los objetivos del estudio.

No obstante, se pudo corroborar que Plaza Cielo Tierra no cuenta con información acerca de las características de sus diversos públicos y como consecuencia de la síntesis interpretativa que estos operan acerca del centro, lo que dificulta la definición de la imagen corporativa.

La construcción de la imagen no sólo depende de la participación activa de la organización a través de la emisión de mensajes, sino también del público al que se dirigen, encargados de la recepción. Scheinsohn (2000) plantea la necesidad del estudio tanto de la **imagen pública** como de la **imagen pública pretendida**. Su relevancia se debe a que no siempre la imagen se corresponde con lo que la organización pretende o desea que sus públicos operen y asimilen.

La investigación en la temática permitirá mostrar la distancia entre ambos tipo de imagen para lograr una eficaz gestión de los actos y mensajes, componentes indispensables de la dimensión.

Si bien no es posible modificar la imagen de manera directa, una correcta gestión de la comunicación y el hecho de contar con una herramienta de retroalimentación, permitirá realizar ajustes y mejorar la proyección de los mensajes de Plaza Cielo Tierra, teniendo en cuenta las percepciones, experiencias y sensaciones de los visitantes.

BIBLIOGRAFÍALibros:

- Ander-Egg, E. (1985). *Introducción a la planificación estratégica*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Ander-Egg, E., y Aguilar Idañez, M. J. (1998). *Cómo elaborar un proyecto*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Avendaño, M. C. C. (2006). *Elementos de Metodología y Prácticas Locales - Cuadernos de Análisis I*, Argentina: BR Copias.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J., Trognan, A. (1989) *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, España: Editorial Narcea.
- Bordenave, J. (1985). *Participación y sociedad*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Búsqueda.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., y Hopking, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Editorial Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España.
- Chaves, N. (1999). *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Naucalpan, México: Editorial Gustavo Gili.
- Costa, J. (2000). *Identidad Corporativa*. Barcelona, España: Editorial Trillas.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Editorial Paidós
- Elías, C. (2008). *Fundamentos de periodismo científico y divulgación mediática*. Madrid: Alianza Editorial.
- Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2009). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación, conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Córdoba, Argentina: Editorial Copy Rápido.
- Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2012). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación*,

- técnicas de recolección y análisis de la información*. Córdoba, Argentina: Editorial Copy Rápido.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
 - Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
 - Muriel M. L. y Rota G. (1980). *Enfoque social de relaciones públicas*. Quito, Ecuador: Editorial Ciespal
 - Páez, L., Egidos, D., Saavedra, M. (2002). *Comunicación Institucional*. Apunte de Cátedra.
 - Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
 - Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
 - Scheinsohn, D. (2000). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
 - Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires - Barcelona - México: Editorial Paidós.
 - Tilden, F. (2006). *La interpretación de nuestro patrimonio*. Sevilla, España: Editado por Asociación para la Interpretación del Patrimonio. Primera edición en español. .
 - Tonda J., Sánchez, A. M., y Chávez, N. (2002). *Antología de la divulgación de la ciencia en México*. México: Dirección General de Divulgación de la Ciencia, UNAM.
 - Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, Argentina.
 - Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Editorial Pirámides.

Legislaciones

- Ley N° 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación. Buenos Aires, Argentina, 8 de octubre de 2014.
- Ley N° 9881. Convenio Marco Parque de las Tejas- Córdoba, Argentina, 5 de enero de 2011.

- Ley N° 10540. Convenio Marco Centro de Interpretación Científica-Planetario. Córdoba, Argentina, 13 de mayo de 2018.

Publicaciones online

- Abad, E. R. (2012). *La comunicación pública de la ciencia y su rol como estímulo en la vocación científica* (Tesis de maestría), Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado el 24 de Abril de 2019: <http://eprints.uanl.mx/2734/1/1080224593.pdf>
- Aguaded, S; Cuenca, J; Wamba, A. (2006). *Las actividades prácticas en museos de ciencia y centros de interpretación: ¿Cómo orientarlas desde una perspectiva holística?*. Universidad de Huelva. Recuperado el 24 de Abril de 2019: https://www.researchgate.net/publication/39215689_Las_actividades_practicas_en_museos_de_ciencia_y centros_de_interpretacion_como_orientarlas_desde_una_perspectiva_holistica
- Alcívar, M. (2004). *La divulgación mediática de la ciencia y la tecnología como recontextualización discursiva*, En Anàlisi 31 - Departamento de Periodismo I, Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla. Recuperado el 22 de Abril de 2019: <https://core.ac.uk/download/pdf/51388371.pdf>
- Alcívar, M. (2015) *Comunicación pública de la ciencia y la tecnología: una aproximación crítica a su historia conceptual*. Arbor, 191: Recuperado el 22 de Abril de 2019: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2015.773n3012> (2015)
- Bertonatti, C., Iriani, O., y Castelli, L. (2010). *Los centros de interpretación como puntos de anclaje y manejo del flujo turístico*. Libro de actas del IV Congreso Internacional “Patrimonio Cultural y Cooperación al Desarrollo” 16-18 junio 2010, Sevilla: 119-126. Recuperado el 24 de Abril de 2019: <http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/mcheca/GEOPATRIMONIO/LECTURA7B.pdf>
- Varela, C. (2004) *La entrada al terreno institucional*. Tramas, N°20. Ed. Universidad Autónoma de México. Recuperado el 10 de Septiembre de 2019: <http://www.cristianvarela.com.ar/textos/trabajo-de-campo-en-instituciones>

- Zapata Urán, S., Helena, C. (2015) *Arquitectura Corporativa: un instrumento al servicio de la comunicación*. En AAVV, Escritos en la Facultad - Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Ed. Artes Gráficas. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 10 de Abril de 2019: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/549_libro.pdf