



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Comunicación

Proyecto de Investigación:

Herramienta de comunicación para la gestión de una radio estudiantil
universitaria caso: *Ruta Alternativa*, BUAP

Estudiante:

María de Lourdes Sánchez Guevara

Director/a:

Mtro. Víctor Manuel Meléndez Rodríguez

Lectores

Dra. Patricia Durán Bravo

Dra. María Alejandra Ponce Morales

Contenido

Introducción	9
Capítulo I: Planteamiento Del Problema	11
<i>Situación del Problema Social</i>	11
<i>Situación del Problema Organizacional</i>	13
<i>Situación del Problema Comunicacional</i>	17
<i>Pregunta de Investigación</i>	18
<i>Diseño de Investigación</i>	19
<i>Justificación</i>	19
<i>Objetivos</i>	20
<i>Hipótesis</i>	22
<i>Definición de las Variables</i>	22
<i>Perspectiva Teórica</i>	27
<i>Teoría de los Sistemas</i>	27
<i>Gestión Organizacional</i>	30
<i>Comunicación Integral</i>	33
<i>La Comunicación Estratégica</i>	35
<i>Perspectiva Metodológica</i>	38
<i>Enfoque de la Investigación</i>	38
<i>Tipo de Estudio</i>	39
<i>Focus Group</i>	39
<i>Sujetos de Estudio</i>	41
<i>Alcances y Limitaciones</i>	41
Capítulo II: Marco Histórico.....	43
<i>La Radio Universitaria en América Latina</i>	43
<i>La radio Universitaria en México</i>	44
<i>El Caso de la BUAP</i>	50
<i>La Radio por Universitarios</i>	53
<i>Clasificaciones de la College Radio</i>	54
<i>Frecuencias Juveniles en México</i>	58
<i>Caso Ruta Alternativa</i>	59

Capítulo III: Marco Teórico	63
<i>Antecedentes a Nivel Internacional</i>	63
<i>Antecedentes Nacionales</i>	68
<i>Capitulo III: Marco Teórico</i>	71
<i>Teoría de los Sistemas</i>	71
<i>Gestión Organizacional</i>	74
<i>Comunicación Integral</i>	76
<i>Comunicación Estratégica</i>	79
Capitulo IV: Marco Contextual	83
<i>Antecedentes Generales</i>	83
<i>Análisis Organizacional</i>	84
<i>Análisis Estructural</i>	84
<i>Análisis Funcional</i>	86
<i>Análisis Relacional</i>	88
<i>Análisis Simbólico</i>	90
<i>Necesidades Específicas de Mejora</i>	92
<i>FODA de la Organización</i>	94
Capítulo V. Marco Metodológico.....	96
<i>Enfoque Metodológico</i>	96
<i>Enfoque Cualitativo</i>	96
<i>Tipo de Estudio</i>	97
<i>Alcance de la Investigación</i>	97
<i>Manejo de la Variable</i>	98
<i>Temporalidad</i>	98
<i>Espacio</i>	99
<i>Población</i>	99
<i>Instrumento de Recolección</i>	100
<i>Descripción del Instrumento</i>	102
Capítulo VI: Resultados e Interpretaciones	104
<i>Elementos de la Comunicación</i>	104
<i>Articulación</i>	109
<i>Sistema</i>	113

<i>Otros Aspectos</i>	115
Capítulo VII: Propuesta y Conclusiones	116
<i>Referencias Bibliográficas</i>	120
Anexos	129

Índice de Tablas

Tabla 1: Desafíos comunes en la radio universitaria y estudiantil.....	15
Tabla 2: Operacionalización de las variables	26
Tabla 3: Lista de las estaciones enlistadas en la página de la RRUM.....	47
Tabla 4: Estaciones universitarias en México hasta 2012	48
Tabla 5: Modelos de organización para la operación de una estación estudiantil.....	56
Tabla 6: Características de la radio universitaria y la radio estudiantil	57
Tabla 7: Corazón ideológico de Ruta Alternativa	84
Tabla 8: Grupos en la Comunidad de WhatsApp de Ruta Alternativa	88
Tabla 9: Mapa de públicos	89
Tabla 10: FODA de la administración en Ruta Alternativa	95
Tabla 11: Operacionalización de ítems	100
Tabla 12: Orden de las preguntas para el <i>Focus group</i>	103
Tabla 13: Aspectos de la dimensión trascendencia.....	104
Tabla 14: Aspectos de la dimensión interacción	106
Tabla 15: Aspectos de la dimensión ruido.....	108
Tabla 16: Interpretaciones de la dimensión asociación	109
Tabla 17: Aspectos de la dimensión concertación	111
Tabla 18: Índice del Manual	117

Índice de Figuras

Figura 1: Operacionalización de la variable.	23
Figura 2: Operacionalización de la segunda variable	24
Figura 3: Operacionalización de la tercera variable	25
Figura 4: Síntesis perspectiva teórica.....	37
Figura 5: Síntesis perspectiva metodológica.....	41
Figura 6: Clasificación de los sistemas.....	72
Figura 7: Organigrama de Ruta Alternativa.....	85
Figura 8: Sistema identificado #1.....	113
Figura 9: Sistema identificado #2.....	114
Figura 10: Sistema identificado #3	114

Dedicatoria

A Dios, mi Señor, a quien le debo todo lo que hago, todo lo que tengo y todo lo que soy. Por manos de mi Madre, María Santísima en la advocación de

Guadalupe

A todos los que amé, amo y amaré.

Agradecimientos

Agradezco a mis papás, Julia y Manuel Felipe, por todo su cariño, porque me han enseñado a esforzarme por aquello que quiero lograr en la vida y han propiciado todo para que yo pueda llegar a ser quien soy. A mi hermano, Manus, que quiero mucho, gracias por ser mi cómplice al crecer.

A aquellos que contribuyeron esta investigación, al Mtro. Víctor por su guía y apoyo durante este proyecto. A *Ruta Alternativa*, por todo lo que me permitió aprender y a las increíbles personas que conocí en este gran proyecto, a los excoordinadores estudiantiles de la estación: Pedro, Jorge, Renato, Óscar, Raziel, y especialmente a Francisco Rivas quien, durante mi coordinación, fue mi mano derecha y secundó todas mis locuras, convirtiéndose en un gran amigo; a Ale Fragoso y Faby Solares por su amistad y apoyo técnico en el *focus group*.

Gracias a los Maestros Gabriela Benítez y Gabriel Martín por su confianza y guía al administrar *Ruta Alternativa* y por permitirme proponer, hacer y lograr tanto. También les agradezco por hacer del Laboratorio de Radio mi segunda casa, donde he reído, llorado, pero sobre todo aprendido mucho y construido una comunidad con amistades increíbles.

No podría no mencionar a mis amigos Wicho Guevara, Alejandro Andrade, Pamela Pérez, Lupita Ávila, Itzel Galván, Jorge Padilla y Francisco Alatríste, quienes me han sostenido emocional y espiritualmente. Quiero reconocer y agradecer de manera particular al Padre Erick Martínez Benavidez que me acompaña y corrige con paciencia y caridad en mis tropiezos, dudas e incertidumbres.

Y a todas las personas que son para mí un reflejo del amor de Dios, a quien le agradezco infinitamente por ser tan bueno conmigo. Gracias a María Santísima y a mis amigos del cielo P. José Kentenich, San Carlo Acutis, San Josemaría Escriba y Santa Teresita del Niño Jesús por fortalecer mi fe y por llevarme a Jesús.

Introducción

Esta investigación se adentra en los desafíos que se enfrenta *Ruta Alternativa*, una radio estudiantil gestionada por universitarios de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Para comprender mejor su funcionamiento, se ha tomado como referencia el modelo de radio universitaria, con el que comparte muchas características lo cual, pero con una esencia diferente.

En el Capítulo I, se exponen cómo la falta de una visión integral sobre la radio producida por instituciones de educación superior trae consigo un problema de segmentación. Este fenómeno, que se manifiesta a nivel social, impacta directamente a *Ruta Alternativa*. Además, se presenta un panorama general de la investigación.

En el Capítulo II se desarrolla la historia de la radio universitaria y cómo sus principios fundacionales han tenido que adaptarse a la necesidad de adaptarse y de aceptar otros formatos a partir del desarrollo de carreras enfocadas en las ciencias de la comunicación. Se presenta la evolución tanto de la radio universitaria y de la radio estudiantil, destacando sus diferencias. Además, se expone el caso de la BUAP quien cuenta con ambos formatos radiofónicos.

En el Capítulo III establece la importancia de ver a las radios estudiantiles como un sistema el cual debe ser articulado basándose en la comunicación integral.

En el Capítulo IV se describe desde la comunicación estratégica a la estación *Ruta Alternativa* en los niveles estructural, funcional, relacional y simbólico. Se

identifican las áreas de fortalezas y debilidades de la estación, los públicos que están interesados en ella.

En el Capítulo V se detalla el método de recolección de datos sobre la administración de *Ruta Alternativa* desde la coordinación estudiantil. Se enfoca en los excoordinadores de la estación, con el objetivo de recopilar de manera adecuada sus experiencias.

En el Capítulo VI se muestran los resultados obtenidos de las respuestas de los excoordinadores y se interpreta la manera en que sus experiencias han impactado a la estación a nivel organizacional. Se identifican los elementos que deben rescatarse y cuáles son aquellos que deben corregirse.

Finalmente, en el Capítulo VII, se establece el contenido que deberá tener el Manual de comunicación para la coordinación estudiantil de *Ruta Alternativa*. Además, se establecen las conclusiones de este proyecto de investigación.

En resumen, esta investigación ha permitido identificar los desafíos y oportunidades en la administración de *Ruta Alternativa*, un proyecto que enriquece la formación de futuros comunicadores, no solo en el aspecto radiofónico sino también en la comunicación en la organización. A través del análisis de la historia, la estructura y las experiencias recopiladas, se delimita el contenido de una serie de estrategias para el mejor funcionamiento de la estación.

Con estas recomendaciones, se espera que *Ruta Alternativa* continúe siendo un espacio de aprendizaje y creatividad, que se contribuye a la profesionalización de los estudiantes y enriquece a la comunidad universitaria.

Capítulo I: Planteamiento Del Problema

Situación del Problema Social

La radio universitaria en América Latina nace como un medio de comunicación cuyo objetivo principal es la difusión de la cultura y del conocimiento científico. A partir de este formato se desarrolló un “modelo comunitario clásico”, nombrado así

por Díaz (2016), que caracteriza principalmente a las radios universitarias de Universidades Autónomas Públicas (Vázquez, 2019). Con el paso del tiempo, a partir de la integración de carreras relacionadas a las Ciencias de la Comunicación, en las instituciones de educación superior se integró como objetivo el uso del medio radiofónico para la formación de los estudiantes a partir de la práctica.

En este proceso de desarrollo profesional de los estudiantes por medio de las prácticas en el medio radiofónico, se fue construyendo un formato de contenido similar al *college radio*, la cual se caracteriza por la emisión de programas similares a un formato comercial con contenidos de carácter popular no educativo desarrollados por estudiantes de la universidad, cuyo foco principal es involucrar a las y los estudiantes en todas las áreas de la estación, siendo este formato común en la estaciones de universidades privadas (Vázquez, 2019).

Independientemente de los modelos en los que se puede clasificar su producción, el término “radio universitaria” se utiliza indistintamente para referirse a cualquier estación de una institución de educación superior (Araya, 2017). La radio universitaria, al ser utilizada como concepto genérico de los diferentes modelos de

producción orilla a que cada universidad decida el formato, los contenidos, los integrantes y el modo de operación que le permita a la estación producir según su objetivo general.

El desarrollo de proyectos de producción radiofónica de instituciones de educación superior ha sido muy complejo. Aunque existen organizaciones como la Radio Internacional Universitaria (RIU) y la Red de Radios Universitarias en México (RRUM), los portales de estas redes carecen de vigencia en su información presentada, debido a que muestran, en el caso de la RIU (RIU, 2024) solo el número de radios universitarias registradas y, en el caso de la RRUM (Red de Radios universitarias, s. f.), la lista de las radios universitarias que fundaron la red.

Aunque pudiera pensarse que la definición de radio universitaria se debería tener a partir del registro de la estación en el Instituto Federal de Telecomunicaciones (ITF), a partir de las nuevas tecnologías múltiples universidades empezaron a complementarse o mudarse completamente al entorno digital. A tal grado que, según Vázquez (2015), para 2011 el 74% de las radios universitarias contaban con presencia en la red.

Teniendo en cuenta lo anterior, al no haber un seguimiento en el desarrollo de la historia de las estaciones universitarias, cada estación ha construido su proyecto desde los objetivos y las necesidades de cada institución, abriendo un amplio espectro de lo que implica el ser una radio universitaria. A partir de lo que propone Vázquez (2012) y Araya (2017) cada radio universitaria muestra diferencias en cuanto a su administración, producción, medios por los que se emite, apoyo

económico por parte de la universidad, participación estudiantil, participación docente y el desarrollo de contenidos.

Después de investigar, se ha encontrado una falta de información documental que englobe a las radios universitarias, su producción y su administración, por lo que se identifica un problema en la configuración de información existente sobre la radio universitaria que diferencia a cada proyecto radiofónico y que, por lo tanto, las aísla. Esta fragmentación dificulta el intercambio de conocimientos entre estaciones, además de que impide que exista una visión global de lo que implica el panorama radiofónico universitario.

Situación del Problema Organizacional

Una vez establecido el problema de la falta de información sobre las radios universitarias, de manera interna en los diferentes proyectos existe un problema organizacional debido a que cada estación trabaja de manera única según su visión. Los retos que se presentan, a pesar de sus diferencias, tienden a ser similares, no solo en cuestiones externas sino en su forma de trabajar. De acuerdo con Ventín y Rubio (2024) existen tres objetivos principales de la radio universitaria, los cuales son: la formación estudiantil, la divulgación y la extensión de la cultura. Estos tres aspectos clave variarán de acuerdo con el orden de prioridad que le otorgue cada estación, según su propia identidad.

Un ejemplo de la diversidad organizacional expresada es *Ruta Alternativa*, la estación estudiantil universitaria de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCCom) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Dentro del

amplio espectro de la radio universitaria, tiene un proceso de producción similar al modelo *college radio*. La identidad de la estación se basa en la formación de los estudiantes, no solo en el área de la producción de sus programas, sino también en toda el área administrativa de la estación.

Mientras la tendencia es que las estaciones de Universidades Autónomas Públicas pertenezcan al modelo comunitario, el caso de la BUAP es particular porque cuenta con la estación institucional 96.9 FM Radio BUAP, que entra en el “modelo comunitario”; sin embargo, la estación estudiantil *Ruta Alternativa* con el modelo *college radio*. Esta dualidad permite reconocer que hay, por lo menos en una universidad pública, dos modelos organizacionales distintos.

Por una parte, *Ruta Alternativa*, al ser un proyecto con iniciativa estudiantil, tiene una naturaleza particular, cuyo objetivo principal es la formación de los estudiantes a través de la praxis en la producción radiofónica. En la cual, además de enfrentarse a las dificultades generales que tienen las radios universitarias, se enfrenta a desafíos específicos propios de las radios estudiantiles (Benítez, 2014 y Asuana, 2007) que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Desafíos comunes en la radio universitaria y estudiantil

Problema	Descripción
Baja calidad en los contenidos	Los contenidos presentados por los alumnos muestran interés y habilidad, pero con fallas significativas que afectan la credibilidad y exponen a críticas.
Falta de profesionalismo	La informalidad en el trabajo de la estación estudiantil pone en desventaja competitiva, que podría minimizarse con formación y capacitación.
Poca producción de materiales sonoros propios	A pesar de los conocimientos adquiridos, la producción de cápsulas y reportajes es baja, resultando en programas monótonos y aburridos.
Falta de creatividad	Uso intuitivo o improvisado de elementos sonoros y audiovisuales sin un objetivo funcional claro.
Falta de sistematización	Ausencia de sistematización del trabajo y buenas prácticas que sirvan de referencia para futuras generaciones.
Demora en la implementación de herramientas de gestión	Atraso en el diseño e implementación de estrategias de control, con adaptaciones tardías para el sector no lucrativo.
Poca vinculación con la comunidad estudiantil y la sociedad	Carencia de iniciativas que involucren a la comunidad, afectando la identificación y sentido de pertenencia con la estación.
Falta de acción para llevar a cabo las propuestas	Las propuestas de los alumnos no se cumplen por falta de compromiso y especificidad en las tareas, dificultando su realización.

Fuente: Adaptación de: "*Ruta Alternativa*", radio estudiantil por internet de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la BUAP: una comunidad de practica para la formación integral. (Benítez, 2014) y Universitys radio management: Defining the Strategy. (Asuana, 2007)

En la tabla anterior se describen los desafíos comunes que ocurren en las radios estudiantiles y universitarias abarcando diferentes aspectos que van desde la administración de la estación hasta la calidad en el desarrollo de los contenidos que se difunden. De los aspectos mencionados, es destacable la falta de sistematización en los procesos y de las buenas prácticas dentro de la estación, siendo éstas un área de oportunidad importante no solo para quienes participan actualmente en la estación, sino también para las futuras generaciones.

Ruta Alternativa es una organización con una dinámica de rotación de integrantes, natural por el ingreso y egreso constante de estudiantes y, por lo tanto, la falta de sistematización en los procesos organizacionales representa una amenaza latente. Sin embargo, esta misma rotación ofrece un área de oportunidad

única para la formación de recursos humanos competentes, pues los estudiantes adquieren experiencia práctica en un entorno real en la estación, lo que fomenta el surgimiento de la creatividad en este espacio universitario.

La ausencia de un método de trabajo estandarizado tiene como consecuencia el desaprovechamiento de oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo de la estación. Además, estas consecuencias podrían, no solo afectar de manera negativa la eficiencia operativa, sino también comprometer la continuidad de la organización. Una estructura más organizada permitiría a *Ruta Alternativa* maximizar sus posibilidades de impactar en el desarrollo de los futuros profesionistas, consolidando su presencia y relevancia en la Facultad.

Situación del Problema Comunicacional

Durante los 12 años de existencia de *Ruta Alternativa*, el modo de trabajo y las necesidades han sido cambiantes, por lo que los documentos e investigaciones que permitieron la aceptación e implementación de la estación ante la dirección de la FCCom –que son los únicos documentos escritos que hablan del modo de trabajo de la estación– no reflejan el modo de trabajo actual. Como consecuencia de los diferentes cambios de coordinación de la radio, no existe un registro que permita definir puntualmente el modo de trabajo de *Ruta Alternativa* dentro de la Facultad.

La persistencia de *Ruta Alternativa* ha dependido principalmente de la interacción comunicativa entre los coordinadores estudiantiles, quienes han fungido como eslabones de una cadena de transmisión de conocimientos de una gestión a la siguiente. Esta transmisión, basada en la capacidad de retención y el recuerdo del coordinador en turno, ha postergado la continuidad operativa a la variabilidad de la memoria humana de los pocos registros del trabajo realizado durante las diferentes gestiones. Esta dinámica ha convertido un desafío de comunicación para la sistematización en un asunto crítico de comunicación.

Arteaga (2023) puntualiza sobre la manifestación de un problema organizacional por el desorden de estandarización en los procedimientos debido a que el crecimiento organizacional sin un sistema de información holístico genera procesos aislados, flujos innecesarios, falta de estandarización. El autor describe cómo desde el análisis de los sistemas de organización se puede obtener información sobre la organización en el menor tiempo posible, información que muchos de los líderes desconocen, llevando a los proyectos al fracaso.

Por lo anterior descrito, se identifica el problema comunicacional desde la falta de sistematización en la información sobre los procesos administrativos de *Ruta Alternativa*, pues sí existen documentos relacionados a proyectos realizados por los coordinadores, pero no se encuentran de manera sistematizada para el desarrollo organizacional de la estación. Esta falta de sistematización de la información construida por los diferentes coordinadores impide a los nuevos miembros, particularmente a los nuevos coordinadores, hacer uso de la información de manera eficiente.

También se identifica una falta de integración entre los programas que han integrado la estación y el desarrollo del trabajo realizado durante las diferentes coordinaciones estudiantiles. La deficiente consistencia en la estrategia organizacional a lo largo de los años ha tenido como consecuencias momentos de debilitación en la estación, por lo que se considera oportuno buscar la manera de desarrollar una estrategia organizacional que potencie a *Ruta Alternativa* sin tener que depender únicamente de la estancia de un coordinador por largos periodos de tiempo.

Pregunta de Investigación

Para definir la pregunta de investigación dentro de este estudio de caso, fue necesario hacer una revisión de la problemática organizacional y comunicacional en el contexto de *Ruta Alternativa*, pues de esta forma se obtuvo la variable de comunicación para aterrizar la investigación. Por lo que la pregunta de investigación de este proyecto es: ¿Qué elementos de la comunicación integral deberían estar

integrados en la gestión de la estación estación estudiantil universitaria *Ruta Alternativa*?

Diseño de Investigación

Ruta Alternativa se halla en una etapa de coyuntura en su evolución histórica, habiendo experimentado una significativa revitalización tras la crisis causada por la pandemia de SARSCOV-2. Este período representa una ventana de oportunidad invaluable para el análisis profundo de las diversas dinámicas operativas y metodológicas implementadas en la estación, no solo en la administración actual sino a lo largo de su trayectoria, las cuales han sido catalizadoras de un avance trascendental en la trayectoria de la estación y que han contribuido a su fortalecimiento para concebir estrategias que promuevan la consecución óptima de sus metas institucionales.

Siendo este momento de la estación una ventana de oportunidades se considera ideal para la potencialización de *Ruta Alternativa* profundizar en la historia de la estación desde la perspectiva de los antiguos coordinadores de la estación, mediante una investigación cualitativa de tipo descriptiva, con el fin desarrollar una propuesta de intervención. Esta investigación permitirá identificar los factores que ha influido en el desarrollo de la estación, esperando que los hallazgos proporcionen una base sólida para futuras estrategias de mejora.

Justificación

Desde los problemas expuestos hasta el momento sobre la falta de conocimiento accesible sobre la radio universitaria y con base en la investigación

realizada sobre los problemas más comunes presentados en la radio universitaria, principalmente con el enfoque en los problemas de sistematización y aplicabilidad de propuestas realizadas, se pone en evidencia un área de oportunidad para desarrollar estrategias que permitan mejorar la gestión de los proyectos de radio.

Esta investigación se justifica en medida de que busca identificar y analizar los elementos comunicativos dentro de la estación *Ruta Alternativa* relacionados a la sistematización y a la aplicabilidad de ideas dentro de la estación. No solo para proponer soluciones basadas en los problemas de la estación, sino que busca rescatar las tácticas funcionales que se han realizado a lo largo de la historia de la estación. Esta investigación contribuirá a la creación de una herramienta de comunicación que propicie una gestión más eficiente para esta estación y que pudiese ser aplicable en otras estaciones.

Objetivos

El objetivo de una investigación, según Espinoza (2020), es aquella categoría que refleja el propósito de esta, expresando los límites del problema para orientarla. El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un manual que integre los elementos de la comunicación organizacional de *Ruta Alternativa*, de manera que, una vez identificados los elementos no integrados en el proceso de la administración de la estación, se realice una propuesta a la estación para integrar las partes en el sistema organizacional dentro de un manual que sea la base de la comunicación para los administradores actuales y próximos de *Ruta Alternativa*.

Objetivo general de Investigación

Diseñar una herramienta de comunicación organizacional, que propicie la articulación de los elementos de la comunicación integral en el sistema de gestión de la estación estudiantil universitaria *Ruta Alternativa*.

Objetivos específicos

Dentro de este diseño de investigación, los objetivos específicos funcionan como escalones para conseguir el objetivo general de esta investigación. Por ello están enlistados de la siguiente manera:

1. Describir el funcionamiento comunicacional y administrativo de la estación *Ruta Alternativa*.
2. Recopilar las experiencias de las trayectorias comunicacionales y organizacionales de la estación *Ruta Alternativa* con excoordinadores.
3. Analizar las brechas en el funcionamiento comunicacional y administrativo en la estación *Ruta Alternativa* para conocer distintas áreas de oportunidad.
4. Esquematizar una propuesta de herramienta de comunicación organizacional a modo de manual que propicie la articulación de *Ruta Alternativa*.

El desarrollo de cada uno de estos objetivos particulares permitirá el desarrollo de una herramienta de comunicación que articule de manera estratégica al sistema organizacional de la estación, en la búsqueda de un desarrollo organizacional coherente, activo y constante durante las administraciones de los futuros coordinadores estudiantiles de *Ruta Alternativa*, impulsado a los estudiantes integrantes en su crecimiento profesional.

Hipótesis

Según Izcara (2014) citado por Espinoza, E. (2018): “Las hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones” (p.25). A partir de lo anterior se puede describir la hipótesis como el conjunto de suposiciones resolutivas sobre el fenómeno que se estudia sintetizado de manera breve. En esta investigación, el fenómeno es la comunicación en la coordinación de la estación estudiantil *Ruta Alternativa*.

De una manera puntal, la hipótesis de esta investigación es que:

La sistematización de procesos de *Ruta Alternativa* en un manual permitirá la articulación de los elementos de la comunicación integral en el sistema de gestión de la estación.

Definición de las Variables

Partiendo del objetivo, se identifican tres aspectos de particular interés para esta investigación. Primero, los elementos de la comunicación, a la cual le sigue la articulación y por último el sistema organizacional. Cada una de estas variables se subdividirá según su definición correspondiente.

A partir de que la comunicación es, como cita Maldonado (1998), “el proceso de interacción humana que se realiza mediante el uso de signos.” En el caso de esta investigación se habla sobre como es la interacción de los elementos de la comunicación en la administración de la estación *Ruta Alternativa*, siendo la visión sistémica la perspectiva predilecta para el desarrollo del presente trabajo.

Por su parte Sánchez, citado por Islas (2011) define los elementos de la comunicación desde “el sentido de la comunicación, sus medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente en el cual se desarrolla y los ruidos que la afectan; la trascendencia de dichas interacciones comunicativas para los seres humanos, las sociedades y sus organizaciones” (Sánchez, 2006, p. 44).

De esta manera, partiendo de la visión sistémica, se buscará identificar los elementos de la comunicación dentro de la administración de *Ruta Alternativa* que no están articulados, para una posterior propuesta de integración en un manual de comunicación, priorizando los siguientes elementos que conforman el proceso comunicativo: la trascendencia, la interacción y los ruidos, en ese orden de importancia. Para definir las variables de la manera más precisa posible se presenta la siguiente Figura con los elementos mencionados.

Figura 1:
Operacionalización de la variable



Fuente: Adaptado de: Modelos de comunicación (Islas, 2011).

En el esquema anterior se desglosan las tres dimensiones dentro de la variable “elementos de la comunicación” identificando principalmente a la “trascendencia”, donde se busca identificar los procesos que contribuyen a la organización de las sociedades. Para ello, es importante ir describiendo la dinámica existente entre los diferentes participantes de la organización, para al fin analizar los elementos que afectan la transmisión de información en el proceso comunicativo.

Así mismo la articulación hace referencia a la teoría de la comunicación estratégica y a la integración activa de las diferentes actividades realizadas en un sistema. Galindo (2012) explica que la articulación presenta “la configuración posible de procesos de colaboración a mediano plazo y sistemas de comunión a largo plazo... como formas posibles de relación entre los sistemas de comunicación difusión, interacción o comunión... supone la concertación, el diálogo, la asociación con los otros para el beneficio de todos”.

Figura 2:
Operacionalización de la segunda variable



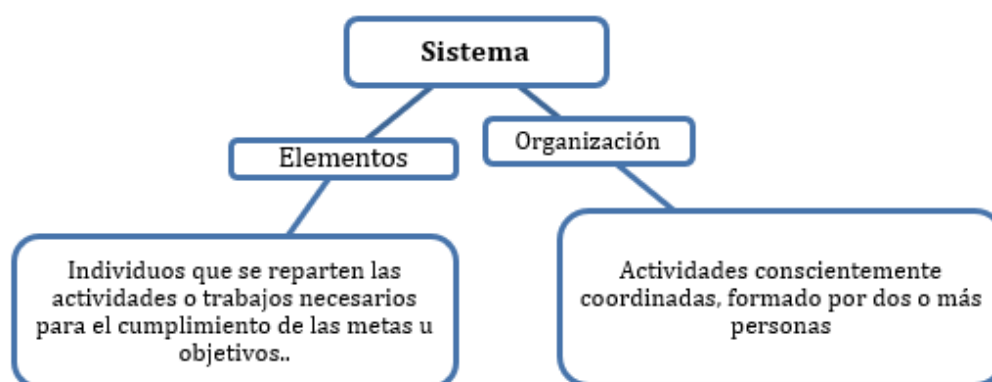
Fuente: Adaptado de: Concepto Asociación (Webmaster & Webmaster, 2024) y Definición de concertación, qué es, 5 ejemplos, tipos y para qué sirve + sinónimo y significado (Webmaster & Webmaster, 2023)

En la figura anterior se resaltan las dimensiones que integran a la articulación, que son la concertación y la asociación, relacionadas directamente a la coordinación y al alcance de objetivos. En el caso de *Ruta Alternativa* se busca propiciar por medio de la comunicación un proceso de entendimiento entre las diferentes partes que integran a la estación, particularmente en el proceso gestión de ésta, de manera que se dirija al equipo al entendimiento entre las diferentes partes de la organización encaminando a los integrantes de *Ruta Alternativa* al propósito de la estación.

Lo que encamina a la tercera variable de esta investigación, siendo ésta el sistema organizacional, pues para poder articular y explicar una realidad a través de un manual, debe existir aquello con lo que se va a analizar. En palabras de Chiavenato (2001) el sistema es un “conjunto de elementos que desarrollan una actividad o función para lograr un objetivo... un todo organizado con una lógica”. De esta manera podemos puntualizar los elementos del sistema y la organización que existe entre estos. Descritos en la siguiente figura:

Figura 3:

Operacionalización de la tercera variable



Fuente: Adaptado de: Organización - Concepto, tipos, componentes y ejemplos reales. (Equipo editorial, Etecé, 2021) y Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones (Chiavenato, 2001, p. 6)

En la figura anterior se muestran las dimensiones del sistema por lo que en caso de *Ruta Alternativa* existen los miembros de la estación, particularmente enfocándose en la perspectiva de los coordinadores estudiantiles durante sus etapas de gestión. Así mismo se considera como dimensión a la organización misma, pero desde la descripción de las actividades realizadas por los miembros del sistema. En caso de *Ruta Alternativa* han existido diferentes departamentos y diferentes actividades a realizar, pero todas con el objetivo de ser una estación estudiantil universitaria para el desarrollo de los estudiantes por medio de la práctica.

A partir del objetivo planteado anteriormente, teniendo tres variables, es posible sintetizarlas de la siguiente manera:

Tabla 2: Operacionalización de las variables

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>
Elementos de la comunicación.	El sentido de la comunicación, sus medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente en el cual se desarrolla y los ruidos que la afectan; la trascendencia de dichas interacciones comunicativas para los seres humanos, las sociedades y sus organizaciones	Ruido
		Trascendencia
		Interacción
Articulación	La configuración posible de procesos de colaboración a mediano plazo y sistemas de comunión a largo plazo... como formas posibles de relación entre los sistemas de comunicación difusión, interacción o comunión... supone la concertación, el diálogo, la asociación con los otros para el beneficio de todos.	Concertación
		Asociación
Sistema	Conjunto de elementos que desarrollan una actividad o función para lograr un objetivo... un todo organizado con una lógica	Elementos
		Organización

Fuente: Adaptado de: Organización – Concepto, tipos, componentes y ejemplos reales. (Equipo editorial, Etecé, 2021) y Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones (Chiavenato, 2001, p. 6) Modelos de comunicación (Islas, 2001, p.44)

A partir de la operacionalización de las variables presentadas, será posible el desarrollo específico de la investigación. Este proceso permitirá la justificación teórica de manera que permita definir una visión precisa para la obtención de los

resultados esperados. A su vez, el proceso de operacionalización de variables asegurará la coherencia de toda la investigación, partiendo desde los objetivos, la hipótesis, de tal forma que los hallazgos obtenidos sean relevantes para la propuesta de gestión de *Ruta Alternativa*.

Perspectiva Teórica

De acuerdo con Universidad Estatal de Milagro (2019) la perspectiva teórica se define “como un proceso de sumersión por parte del investigador en el conocimiento que ya existe y que se encuentra disponible para vincular al planteamiento del problema” (p. 4). Por ello, el sustento teórico del presente estudio está definido a partir de una perspectiva sistémica que busca llegar a un modelo de comunicación estratégica, de manera que se integren, se desarrollen y jerarquicen los diferentes elementos de la estación *Ruta Alternativa* con el fin de propiciar su máximo potencial según sus necesidades y objetivos.

Teoría de los Sistemas

La Teoría de los Sistemas es una representación de la realidad la cual establece, retomando las palabras de Vázquez, (2023) que “el sistema es un todo integrado de comunicaciones operativamente funcionales que interactúan entre sí, y otorgan la posibilidad de existencia del sistema” (p. 205). Esta visión ha tenido una evolución de pensamiento a lo largo del tiempo, comenzando con Bertalanffy (en Vázquez. 2023), quien propuso una visión integradora de los diferentes elementos de un sistema. Su enfoque considera que las diferentes partes de un proceso no están aisladas, sino que interactúan entre sí, siendo una propuesta contrastante a la visión mecanicista que predominaba desde el siglo XX.

En palabras de Vázquez (2023) “el sistema es un acoplamiento de múltiples estructuras que permiten hacer frente a los diversos cambios de estado que éste experimenta, tanto en su interioridad como en su exterioridad” (p. 201). Propone como el sistema no puede entenderse por sus partes de manera aislada, sino que es la suma de los diferentes elementos tiene una finalidad, la cual puede ser aplicada a fenómenos particulares. El sistema se presenta como un marco de interrelaciones en el cual diferentes elementos intercambian información con su entorno, manteniendo un equilibrio.

La Teoría de los Sistemas busca alcanzar tres objetivos a) impulsar el desarrollo de una terminología general que permita la descripción del funcionamiento y los comportamientos del sistema, b) desarrollar un reglamento según esas funciones, c) promover la formalización de las leyes establecidas (Arnold, citado en Vázquez, 2023). Esto quiere decir que la Teoría busca establecer un orden interrelacionado entre todos los miembros del sistema, desde cuál es el papel de cada uno y qué responsabilidades tiene, así de cómo las actividades realizadas por cada miembro influyen en las actividades de otros miembros.

Posteriormente, Luhmann (2006) establece que los sistemas se conforman a partir de la diferenciación del entorno, puesto que cada resultado de la construcción sistémica va a tener un resultado diferente, describiendo como es que, dentro de un sistema mayor, o sistema-total como él lo llama, se empiezan a crear subsistemas y sistemas-parciales. Luhmann (2006) establece que “la diferenciación sistémica genera entornos internos dentro del sistema” (p. 473). Esta diferenciación

no separa al todo de sus partes, sino que cada sistema-parcial reconstruye al sistema-total desde la diferenciación interna que existe.

Por su parte Arriaga (2003), desglosa la visión de Luhmann, expresando que la función es la antesala a una estructura, y que todos los sistemas sociales se definen por la naturaleza humana que los componen. Todos los sistemas sociales, interacciones, organizaciones y sociedades se componen de subsistemas interrelacionados que se regulan a través de la comunicación debido a que, la relación del sistema consigo mismo y los acoplamientos se dan por medio de la comunicación de este consigo mismo.

El concepto clave para entender el rol de la comunicación dentro de la visión sistémica es la autopoiesis. Este término, explica Aguado (2004), que en un primer momento fue utilizado para describir el proceso en el cual sistemas biológicos transmiten la información entre células, se refiere al proceso en el cual un sistema organizacional existente se autorreproduce de un estado actual para posteriormente pasar a un próximo estado. La autopoiesis es posible a partir de la comunicación interna del sistema y busca mantener la esencia del sistema para asegurar su propia existencia

La Teoría de los Sistemas, particularmente desde la perspectiva de Luhmann, tiene un impacto significativo en la visión que existe sobre las organizaciones puesto que se establece que las organizaciones son definidas por los integrantes que la conforman; de igual manera, se estipula que la forma en la que el sistema se mantiene a sí mismo por medio de la comunicación, constituyéndola no solo como un medio sino como elemento que construye a la

organización, proporcionando una visión integradora del sistema no solo desde el estado actual de la organización, sino con todos los momentos del sistema, pasado y futuro.

En el caso de *Ruta Alternativa* se propone que el establecimiento de una visión sistémica sirva como base en la organización de la estación, permitiendo la definición de una estructura y sus subsistemas, las funciones que cumplen y las relaciones que existen entre ellas. De esta manera, se propiciará una comprensión integral de la estación, fomentando la coherencia y la eficiencia en las actividades de la organización. Sumado a que la perspectiva sistémica fomenta la adaptabilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, pues al considerar la interdependencia y la comunicación continua, se generan lazos que le dan un nivel de fortaleza mayor al sistema.

Gestión Organizacional

La gestión organizacional es el proceso por el cual, desde la visión sistémica, se despliegan las acciones estratégicamente diseñadas según el contexto para la organización. Ésta nace desde Fayol y Taylor en el siglo XX (Ropa, et. al. 2022) con la teoría administrativa, en la cual propusieron el análisis a partir de la división del trabajo siendo esta la unidad básica de la organización y cómo el funcionamiento de la organización dependía del proceso administrativo. Ambas teniendo como objetivo en común la eficiencia organizacional.

Por su parte Chiavenato (2001) define a la administración como: “interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial” (p.3). De igual manera, describe a la organización como un sistema compuesto por diferentes

aspectos y niveles. En este proceso de interpretación de los objetivos, es necesario buscar un equilibrio dinámico entre la realidad de la organización y lo que se espera de ella, de tal manera que se le permita avanzar.

Para poder encontrar ese equilibrio dinámico y potenciar a la organización y a sus miembros es necesaria una visión sistémica y administrativa de una manera estratégica que propicie la integración. Por ello Calderón y Hernández (cit. en Ropa, 2022) proponen que la gestión se orienta al estudio de los comportamientos de las personas que integran a las organizaciones con respecto a las capacidades y también la forma en la que estas funcionan, buscando la formalización de los procedimientos y las normas para el logro de los objetivos.

Así pues, se ha propuesto que la gestión organizacional se enfoca hacia la obtención de resultados por medio de la integración y la guía de los miembros de la organización, presentando una visión estratégica para la dirección de la organización, considerando como elementos principales, la planificación de las acciones necesarias para el alcance de los objetivos, distribuir de manera óptima los recursos y tareas para posteriormente considerar los ajustes necesarios para el alcance de los objetivos iniciales.

Para *Ruta Alternativa* es muy importante considerar una visión en la gestión organizacional que propicie la integración de los diferentes elementos de la estación, desde las actividades de la coordinación estudiantil, pues principalmente por el cambio constante de miembros en la organización, es crucial la búsqueda constante de integración, de tal manera que se logre una óptima colaboración entre los integrantes. Al promover una dinámica colaborativa desde la gestión de la

estación se propicia que todos los miembros trabajen hacia los objetivos comunes, con un sentido de pertenencia y compromiso.

Comunicación Integral

Una forma entre la gestión dentro de una organización es a partir de una comunicación integral que no se limite a proyectar una imagen, sino que abarque la complejidad de esta. Costa (2009) describe que la organización como un organismo complejo que tiene dos elementos en relación: el cambio y la relación entre los todos y las partes; este organismo tiende a mantener una identidad y un equilibrio para su desarrollo. Esta perspectiva de la comunicación también involucra la planificación, coordinación y dirección de todas las actividades comunicativas al interior de una organización.

El término Dircom, explica Morales (et al, 2007), obtiene su reconocimiento a partir del primer congreso TOP-COM, el cual tuvo lugar en Francia en 1988, donde se buscó lograr la profesionalización de las funciones comunicativas que se realizaban de manera irregular, tales como: las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, entre otras. Es por ello por lo que el modelo DIRCOM, propuesto por Joan Costa (2005), se presenta como una gestión estratégica global. Esta gestión global busca, entre otras cosas, recuperar y optimizar la credibilidad de las organizaciones con sus diferentes públicos.

Para lograr la aplicación de una gestión estratégica es necesario que la dirección de la organización integre a los departamentos. Morales (et al, 2007) explican que la gestión de la comunicación tiene como función primordial "coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial" (p.35), asegurando que se trabaje hacia un objetivo en común

que fortalezca a la organización. De manera que se entiende al Dircom como el responsable de encaminar las diferentes estrategias de comunicación.

Con respecto al cómo llevar a cabo esta responsabilidad comunicativa para la organización, Nosnik (2001) propone un Modelo de Gestión Comunicativa, en el cual profundiza sobre los elementos característicos que deben tener los procesos comunicativos para que sean realizados de manera íntegra, estos son: la comunicación integral, verás, confiable, suficiente, efectiva, integral e integrada a los procesos productivos. Todos estos elementos propician una comunicación íntegra, coherente y productiva.

Por lo que se interpreta que el fomentar un espacio de confianza a partir de la proyección de información clara, que sea de fiar y que sea un ciclo constante de retroalimentación con todos los miembros de la organización desde sus necesidades y preocupaciones; permite a la organización y a sus miembros trabajar de manera colaborativa. Que permita manejar las operaciones de esta de manera efectiva para su complejidad.

La descripción de la organización desde la comunicación integral es importante para *Ruta Alternativa*, debido a que el establecer un orden en la comunicación dentro de una organización es uno de los pilares que le permiten sostenerse a lo largo del tiempo. En una estación estudiantil con una constante rotación en los miembros, es crucial una estructura comunicacional que garantice, en primer lugar, la subsistencia del proyecto y, en segundo lugar, pero de igual manera importante, la coherencia de la organización para sus públicos de manera

que facilite la integración de los nuevos miembros y que puedan atender las necesidades de la estación.

La Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es un concepto multifacético que está compuesto por dos elementos. Por una parte, la comunicación como menciona Díaz (2017) que desde la denominación colectiva es “la difusión de información elaborada por un organismo (...) dirigida a una audiencia cuyo interés quiere suscitar” (p. 17). Por otra parte, la estrategia, la cual se ha utilizado como un adjetivo para la comunicación, aunque tiene un uso y un origen de carácter militar.

La forma en la que información se difunde a partir de una planificación previa enriquece de manera exponencial a la comunicación, dándole énfasis en el proceso previo al envío del mensaje. El cual implica el diseño del mensaje, eligiendo el medio adecuado según los objetivos y las características de los receptores. De manera que el mensaje diga lo que debe decir y sea interpretado de la manera en que fue diseñado y se tenga una respuesta relativamente esperada.

El adjetivo de la estrategia hacia la comunicación hacía, explica Alberto (2012), tiene una dualidad particular. Por una parte, se describe la forma en la que la estrategia desarrolla y amplifica el desarrollo de la investigación, y por otra parte cómo la comunicación impulsa el potencial de la estrategia. En tanto que la comunicación estratégica lo que busca conseguir es la articulación, la significación, el sentido, el diálogo y la vinculación de una organización por medio del correcto diseño de mensajes.

A partir de lo anterior es posible visualizar a la comunicación estratégica como un conjunto de esfuerzos para alcanzar un objetivo, en este caso organizacional. Así también lo describe Rivera (2011) cuando dice que la comunicación estratégica es “aquella que no escatima en esfuerzos en la investigación y planeación” (p. 7) con el objetivo de darle poder a una idea y conseguir un cambio en las audiencias. Por lo que es posible considerar a la investigación, la planeación, la acción y la medición de resultados como elementos de comunicación estratégica.

Por su parte Scheinsohn (2011), describe a la comunicación estratégica como método de gestión cuyo objetivo es articular todas las comunicaciones tácticas, tales como: las relaciones públicas, la promoción, el *lobbying*, entre otras. La comunicación estratégica es presentada como marco conceptual que integra todas las áreas de una organización como la comunicación, las finanzas, el *managment*, etc. Scheinsohn defiende que la integración de estos elementos enfocados a un pensamiento sistémico se ocupa de ver las relaciones con un enfoque de totalidad, pues “todo tiene que ver con todo”.

Scheinsohn (2010) presenta una visión de la comunicación estratégica en la cual para concretar los objetivos organizacionales es necesario una integración del equipo en el cual se permita “ser con otros” (p.21). Dentro de esta visión, comunicación es clave para la gestión de una organización pues resalta la interdisciplinariedad del proceso comunicativo “promoviendo el entendimiento holístico de la organización y [buscando] instalar a la comunicación, jerarquizándola como un elemento clave de los procesos organizacionales” (p. 80, 2014).

La suma de una visión integradora de los diferentes elementos de la comunicación organizacional, junto con el poder transformador de un mensaje planificado, presentan una gran coyuntura para la estación *Ruta Alternativa*, presentada por la oportunidad existente en consolidar y potenciar la identidad y los objetivos de la estación, debido a que dentro de la estación existen elementos aislados que han permitido su subsistencia, pero el potencial de integrarlos a los objetivos organizacionales desde la comunicación estratégica, pueden maximizar su impacto y efectividad.

Figura 4:
Síntesis de perspectiva teórica



Fuente: Elaboración propia (2024)

Perspectiva Metodológica

La metodología es el marco por el cual se va a realizar la investigación, así lo describe Bunge (2018) cuando menciona que “La metodología es normativa en la medida en que muestra cuáles son las reglas de procedimiento que pueden aumentar la probabilidad de que el trabajo sea fecundo.”(p.34) ; por otro lado, Tamayo (2003) define el método científico como: “un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica”. (p. 28).

Según estas dos definiciones, podemos decir que la perspectiva metodológica es la óptica desde la que será mirada una situación determinada. Esta visión dirigirá los diferentes aspectos de la investigación, desde la información que se va a recolectar, la forma en la que se visualizará esa información hasta los métodos que se van a utilizar.

Enfoque de la Investigación

Para el estudio de este caso se empleará un enfoque cualitativo que explica Corona (2018), en la cual a partir de la profundización de las múltiples experiencias se obtiene un “conocimiento (que) emerge de las personas que participan activamente en la investigación” (p.72). Para esta investigación se busca profundizar en las experiencias de diferentes administradores de la estación estudiantil *Ruta Alternativa* con el fin de recuperar el conocimiento adquirido durante su gestión. Siendo la experiencia la materia prima de la investigación, utilizando el

conocimiento de las personas para posteriormente presentar el diseño de un manual que sintetice la dinámica de trabajo de la estación.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se realizará para esta investigación será de tipo descriptivo debido a que, corresponde a la definición de Ramos (2020), quien afirma que este tipo de investigación busca detallar “las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno” (p. 3) Es decir, una vez que se conocen las características generales de un proceso comunicativo se identificarán estas en el proceso administrativo de *Ruta Alternativa*. A partir de las diferentes experiencias adquiridas por personas que en su momento fueron coordinadores de Ruta Alternativa.

De manera que se trabaje con las realidades de la estación en diferentes etapas, para ello, según Tamayo (2003) es necesario una óptima recolección de datos que permita su categorización, a fin de facilitar relaciones entre las categorías, para poder describir, analizar e interpretar los datos resultantes. Siendo más puntuales, teniendo un estudio en el cual se proyecte la realidad de la estación hacia un futuro tangible de *Ruta Alternativa*.

Focus Group

Las técnicas de investigación incluyen un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que guían a los investigadores a profundizar el conocimiento y proponer nuevas direcciones de investigación las cuales se pueden utilizar en cualquier rama del conocimiento, así lo explica Maya (2014). Para ello,

en el presente trabajo se utilizará la técnica del *focus group*, en el cual a partir de las experiencias de los diferentes administradores de la estación se puedan identificar los diferentes elementos en la comunicación organizacional de *Ruta Alternativa*, así como las diversas formas en las que se ha buscado la integración de dichos elementos.

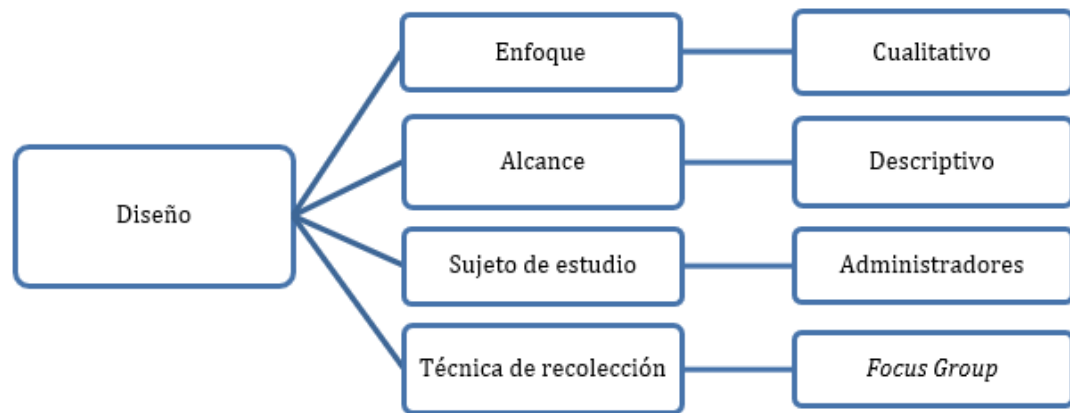
Para conseguir las experiencias de la manera más completa, para este estudio se llevó a cabo un *focus group* entre los administradores en diferentes etapas de la estación, en el cual en palabras de Da Silveira (2015) se recopilan datos por medio de “el diálogo sobre un asunto en especial, vivido y compartido mediante experiencias comunes.” En la búsqueda de identificar la situación de la estación de manera sincrónica y diacrónica. De tal manera que se obtengan las opiniones, actitudes e interpretaciones de la experiencia al administrar *Ruta Alternativa*.

Da Silveira (2015) define al *focus group* como un proceso de intercambio de ideas, de manera que sus experiencias y opiniones puedan ser confirmadas e intercambiadas por otros participantes. De manera que se recopilan los datos por medio del dialogo y sea posible profundizar en ciertos temas relacionados a la gestión de la estación. Con el fin de reconocer la manera en la cual se han relacionado los integrantes de la estación, contrastando las dinámicas durante las diferentes. La información recabada se convertirá en una base sólida para distinguir las tácticas con un impacto favorecedor en la trascendencia de la estación.

Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio para el desarrollo de esta investigación, como se ha mencionado anteriormente, serán los alumnos y exalumnos de la FCCom que han formado parte de la administración de *Ruta Alternativa*. En este caso, se trata aproximadamente de 10 administradores. Estos individuos desempeñaron un papel crucial en la gestión y toma de decisiones dentro de la organización a lo largo de su trayectoria, lo que los convierte en sujetos significativos para el presente análisis.

Figura 5:
Síntesis de perspectiva metodológica



Fuente: Elaboración propia (2024)

Alcances y Limitaciones

Esta investigación tiene una serie de limitaciones en diversos aspectos, por una parte, en el aspecto temporal hay un periodo en la historia de la estación que no está cubierta por algún representante, además del reto que implica el encontrar un momento en la agenda de los diferentes sujetos de estudio, así como la posibilidad de realizar la dinámica de manera presencial.

En el desarrollo de la investigación se encuentra como limitante la propia experiencia dentro de la organización, se teme que esta pueda nublar la objetividad de la investigación. Así como los tiempos para el desarrollo del manual, el cual es un proceso denso que, por los tiempos de entrega podrían afectar la exhaustividad del análisis y profundidad en el manual. Por último, el desarrollo del instrumento para el *focus group* debe abordar la descripción de múltiples elementos de la administración, de tal manera que no sobrecargue a los participantes. El estudio se realizará entre septiembre y octubre del 2024.

Capítulo II: Marco Histórico

La radio universitaria en sus diferentes formatos, modelos y objetivos es un fenómeno organizacional muy complejo que ha sido respuesta a diferentes necesidades. Por lo que, para entender la historia de esta, particularmente en América latina es esencial para entender como *Ruta Alternativa* se presenta como un medio de comunicación no convencional que responde a necesidades de los universitarios miembros de la institución a la que pertenecen.

La Radio Universitaria en América Latina

La radio universitaria en América latina nace con la intención de difundir la cultura y del conocimiento científico: a partir de la transmisión de conferencias, la promoción y transmisión de eventos culturales. A partir de este formato se les da las estaciones universitarias construyen un modelo propio para el enfoque temático en la producción de sus contenidos, pues al pertenecer a las universidades la producción se centra en la aportación social desde la institución y dependiendo a su vez de los integrantes de la comunidad universitaria para ser producido. Esto en búsqueda de una democratización de la comunicación ofreciendo una opción de medios de comunicación alternativa al servicio de los universitarios y de la ciudadanía.

Así como la radio universitaria ha ido adaptándose en formatos, de igual manera tiene la necesidad de evolucionar en contenidos y en formas de trabajo. Como señala Rotman (2016) -en Martín (2016) - el presidente de red de Radios Universitarias de Latinoamérica y el Caribe, y señala: “la radio tiene que ser

concebida como parte de un sistema global de información de la universidad ... pero tiene que está dispuesta a sumar otras voces, a romper una tradición endogámica que le permita abrir sus puertas y sus medios para acercarse a la comunidad” (p. 4). Haciendo hincapié en el deber de las universidades de aportar a la transformación social, incitando al cambio para poder llegar más lejos y con contenidos que favorezcan a la comunidad.

La radio Universitaria en México

México fue el segundo país en América latina en implementar el formato de radio universitaria con la Radio Universidad Nacional Autónoma de México el 14 de junio de 1937, con mil kilowatts de potencia y cuatro horas de programación (Radio UNAM, 2016). Al presentar un nuevo formato de radio nunca visto en el país, una programación profesional, con una visión educativa, desarrollada con parte del presupuesto universitario, para llevar la voz de la Cultura Universitaria a todas las clases sociales.

Los objetivos de Radio UNAM al momento de su fundación fueron la extensión de la cultura dentro del país y en el extranjero, para llevar el dato científico del momento a la audiencia en voz de los mejores profesores de la universidad con las bibliografías más destacables y cultas. Además de la extensión de la cultura, Asuaga (2007), también explica el fin de extensión cultural que impulsaría la estación. Transmitiendo “las grandes obras musicales de todos los tiempos y también las melodías anónimas del pueblo, armoniosas y cristalinas cuando son auténticas” (p. 187).

A partir de la programación de Radio UNAM, sumado a la radio de la Universidad de San Luis Potosí y la Universidad Veracruzana, se desarrolló el “modelo comunitario clásico” de radiodifusión universitaria. Este concepto de Berlín, recuperado por Díaz (2016), define a las estaciones universitarias a partir la capacidad de extender a la sociedad en general la cultura institucional, con “formatos parecidos a los utilizados en las aulas y salas de concierto”.

Con su programación regida por el calendario académico de la institución, con el fin de contribuir al desarrollo cultural de la población, democratizando la cultura al dar paso a la expresión de artistas, intelectuales, investigadores, comunidades, docentes y estudiantes. Para la segunda mitad del siglo XX, la radio universitaria hasta entonces autodefinida como meramente académica y cultural, fue dando pasos más hacia lo popular, emitiendo programas deportivos y periodísticos con el fin de potenciar su alcance y llegar a una mayor parte de la población.

Aunque esta misma búsqueda se llegó a convertir en un problema se convirtió en un problema, debido a que la radio universitaria empezó a competir con las radios comerciales y como consecuencia de esta competencia fue perdiendo parte de la identidad universitaria que la caracterizaba.

En la lucha de unificar fuerzas en 1978 todas las universidades que tenían radioemisoras y eran parte de la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) conformaron el Programa Nacional de Colaboración de las Radios Universitarias. Posteriormente, con el fin de coordinar esfuerzos, se fundó el Sistema Nacional de Productoras y Radioemisoras de Instituciones de Educación Superior (SINPRIES) en 1992. como lo apunta Ruiz (2005)

Posteriormente en 2015, después de 23 años siendo la única agrupación de radios universitarias, la SINPRES decide reinventarse y formar la Red de Radios Universitarias en México (RRUM, s.f.). La cual cuenta con 22 radios afiliadas de las más de 75 Universidades e institutos que cuentan con una estación ya sea por antena o por internet. (Zakra, s.f.)

Actualmente existen múltiples estaciones de radio universitaria en México las cuales se clasifican en tres, que, según Vázquez (2012), son: a) las de universidades públicas autónomas b) las de universidades privadas y c) las de institutos tecnológicos. Cada una tiene un enfoque que la diferencia de manera general: las primeras, promueven contenidos con mayor tendencia institucional y cultural; segundas se enfocan en la práctica estudiantil en las áreas técnicas y las últimas, las cuales la mayoría transmiten por internet, tienen un formato similar a los *College radio* norteamericanos o los *student radio* europeos, donde, según la investigación de Vázquez (2015) existe una alta participación estudiantil y la promoción de artistas alternativos.

Según datos de la Red de Radios Universitarias de México (RRUM) existen alrededor de 75 estaciones universitarias tanto de antena como en línea, según datos de la Radio Internacional Universitaria (RIU) la RRUM cuenta con la participación de 54 estaciones por parte de 46 universidades (RIU, n. d.). De las cuales en la página de la RRUM únicamente aparecen las 22 estaciones que iniciaron la organización. Enlistadas en la siguiente tabla.

Tabla 3: Lista de las estaciones enlistadas en la página de la RRUM

Núm.	Universidad
1.	Universidad Autónoma de Aguascalientes
2.	Universidad Autónoma de Coahuila
3.	Universidad Autónoma de Tamaulipas
4.	Universidad Nacional Autónoma de México
5.	Universidad de Colima
6.	Universidad Autónoma de Campeche
7.	Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa
8.	Universidad Anáhuac – México Norte
9.	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
10.	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
11.	Universidad del Golfo – México Norte
12.	Universidad Autónoma de Yucatán
13.	Instituto Tecnológico de Tijuana
14.	Universidad Autónoma del Estado de México
15.	Universidad Veracruzana
16.	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
17.	Universidad Autónoma Metropolitana
18.	Universidad de Monterrey
19.	ITESM-Campus Ciudad de México
20.	Universidad Vasco de Quiroga – Campus Michoacán
21.	Instituto Tecnológico de Saltillo
22.	Universidad Iberoamericana, Campus León

Fuente: Adaptado de: Red de Radios Universitarias en México (s. f.)

Aunque existen asociaciones como la Red de Radios Universitarias de México, la cual cuenta con la participación de 54 estaciones por parte de 46 universidades (RIU, 2024), y buscan el crecimiento de la radio universitaria en el país, la lista más completa encontrada en la investigación de Vázquez (2012) sobre la radio universitaria en México y España, describe que existen 82 radios universitarias en país, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4: Estaciones universitarias en México hasta 2012

No.	Nombre	Universidad	Año de creación
1.	Radio UNAM (AM)	Universidad Nacional Autónoma de México	1937
2.	Radio UNAM (OC)	Universidad Nacional Autónoma de México	1937
3.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	1938
4.	Radio UV (AM)	Universidad Veracruzana	1944
5.	Radio Universidad (OC)	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	1954
6.	Radio Universidad (AM y OC)	Universidad Autónoma de Chihuahua	1957
7.	Radio UNAM (FM)	Universidad Nacional Autónoma de México	1959
8.	Radio universidad (AM)	Universidad de Guanajuato ah	1961
9.	Radio Universidad (AM)	Universidad de Sonora	1962
10.	Universidad A de O (AM)	Universidad autónoma Benito Juárez de Oaxaca	1964
11.	Radio UADY (AM)	Universidad Autónoma de Yucatán	1966
12.	Radio UAS (AM)	Universidad Autónoma de Sinaloa	1971
13.	Red radio Universidad de Guadalajara (FM)	Universidad de Guadalajara	1974
14.	Radio Nicolaita	Universidad michoacana de san Nicolás de hidalgo	1976
15.	Radio Universidad (AM)	Universidad Juárez del estado de Durango	1976
16.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de baja California	1976
17.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de Aguascalientes	1978
18.	Radio tecnológico	Universidad instituto tecnológico de Celaya	1978
19.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de Querétaro	1979
20.	Radio UADY (FM)	Universidad Autónoma de Yucatán	1980
21.	Radio UAG (AM)	Universidad Autónoma de Guerrero	1982
22.	Radio UABCS (AM)	Universidad Autónoma de baja California Sur	1984
23.	Radio tecnológico (FM)	Instituto tecnológico de Tijuana	1987
24.	Radio Universidad (FM Ensenada)	Universidad Autónoma de baja California	1989
25.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma Chapingo	1990
26.	Radio UAT (FM – Victoria)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
27.	Radio UAT (FM – Nuevo Laredo)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
28.	Radio UAT (FM –Reynosa)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
29.	Radio UAT (FM –Matamoros)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
30.	Radio UAT (FM –Mante)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
31.	Radio UAT (FM – Tampico Madero)	Universidad Autónoma de Tamaulipas	1991
32.	Radio Tec (FM)	instituto tecnológico de saltillo	1991
33.	Radio UdeO (FM)	Universidad de oriente	1992
34.	Radio ITD (AM)	Instituto tecnológico de Durango	1992
35.	Radio Universidad (FM)	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	1992
36.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de Campeche	1993
37.	Radio UANL (FM)	Universidad Autónoma de Nuevo Leon	993
38.	Radio UdeM (FM)	Universidad de Monterrey	1994
39.	Radio IPN (FM)	Instituto politécnico nacional	1995
40.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma Antonio narro	1996
41.	Radio UAS (FM)	Universidad Autónoma de Sinaloa	1997
42.	Radio BUAP (FM)	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	1998
43.	Concepto Radial (FM)	Instituto tecnológico de estudios superiores Monterrey ciudad México	1999

44.	Frecuencia Tec (FM)	Instituto tecnológico de estudios superiores Monterrey	2000
45.	Radio Universidad (FM)	Universidad Autónoma de Tlaxcala	2000
46.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de Chihuahua	2000
47.	Frecuencia 99.7 (FM)	Universidad Autónoma del estado de Hidalgo	2000
48.	UFM Alterna (FM -Cuernavaca)	Universidad del estado de Morelos	2000
49.	UFM Alterna (FM-Cuautla)	Universidad del estado de Morelos	2000
50.	UFM Alterna (FM-Jojutla)	Universidad del estado de Morelos	2000
51.	Radio Universidad (AM)	Universidad Autónoma de Querétaro	2000
52.	Radio Universidad (AM-Tijuana)	Universidad Autónoma de baja California	2000
53.	Radio UdeG (FM- Cd. Guzmán)	Universidad de Guadalajara	2000
54.	Radio UdeG (FM- Colotlán)	Universidad de Guadalajara	2000
55.	Radio UdeG (FM- Lagos de Moreno)	Universidad de Guadalajara	2000
56.	Radio UdeG (FM-Ocotlán)	Universidad de Guadalajara	2000
57.	Radio UdeG (FM- Puerto Vallarta)	Universidad de Guadalajara	2000
58.	Radio UdeG (FM- Autlán)	Universidad de Guadalajara	2005
59.	Radio Universidad (FM Guanajuato)	Universidad de Guanajuato	2000
60.	Radio Universidad (FM- León)	Universidad de Guanajuato	2000
61.	Radio Universidad (FM-San Miguel de Allende)	Universidad de Guanajuato	2000
62.	Univero 198 (FM)	Universidad de Colima	2002
63.	Radio Universidad (FM – Hermosillo)	Universidad de Sonora	2002
64.	Radio Universidad (FM Caborca)	Universidad de Sonora	2002
65.	Radio Universidad (FM – Navojoa)	Universidad de Sonora	2002
66.	Radio Universidad (FM –Santa Ana)	Universidad de Sonora	2002
67.	Ibero 90.9 199 (FM)	Universidad iberoamericana Ciudad de México	2003
68.	UNES 92.9 (FM)	Universidad España de Durango	2005
69.	Radio Delfin (FM)	Universidad Autónoma del Carmen	2006
70.	Uni Radio (FM)	Universidad Autónoma del estado de México	2006
71.	Radio UAN (FM)	Universidad Autónoma de Nayarit	2006
72.	Radio Universidad (FM)	Universidad Autónoma de Campeche	2006
73.	Frecuencia UAL (FM)	Universidad Autónoma de la laguna	2006
74.	Radio UADY (FM-Tizimin)	Universidad Autónoma de Yucatán	2007
75.	Radio UADY (FM-Motul)	Universidad Autónoma de Yucatán	2007
76.	Radio Tecnológico (FM)	Instituto tecnológico de Mexicali	---
77.	Radio UMI (FM)	Universidad internacional milenio	2007
78.	UAM Radio (FM)	Universidad Autónoma metropolitana	2010
79.	UAM Radio (FM)	Universidad Autónoma metropolitana	2010
80.	UAM Radio (FM)	Universidad Autónoma metropolitana	2010
81.	UAM Radio (FM)	Universidad Autónoma metropolitana	2010
82.	UAM Radio (FM)	Universidad Autónoma metropolitana	2010

Fuente: Tomado de: La Radio Universitaria en México y España (2012)

Como se evidencia en los dos cuadros anteriores, la conformación de la historia de la radio universitaria ha sido compleja, a la vez que su documentación; pues es observable las disparidades en la información que se presente incluso en las mismas organizaciones que se encargan de fomentar el desarrollo de la radio universitaria. Sin embargo, para este proyecto se considera relevante resaltar la historia de la radio universitaria, pues ha sido un escalón fundamental para el desarrollo de las radios estudiantiles.

El Caso de la BUAP

La Universidad Autónoma de Puebla tiene un objetivo y un contacto social permanente que le evoca a una responsabilidad con la sociedad. Esto le da, además de su función principal de la educación superior, al desarrollo y difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura. De manera particular esta última, pues, permite el desarrollo intelectual sin depender completamente de un conocimiento previo del tema. Fomentando el pensamiento crítico y la creatividad.

Martín (2019), enfatiza la relevancia de que las universidades trasciendan de sus roles convencionales. Pues declara que la universidad tiene otras funciones, tales como: generar crítica social, en función de la libertad de expresión; el desarrollo del pensamiento complejo y la cultura humanista para la formación de profesionistas de valor; el uso de la palabra de manera responsable, metódica y ordenada que describe y es capaz de mover conciencias; el uso de actitudes de debate y enfrentamiento que permitan la transformación de la realidad; finalmente "la universidad debe ambicionar la utopía como fin" (p.3)

La radio ha servido como un instrumento para desarrollar la relación entre la comunidad universitaria y la sociedad en general. En sus diferentes modelos y tipologías redefinidas por diversos autores particularmente en la última década, siendo una tipología de radiodifusión heterogénea ofreciendo espacios desde los desarrollados por estudiantes para la práctica como los fomentados por las instituciones para mejorar la comunicación externa y su imagen.

Por su parte, BUAP se ha caracterizado por su apertura y apoyo a una gran cantidad de proyectos multidisciplinarios. En sus diferentes facultades y departamentos promueve que los estudiantes y los miembros de la comunidad universitaria desarrollen diferentes proyectos, cursos, conferencias, grupos estudiantiles, congresos, conferencias etc. Con el fin de fomentar el desarrollo de habilidades críticas y una actitud proactiva a nivel social, particularmente en los estudiantes universitarios. Convirtiéndose en un catalizador de difusión cultural y científica.

Entre los múltiples proyectos, la radio ha sido la respuesta a una inquietud dentro de la comunidad estudiantil, inquietud que comparte Coca (2015) nació desde 1957, de la práctica, la promoción y la difusión de la cultura, la ciencia y el arte. En la búsqueda de expandir el espacio académico más allá de las instalaciones universitarias. Esta inquietud ha ido evolucionando a lo largo de los años, pues con el crecimiento de la universidad en las diferentes áreas, tales como: las instalaciones, la cantidad de estudiantes, las Escuelas y Facultades y las diferentes direcciones que la conforman hacen que esta inquietud por la radio y sus cualidades potenciadoras tenga diferentes matices.

La estación oficial institucional de la universidad Radio BUAP, nace oficialmente en 1997 con trayectoria desde 1983. Aunque Radio BUAP tiene origen desde la comunidad universitaria, siempre ha tenido un enfoque institucional. Así nos lo comparte Coca (2015) quien describe que Radio BUAP siempre tuvo un objetivo de dar voz a la universidad y a sus miembros de manera general, teniendo un coordinador general establecido por la institución, pero dando espacio en el consejo consultivo a representativos de trabajadores, maestros o estudiantes.

No obstante, este proyecto que nació de una inquietud estudiantil se convirtió en un proyecto de la comunidad universitaria, convirtiendo a Radio BUAP un reflejo de la cultura universitaria institucional, de tal manera que participación por parte del alumnado ha ido a la baja. Así lo identificó Vázquez en su estudio realizado en 2012, pues 34 de las 41 producciones de la estación no hay participación de los estudiantes en la producción, justo en ese año se fundó *Ruta Alternativa*.

La BUAP es un caso intrigante en el ámbito de la radio universitaria debido a que además de contar con una radio institucional con el modelo comunitario clásico Radio BUAP; también, en las instalaciones de la FCCom en el laboratorio de radio, cuenta con una estación gestionada por estudiantes *Ruta Alternativa*. Esta segunda, podría entrar en el amplio espectro de la radio universitaria, pero esta cuenta con una producción se inclina por el modelo *college radio* que, al modelo comunitario clásico,

La dualidad de ambos modelos de producción dentro de una misma institución ofrece un escenario enriquecedor donde coexisten diferentes enfoques y perspectivas. Esto permite a los estudiantes explorar y experimentar con los diversos modelos de radiodifusión. Es así que Radio BUAP se consolida como una ventana a la comunidad

universitaria y social, con poca participación estudiantil, *Ruta Alternativa* se desarrolla con el objetivo principal de la formación *vía praxis* de los estudiantes, teniendo un impacto a menor escala en la difusión y la extensión.

La Radio por Universitarios

De la misma manera en la que la radio universitaria nace como un medio de comunicación alternativo con búsqueda de difusión, donde las instituciones de educación superior buscaban transformar su entorno por medio del acercamiento de la información científica y cultural. La *College Radio* o *Student Radio* también nació con el objetivo de ser una alternativa a la radio comercial, pero no desde un enfoque institucional sino con la búsqueda de dar voz a los jóvenes y las propuestas tanto en ideas como en sonidos, pero, dentro de un contexto distinto.

En Estados Unidos, a inicios del siglo XX, nace la *College radio*, cuando estudiantes de carreras de física e ingeniería experimentaron y consiguen iniciar una transmisión de radiofrecuencia en AM. Martin (2016) describe que este tipo de formato *Collage radio* trabaja como un negocio propio o una empresa auxiliar dirigido a un público interno, parte de la comunidad universitaria, siendo un modelo de radiodifusión de servicio público y no convencional. De donde se fomenta el interés y compromiso con la generación de contenidos a tal grado que posteriormente consiguieron licencias de la federación de comunicación del país para transmitir.

En este modelo radiofónico, iniciado desde la experimentación en el aspecto técnico de la transmisión, se le suma la paulatina introducción de los estudios de comunicación en las universidades, en 1970, a partir de lo que se consideró oportuna la

instrucción de los estudiantes en el área radiofónica para la formación de los profesionistas en el área. Además de la introducción de grupos musicales clasificados en el género de Rock Universitario, potenciaron el alcance de este modelo radiofónico. Cambiando también los contenidos de una programación educativa y de entretenimiento para las escuelas a girar alrededor del formato de música independiente y alternativa.

Además de la historia y el contexto de la *College radio* comparte que los estudiantes que participan en proyectos de esta índole se considera que cumplen con una misión importante tanto para con la comunidad como para con ellos mismos. Pues presentan una visión diferente, fresca y juvenil, a la que presentan las cadenas comerciales representando una verdadera alternativa cultural para el oyente en un sistema basado en la difusión de publicidad y anuncios. Demostrando que un trabajo realizado por estudiantes universitarios puede ser de calidad y de interés para un público más allá de la universidad.

Clasificaciones de la College Radio

Dentro del modo de trabajo de las *College radio* existen diferentes tipos que vale la pena compartir para posteriormente identificar dentro de cuales espectros cabe la estación estudiantil *Ruta Alternativa*. Vázquez, citada en Martín (2016), encontró tres formas diferenciadas de la difusión radiofónica en las instituciones educativas de Estados Unidos según su periodicidad.

1. Radios públicas que son propiedad de las universidades, con una oportunidad a integrarse al sistema público de radiodifusión.

2. *College radio* con participación estudiantil indispensable en todas las fases del proyecto.
3. *High School Radio* que hacen transmisiones irregulares utilizadas para la práctica de los alumnos.

Martín (2016) igualmente recopila los tipos mayoritarios de estaciones universitarias según su forma de emisión donde propone: a) estaciones con licencia de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) b) estaciones terrestres sin licencia que operan a muy baja potencia c) Estaciones de circuito cerrado d) estaciones de cable del mismo Campus e) estaciones en línea. (p. 58)

Aunque algunas de las estaciones tanto universitarias como estudiantiles están haciendo cada vez más el uso de transmisiones por internet en diferentes medios, no sólo para mayor alcance sino para un mejor manejo de los recursos universitarios, siendo encontrado por Vázquez (2019) que en México que para 2018 el 75% de las radios de instituciones de educación superior transmiten en internet, ya sea de manera complementaria o como único medio.

Según su Organización. Sauls, citado en Araya (2017), presenta que una forma de clasificar este tipo de estaciones según su tipo de administración, las operaciones que realizan, con el fin de solucionar los problemas administrativos de una estación estudiantil. Esta clasificación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Modelos de organización para la operación de una estación estudiantil

<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>
<i>Modelo del asesor académico</i>	Los y las estudiantes operan la estación y obtienen apoyo y asesoría de un profesional o un asesor académico. Rara vez o nunca, el asesor y los estudiantes están en relación permanente con la estación de radio.
<i>Modelo estudiantil</i>	Los estudiantes operan por completo la estación. Por lo general, se cuenta con un asesor, que no muestra una supervisión directa real, aunque tal vez exista por escrito. El gobierno estudiantil podría tener un papel en la estación. Este modelo se ubica por lo general en el área de asuntos estudiantiles de la Universidad.
<i>Modelo del administrador</i>	Existe un administrador o gerente pagado a tiempo completo como único funcionario. Esta persona docente o administrativa administra la estación siguiendo las estructuras tradicionales del ramo comercial.
<i>Modelo estudiantil – profesional (versión 1)</i>	Un equipo de profesionales está a cargo de la administración de la radio, aunque deja la operación al aire a los estudiantes. Existe una permanente tutoría permanente por parte de los profesionales hacia los estudiantes. La administración toma las decisiones, aunque consulta a los estudiantes.
<i>Modelo estudiantil – profesional (versión 1)</i>	Un equipo de profesionales maneja la estación durante una parte del día y los estudiantes lo hacen en otros momentos. Sin embargo, los profesionales están complemente a cargo de la política editorial.
<i>Modelo exclusivamente profesional</i>	Como el nombre lo dice, los profesionales están a cargo, aunque posiblemente hay algunos estudiantes realizando pasantías.
<i>Modelo de relaciones públicas</i>	Es similar al anterior, pero en este caso la estación es administrada por la división o departamento de Relaciones Públicas de la universidad.
<i>Modelo de radio pública</i>	Es una estación afiliada al <i>National Public Radio</i> de Estados Unidos, con alguna programación local que puede ser producida por profesionales o estudiantes.
<i>Modelo de laboratorio (curricular – versión 1)</i>	En muchos aspectos la radio es una extensión de la clase las políticas la operación y la participación de los estudiantes están determinadas por el cuerpo docente de una dependencia académica
<i>Modelo de laboratorio (curricular – versión 2)</i>	También funciona como una extensión de la clase los estudiantes determinan la programación de la estación siguiendo las direcciones establecidas por la universidad o una de sus dependencias académicas
<i>Modelo incorporado</i>	La estación es incorporada (es decir como una directiva pro compuesta por las autoridades de la universidad, profesionales y estudiantes definen las políticas de gobierno de la estación). Los y las estudiantes operan la estación y ejecutan la programación y la gestión diaria

Fuente: Tomado de: La radio estudiantil como estrategia didáctica innovadora (2017)

Características de la Radio Estudiantil y la Radio Universitaria en México.

En su estudio sobre la Radio Universitaria en México y España, Vázquez (2012) profundiza en las diversas características que distinguen y clasifican a una radio universitaria en contraposición a una estudiantil. Además, se exploran aspectos como el respaldo financiero proporcionado por las instituciones educativas, la participación de estudiantes de distintas facultades, la administración de la estación y el tipo de licencia

bajo la cual opera. Al no pertenecer a los medios públicos ni a los comunitarios, las estaciones de institución de educación superior no cuentan con un patrón establecido, desarrollando una personalidad única.

A partir del estudio mencionado y la información ya recabada se podría inferir algunas particularidades distintivas entre una estación universitaria y una estudiantil

Tabla 6: Características de la radio universitaria y la radio estudiantil

	<i>Universitaria Institucional</i>	<i>Estudiantil Universitaria</i>
<i>Origen</i>	Desde la institución	Desde la profesionalización
<i>Financiamiento</i>	Apoyo económico directo de la institución educativa.	Recursos limitados por falta de apoyo institucional directo.
<i>Contenido</i>	Cultural con tendencia formativa e institucional	Tendencia al contenido comercial
<i>Gestión</i>	Personal Administrativo y/o autoridades universitarias.	Docentes y estudiantes
<i>Objetivo</i>	Posicionamiento y búsqueda de voz de la universidad	Espacio de profesionalización y dar voz a los estudiantes
<i>Integrantes</i>	Mayormente profesionistas, becarios y comunidad universitaria.	Estudiantes voluntarios, prestadores de servicio social y practicantes.
<i>Registro</i>	Forma parte de la RRUM	No necesariamente forma parte de una red de radios.
<i>Programación</i>	Estructurada, según los requerimientos de la Secretaría de comunicaciones y transportes	Dinámica, a partir de la participación de la comunidad estudiantil
<i>Antena</i>	Estación concesionada por la Secretaría de comunicaciones y transportes	Transmisiones internas, por antena corta o por internet.

Fuente: Adaptación de: La radio universitaria en México y España. Estudio de la participación y formación de los jóvenes, Vázquez (2012) y La radio estudiantil como estrategia didáctica innovadora Araya (2017)

Bajo las propuestas de Vázquez (2012) y Araya (2017), la radio universitaria y la radio estudiantil universitaria presentan perspectivas notoriamente distintas. Vázquez (2012) examina diversos modos de operación que suelen manifestarse en las universidades, además de clasificar las radios universitarias en tres categorías: Universidades Autónomas Públicas, Universidades Privadas e Institutos

Tecnológicos. Por otro lado, Araya (2017) identifica un modelo de trabajo similar al de las *college radios* en las radios universitarias privadas. Ambas perspectivas, aunque diferentes, pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de estos dos tipos de estaciones, aprovechando sus características esenciales.

Cabe destacar que cada universidad ha tenido una trayectoria particular que enriquece su historia y forma de trabajo. A partir de los orígenes de sus iniciativas y la forma de administrar los mismos, habiendo proyectos que cumplirán características de ambas columnas de la tabla anterior. Aun así, se ha identificado que el eje central para distinguir una radio universitaria de una estudiantil es la institucionalización de esta, hay que reconocer quién es quién está hablando por este medio, si es la institución proyectando información o es la voz de los estudiantes que está siendo proyectada por medios ofrecidos por la universidad.

Frecuencias Juveniles en México

La mayoría de los casos identificados de iniciativas estudiantiles para la práctica y encontrar un espacio para expresarse se han institucionalizado y se han catalogado como radios universitarias. Esto debido a que la Universidad absorbe el proyecto y lo impulsa dentro de su propio panorama. Ya sea dentro de universidades públicas autónomas que toman el proyecto y lo producen desde un aspecto institucional sumando la difusión científica y cultural; o que se termine de tomar el proyecto para la profesionalización estudiantil pero acompañado de toda la comunidad universitaria, dando un rol importante en la administración a departamentos.

Lo anterior, es más común en las radios universitarias de universidades privadas, como lo identifico Vázquez (2019) en los modelos de contenidos de la radio universitaria. Dentro de este panorama tenemos los casos de Ibero 90.1, de la universidad Iberoamericana, y Frecuencia Radial, del Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México, que, aunque iniciar como proyectos estudiantiles, lograron tener un espacio dentro de la formalización de una estación radiofónica que compete a toda la comunidad universitaria, ganándose de esta manera su título de radio universitaria.

Caso Ruta Alternativa

Ante la realidad de falta de espacios para el desarrollo de habilidades profesionales por medio de la práctica, estudiantes de la FCCom inician el proyecto *Ruta Alternativa* en la búsqueda de tener un espacio de aplicación de los conocimientos adquiridos en las aulas en un proyecto real. Fue en 2010 cuando nace la inquietud por parte de Jonathan Cid, así lo compartió Benítez (2024), para buscar la creación de este espacio a partir de las nuevas tecnologías, para transmitir en internet. Así fue como, con el apoyo de la Maestra Gabriela Benítez, se realizó la investigación para el sustento del proyecto y se planteó a la dirección de ese momento, la Dra. Patricia Durán Bravo, quien autorizó el proyecto en 2012.

Esta estación tiene un giro enfocado a que los estudiantes no se limiten en ser un apoyo en el proceso de producción, sino que ellos sean quienes formen toda la estación, de su administración, sus acuerdos, la generación de programas, la locución. Además del proceso administrativo, el área de redes sociales, la retroalimentación de los contenidos, la búsqueda de capacitaciones por parte de la Facultad, así como el manejo

de crisis y resolución de conflictos que lleguen a ocurrir, dándoles la oportunidad a los estudiantes de estar a la altura de las circunstancias que ocurran.

Iniciando con recursos limitados de dos micrófonos, una interfaz y una computadora con acceso a internet. Eran entonces un grupo pequeño de estudiantes que producían 6 programas. (Benítez, 2024) Posteriormente, se fueron integrando más estudiantes interesados en el mundo radiofónico en búsqueda de generar sus propios programas, transmitiendo durante el periodo de clases, respetando los días inhábiles, así como las vacaciones, a partir de los horarios disponibles de los estudiantes. Para los 12 años de la estación, *Ruta Alternativa* (2024) aproxima que ha impactado alrededor de más de 700 estudiantes con la producción de 200 programas. (*Ruta Alternativa*, 2024)

La emisión de los programas, compartió Rodríguez (2024), en un inicio se realizaba por medio de la plataforma Mixlr, la cual permitía la producción sonora de los programas, así como dar la opción de almacenar las emisiones para su posterior reproducción. Posteriormente se encontraron muchas limitantes en la producción por medio de esta plataforma, tales como el manejo de la interfaz, así como la falta de accesibilidad para los escuchas, además de que, al ser una plataforma de pago, se carecía de los recursos necesarios para mantener el medio.

Por lo anterior, se tomó la decisión en 2018 se decide trasladar el formato a *Facebook Live*, en el cual los estudiantes no sólo pueden desarrollar habilidades sonoras, las cuales sigue siendo el enfoque principal de la estación, sino que ahora permite a los estudiantes aplicar más de los conocimientos adquiridos durante las clases, perfeccionándolos. Tales como el lenguaje audiovisual, la redacción para redes sociales,

comunicación visual, actualizando las herramientas de desarrollo para los avances de las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

Aunque en un principio *Ruta Alternativa* se define como una estación con un modelo de comunicación horizontal, según Benítez (2014), la diligencia por parte de los estudiantes integrantes de la estación no ha sido tan activo como para mantener ese modelo de trabajo. A partir del surgimiento del liderazgo durante diversas reuniones en diferentes momentos de *Ruta Alternativa* es como se han asignado diferentes roles y una división de tareas que ha permitido dinamizar la estación. Llegando así a un rol de coordinador estudiantil.

La coordinación estudiantil de la estación por internet durante sus 12 años de existencia se ha basado en las circunstancias momentáneas de cada gestión, a partir de la fundación, la estructuración, la búsqueda de un equipo profesional, búsqueda de difusión junto con otras universidades, así como la supervivencia del proyecto durante la pandemia SARSCOV-2, la reintegración a la dinámica presencial, así como el reposicionamiento del proyecto. Por lo que a partir de Benítez (2024) y Rodríguez (2024) se reconoce que la estación se ha adaptado a las circunstancias de cada gestión, la cantidad de personas que lo integran, así como el nivel de interés y compromiso que exista durante ese periodo.

La forma de gestionar el proyecto se ha basado en el conocimiento empírico adquirido y las iniciativas propias de cada estudiante a cargo de la estación, esto ha tenido como resultado el cambio y el reajuste en la forma de trabajar de la estación, añadiendo algunos roles, quitando algunos otros, ajustando reglamentos, modos de registro, requisitos de inscripción de programas, entre muchas otras. Este tipo de

cambios, naturales en cualquier organización, no han llevado ninguna clase de registro ni justificación formal que permita a los coordinadores consecuentes adquirir información y conocimientos sobre la gestión del proyecto. Haciendo que iniciativas nuevas para el coordinador, de las cuales pudiera haber apoyo en experiencias anteriores, se vean trabadas en su desarrollo.

Capítulo III: Marco Teórico

Antecedentes a Nivel Internacional

Cuando se habla de radios universitarias, de manera general, existe muy poca literatura reciente y relevante. A partir de que las mismas organizaciones encargadas de la difusión y el fortalecimiento este formato, tales como la RRUM y la RIU, como desde las mismas universidades que producen y difunden sus contenidos. No ha sido sino hasta la década pasada cuando surgió un interés relevante sobre este tema y se realizaron investigaciones que recopilaron aspectos de historia, desarrollo e impacto de la radio universitaria.

Esto fue confirmado por Martín (2019) en su artículo “La radio universitaria como alternativa de formación y comunicación”. En el cual se rescatan las investigaciones realizadas por Vázquez (2012), Aguado y Contreras (2011), Martín, Parejo y Vivas (2016), entre otros y reafirma que las radios universitarias tienen un perfil heterogéneo que según sus contextos y circunstancias cumplen con diversas funciones dentro de la universidad.

Y es que el papel de la universidad tiene funciones más allá de la formación teórica de los estudiantes, tales como el desarrollo de una crítica social que fomente la libertad de expresión de manera responsable, con escucha activa para generar un cambio de conciencia, el cual debe construirse a partir de un pensamiento complejo y una cultura humanista para desarrollar profesionales de valor. Esto lo describe Martín (2019) quien además afirma que "la universidad debe ambicionar la utopía como fin" (p. 3).

Para esta investigación la visión del deber de la universidad y la radio *Ruta Alternativa*, al ser una estación con un modelo *college radio*, en un formato más de laboratorio, tiene el potencial de desarrollar a profundidad las funciones no tradicionales de la universidad con libertad, generando un espacio de pensamiento crítico y cultural que propicie la libertad de expresión. Esto desde el marco establecido por la naturaleza del proyecto, para que el cumplimiento de esta otra misión de la universidad sea tangible es necesario que tanto miembros de la estación como personal docente y administrativo de la Facultad de Comunicación vean el potencial de *Ruta Alternativa* y busquen tomar en serio el proyecto.

El objetivo de la estación es ofrecer un espacio de profesionalización, por medio de la práctica y el desarrollo de ideas propias, siendo un espacio experimental con una propuesta estudiantil; muy diferente a un formato institucional pues ya existe una radio universitaria en la BUAP que abarca toda la institución universitaria y que trabaja desde un modelo comunitario clásico (como suelen trabajar las radios universitarias de universidades autónomas públicas). Sin menospreciar el proceso de profesionalización en las habilidades de criterio, de labor periodística, locutiva, investigativa y de experimentación en el lenguaje radiofónico.

Otra investigación de talle internacional que aporta de manera particular es la que se realizó en Colombia por Ventín y Rubio (2024), pues en su artículo “La dirección de la radio universitaria: un reto de convergencia académica y profesional” buscaron identificar y analizar los retos a los que se enfrentan los directores de este tipo de estaciones. A partir de la relación que existe entre el medio y la universidad, los objetivos que tiene la

estación y la estructura de contenidos. A partir de entrevistas, encuestas, fichas de análisis y revisión documental para investigar a las universidades y a sus agentes.

Dentro de la investigación, se resalta que un reto de gran magnitud al que se enfrentan los directores de las radios universitarias: la administración debe ser abordada desde ciertos objetivos para ser considerada como radio universitaria. Los tres aspectos clave cuyo orden de prioridad será variable según cada estación dándole su propia identidad particular y diferencial. Los cuales son la formación de los estudiantes a partir de la praxis, la divulgación de información de carácter académico y científico; y la extensión de la cultura a para la búsqueda de la renovación y la transformación social.

Asimismo, se rescata la importancia de la participación de los universitarios en los diferentes tipos de radios, esto impacta directamente en la jerarquía de los objetivos de la estación, y es que: "En las radios que tienen como principal misión la formación, el peso del estudiante llega al 85%, mientras que en las divulgativas desciende al 16% y en las de extensión al 15%." (p. 595, Ventín et. ál, 2024) Siendo la participación estudiantil en radios con objetivo principalmente divulgativo y extensivo mucho menor que las que tienen como objetivo principal la formación.

Dentro de los resultados de la investigación es importante mencionar que el tiempo en que se desempeña el cargo de director, en la mayoría de los casos es muy corto, menor a 3 años. Como posible solución al desconocimiento de la labor que se realiza entre una gestión y otra, recalcando la importancia de trabajar con planes a largo plazo, para así garantizar el sentido de identidad a partir de una congruencia en la línea editorial que deben seguir los diferentes integrantes de la radio. Considerando que Ventín, et ál (2024) subrayan que:

El director es el eje sobre el cual gira la relación entre la universidad, como institución misional que define los objetivos estratégicos, y sobre el medio de comunicación, como elemento táctico que establece la manera en que se logran esos objetivos por medio de la planificación y de la gestión de la radio universitaria (p.3).

Por lo que la planificación dentro de las operaciones y cómo estas se dirigen hacia los objetivos de la organización es de suma importancia y debe tener un momento para su diseño en estrategias y tácticas.

Aunque *Ruta Alternativa* es una radio universitaria estudiantil comparte ciertas problemáticas con la radio universitaria institucional, como el constante cambio en la gestión, el problema en la continuidad de modos de trabajo, la búsqueda de equilibrio en los tres objetivos de una estación de esta índole. Aunque *Ruta Alternativa* tiene como primer objetivo la formación y práctica de los estudiantes, es importante para su mismo desarrollo que se establezca un sentido social y de proyección que permita su profesionalización.

De manera complementaria, aunque no es un artículo reciente, se considera importante destacar las aportaciones de Araya (2017), particularmente resumidas en su artículo “La radio estudiantil como estrategia didáctica innovadora” pues en este texto se reseñan los principales resultados de un proyecto de investigación desarrollado en el periodo 2012-2014 acerca del papel que tiene un proyecto radiofónico dentro de la formación académica. Los resultados indican que esta estrategia podría favorecer el fortalecimiento de valores, la inclusión social y la prevención de problemáticas sociales

en la población adolescente, así como el desarrollo de competencias genéricas que pueden brindar insumos importantes para su futuro laboral y profesional.

Araya (2009) ha sido de los primeros en investigar el modelo *college radio* en América latina, aplicando este modelo a la producción del proyecto “Contrastes” en Costa Rica. Identificó el uso genérico del término radio universitaria para cualquier estación que venga de una institución de educación superior, teniendo como consecuencia el reconocimiento de que hay radios universitarias cuyo modo de trabajo se parece más al *college radio* que al clásico con el que nace la radio universitaria.

Aunque las perspectivas de Araya (2017) nacen desde una visión pedagógica, son una aportación clave para esta investigación, pues da una perspectiva sobre el impacto positivo que puede tener una estación estudiantil en el desarrollo de los integrantes a partir de las responsabilidades que se desempeñan dentro de este tipo de proyectos. Así pues, entre más responsabilidades se repartan entre los estudiantes existe un mayor desarrollo de los participantes.

En *Ruta Alternativa* todas las actividades son realizadas principalmente por los universitarios desde la administración, la formulación de los programas, la redacción de guiones, la operación de la consola, la difusión de los programas. Estas actividades acompañadas con asesoría de los coordinadores del laboratorio de radio, dándoles a los estudiantes la oportunidad de desarrollarse en diferentes ámbitos de la producción y administración de la estación. A partir de los retos presentados por la responsabilidad que conllevan todas las actividades de la estación se amplían habilidades y se adquieren conocimientos que son difíciles de conseguir fuera de la práctica.

Antecedentes Nacionales

Entrando a las investigaciones de carácter nacional, el trabajo de Vázquez (2019) muestra un análisis de las estrategias que tienen para comunicarse con la audiencia mexicana y evidencia el nivel de incorporación de la web 2.0 al formato de producción, siendo el uso de *streaming* un modo de transmisión cada vez más utilizado por las radios universitarias, ya sea de modo complementario o el único medio de transmisión que utilizan. Para la obtención de estos datos se recurrió a la observación sistemática de los sitios web de 11 radios universitarias.

Las aportaciones de Vázquez (2019) sobre las clasificaciones generales de la radio universitaria y los formatos utilizados por la misma demuestran que *Ruta Alternativa* a pesar de todas sus particularidades desde la administración estudiantil, la producción de contenidos y los formatos de emisión; se puede catalogar como radio universitaria, dentro de sus limitaciones relacionadas a los objetivos de la estación, así como la proyección que tiene dentro contexto interno de la FCCom.

Villanueva (2019) retoma la investigación sobre la función social de la radio universitaria en México, cuyo objetivo fue el análisis de la mediación comunicativa de la programación radiofónica de tres estaciones universitarias. A partir de una metodología cuantitativa en la que se estudió el tiempo de duración de las temáticas en la programación diaria y los productos comunicativos.

Parte de las conclusiones demuestran que, aunque la radio universitaria en Monterrey se presenta como una alternativa a la radio comercio y definen sus objetivos en contenido a favor de la información y la promoción de cultura, los resultados del

estudio mostraron que la temática musical ocupa entre 60 % y 67 % de la programación. (Villanueva, 2019) Cumpliendo con en parte con el objetivo de medio alternativo, pero aun así produciendo programas mayormente de entretenimiento.

Se ha visto con anterioridad como la radio universitaria se ha clasificado según los objetivos y la proyección que da. En el caso de la investigación de referida anteriormente es posible señalar que las tres se trabajan, supuestamente, dos de los modelos, la realidad que muestran los resultados de los contenidos en la tabla. Es que, Radio UANL que debería entrar en un modelo comunitario clásico, por su naturaleza de universidad autónoma pública, dedica más tiempo a los programas musicales que a los culturales o cualquier otra temática.

El trabajo de Benítez (2014) "*Ruta Alternativa*, radio estudiantil por internet de la facultad de ciencias de la comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla una comunidad de práctica para la formación integral" desarrolla desde una perspectiva pedagógica el impacto que tiene en el desarrollo de los estudiantes la pertenencia a proyectos como *Ruta Alternativa*, recopilando experiencias de formatos parecidos a esta. Tales como los proyectos de la Universidad del Valle de Puebla (UVP) y la Universidad Popular Autónoma de Puebla (UPAEP), a los cuales se añade la experiencia del desarrollo del proyecto durante 2 años. Llegando a la conclusión de considerar que:

La radio estudiantil por internet como un motor para potenciar la formación integral de los estudiantes en el aprender a ser, aprender a convivir, aprender a aprender y aprender a hacer, al tiempo de detonar otros procesos autogestivos y participativos que surgen durante el diseño, ejecución, mantenimiento, evaluación

y crecimiento de la estación. Da vida a una comunidad de práctica que genera a su vez un sentido de identidad y de pertenencia a un grupo (p.144).

Esta investigación es clave para el desarrollo de este proyecto, pues plantea la forma en la que se estructuraba *Ruta Alternativa* en sus inicios, así como da pauta al corazón ideológico de la estación.

Aunque este artículo tiene una perspectiva pedagógica, demuestra los casos de Radio UVP y Radio UPAEP para la administración y desarrollo de proyectos similares. Desglosando un primer modo de organización para la estación que no contemplaba directamente un coordinador sino un comité, pues un principio *Ruta Alternativa* buscaba la diligencia por parte de los estudiantes integrantes de la estación, tal que no fue tan activo para mantener ese modelo de trabajo. A partir del surgimiento de liderazgos durante diversas reuniones en diferentes momentos es como se han asignado diferentes roles y una división de tareas que ha permitido dinamizar la estación. Llegando así a un rol de coordinador estudiantil.

Capítulo III: Marco Teórico

Teoría de los Sistemas

A partir de la premisa de que *Ruta Alternativa* es un ente organizativo, no solo por el manejo sistémico de la estación sino por el componente humano que la constituye, se consideró óptimo el uso de la teoría de los sistemas como teoría base de esta investigación. Arriaga (2003) explica que la teoría de Luhmann presenta la premisa de postura teórica de Luhmann como "funcional- estructural", en lugar del usual "estructural- funcionalista" debido a que para Luhmann la función antecede a la estructura.

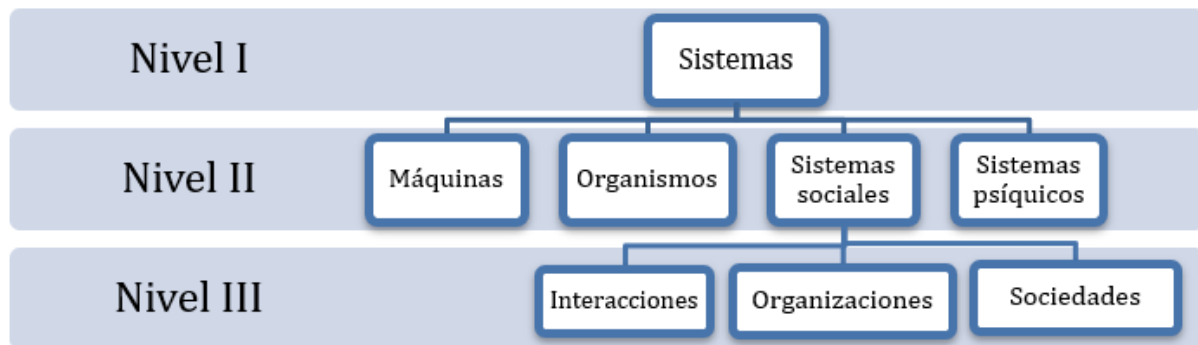
La radio universitaria tiene como función la interconectividad entre los estudiantes y la sociedad. Pues los universitarios tienen una responsabilidad con en el servicio público de formar, informar así lo comparte Martín (2019) quien recalca la importancia del servicio como un acto comunitario. Esta responsabilidad que implica este medio se complementa de manera integral con la formación del futuro comunicador para llevar la voz universitaria más allá de la de las aulas.

En *Ruta Alternativa* se encuentra el aspecto de la función social que tiene como radio producida por universitarios a nivel social, pero a nivel interno confirma de igual manera que la función precede a la estructura. Esto debido a que en los inicios de la estación se pretendía una colaboración activa de todos los participantes incentivando al liderazgo. La realidad fue que se necesitaba de alguien en la estación que encabezara a todos los compañeros, no en un nivel jerárquico, sino que estructure el sistema y lo lidere.

Las organizaciones son sistemas por lo que *Ruta Alternativa* al ser una organización, es un sistema no solamente por las actividades que realiza en la

producción y difusión de los contenidos sino por el componente humano. El cuál es el que le da su carácter como sistema dentro de los sistemas sociales. Esta ha sido capaz de permanecer en el tiempo no solo por lo que hace como estación, sino por el interés que los estudiantes que la han conformado.

Figura 6
Clasificación de los sistemas



Fuente: Tomado de: La Teoría de Niklas Luhmann (2023)

En cuestiones de definición del concepto sistema, Luhmann, como lo cita Arriaga (2003), afirma que este existe y explica que un sistema es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia. Por otra parte, en palabras de Torres (2011)

Un sistema es un proceso en el cual existe un conjunto de elementos que conforman el *input* del sistema que son procesados por una “caja negra” dando como resultado un *output* o producto final. (p. 30)

A partir de las aportaciones de ambos autores, se interpreta que el sistema existe y está compuesto por un conjunto de elementos distinguibles entre ellos que son capaces

de generar un proceso para obtener un resultado. Para lograr esto debe existir un orden y una lógica.

Ruta Alternativa está formada por varios elementos cada uno con su propia actividad y función, los cuales se interrelacionan de manera dinámica y conforman una red de comunicación y relaciones en función de la de la dependencia reciproca que existe entre ellos. Todo con el fin de lograr los objetivos de la organización, siendo el principal el proporcionar un espacio para la práctica y profesionalización de los estudiantes de la FCCom. Y aunque la estación si es "un todo organizado con una lógica", respondiendo a la definición de sistema de Chiavenato (2001, p. 3), el modo de organización puede ser más eficiente y efectivo.

En la teoría de los sistemas de Luhmann, se sostiene que la autopoiesis es el proceso por el cual un sistema se autogenera y se mantiene con el tiempo. El concepto de autopoiesis lo definen Maturana y Valera, en Aguado (2004), "la operación de autorreproducción de un sistema mediante la que el sistema crea su propia estructura y los elementos que lo componen [...] El término se compone a partir del griego autos (sí mismo) y poiesis (producción, creación)" (p. 77)

Por su parte, Pont (2018) explica que el concepto autopoiesis nace desde los sistemas biológicos, y que son aquellos que producen continuamente los componentes que lo integran, siendo así su propia red de producción de componentes como Luhmann posteriormente lo retoma para los sistemas sociales. Pont menciona que "para Luhmann, la autopoiesis significó que la determinación del siguiente estado del sistema se da a partir de la estructuración que alcanzó en la operación anterior" (p. 10). Siendo la comunicación el medio por el cual se realiza esta operación.

A partir de las definiciones de Aguado (2004) y de Pont (2018) sobre concepto autopoiesis se entiende como el proceso por el cual un sistema y autorreproduce reproduce a partir de las características actuales para pasar a un siguiente momento, de tal manera que hace posible que el sistema se mantenga en el tiempo. Siendo la comunicación el medio por el cual es posible este proceso de réplica de una etapa del sistema a la siguiente, sin comunicación no hay forma de poner en común los elementos del sistema que deben preservarse.

El proceso comunicativo en la autopoiesis en la coordinación estudiantil presenta muchas áreas de oportunidad debido a no existe un marco que rescate la totalidad del estado actual de la organización, por lo que a lo largo del tiempo se han perdido muchas experiencias en historia de la estación. Esta pérdida de conocimiento afecta la capacidad de los nuevos coordinadores a aprender de errores y aciertos cometidos. Siendo la coordinación estudiantil la responsable de *Ruta Alternativa* al no tener contacto con el estado anterior de la organización hace propensa la inestabilidad del sistema.

Gestión Organizacional

A partir de que Ropa (2022) define a la organización como una unidad compuesta por distintos elementos, describe que la gestión de las organizaciones es el proceso en el cual "las partes aportan una dinámica al todo y el todo es mayor que la suma de las partes; y gestionarlas implica desplegar las acciones estratégicas deducidas del análisis ... de las organizaciones en proceso de cambio" (p.94). Aquí iniciará el papel de la gestión organizacional, pues a partir de las formas de trabajo que ha llevado la estación, se llevará a cabo la evaluación los objetivos e identificar las tácticas que se han realizado para el alcance de estas formas.

Para saber qué estrategias usar a partir del objetivo de la estación es prudente rescatar la definición de Chiavenato (2001) sobre la gestión de las organizaciones, sostiene que la administración es el proceso por el cual se hace una interpretación de los objetivos organizacionales para transformarlos en acciones a nivel empresarial. A partir de las definiciones de Ropa (2022) y Chiavenato (Pont2001) es claro que los objetivos de la organización son clave para el proceso gestión de una organización.

El objetivo de la estación *Ruta Alternativa*, Ruta Alternativa (2023) es proporcionar un espacio de práctica y profesionalización para los estudiantes de la FCCom si bien el área de práctica es una realidad consistente en los diferentes momentos de la estación, el aspecto del desarrollo profesional tiene muchas áreas de oportunidad. Pues la profesionalización, como afirma Montero (2007) exige momentos de desafío más allá del aspecto técnico, tomando en consideración los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y disposiciones.

La teoría sistémica, basada en la interacción y la interdependencia de las áreas del sistema, resulta clave para comprender la dinámica de Ruta Alternativa. En sus inicios, la estación buscaba el liderazgo colectivo de los participantes, evitando la segmentación. Sin embargo, se reconoció la necesidad de un líder que estructurara el sistema sin imponer indicaciones. Retomando conceptos como la autopoiesis, que describe cómo un sistema se autorreproduce a partir de sus características actuales, se identifica una oportunidad para fortalecer la comunicación y optimizar la transferencia de experiencias entre coordinadores.

Comunicación Integral

Dentro de las organizaciones la comunicación es un elemento esencial para el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la organización pues es el modo por el cual se genera un entendimiento entre los integrantes de la organización siendo clave para el alcance de sus objetivos y el éxito de esta. Entendiendo al DirCom como directivo de una organización, el cual debe contar con una mirada integral, desde cómo es vista esta desde los públicos internos, externos y la imagen que busca proyectar desde su corazón ideológico.

Morales (et ál, 2007) entiende que la función general de la gestión comunicativa, responsabilidad de Dircom, es "coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto" (p. 88). Para lograr la homogeneidad dentro de la estructura de la organización la comunicación debe estar presente particularmente en la comunicación organizacional, la institucional y la de *marketing*.

Para entender la aplicabilidad de la comunicación integral dentro de la estación se considera el análisis desde la comunicación estratégico que se desarrolla en el Capítulo V, abarcando principalmente dos de las tres ruedas del DirCom, la comunicación organizacional, la que existe entre las diferentes etapas del proceso operativo de la organización; y la comunicación institucional, que establece el camino por el cual se dirige la organización.

A manera de complemento sobre este concepto la postura de Nosnik (2001) explica que la gestión de los procesos de la comunicación en las organizaciones necesita

de un modelo, basado en los principios de integridad, coherencia y productividad. En el primero se busca principalmente un ambiente de claridad en todos los aspectos de la comunicación; por lo que se interpreta que la claridad y la búsqueda resulta en una organización verás. El segundo principio desarrolla la importancia de la coherencia entre lo que se dice, y lo que se cumple. Lo cual impacta directamente en la reputación. Por último, se habla de productividad que implica un proceso integral dentro de la organización.

Los tres principios aplicados a un sistema, propicia un espacio con una comunicación integral e integrada según el propósito de la organización. Esta tiene los siguientes elementos: la comunicación integral, verás confiable, suficiente, efectiva, integral e integrada a los procesos productivos. Esta visión de la comunicación permite identificar características las cuales deberán buscarse en los procesos comunicativos existentes en la estación de los cuales está como responsable el coordinador estudiantil.

Desde la visión de Morales (et ál, 2007) de la gestión de la comunicación en un proyecto en la coordinación de las diferentes actividades realizadas de tal manera que se busque la coherencia en las mismas, logrando una homogeneidad. En el caso de *Ruta Alternativa*, el coordinador estudiantil, con la asesoría de los maestros responsables del laboratorio de radio, es responsable de proponer y coordinar las diferentes actividades de la estación. Teniendo diferentes áreas de aporte que deben estar en sintonía con el corazón ideológico de la organización.

Dentro de esta gestión de la comunicación en una organización, se ha mencionado el rol del Dircom quien, según Martín, citado por Enrique, et al (2008), es aquel que dentro de una institución dirige en un grupo, siendo responsable de definir la

política comunicativa y establecer planes de comunicación, creando, analizando, difundiendo y monitoreando la emisión de los mensajes. Tomando en consideración el potencial de todos los medios y formatos, convirtiéndose en el responsable de toda la imagen de la organización, tanto para sus públicos internos como externos, en este sentido Enrique, et al (2008) definen al Dircom como:

El responsable de coordinar e integrar todas las herramientas y o técnicas de comunicación y de gestionar los intangibles mediante el seguimiento de un *Plan Estratégico de comunicación*, diseñado conforme a las políticas empresariales e ideado con el propósito de afianzar la imagen global de la organización (p.23).

Del Dircom es importante destacar la visión integral de la comunicación para el buen desarrollo de la organización y el alcance de los objetivos organizacionales, con el fin de desarrollar a la empresa de manera coherente por dentro, por medio de la comunicación interna, así como externa con la reputación y la proyección de la institución. Al diseñar una manual de comunicación se puede lograr la integración de los elementos de la organización, pues al generar una representación gráfica de la organización que considere sus elementos y las relaciones que se tienen. Se puede facilitar la proyección del trabajo a realizar, sin delimitarlo a un tiempo determinado.

Presentar una propuesta para el trabajo de la organización, en este caso *Ruta Alternativa*; desde una manual organizacional descrito de manera relativamente atemporal, propiciará la comprensión del trabajo que se realiza en la estación, de manera que este pueda ser replicado y será comprensible para futuras generación de la estación.

En el centro de esta investigación está la definición de Sánchez, citado por Islas (2011), comparte que los elementos de la comunicación: los medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente, los ruidos; así como el impacto que tengan estas interacciones y la relación entre los integrantes del proceso comunicativo para los seres humanos de la organización con relación a la comunicación. Pues identificando las dinámicas en la organización basado en estos elementos facilitará la búsqueda en la integración de estos.

La búsqueda de la explicación de los elementos comunicativos dentro de *Ruta Alternativa*, identificando y describiendo un ideal del funcionamiento de la comunicación en la organización, no en un sentido lineal sino colaborativo e integral; permitirá encontrar diversas áreas de oportunidad, así como identificar y analizar las brechas comunicacionales en la organización de la estación.

El poder tener una representación gráfica de los componentes y las relaciones que existen entre estos en la comunicación del grupo estudiantil Ruta Alternativa permitirá identificar cada elemento de la organización y la forma en la que participe de manera activa o inactiva. Existen Productores, locutores, encargados de redes, encargados de Calidad y Áreas de Oportunidad (CAO), así como las coordinaciones de cada área. El graficar la relación existente entre todos los elementos permitirá elaborar una propuesta de sistematización para la estación.

Comunicación Estratégica

A partir de lo que se ha establecido a lo largo del documento sobre el modelo comunicación como una abstracción e la realidad, por la misma razón posee una

limitación, pues no pude evidenciar la totalidad de los elementos involucrados. La comunicación estratégica, como lo presenta Guzmán (2019), implica entender a la comunicación como la dinámica existente entre la acción y la comunicación. En el cual por medio de la comunicación anticipa la acción a realizar.

En palabras de Sheinsohn (2011), la comunicación estratégica es “un proceso complejo, dinámico y continuo” (p. 101). Dentro de la complejidad del proceso existe el supra sistema, el sistema y el microsistema, las cuales deben ser consideradas “no solo como estructuras, sino como estructurantes” (p.102). A partir de ambas visiones se puede ver a la comunicación estrategia como el proceso complejo, integrado de elementos internos y externos, en el cual se gestionan las acciones a realizar por medio de la comunicación.

Para el caso de *Ruta Alternativa*, por lo descrito en el marco contextual, es posible identificar el potencial de desarrollo del proyecto desde la comunicación estratégica. Pues, aunque es una organización viva, existen elementos, acciones y circunstancias que pueden ser anticipadas por medio de la comunicación estratégica. La existencia de los diferentes elementos genera la necesidad de un equilibrio en la integración de las partes que conforman al sistema. Por lo que, desde esta visión integral, se busque estrategias para la gestión de la estación y propiciar fluidez en la estación.

Desde la visión de Sheinsohn (2011), las organizaciones son “personas interactuando entre sí y con otras personas externas a través de complejas redes conversacionales” (p.91). Siendo parte de las redes conversacionales para Ruta Alternativa estación en sus subsistemas: cada programa que entra al iniciar una temporada, los programas de la barra programática, el departamento de redes y el de

Calidad y Áreas de Oportunidad. A su vez, siendo el supra sistema principal de la estación la Facultad de ciencias de la comunicación.

Las aportaciones de Sheinsohn (2010) en las que explica que la comunicación estratégica es la forma inteligente de articular los elementos de la comunicación y la organización en un modelo de gestión global y con una aplicación lógica, sumado a su aportación en 2011 que la estrategia es el proceso en el cual se parte del orden a partir del caos. Siendo un proceso en el cual es necesario trabajar, pues no sucede de manera natural, a partir de la generación de conocimiento de una organización sobre sí misma dada por la autopercepción y el desarrollo de nuevas propuestas, en un ciclo de aprender y desaprender.

Para *Ruta Alternativa* el trabajo alrededor de la autopercepción y las nuevas propuestas en el trabajo interno, así como en la proyección de la estación ha sido inconsistente a lo largo de su historia. Haciendo la articulación de los elementos que entregan a la organización un proceso más complicado de lo que pudiera ser. Si bien el proceso cíclico de aprendizaje dentro de la organización no puede ser encasillado en una sola visión estática, una herramienta de comunicación puede ser de gran utilidad para sentar las bases para una dirección que permita la evolución de la estación.

Retomando la complejidad conversacional definida desde comunicación estratégica, Scheinsohn (2011) explica que la red conversacional de la organización establece un entorno que determina que conversaciones pertenecen a la organización y cuáles no. Además, destaca que el análisis de las redes conversacionales permite la obtención de información sobre las formas de poder, las formas en las relaciones dentro

de la organización, los roles y la circulación de información, sumado a otros elementos administrativos.

Para este estudio de caso es importante identificar dentro del modelo comunicacional, presentado desde Scheinsohn a la conversación, como los elementos administrativos, así como las descripciones de los roles de los coordinadores estudiantiles, del departamento de *marketing*, CAO, así como de los productores. Estableciendo que de las conversaciones resalten las relaciones de la estación como una forma dinámica con cambio potencial pero dirigido hacia la práctica y la profesionalización,

La comunicación a partir del paradigma estratégico y de la teoría de los sistemas, es el elemento que permite a la organización desarrollar su potencial por medio de la comunicación. Desde un aspecto lógico, estratégico y de desarrollo hasta la búsqueda de la permanencia de la organización a través del tiempo con la auto reproducción con evolución respecto al aprendizaje y desaprendizaje. Añadiendo estrategias para luego comunicarlas y que persistan, así sucesivamente permitiendo el crecimiento de la organización sino también de quienes la conforman.

Capítulo IV: Marco Contextual

Antecedentes Generales

Ruta Alternativa es la estación de radio por internet de la FCCom de la BUAP, funda en 2012 por estudiantes, dentro de las instalaciones de la Facultad en km 3.5 de la Vía Atlixcáyotl S/N Esquina Calle Cúmulo de Virgo. Esta estación tiene como objetivo ser un espacio de práctica para el desarrollo profesional de los estudiantes. Siendo un grupo estudiantil extracurricular que permite a los estudiantes interesados en la producción radiofónica desarrollar proyectos propios, así como integrarse a la barra programática y formar parte de la administración de esta.

El público objetivo de los proyectos realizados dentro de *Ruta Alternativa* es la comunidad universitaria, particularmente los estudiantes, ya que se busca generar en ellos el interés de formar parte de la estación. Durante los 12 años de trayectoria Ruta Alternativa ha pasado por muchos cambios administrativos, particularmente después de la pandemia SARS-COV 2 existieron ajustes tanto en la producción como en la administración que le permitieron sobrellevar las circunstancias.

Ruta Alternativa tiene como pilar fundacional la creación de un espacio seguro para la práctica y profesionalización de proyectos radiofónicos creados, diseñados y administrados por los mismos estudiantes siendo su corazón ideológico el siguiente.

Tabla 7: Corazón ideológico de *Ruta Alternativa*

Aspecto	Descripción
Misión	"Participar en la formación de futuros licenciados capacitados para desenvolverse en las Nuevas Tecnologías de la Comunicación, que administren un medio de difusión por internet con contenidos de calidad, fomentando en los estudiantes participantes un alto nivel de competitividad, el cual se requiere en gran medida en una sociedad que exige mejores profesionistas."
Visión	Poseer la mejor radio estudiantil por Internet en la ciudad de Puebla con diversidad de enfoques y contenidos plurales vinculados a la comunicación, perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, que apoye a la formación de comunicadores más capacitados para el mercado mediático y con responsabilidad social.
Valores	Participación, autorregulación, tolerancia, liderazgo, respeto, compromiso, compromiso social, responsabilidad, responsabilidad social, sentido de comunidad

Fuente Adaptación de Ruta Alternativa, radio estudiantil por internet de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: Una comunidad para la formación integral (2014), Manual para el trabajo en equipo y correcto uso de las instalaciones (2023) y Proyecto *Ruta Alternativa* (2022)

Análisis Organizacional

En esta etapa del diagnóstico organizacional, se aplicará la fase I que establece el Modelo ICA, el cual tiene como propósito potenciar la riqueza socio simbólica de la organización y articularla a los propósitos organizacionales. Para lograr lo anterior es necesario aplicar tres fases de intervención: Fase I: investigación (diagnóstico), Fase II: comunicación y Fase III: acción (Durán, 2019). Para el caso de este apartado, se desarrolla la fase I, referente a la investigación que se realiza a la organización analizando cuatro subsistemas:

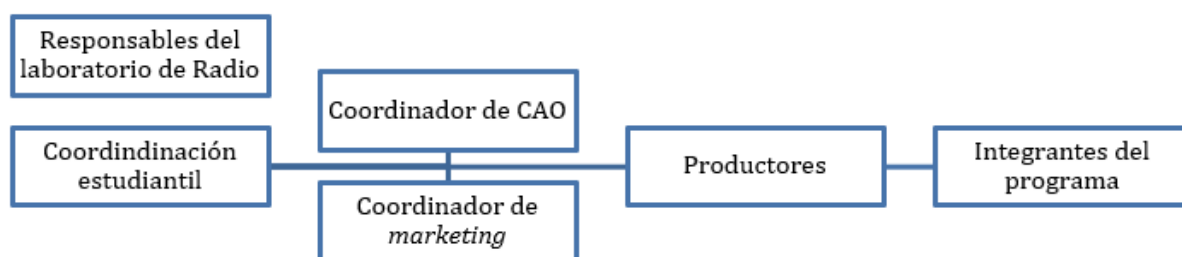
Análisis Estructural

En su última temporada, *Ruta Alternativa* tuvo una participación de alrededor de 116 miembros, distribuidos en el área administrativa en dos responsables de radio, dos coordinadores estudiantiles, un coordinador de *marketing*, un coordinador de CAO,

complementando con 24 productores, cada uno responsable de los integrantes de su programa. Todos los roles son ocupados por estudiantes, menos el de los profesores que, en caso de ser necesario, intervienen para hacer observaciones y sugerencias en el modo de trabajo. La figura 7, muestra el esquema de la estructura organizacional actual que les permite cumplir los objetivos organizacionales:

Figura 7

Organigrama de Ruta Alternativa



Fuente: Recuperado de: *Presentación Primavera 2024*, documento interno.

Dentro de los documentos internos se cuenta con el *Manual para el trabajo en equipo y correcto uso de instalaciones* en el cual se integran los elementos necesarios para la inducción de nuevos integrantes. En este manual se encuentra el corazón ideológico, así como el reglamento, los beneficios que tiene para los estudiantes el participar en la estación, para continuar con todas las indicaciones necesarias para que los integrantes puedan realizar una correcta transmisión de su programa, con enlaces a tutoriales de la aplicación OBS, así como de ejercicios de locución. Para finalizar con una sección de errores frecuentes, para que se tenga la solución de manera accesible.

La comunicación interna dentro de la estación es mayormente informal y se realiza por medio de *WhatsApp*. La comunicación formal que existe se da por medio de formularios siendo estos el segundo medio más utilizado, desde la solicitud para el

ingreso de un programa, como las retroalimentaciones del equipo de Calidad y Áreas de Oportunidad, así como el registro de temas que se van a abordar esa semana en cada programa. Cualquier documento externo a la estación, pero que aborde aspectos relacionados a Facultad, ya sea solicitud de espacios, capacitaciones por parte del profesorado se siguen los formatos correspondientes por parte de la universidad.

Análisis Funcional

A partir de la pandemia, *Ruta Alternativa* vivió una situación de crisis debido a la falta de accesibilidad a las instalaciones de la FCCom debido al cierre de las mismas, esto tuvo muchas consecuencias negativas para la estación porque los integrantes perdieron el interés y la posibilidad de realizar sus programas, esto implicó un retraso porque al no tener acceso a la cabina de radio, tanto estudiantes de nuevo ingreso como de semestres avanzados, no había forma en la que se enteraran de la existencia de la estación, reduciendo el impacto de la estación en todos los niveles.

Aunque las transmisiones se realizaron por la red social *Facebook*, siendo esta accesible para gran parte de la comunidad estudiantil, la falta de alcance con los estudiantes redujo exponencialmente su actividad tanto en producción como en consumo, así como las relaciones que la estación llegó a construir con diferentes grupos externos como la RRUP. Siendo el compromiso con la estación y la sociedad los valores de la cultura organizacional que más se vieron afectados.

Como una iniciativa para darle fortaleza al valor del compromiso, específicamente con la estación en otoño 2022 realizó la iniciativa de un programa especial de Día de

Muertos de nombre “Recordando la vida” que integrara a todos los programas buscando mejorar el clima y la cultura interna; esto tuvo como integrar a dos de los siete programas de esa temporada en una sola emisión. Posteriormente, en 2023, la administración procuró una relación próxima con los programas, ofreciendo una capacitación particular para cada equipo. Así como la integración de una mascota que propiciara un sentido de pertenencia y un especial de San Valentín en el que participaron siete de los nueve programas.

Así mismo, para aumentar la proyección de la estación y de los programas, a finales de la temporada primavera 2023 se acordó un convenio con la reciente agencia de medios de la FCCom, COMDUCE, para el manejo de redes, sociales para la promoción del trabajo de la estación. Solicitando los temas de los programas semanas con anterioridad y haciendo una campaña de presentación de la estación, junto con otras actividades. Consiguiendo llegar a 905 seguidores en *Instagram* y a 4.4 mil seguidores en *Facebook*. Así como un aumento en la cantidad de programas inscritos llegando a los 24 programas registrados para la temporada primavera 2024.

En búsqueda de aumentar la retroalimentación y la participación de los integrantes con relación a programas ajenos a los suyos, se inició el área de CAO en la temporada primavera 2023 que a partir de un formulario se le pedía a un grupo de integrantes de la estación que escuchara programas que no eran los suyos e hicieran una retroalimentación respetuosa para detectar áreas de mejora y reconocer los esfuerzos de los compañeros.

Profundizando en las actividades administrativas, existe una debilidad importante que se identificó con relación a las responsabilidades y actividades que se realizan en la

estación. Si existen roles dentro de la estación, aunque las responsabilidades de cada uno son ambiguas. Existe un liderazgo efectivo que ha sabido orientar los objetivos de la organización, aunque se han realizado de manera desordenada. Dentro de los roles existe el coordinador estudiantil, el subcoordinador estudiantil, el coordinador de marketing y el coordinador de calidad y áreas de oportunidad. En lo que respecta a la comunicación interna cada área tiene elementos que debe compartir con diferentes integrantes de la estación.

Actualmente el canal de comunicación principal es una comunidad de *WhatsApp* la cual se divide en 5 grupos descrito en la siguiente tabla.

Tabla 8: Grupos en la Comunidad de WhatsApp de *Ruta Alternativa*

<i>Grupo</i>	<i>Descripción</i>
<i>Avisos</i>	Predeterminado de WhatsApp donde se encuentran todos los integrantes de los demás grupos. En este se dan avisos de los cuales no se busca una retroalimentación, sino que es más notificación de noticias.
<i>Coordinadores de Ruta Alternativa</i>	En este grupo se encuentran los maestros a cargo del proyecto de la estación, la coordinadora estudiantil, el subcoordinador, y los coordinadores de marketing y de CAO
<i>Productores de Ruta Alternativa</i>	Donde se encuentra un representante de cada programa que se produce actualmente y se dan indicaciones sobre el modo de trabajo, retroalimentaciones generales.
<i>Equipo Ruta</i>	Donde se encuentran todos los integrantes de la estación, donde se solicita el apoyo general del equipo de la estación.
<i>Calidad y Áreas de Oportunidad</i>	donde se encuentran los integrantes del área de Calidad y áreas de oportunidad y se les da indicaciones de trabajo.
<i>Marketing Ruta</i>	donde se encuentran los integrantes del área de Marketing y se les da indicaciones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Análisis Relacional

Este punto se describe la red de los grupos de interés de la estación Ruta Alternativa, Abordando públicos internos de la estación y externos de la FCCom, así

como los escuchas que no necesariamente pertenecen a la Facultad. Estos públicos son descritos en la siguiente tabla:

Tabla 9: Mapa de Públicos

<i>Interno</i>	
<i>Público</i>	Influencia en la organización
<i>Equipo de producción</i>	Son público-actor interno de la organización, son los integrantes principales de la organización.: Incluye a los estudiantes y docentes involucrados en la creación de contenidos son quienes dan vida al proyecto y quienes buscan experimentar la experiencia de estar dentro de una cabina de radio.
<i>Estudiantes y docentes generadores de contenido</i>	Los líderes y administradores, siendo estos el coordinador estudiantil, el subcoordinador estudiantil, así como los coordinadores de marketing y CAO (e y los maestros responsables del laboratorio de radio. Se encargan de establecer políticas, toman decisiones estratégicas y supervisan las operaciones
<i>Externo</i>	
<i>Públicos</i>	Influencia en la organización
<i>AUDIENCIA Estudiantes BUAP</i>	Públicos meta que tiene la organización, es de estudiantes para estudiantes por lo que son a quienes va dirigido el contenido de la estación de radio.: El público principal de "Ruta Alternativa" son estudiantes de la misma Facultad, así como personas relacionadas a los integrantes de los diferentes programas.
<i>AUDIENCIA GRAL</i>	Audiencias externas que no son estudiantes, son parte importante de la audiencia de la estación y sus programas. Hombres y mujeres de un rango de edad de entre 18 y 30 años, residentes de la zona metropolitana del estado de Puebla con educación media superior en adelante y un nivel socioeconómico C+ o superior. Esta audiencia es creativa, curiosa y con un deseo de explorar diversos temas y perspectivas. La audiencia está abierta a nuevas experiencias y aprecia la innovación en la narrativa y la presentación de contenidos. Valoran la originalidad y la creatividad en los programas de radio.
<i>ALIADOS ESTRATÉGICOS COMDUCE</i>	Alianzas estratégicas que tiene Ruta Alternativa con la Facultad de Ciencias de la Comunicación, donde COMDUCE, actúa como un vínculo más directo con la universidad.
<i>Públicos de Interés</i>	
<i>Públicos</i>	Influencia en la organización
<i>Comunidad universitaria de la FCom</i>	Estudiantes, profesores y personal administrativo de la FCom de la BUAP. Son parte del público objetivo y pueden contribuir como colaboradores o audiencia.

Organizaciones Culturales y Artísticas	Existe una relación directa con un integrante del Instituto municipal de Arte y Cultura de Puebla que toma en consideración a <i>Ruta Alternativa</i> como parte de la prensa para eventos culturales.
Comunidad Local y Virtual	Personas que sintonizan la estación, interactúan en redes sociales o asisten a eventos

Fuente: Elaboración propia (2024)

La tabla anterior, dividida en tres segmentos resume los diferentes públicos de interés de la estación, desarrollando no solo la situación actual de *Ruta Alternativa*, sino que describiendo una ventana de oportunidad para el crecimiento de la estación más allá de la FCCom. Dentro de esta área, pero sin clasificación específica por falta de estructura, son los invitados de los programas, ya sean en presencialmente o por medio de entrevistas realizadas de manera externa, estos invitados engloban desde estudiantes de la BUAP, exalumnos, maestros, deportistas, *influencers*, artistas, entre otros.

Análisis Simbólico

Ruta Alternativa tiene como pilar fundacional la creación de un espacio seguro para la práctica y profesionalización de proyectos radiofónicos creados, diseñados y administrados por los mismos estudiantes. A partir del corazón ideológico, descrito en la tabla 7, es observable que estos elementos describen un ideal en el desarrollo de *Ruta Alternativa*, si bien durante algunas de las gestiones se ha impulsado el crecimiento de la estación para llegar a estos objetivos, el camino es largo y debe ser constantes para lograr transmitir estos ideales a los diferentes públicos.

Con relación a los coordinadores de las diferentes áreas de la estación y maestros responsables de la misma hay una clara conexión entre ellos y los objetivos organizacionales.

Por parte de los miembros de los programas, hay programas que participan de manera coherente al corazón ideológico, por otra parte, hay una falta de proactividad por parte de la mayoría de los integrantes. Habiendo una participación en las actividades de la estación, tales como juntas y eventos, de un 30% aproximadamente de los integrantes de la estación, no relacionado a la cantidad de programas. Particularmente en los valores de profesionalización, sentido de comunidad, liderazgo y compromiso. Desarrollando proyecto con poco desarrollo de potencial, centrándose en las actividades de sus programas y no de la estación.

En lo que respecta a la audiencia de los programas y al público en redes sociales, hay una buena conexión con los objetivos organizacionales, gracias a los contenidos de calidad desarrollados por el equipo de *marketing* y a que los programas han logrado construir su propio público. Teniendo actividad favorecedora en las redes sociales, a partir las interacciones en los *posts*, *reels*, historias y en los programas. Además de un aumento al interesarse de integrarse a la estación con nuevos programas. En otro aspecto el equipo de *marketing* se excede en sus atribuciones e ignoran, con frecuencias, que los propios coordinadores de la estación.

Por otro lado, existe una participación incipiente por los integrantes de CAO, pues en las respuestas del formulario de retroalimentación no es observable una aportación realizada con sentido crítico ni una propia retroalimentación al programa designado. Si bien el coordinador da indicaciones sobre la forma de trabajo y lo que se espera de los

integrantes: identificar las áreas de oportunidad en el desarrollo de cada programa en las áreas estructurales, locutivas y creativas, para potenciar a los programas con una visión diferente a la de los integrantes de sus equipos. Pero no se ve un interés en las aportaciones de los integrantes.

Un aspecto importante para destacar del valor simbólico de la estación es que, por la rotación constante de integrantes de la estación y la falta de constancia en la búsqueda del fortalecimiento del corazón ideológico no favorece a que exista una constancia en el trabajo y en el impacto que tiene con relación a los diferentes públicos. En diferentes momentos de la estación se ha utilizado diferentes estrategias para potenciar el desarrollo de la *Ruta Alternativa* en sus pilares simbólicos. Se espera que, al integrarlos en un solo manual para la gestión de la estación, se potenciará el corazón ideológico, encaminando a la estación al logro de sus objetivos.

Necesidades Específicas de Mejora

Ruta Alternativa tiene mucho potencial en las diferentes en sus diferentes áreas de impacto, sin embargo, de no existir un plan de trabajo base para el desarrollo de la organización no existirá un sustento en la búsqueda de conseguir el alcance potencial y cualquier cambio inesperado interrumpirá, con riesgo a que desaparezca, todos los esfuerzos realizados durante la trayectoria. Eso se ha visto reflejado con el caso del cierre de instalaciones a partir de la pandemia SARSCOV-2, antes de este evento *Ruta*

Alternativa tenía un ritmo de trabajo mayor al actual, así como impacto en la comunidad estudiantil.

A lo largo de la trayectoria de Ruta Alternativa ha habido dificultades similares y cada administración ha tenido una forma particular de enfrentarse a estos problemas de retroalimentación, de participación de fomento al corazón ideológico, de mejora en la calidad de contenidos, la difusión en redes sociales y por medio de eventos, entre otras áreas. Estas estrategias se han ido perdido a lo largo del tiempo y aunque la administración actual ha logrado un avance en el desarrollo de estos puntos, se corre el mismo riesgo de irse perdiendo con el tiempo.

Incluso las estrategias que en su momento funcionaron y se perdieron se repitieron con un enfoque distinto, pero sin el conocimiento previo de su existencia previa. Tal es el caso de los *Nito Awards*, una premiación interna de diferentes categorías, en la cual se le reconoce a los programas su desempeño y el impacto que tienen. Estos empezaron a realizarse en primavera 2024 (Ruta Alternativa, 2024), pero antes de la pandemia también se realizaban antes de la pandemia, pero sin un nombre en particular y a partir de una dinámica distinta.

Otro caso es el uso actual de la “Cartelera Alternativa” en redes sociales, que es una serie de historia que se publican los domingos en la tarde, para promocionar los programas los temas que se abordan semanalmente. A partir de una investigación documental en el historial de archivos de historias de Instagram, se identificó que, en

2018, también se utilizaba esta táctica, con un formato idéntico, bajo otro nombre, con historia que promocionan los temas semanales de los programas.

Así como la búsqueda de un equipo de retroalimentación, CAO fue iniciado en la temporada Primavera 2023, pero a partir de una breve entrevista con Jorge Rodríguez, coordinador estudiantil de *Ruta Alternativa* durante 2018, se mencionó la existencia de otro conjunto de personas que hacían retroalimentaciones a los programas que integraban a la estación en ese momento.

A partir de los ejemplos anteriores, es observable como hay estrategias que se han repetido, al igual que hay estrategias que se han potencializado, así como el caso del programa “Recordando la vida”. La visión de la estación desde las personas que han sido el rostro de todo el trabajo realizado en Ruta permitirá no solo resolver los desafíos cotidianos con los que se enfrenta la estación con una visión estática, sino que será complementaria para integrar elementos potenciales que no se habían contemplado en la actualidad, permitiendo la propiciación de una integración holística de los elementos al sistema organizacional de la estación.

FODA de la Organización.

A partir de la observación participante se identificaron los elementos organizados de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con respecto la comunicación organizacional en la administración de Ruta Alternativa, los cuales se describen en la tabla 10.

Tabla 10: FODA de la administración en *Ruta Alternativa*

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Áreas de trabajo divididas Proactividad por parte de los coordinadores de cada área. Apoyo por parte de los maestros responsables del laboratorio de radio, así como de otros maestros coordinadores de la FCCom Contacto y apoyo de coordinadores anteriores de 2018 en adelante	Posibilidad de uso de cabina preferentes, haciendo posible un acomodo para hacer uso de pizarrón y carteles con información de la estación. Contacto y apoyo de coordinadores entre 2012 a 2018
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Cambio de coordinadores estudiantiles, de CAO y marketing reciente. Falta de responsabilidades designadas por escrito da cada integrante de la estación. Inconsistencia en la comunicación en los grupos de WhatsApp y de respuestas en los formularios. Poca participación por parte de los integrantes de los programas en sus programas y en actividades de la estación. Falta de tiempos por parte de todos los integrantes de la estación.	Cierre por parte de autoridades de la Facultad Falta de interés extremo por parte de los estudiantes de la FCCom Inactividad por razones externas a la estación

Fuente: Elaboración propia (2024)

A partir de lo descrito en la tabla anterior, es interesante observar las fortalezas y debilidades de la estación, que van muy relacionadas a todo lo desarrollado hasta el momento. Por una parte, tenemos un sentido proactivo por parte de las cabezas de la estación, pero que no tienen un rumbo específico ni un plan detallado de trabajo. Por otra parte, se infiere, que la inactividad de los integrantes de *Ruta Alternativa* puede relacionarse a esta falta de encaminamiento para qué sepan sus áreas de participación con mayor proactividad, dándole sentido a las mismas.

Capítulo V. Marco Metodológico

Enfoque Metodológico

El objetivo principal de esta investigación consiste en el desarrollo de un manual que propicie la articulación del sistema organizacional de la estación *Ruta Alternativa*. Partiendo de la visión sistémica enfocado a la comunicación estratégica es posible detectar los elementos conversacionales dentro de las diferentes administraciones de la estación en los cuales no se ha llegado a articular de manera integral las acciones de la estación con la visión, misión y valores de la estación.

Por lo que es necesario recopilar diferentes experiencias sobre la coordinación estudiantil de la estación para poder pasar por el proceso descriptivo de la estación en diferentes gestiones y poder analizar las brechas del funcionamiento comunicacional y reconocer distintas áreas de oportunidad en el proceso comunicacional en la administración de la estación. Para poder recuperar estas experiencias es oportuno escoger una metodología descriptiva, en la cual pueda existir una retroalimentación de diferentes experiencias y desafíos. Además, que sea posible recopilar una gran cantidad de información en un tiempo menor para optimizar el tiempo y poder desarrollar la propuesta en el manual.

Enfoque Cualitativo

La investigación de tipo cualitativa desde la visión de Taylor y Bordan, citada por Herrera (2017), es aquella que produce datos por medio de las descripciones, a partir de las experiencias transmitidas como desde la observación. La investigación cualitativa, da validez a las diferentes experiencias y puntos de vista de los sujetos en la búsqueda de

comprender a las personas dentro de un marco de referencia. Por ello es importante que el desarrollo de este estudio de caso sea tratado desde una perspectiva cualitativa, que encamine las descripciones para analizar las brechas comunicacionales y lograr presentar una propuesta de solución que propicie la articulación el sistema.

En la presente investigación, se busca conocer el punto de vista de los diferentes responsables en la coordinación estudiantil de *Ruta Alternativa*, pues se considera valiosa la experiencia de los estudiantes responsables de la estación en los momentos en los cuales fungieron con ese rol. Para ello es necesario un espacio de dialogo libre que explique las vivencias relacionadas a *Ruta Alternativa*.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio en esta investigación es de tipo descriptivo. Pues se en un principio se describieron las propiedades, características y estructura organizacional de la estación estudiantil *Ruta Alternativa*. Descrito anteriormente en el Marco contextual, por medio de conversaciones, observación participante dentro de la estación y acceso al archivo de registro de actividades. De modo que permita la contextualización de la organización, para orientar la búsqueda de los datos relacionados a la administración de la estación.

Alcance de la Investigación

Por medio de esta investigación se busca establecer un manual en el cual se busque articular el sistema organizacional de la estación. Para lograrlos se considera oportuno abarcar un periodo de tiempo de 2017 hasta la administración de primavera 2024, identificando desafíos y soluciones en los diferentes aspectos dentro de la

administración de *Ruta Alternativa*. Con fin de tener un manual relativamente atemporal que encamine a las próximas generaciones en la administración de esta organización.

Manejo de la Variable

Siendo la variable principal los elementos de la comunicación, y las variables de apoyo articulación y sistema organizacional. De esta manera, partiendo de la visión sistémica, se buscará identificar los elementos en la comunicación organizacional de la *Ruta Alternativa* que no están articulados, para una posterior propuesta de integración en un manual de comunicación. Mostrando la variable articulación como parte de la visión de la comunicación estratégica que busca la integración y el enfoque de las acciones comunicacionales en un sentido coherente con los objetivos organizacionales. Identificando los elementos del sistema organizacional del que se está hablando.

Temporalidad

El instrumento para aplicar para esta investigación se realizará durante la segunda quincena del mes de septiembre. Con finde contar con un mes de antelación para poder ajustar los tiempos de todos los excoordinadores en un mismo espacio. Se espera que la aplicación del instrumento sea durante un periodo de entre tres a cuatro horas. De manera que todos los participantes cuenten con un tiempo considerable para describir sus experiencias según las preguntas realizadas.

El estudio se centra en analizar las administraciones desde 2016 a primavera 2024, pues se considera que los coordinadores estudiantiles que encabezaron el proyecto durante ese periodo de tiempo se enfrentaron a diferentes oportunidades, retos y momentos de reorganización de la estación. Empezando con rescatar las experiencias

de 2016, cuando la estación trabajaba con Mixlr, siendo una recopilación de los antecedentes generales de la estación, en 2018 se presentan oportunidades importantes como el cambio de plataforma a Facebook y conexiones con la RRUP, en 2020 el ajuste de actividades con respecto a la pandemia SARS-COV 2 y en 2022 en adelante la reorganización de la estación.

Espacio

El *focus group* para esta investigación se llevará a cabo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, BUAP. Pues se considera un punto ideal que todos los sujetos de estudios conocen, además que será útil para fomentar el recuerdo de los excoordinadores de *Ruta Alternativa* sobre sus experiencias durante su etapa de estudiantes, particularmente durante su labor en la administración de la estación.

Población

Los coordinadores estudiantiles que encabezaron el proyecto durante el periodo de 2017 a primavera 2024, ya que ese periodo de tiempo se enfrentó a diferentes oportunidades, retos y momentos de reorganización de la estación. Se considera que hayan participado en la administración no solo desde la cabeza sino en el apoyo durante ese periodo de tiempo. Contando con una participación de ocho personas un r. Considerando que por año hay al menos un representante.

Instrumento de Recolección

Para el desarrollo de esta investigación se considera oportuno el uso del instrumento de *focus group*, pues presenta una dinámica que permite una extensión libre en las descripciones de las experiencias de los integrantes sobre un tema, en este caso su gestión de *Ruta Alternativa*. Dentro de esta técnica, “el moderador hace una propuesta, el grupo la fija y la ordena, según criterios de pertinencia, para así construir el sentido social correspondiente al campo semántico concreto en el que se inscribe dicha propuesta” (Galindo, 1998, p. 82)

Al hablar de un moderador se establece que la conversación, por más libre que sea con respecto a las aportaciones de los participantes, debe ser estructurada y encaminada para poder identificar los elementos dentro de los ítems, dimensiones y variables de las que se está profundizando dentro de la investigación. De tal manera que es posible profundizar en los diferentes temas planteados, pero para que ese desarrollo se encamine a los objetivos de la investigación es importante regresar a las variables de la investigación descritas en la siguiente tabla.

Tabla 11: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Elementos de la comunicación	Ruido	Malinterpretaciones	¿De qué manera resolviste los problemas de comunicación durante tu gestión en Ruta? Comparte un ejemplo
	Trascendencia	Logros Aportaciones	¿Cuál considerarías que fue el mayor logro de la estación durante tu gestión? ¿Con los conocimientos que tienes hoy, qué cosa harías diferente como coordinador de <i>Ruta Alternativa</i> ?
	Interacción	Dinámica Retroalimentación	¿Cómo describirías la dinámica, el clima organizacional de trabajo en el equipo durante tu coordinación?

			¿Qué tan efectiva consideras que era la interacción comunicativa contigo como coordinador de la estación?
Articulación	Coordinar	Alineación de esfuerzos Áreas	¿Cuáles fueron los problemas a los que te enfrentaste al encaminar las diferentes actividades de los colaboradores para trabajar como equipo? Durante tu gestión en <i>Ruta Alternativa</i> ¿Cómo se coordinaban las diferentes responsabilidades para lograr trabajar en equipo de manera fluida?
	Coherencia de objetivos	Acciones orientadas a los objetivos	¿De qué manera alineabas las diferentes acciones realizadas por Ruta a los objetivos de la estación como responsable en su momento?
Sistema organizacional	Miembros	Funciones	¿Cómo llegaste a ser coordinador de Ruta Alternativa? ¿Cómo se realizaban las actividades en la administración de Redes sociales de la estación? ¿Cómo se garantizaba la eficiencia con relación a los recursos económicos que llegaban a la coordinación para las diferentes necesidades durante tu gestión en la estación? ¿Cuál era la dinámica / que más te funcionó para el monitoreo de los contenidos realizados por los programas?
	Estructura	Facilidad de trabajo Claridad de estructura	¿Qué elementos de la estructura organizativa facilitaban el trabajo de Ruta Alternativa durante tu gestión? ¿Qué elementos de la estructura organizativa entorpecían el trabajo de Ruta Alternativa durante tu gestión?

Fuente: Elaboración propia (2024)

En esta tabla se complementa la operacionalización de variables, de manera que se puntualicen los elementos de interés de esta investigación. A partir de las definiciones de cada elemento se realizó una especie de embudo en el cual se especifican los aspectos que se concretan en la elaboración de preguntas que se realizarán en el *focus group* con los excoordinadores estudiantiles de la estación. De las respuestas obtenidas se analizarán las brechas en el funcionamiento comunicacional y administrativos *Ruta Alternativa* para conocer distintas áreas de oportunidad.

Descripción del Instrumento

En la tabla 11 se describió el proceso de elaboración de preguntas para el *focus group*. El instrumento resultante, tiene como objetivo recopilar las experiencias con respecto a diferentes circunstancias comunicacionales y administrativas de la estación, las cuales posteriormente se clasificarán y analizarán, siendo la guía para el desarrollo del manual de comunicación para la administración de Ruta Alternativa. Ya sea desde la recuperación de elementos utilizados en su momento o desde la propuesta de una solución a los problemas descritos.

El desarrollo de las preguntas en el *focus group* se desarrollará de la siguiente manera.

Tabla 12: Orden de las preguntas para el *Focus group*

Preguntas	
1.	¿Cómo llegaste a ser coordinador de <i>Ruta Alternativa</i> ?
2.	¿Cuál considerarías que fue el mayor logro de la estación durante tu gestión?
3.	¿Cómo describirías la dinámica, el clima, de trabajo en el equipo durante tu coordinación?
4.	¿Como se coordinaban las diferentes responsabilidades para lograr trabajar en equipo de manera fluida? Durante tu gestión en <i>Ruta Alternativa</i>
5.	¿Cómo se realizaban las actividades en la administración de Redes sociales de la estación?
6.	¿Cómo se garantizaba la eficiencia con relación a los recursos económicos que llegaban a la coordinación para las diferentes necesidades durante tu gestión en la estación?
7.	¿Cuál era la dinámica para el monitoreo de los contenidos realizados por los programas?
8.	¿De qué manera alineabas las diferentes acciones realizadas por <i>Ruta Alternativa</i> a los objetivos de la estación como responsable en su momento?
9.	¿Cuáles fueron los problemas a los que te enfrentaste al encaminar las diferentes actividades de los participantes de la estación para trabajar como equipo?
10.	¿De qué manera resolviste los problemas de comunicación durante tu gestión en Ruta? Comparte un ejemplo
11.	¿Qué elementos de la estructura organizativa facilitaban el trabajo de <i>Ruta Alternativa</i> durante tu gestión?
12.	¿Qué elementos de la estructura organizativa entorpecían el trabajo de <i>Ruta Alternativa</i> durante tu gestión?
13.	¿Qué tan efectiva consideras que era la interacción comunicativa contigo como coordinador de la estación?
14.	¿Con los conocimientos que tienes hoy, qué cosa harías diferente como coordinador de <i>Ruta Alternativa</i> ?

Fuente:

Elaboración propia (2024)

Este orden permitirá encaminar al *focus group* a respuestas continuas a los temas abordados durante el *focus group*. De manera que, aunque el orden de aplicación no coincida con el orden de las variables, encamine a los interesados a convivir a partir de temáticas similares la historia, los conflictos, los retos presentados, el crecimiento de la estación entre otros. Al compartir experiencias y puntos de vista se complementará de manera enriquecedora la experiencia en común de la coordinación.

Capítulo VI: Resultados e Interpretaciones

Los resultados que se muestran a continuación son basados en las respuestas conseguidas del *focus group*, realizado a cuatro de los seis coordinadores citados para el levantamiento de datos. Los otros dos no pudieron asistir a la cita, un factor no imputable al investigador, pero para no perder la visión de ese periodo de tiempo en la historia de la estación se realizaron entrevistas de manera individual con exactamente las mismas preguntas en el mismo orden. Dichas entrevistas se realizaron de manera virtual por medio de la plataforma de Zoom.

Elementos de la Comunicación

Para la variable de elementos de la comunicación se describieron tres dimensiones, la trascendencia, la interacción y el ruido. Aunque pudiesen existir más dimensiones dentro de esta variable, para poder identificar retos y logros presentes en la coordinación de la estación se consideraron las dimensiones mencionadas, encontrando los siguientes elementos. En el aspecto trascendental los ex miembros de la estación señalaron:

Tabla 13: Aspectos de la dimensión trascendencia

<i>Coordinador</i>	<i>Cita</i>	<i>Interpretación</i>
<i>Pedro</i>	Yo creo que, en el tiempo en el que yo estuve, se involucraron todavía más proyectos, o sea, se dio apertura a más proyectos, a más ideas, pero pues algo que no estábamos, o algo que no se aceptaba antes, ósea, géneros diferentes, porque a fin de cuentas Ruta es un punto en el que se terminó yendo hacia un mismo rumbo, y pues ya todo programa que escuchabas era similar."	Diversificación de proyectos
<i>Jorge</i>	La estación va a tener un impacto dentro de la facultad como fuera, fue cuando ya las ferias de difusión se hicieron como más grandes, pasamos a hacer en vez de una feria de difusión al año para conmemorar el aniversario de la estación a tener dos ferias de difusión.	Expansión de la presencia de la estación dentro y fuera de la Facultad.

<i>Renato</i>	Se creó un proyecto en el que ya no era solamente un coordinador para toda la estación, sino que un coordinador junto con todo un equipo detrás, precisamente como para que sirviera de apoyo, a todos los programas. se creó un proyecto en el que ya no era solamente un coordinador para toda la estación, sino que un coordinador junto con todo un equipo detrás, precisamente como para que sirviera de apoyo, a todos los programas.	Establecimiento de un grupo de trabajo con actividades Es y responsabilidades repartidas
<i>Oscar</i>	Surgió una pequeña idea que a veces se lanzaba a veces no, que se llamaba Ruta musical, personas de diferentes programas se unían para hacer un programa de Ruta musical, hablar de música dentro de los espacios libres que los compañeros no pudieron asistir por X o por Y.	Colaboración entre programas y uso de los espacios disponibles
<i>Raziel</i>	"Pues cuando yo llegué el proyecto prácticamente estaba muerto, porque estaba pues durante pandemia, fue en el transcurso de pandemia y postpandemia, entonces fue muy difícil poder reactivar el proyecto, entonces podría ser reactivar el proyecto, porque al final estaba en pausa y la creación de una línea gráfica, de una línea gráfica de la marca."	Reactivación del proyecto y creación de una identidad sólida en aspecto visual
<i>Francisco</i>	"Se crea esto de hacer los proyectos, que se conozcan, y ha funcionado bastante, lo que sí tenemos este semestre un poco de la apatía, pero vamos, salió adelante."	Creación de proyectos colaborativos y espacios de integración entre los miembros de la estación

Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

A partir de las diferentes respuestas se identificó dos áreas de trascendencia con respecto a la estación, principalmente y en la que la mayoría de los coordinadores coincidieron fue en el conocimiento que adquirieron los estudiantes. Desde el incremento en la cantidad de programas participantes, lo que se traduce en un mayor número de estudiantes. Así como la forma en la que se proyectó de manera positiva reflejado en un aumento en los seguidores de redes sociales.

Por otra parte, desde la experiencia los coordinadores consideraron que una gran área de oportunidad que existe para los miembros de la estación es la solicitud de capacitaciones adicionales para fortalecer la calidad de los contenidos. Aunque en el

caso de Jorge y Raziel coincidieron en la calidad y cantidad de tiempo que le hubiera gustado poder invertir en la gestión de la estación.

Tabla 14: Aspectos de la dimensión interacción

Coordinador	Respuesta citada	Elemento de interacción
Padro	"Pues eso poco a poco fue creando un ambiente bastante ameno y aparte lo que mencionaba, la colaboración para apoyarse entre todos, en cuanto a ideas, en cuanto a la parte operativa, hubo ahí como un cambio y poco a poco, yo creo que esas fueron las bases para lo que están logrando ustedes ahorita, que es una mayor cooperación, una mayor integración y creo que eso es lo importante del proyecto."	Colaboración y apoyo por parte de los participantes de la estación
Jorge	"Creo que el clima de trabajo era muy ameno porque teníamos también ahí la colaboración por así llamarlo con los prestadores de servicio que tenía el laboratorio de radio y pues, ahí teníamos como una serie de convenios, acuerdos que nos llevaban a negociar mucho"	Establecimiento de una relación de apoyo y con el equipo y los prestadores de servicio
Renato	"Siempre se buscó la manera de integrar precisamente a todos los compañeros, realizábamos o procurábamos realizar juntas, en las que pudieran participar todos, ya se estaban dando sus ideas, como qué era lo nuevo que iba a venir para la estación, cuáles eran los cambios que íbamos a implementar, y pues siempre como que la apertura a la capacitación."	Búsqueda de comunicación directa, además de fomentar la participación por medio de juntas
Oscar	"Entonces, yo por ese lado le dije a Renato, ¿sabes qué?, yo puedo dar una opción, lo vemos si es viable con Gabby, para que trabajemos en conjunto. Entonces yo dije que fueran ya las transmisiones pregrabadas y transmitidas por OBS y cada uno o cada persona de los encargados de radio pudieran hacer transmisiones, no las personas, porque iba a ser un rollo meter cada rato un acceso y un acceso, entonces mandar los programas a tales horas, por tales tiempos, entonces se manejaba una buena dinámica."	Interacción activa y búsqueda de soluciones a las situaciones de crisis. Trabajo integral entre los responsables de los programas y la dirección del proyecto.
Raziel	Pues llegó un momento en el que ya absolutamente nada te ayudaba, ya fue simplemente, navegar sobre con la corriente, dejar que ellos pudieran, que ellos hicieran lo que quisieran, para la siguiente temporada poder poner un poquito más de orden y con los equipos que verdaderamente quisieran trabajar Pues durante mi gestión, lo que hacía era que procurar que los equipos o que los programas se sintieran bastante cómodos, eran muy pocos. Entonces trataba de eso que los chicos se sintieran cómodos haciendo lo que ellos querían	Procurar comodidad de los miembros para propiciar su permanencia, a pesar de una notable apatía.
Francisco	"Entonces por eso se crea esto de hacer los proyectos, que se conozcan, y ha funcionado bastante, lo que sí tenemos este semestre un poco de la apatía, pero vamos, salió adelante."	Creación de proyectos colaborativos y fomento de la interacción entre participantes.

Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

En la dimensión de la interacción en *Ruta Alternativa* existen dos elementos contrastantes que coexisten de manera particular. Por una parte, existe una constante de un equipo de trabajo colaborativo, con un nivel de solidaridad que no solo se limita a los integrantes de la estación, sino que incluye a los prestadores de servicio social y practicantes del Laboratorio de Radio. Por otra parte, existe una apatía en cuestión de las actividades o los requisitos establecidos en el reglamento, existiendo miembros desconectados de la estación que se limitan a la producción de su programa.

Esta dualidad que se identificó en las diferentes coordinaciones ha tenido altas y bajas. Momentos en los que la constante es la colaboración, pero otros en los que destaca la apatía. Los elementos que fomentan la colaboración han sido la organización de eventos y actividades que involucren a profundidad a compañeros. Esto, sumado a una comunicación clara fomentada por la comunicación directa y la realización de juntas permiten integrar a los compañeros y fomentar la participación.

A pesar de la apatía y los desafíos organizativos, los coordinadores se esforzaron por mantener un clima de trabajo ameno y por resolver conflictos de manera efectiva. La implementación de proyectos colaborativos y la búsqueda de soluciones a los problemas de comunicación fueron clave para mantener la armonía y la continuidad de los programas. En resumen, la interacción en *Ruta Alternativa* ha sido un elemento trascendental que ha permitido la evolución y el éxito del proyecto, demostrando la importancia de la colaboración, la comunicación y el compromiso de sus miembros.

Tabla 15: Aspectos de la dimensión ruido

Coordinador	Cita	Interpretación de Ruido
Pedro	Había problemas de comunicación, había problemas de organización, de administración de horarios y todo eso que era bastante, o sea, era un reto también eso, porque antes, no sé ahorita cómo estén los planes de estudio, pero antes tú elegías tus materias, tus horarios y se hacía un chorizo, y ya con eso, una vez que los estudiantes eligieron sus horarios y que ya habían entrado a clases, se armaban las parrillas y los titulares pues tenían que elegir los horarios	Problemas de organización y administración de horarios.
Jorge	"Fue, paradójicamente, porque es la Facultad de Comunicación, un elemento que de pronto faltó para que esta estructura de organización funcionara mejor. Sin embargo, creo que fue mucho más útil para todos. Entonces eso particularmente, y que, al haber una parrilla con tantos programas, también había como ocasiones en las que teníamos un programa de pronto los viernes a las 6 de la tarde, y nadie estaba en cabina más que el prestador de servicios, y tenía que atender a los alumnos y a los que se quedaban sin acompañamiento porque la disponibilidad también era limitada."	Disponibilidad limitada de tiempo y recursos humanos
Rento	"El programa se llama ..., ok, tenía diferentes temas, hablaban sobre política, hablaban sobre temas culturales, música y tenían una sección de libros, en lo que, cuál se fueron a un tema de política, cuál fue ese tema de política, la comunicación en política y feminismo, Fue, tuvieron una invitada y ellas, al momento de promocionar su programa, metieron un error de preguntale lo que quieras a esta persona en vivo" (Sin medir las consecuencias, por lo que se estableció la obligación de preparar las preguntas siempre que llevaran invitado)	Conflictos por cambios en el contenido de los programas y malinterpretaciones sobre las reglas de la estación
Oscar	bueno a mí ya me tocó las gestiones a finales, inicios de que vamos a regresar o no, entonces estaba esa cuestión de que todos los chicos querían regresar a cabina, no querían ya estar haciendo producciones desde su casa ni estar editando, ya querían estar en una cabina al 100% o estar transmitiendo en lo que es <i>Ruta Alternativa</i>	Canalizar a los miembros de la estación en momentos de amenaza, ajenas a la coordinación
Raziel	"Durante mi gestión lo de redes sociales fue todo un dilema, prácticamente fue conseguir todas las contraseñas, ya que alguien tenía la contraseña de Facebook, alguien tenía la contraseña de Instagram, otro tenía la contraseña de SoundCloud."	Dificultades en la gestión de contraseñas y unificación de cuentas de redes sociales.
Francisco	"Cuando se inaugura el COM5, viene la directora, se hacen unas pequeñas entrevistas, unas preguntas, creo que fueron como dos minutos, las subimos al Instagram de <i>Ruta Alternativa</i> y por cuentas anónimas, empezaron a tirar <i>hate</i> hacia la facultad y a la directora."	Interferencia y comentarios negativos en redes sociales.

Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

Con relación a la dimensión de ruido existe una riqueza de respuestas que se obtuvieron por parte de los coordinadores, en la tabla 15 se mostraron casos particulares durante cada gestión, pero se encontraron más elementos que han llegado a entorpecer

la comunicación en la estación. Algunos relacionados a procesos que no son imputables a los coordinadores como el caso de la pandemia, o los procesos administrativos para solicitar permisos y apoyos por parte de dirección.

En cuestión de la coordinación y su labor, se identificó la importancia del tacto al hacer llamadas de atención a los miembros de la estación al cometer un error; también la importancia de establecer un diálogo abierto, tranquilo y flexible con todos los miembros con fin de evitar malentendidos y que se supere la apatía. La implementación de protocolos claros, una mejor organización de horarios y recursos, y una estrategia de comunicación más robusta son esenciales para superar estos desafíos y fortalecer la efectividad de los procesos comunicativos en *Ruta Alternativa*.

Articulación

Para la variable de articulación buscó identificar los elementos de asociación y de concertación, que permitirán encontrar los momentos de entendimiento entre los integrantes de la estación a lo largo de su trayectoria. A lo que los coordinadores respondieron de la siguiente manera:

Tabla 16: Interpretaciones de la dimensión asociación

Coordinador	Cita	Interpretación
Pedro	Yo creo que, en el tiempo en el que yo estuve, se involucraron todavía más proyectos, o sea, se dio apertura a más proyectos, a más ideas, pero pues algo que no estábamos, o algo que no se aceptaba antes, ósea, géneros diferentes, porque a fin de cuentas Ruta es un punto en el que se terminó yendo hacia un mismo rumbo, y pues ya todo programa que escuchabas era similar."	Diversificación de proyectos
Jorge	La estación va a tener un impacto dentro de la facultad como fuera, fue cuando ya las ferias de difusión se hicieron como más grandes, pasamos a hacer en vez de una feria de difusión al año para conmemorar el aniversario de la estación a tener dos ferias de difusión.	Expansión de la presencia de la estación dentro y fuera de la Facultad.

RENATO	Durante la gestión de Renato se elaboró un reglamento en el que se establecían roles y un grupo de dirección que buscó fortalecer a la estación. Este fue elaborado de manera conjunta, propiciando la participación de los miembros de la estación.
OSCAR	Se continuó con un grupo de dirección en el cual cada uno se especializaba en un área. La relación se sostuvo durante el proceso del paro y la pandemia. Rescatando la colaboración entre los miembros más integrados.
RAZIEL	Al recibir el proyecto por parte de los profesores responsables del laboratorio de radio, retomó pieza por pieza los elementos divididos con anterioridad.
FRANCISCO	Durante su subordinación se estableció una dinámica de coordinación basada en responsabilidades de área, con apoyo de la Agencia de medios COMDUCE para el área de Redes sociales. Logrando un fortalecimiento de la imagen interna y externa, proponiendo eventos de integración, así como las capacitaciones certificadas y los <i>Nito Awards</i> .

Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

A partir de lo anterior pude observar la evolución de los roles a lo largo de la historia de la estación, esto también fue en proporción a la cantidad de programas que ha habido en diferentes temporadas. Pedro comentó que durante su tiempo en la estación no había más de 10 programas, mientras que en la gestión de Jorge y la subcoordinación de Francisco, hubo más de 20 programas. Esta evolución también refleja una asociación colaborativa entre los miembros, pues no se podrían establecer equipos de trabajo si no fuera por el interés y apoyo de los miembros de la estación.

Desde la implementación de una estructura durante la gestión de Jorge, fortalecida durante la administración de Renato hubo una aportación significativa. Este fortalecimiento organizacional, se debilitó fuertemente en la pandemia durante la gestión de Óscar. Raziél por su parte tuvo que reorganizar y reactivar el proyecto después de la pandemia, contando con una parrilla de menos de 10 programas, logrando ese proceso

por su cuenta. Para que, en años más recientes se desconsolidara la estación con mayor fuerza durante la gestión de 2022, donde Francisco fue un elemento importante.

A partir de que se identificó la pandemia como momento de crisis y el desarrollo de la gestión de Raziel como un momento de suma vulnerabilidad para la estación, así como la pérdida de los convenios que se tuvieron con otras universidades, demostró la importancia que tiene el establecimiento de un manual que procure y custodie diferentes formas de trabajo, oportunidades y retos para la comunicación de la coordinación estudiantil.

Dentro de la misma variable se investigó la dimensión de concertación, haciendo referencia los acuerdos establecidos

Tabla 17: Aspectos de la dimensión concertación

Coordinador	Interpretación de concertación
<i>Pedro</i>	Durante la gestión de Pedro existieron una serie de acuerdos sencillos que lo establecieron como principal responsable de las actividades de RRSS, estableciendo acuerdos con los miembros para crear contenido para la página de Facebook. Asimismo, era responsable de revisar los contenidos realizados, la calidad de los programas y mantenía comunicación constante con los estudiantes para asegurar el cumplimiento de las reglas y horarios.
<i>Jorge</i>	Jorge estableció una dinámica colaborativa para la realización de las responsabilidades de la estación, fomentando las capacitaciones para que todos los miembros pudieran hacer uso de los equipos conociendo las técnicas de transmisión. Capacidad de llegar a acuerdos con la administración de la Facultad para llevar a cabo las ferias de difusión y coordinación con la Dra. Anayuni para el intercambio de programas con otras radios
<i>Renato</i>	Fortaleció los avances realizados por Jorge, centralizándolos en un reglamento. DE manera que se propició el compromiso de los compañeros. También coordinó la gestión de las páginas de RRSS de la estación, teniendo Facebook, Instagram y (en ese momento) Twitter, de la misma manera fomentó que cada programa contara con sus propias redes.
<i>Oscar</i>	Fortalecimiento de las dinámicas establecidas, como las juntas y las ferias de difusión de manera que los miembros de la estación aportaran ideas y pudiesen llegarse a acuerdos según las diferentes circunstancias. Aseguro la capacitación de los miembros en el área técnica, así como la transmisión de programas aún sin tener acceso a las instalaciones durante la pandemia, proponiendo soluciones las cuales fueron aceptadas por los compañeros y por los responsables de radio.

<i>Raziel</i>	Fue responsable de reorganizar gran parte de los elementos que se habían segmentado, estableciendo nuevos acuerdos con los miembros de la estación, teniendo conflicto con quienes llevaban tiempo, pero logrando un funcionamiento con una propuesta diferente. Unifica la imagen de la estación y ciertas dinámicas en los programas, sumado a la gestión de las redes que desarrollo una presencia coherente.
<i>Francisco</i>	Durante esa gestión, Francisco apoyo en la segmentación de actividades en áreas de calidad y marketing, así como la premiación de los <i>Nito Awards</i>. Estableciendo acuerdos con un equipo interno, integrando a los compañeros de los diferentes equipos y proponiendo nuevos proyectos a los responsables del laboratorio como diferentes eventos y el proyecto de la barra programática, para los cuales también se establecieron acuerdos con la administración de la Facultad. Procurando la transparencia en todo momento con los recursos voluntarios por parte de los compañeros.

Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

A partir de lo descrito, pude confirmar que la organización de *Ruta Alternativa* en gran parte de su historia se ha basado en diferentes acuerdos dependiendo de la persona que encabezé el proyecto. Esto enriquece sumamente a la estación, esta riqueza es importante concentrarla en un espacio optimo que rescate los elementos que ayudaron a la estación a consolidarse, así como identificar aquellas áreas de oportunidad y proponer soluciones.

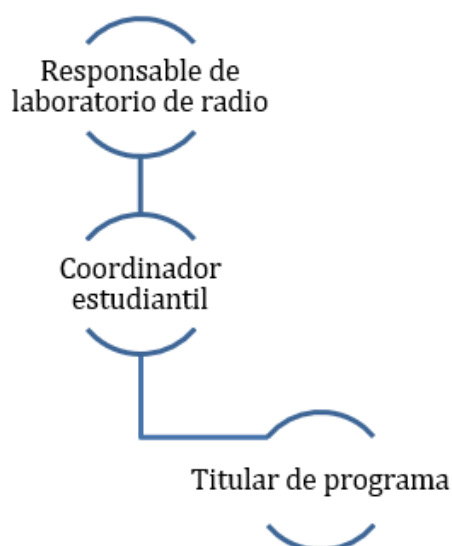
Cada coordinador tuvo una visión particular, pero a su vez complementaria, la cual a pesar de las diferentes dificultades y amenazas busco fortalecer la relación, a partir de establecer y cumplir los acuerdos establecidos entre los integrantes, los responsables de laboratorio y los administrativos de la Facultad. Siempre enfocados a los objetivos de la estación, ofrecer un espacio de profesionalización a partir de la práctica, no solo en aspectos técnicos sino también en el fortalecimiento de habilidades blandas y capacidad de trabajar en equipo.

Sistema

Con respecto al sistema en *Ruta Alternativa* se buscó identificar las dimensiones de organización y elementos. De tal manera que en la entrevista se identificaron 3 formas principales de organización con respecto a la relación de los coordinadores con los responsables de área, con los titulares de equipo y con los responsables del laboratorio de radio. Los cuales se describieron de la siguiente manera.

Figura 8

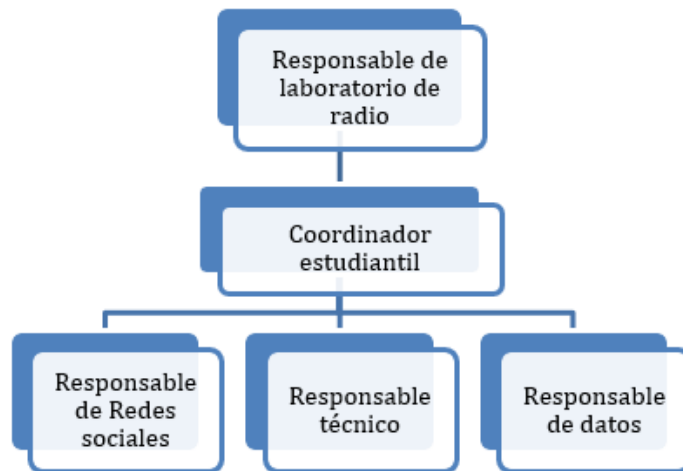
Sistema identificado #1



Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

En este sistema recaen todas las responsabilidades de la estación en una sola persona, presentando desafíos y aprendizajes. Tanto Raziel como Pedro tuvieron que asumir múltiples responsabilidades y roles, lo que implicó una carga significativa a nivel individual. La centralización de responsabilidad puede ser efectiva para ciertas áreas y circunstancias, en caso de temporadas con una baja densidad de programas. Al mismo tiempo limita la capacidad de crecimiento de la estación y de sus miembros.

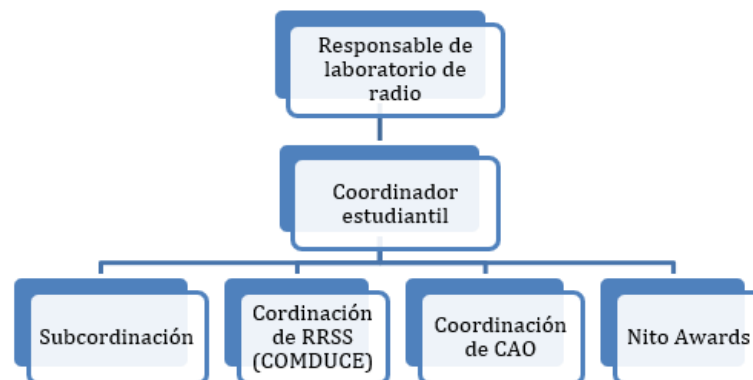
Figura 9
Sistema Identificado #2



Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

Este segundo sistema se basa en la formalización de roles, adaptándose a nuevas circunstancias, un equipo más grande, una mayor cantidad de programas, el interés por difundir los contenidos producidos por la estación y la calidad técnica en los programas, así como la capacitación de los miembros en esta área. Estos roles fueron trabajados durante las gestiones de Jorge, Renato y Óscar permitiendo el crecimiento y sostenibilidad de *Ruta Alternativa*.

Figura 10
Sistema identificado #3



Fuente: Adaptado de: Libro de Notas (2024)

En un tercer sistema, muy parecido al segundo, nace a partir de la reasignación de responsables ante las necesidades de la estación. Teniendo, al igual que el segundo un responsable de redes sociales y así como la distribución de la recolección de datos y seguimiento en el contenido de los programas. Esta restructuración toma en cuenta a su vez la colaboración por los miembros de COMDUCE y el reconocimiento del trabajo interno. Esta iniciativa potencia la eficiencia operativa de la estación y fomenta un espacio de colaboración y crecimiento continua

Otros Aspectos

A partir las experiencias recopiladas por parte de los coordinadores estudiantiles se encontraron otros aspectos importantes que no se previsualizaban en un principio, como la comunicación n relación a los recursos que se puedan requerir para los diferentes proyectos. En un principio la Facultad debe proporcionar a la estación todos los recursos necesarios, bien justificados. Pero, a partir de las diferentes actividades realizadas se usaron otras estrategias para

Rescatando la importancia de fortalecer la comunicación con los miembros de la estación con respecto a las aportaciones que hagan. Se encontraron tres formas en las que se pueden conseguir recursos económicos directamente: 1) a partir de las aportaciones voluntarias de los miembros, 2) por medio de artículos corporativos 3) Pagos por multas causadas por la falta al reglamento. Destacando la importancia de que siempre que la coordinación reciba dinero por parte de los miembros debe registrarse en un Excel y en el tercer caso todos los integrantes de los programas deben firmar un documento en el que se exprese que están de acuerdo con la regla de las multas.

Capítulo VII: Propuesta y Conclusiones

A partir del análisis de los diferentes elementos, se propone sintetizar las diferentes experiencias y formas de trabajar que ha tenido la estación. De tal manera que se proponen de actuación para dinamizar la gestión organizacional de *ruta alternativa* con múltiples formas de trabajarlas. Para puntualizar, un ejemplo: es necesario que la estación tenga una organización, en el manual existirá un apartado con el nombre organización dónde se presente las diferentes responsabilidades y cómo se pueden dividir.

Este manual permitirá dinamizar las actividades al interior de la estación alta flexibilidad dará un espacio de consulta para poder encaminar la estación de una manera creativa. Dejando los aspectos administrativos integrados por escrito, la articulación de la estación desde el área comunicativo fomentará una formalización y facilidad en el alcance de los objetivos organizacionales.

Posterior a la investigación se hace la propuesta del contenido que debe desarrollar el manual para la coordinación estudiantil de *Ruta Alternativa*, descrito en la siguiente tabla:

Tabla 18: Índice del Manual

Manual para la coordinación de <i>Ruta Alternativa</i>
Presentación
Organización a) Coordinación estudiantil b) Coordinación de Redes Sociales c) Coordinación de Calidad y Áreas de Oportunidad d) <i>Nito Awards</i> e) Coordinación técnica f) Responsable de datos g) Responsable de <i>merch</i> h) Responsable de barra programática
Corazón ideológico a) Misión b) Visión c) Valores d) Cultura organizacional
Reglamento
Modo de trabajo a) Ingreso a los programas b) Grupos de WhatsApp c) Reuniones trabajo d) Asignación de horarios e) Entrega de reconocimientos f) Entrega de reporte de temporada para informe
Capacitaciones a) Capacitaciones para inicio de transmisiones b) Capacitaciones certificadas
Organización de eventos a) Virtuales b) Presenciales c) Híbridos
Otros aspectos

Fuente: Elaboración propia (2024)

Por lo que se concluye que, *Ruta Alternativa* es una estructura universitaria con mucho potencial de crecimiento y se espera que desarrolle exponencialmente a partir de la organización y sistematización de los procesos. La implementación de una propuesta basada en la comunicación estratégica que integre y articule los elementos del sistema,

tal como se presenta en este proyecto, es fundamental para que se alcancen los objetivos de la estación.

Las experiencias de los excoordinadores revelan la evolución significativa que ha tenido la estación y confirmó la pérdida de conocimiento transcurrido durante el cambio de gestiones. De todas las experiencias, es destacable la importancia de la adaptación y la innovación en la coordinación, elementos que caracterizan a la estación y la han permitido llegar hasta hoy en día.

El analizar las brechas comunicativas se identificaron varias áreas de oportunidad incluyendo la profundización en las dinámicas internas, así como la integración de las responsabilidades divididas, de manera que se facilite el traslado de responsabilidades de una gestión a otra, promoviendo una comunicación efectiva y mayor cohesión de la estación en la coordinación del momento y de coordinaciones posteriores, manteniendo la identidad como estación.

Esta investigación, además de cumplir casi en su totalidad sus objetivos, ha encontrado de suma relevancia la compleja y enriquecedora historia de la radio universitaria y la radio estudiantil; donde a lo largo de este trabajo, hemos podido diferenciar perfectamente las características propias de cada una de ellas. Estos formatos de contenido favorecen al cumplimiento de la misión de la universidad. ya que permiten a los universitarios de generar conocimiento y práctica, acercándolos a un escenario real, mientras que, por otro lado, la universidad cumple con la difusión científica y cultural.

Queda al pendiente en este trabajo, seguir profundizando sobre las áreas de oportunidad que tienen los radios estudiantiles, particularmente para los futuros profesionistas en el área de la comunicación y las diferencias entre los múltiples formatos de radio universitaria que existen. Así como poner en práctica el manual propuesto y evaluar su efectividad tomando en cuenta que el desarrollo de una organización es cambiante, aspirando a una mejora constante. Por último, se propone la investigación a profundidad en el área institucional y mercadológica de la comunicación en la estación.

Referencias Bibliográficas

Aguado Terron, J. M. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Universidad de Murcia. Disponible en:
<http://coralito.umar.mx:8383/jspui/bitstream/123456789/1363/1/Introducci%C3%B3n%20a%20las%20Teor%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20la%20Comunicaci%C3%B3n.pdf>

Alberto P., R. (2012) El estado del arte en la Comunicación Estratégica1 Strategic Communication: the state of the art. Universidad Complutense de Madrid Disponible en:
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=d5b8898d20c24ce4b1ad3516e60f0ebc4cf1017c95a10fb300888937708c4396JmltdHM9MTczMTExMDQwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1ab8c48c-a6a4-66ff-05aa-d1a6a796678a&psq=El+estado+del+arte+en+la+Comunicaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica1+Strategic+Communication%3a+the+state+of+the+art+Rafael+Alberto+P%C3%A9rez&u=a1aHR0cHM6Ly9yZXZpc3Rhcy51Y20uZXMvaW5kZXgucGhwL01FU08vYXJ0aWNsZS9kb3dubG9hZC8zOTY4NC8zODE3OS8&ntb=1>

Álvarez, A. (2021). Objetivos de Investigación. Universidad de Lima. Disponible en:
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10829/Nota%20Acad%C3%A9mica%206%20%2818.04.2021%29%20-%20Objetivos%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4>

Araya Rivera, C. (2009) RADIO ESTUDIANTIL: PROGRAMAS, AUDIENCIAS Y

DESAFÍOS Reflexiones, vol. 88, núm. 2, 2009, pp. 37-44 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/729/72917900003.pdf>

Araya Rivera, C. (2017) La radio estudiantil como estrategia didáctica innovadora. Actualidades Investigativas en educación Volumen 17, Número 3. Costa Rica. Disponible en <https://biblat.unam.mx/hevila/Actualidadesinvestigativaseneducacion/2017/vol17/no3/5.pdf>

Arriaga Álvarez, E. G. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/105/10503211.pdf>

Arteaga Cortez, H. U. (2023). Influencia de la estandarización de procesos de información organizacional en la viabilidad de proyectos de sistematización del sector público. Disponible en: https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/7595/UNFV_EUP_G_Humberto_Arteaga_Cortez_Doctorado_2023.pdf?sequence=1

Asuaga, C. (2007). Universitys radio management: Defining Strategy. Disponible en: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/13747/1/radios.pdf>

Benítez, G.C. (2014). “*Ruta Alternativa*”, radio estudiantil por internet de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: una comunidad de práctica para la formación integral. Instituto latinoamericano de comunicación educativa. México.

Benítez, G.C (2024) Entrevista personal realizada por *Ruta Alternativa* [vídeo] Archivo

interno

Bunge, M. (2018). La ciencia: su método y su filosofía (Vol. 1). Laetoli.

Chiavenato, I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica (L. Solano-Arévalo, ed.; G.A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill Interamericana.

Coca S., F., Dávila P. N. (2015) Radio BUAP una historia por contar. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

Costa, J. (2005) De la comunicación integrada al director de comunicación, Chasqui.

Quito, Ecuador. Disponible en

<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/17897>

Costa, J. (2009) DIRCOM Estratega de la complejidad. Nuevos Paradigmas de la Comunicación. Aldea Global. Barcelona, España.

Corona, J. L. (2018). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: FUNDAMENTOS

EPISTEMOLÓGICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS. Vivat Academia, núm. 144, 2018, septiembre-diciembre, pp. 69-76. Forum XXI.

Da Silveira Donaduzzi, D. S., Beck, C. L. C., Weiller, T. H., Da Silva Fernandes, M. N., & Viero, V. (2015). Grupo focal y análisis de contenido en investigación cualitativa. Index De Enfermería/Index De Enfermería Digital, 24(1–2), 71–75. Disponible en:

<https://doi.org/10.4321/s1132-12962015000100016>

Díaz Jordán, A. M. (2016). La radio universitaria en Colombia como medio de interés

publico. Nexus, 130+. Disponible en:

<https://link.gale.com/apps/doc/A500499790/IFME?u=anon~a8c4e30c&sid=googleScholar&xid=99e5d2b>

Enrique, A. M; Mordroñero, G.; Morales, F. Soler, P. (2008) La planificación de la

comunicación empresarial Universidad Autónoma de Barcelona Disponible en:

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=i-dn81dxK0sC&oi=fnd&pg=PA9&dq=francisca+morales+dircom&ots=UjF3hSU2Cm&sig=FcSoU_E2ioBqB6-kl2msz6HX5C4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. Mendeive. Revista De Educación, 16(1), 122–139. Disponible en:

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197>

Espinoza, F. E. E. (2020). El objetivo en la investigación. Revista Metropolitana de Ciencias vol. 3 núm 2. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778106027.pdf>

Equipo editorial, Etecé. (2021,). Organización - Concepto, tipos, componentes y ejemplos reales. Concepto. Disponible en: <https://concepto.de/organizacion/>

Galindo Cáceres, Jesús. (2012). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. *Intersticios sociales*, (3) Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642012000100001&lng=es&tlng=es

Galindo, L. J. (1998) Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.

GALINDO CÁCERES, J. (1998). Técnicas de investigación, cultura y comunicación. *Pearson México*.

Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa. Disponible en

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>

Islas, O. (2011). Modelos de comunicación.

<https://octavioislas.com/wp-content/uploads/2011/01/modelos.pdf>

Martín, S. M., Piñuel, J., Gracia, J., & Arias, M. (1982). Teoría de la comunicación.

Epistemología y análisis de la referencia. Graficas Valencia. Madrid.

https://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/Teoria-de-La-Comunicacion.libro_.pdf

Martín Pena, Daniel. (2016). La radio universitaria. Gestión de la información, análisis y modelos de organización GEDISA. España

Martín, D.P., & Giorgi, M. (2019). La radio universitaria como alternativa de formación y comunicación. Documentos De Trabajo (Fundación Carolina): Segunda Época, (18), 1. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7097501.pdf>

Maya, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación. Disponible en:

<http://www.librosoa.unam.mx/handle/123456789/2418>

Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, (35), 83-93. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>

Montero, P. (2007) Desafíos para la profesionalización del nuevo rol docente universitario

Universidad de Santiago de Chile, CEDETEC Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362007000300003>

Nosnik, A. (2001). Comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su

desempeño. Abraham Nosnik Otisawak. México.

Pont, J. (2018). Autopoiesis en la Teoría de sistemas de Niklas Luhmann: reflexiones para una reontologización comunicativa. *Athenea Digital*, 18(3), 1-26. Disponible en: <https://atheneadigital.net/article/view/v18-n3-pont/1905-pdf-es>

Radio UNAM. (2016, April 4). 80 años de Radio UNAM - Radio UNAM.

Disponible en: <https://www.radio.unam.mx/80-anos-de-radio-unam/>

RAMOS, C. (2020). Los alcances de una investigación. Disponible en:

[https://www.bing.com/ck/a?!&&p=a3c502167995162bd572e5a481d0e3d61a5ddb6e018e29f5b409dc6375e22970JmltdHM9MTczMTQ1NjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1ab8c48c-a6a4-66ff-05aa-d1a6a796678a&psq=RAMOS%2c+C.+\(2020\).+Los+alcances+de+una+investigaci%c3%b3n&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbnV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2Nhcm dhL2FydGljdWxvLzc3NDY0NzUucGRm&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=a3c502167995162bd572e5a481d0e3d61a5ddb6e018e29f5b409dc6375e22970JmltdHM9MTczMTQ1NjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1ab8c48c-a6a4-66ff-05aa-d1a6a796678a&psq=RAMOS%2c+C.+(2020).+Los+alcances+de+una+investigaci%c3%b3n&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbnV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2Nhcm dhL2FydGljdWxvLzc3NDY0NzUucGRm&ntb=1)

Rivera-Betancur, Jerónimo León Comunicación Estratégica Palabra Clave, vol. 14, núm.

1, junio, 2011, pp. 7-8 Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia Disponible en

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=9b5ac2e61bbe065d2508c419f7d94666f53a45fe7ac1f56a09c585505d81dc0eJmltdHM9MTczMTI4MzlwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1ab8c48c-a6a4-66ff-05aa-d1a6a796678a&psq=Rivera-Betancur%2c+Jer%c3%b3nimo+Le%c3%b3n+Comunicaci%c3%b3n+Estrat%c3%a9gica+Palabra+Clave%2c+vol.+14%2c+n%c3%bam.+1%2c+junio%2c+2011%2c+pp.+7-8+Universidad+de+La+Sabana+Bogot%c3%a1%2c+Colombia&u=a1aHR0cHM6>

[Ly93d3cucmVkYWx5Yy5vcmcvcGRmLzY0OS82NDkyMDczMjAwMS5wZGY&ntb=1](https://doi.org/10.1111/ly93d3cucmVkYWx5Yy5vcmcvcGRmLzY0OS82NDkyMDczMjAwMS5wZGY&ntb=1)

Rodríguez, J. (2024) Entrevista personal [apuntes]

Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. Revista Científica de la UCSA, 9(1), 81-103. Disponible en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081

Ruiz (2005) Radio Educación - Sistema Nacional de Productoras y Radioemisora de Instituciones de Educación Superior (SINPRIES). <https://e-radio.gob.mx/La-Defensoria-de-las-Audiencias/Sistema-Nacional-de-Productoras-y-Radioemisoras-de-Instituciones-de-Educacion-Superior-SINPRIES?step=280>

Ruta Alternativa (2024) Gracias Ruta por 12 años siendo la radio 100% estudiantil
Disponible en: <https://www.facebook.com/share/v/ZD5frfN13fH28nb1/>

Sánchez, U. (2006). Modelos y Esquemas de Comunicación: algunos acercamientos.
Universidad de Medellín Colombia

Sheinsohn, D. (2010) Comunicación Estratégica. Ediciones Granica

Sheinsohn, D. (2011) El Poder y la acción a través de Comunicación estratégica:

Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. Ediciones Granica

Sobre la RRUM (s.f.) – Red de Radios Universitarias de México.

<https://rrum.mx/sobre-la-rrum/>

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa

Universidad Estatal de Milagro (2019) Diseño y planificación del plan de investigación. Disponible en

https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2021/10/28/archivologocompendio_20211028155651.pdf

Torres Hurtado, C. (2011) Teoría general de la administración. CESA Disponible en

<https://epub7f0d8b8865fe15b4a6279575beaba795.nubereader-epub.odilo.us/#/ca5d2bb0-7257-4da2-a26f-0235867c4b2e/253c2c66e2e027bbc426b90f10831e28ee724c4882a24993d71b17e5e8f1f94c>

Vázquez Guerrero, M. (2012) La Radio Universitaria en México y España. Estudio de participación y formación de los jóvenes. Universitat Pomoeufabra [pdf] Disponible en:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84113/tmvg.pdf?sequence=1&isAlloved=y>

Vázquez, M. G. (2015). La radio universitaria en Iberoamérica: trascendencia y retos.

Revista Comunicación y Medios, (31), 179-198.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5242909.pdf>

Vázquez Guerrero, M. (2018). Análisis comparativo de la radio universitaria en España y

México mediante el estudio de caso múltiple. Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication, 9(1), 177-190.

Disponible en: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.11>

Vázquez Guerrero, M. (2019). Las radios universitarias de México y sus estrategias para comunicar la ciencia en internet. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”, 12(2), 50-64. Disponible en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/84113#page=1>

Vázquez P, Eduardo. (2023). “Teoría de sistemas: De Ludwig von Bertalanffy a Niklas Luhmann”. Miradas, Vol. 18, N° 1. pp. 195 - 206 . Disponible en: <https://doi.org/10.22517/25393812.25276>

Ventín Sánchez, J. A., & Rubio, A. B. (2024). La dirección de la radio universitaria: un reto de convergencia académica y profesional. Revista de comunicación, 23(1), 583-601. . Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9362949.pdf>

Villanueva-Valadez, C. (2019). La función mediadora de la programación radio
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7258623>

Webmaster, & Webmaster. (2024, August 3). Concepto de Asociación  ¿Qué es? Definición y Significado. SignificadosWeb.com.
<https://significadosweb.com/concepto-de-asociacion-que-es-definicion/#>

Webmaster, & Webmaster. (2023, October 26). Definición de Concertación: Que es, 5 Ejemplos, Tipos y Para qué Sirve + Sinónimo y Significado. SignificadosWeb.com.
<https://significadosweb.com/definicion-de-concertacion-que-es-ejemplos-tipos-y-para-que-sirve-sinonimo-y-significado/#g>

Zakra. (s.f.). *RIU Red de Redes – Radios Universitarias*. <https://radiosriu.org/>

Anexos

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por María de Lourdes Sánchez Guevara estudiante de la carrera en Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) asesorada por el docente Víctor Manuel Melendez Rodriguez. La investigación denominada "Modelo de comunicación para una radio estudiantil universitaria caso: Ruta Alternativa", tiene como propósito desarrollar un modelo de comunicación integral que propicie la articulación en la coordinación de la estación estudiantil universitaria Ruta alternativa.

Se le ha contactado en calidad de entrevistado. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado a manera de respuestas personales y grupales con los demás entrevistados. La información obtenida será utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Consentimiento de grabación

Nombre	Firma
Pedro Temoltezi Soto	
REDATO LEON ARANDA	
Oscar Pérez Angel	
Rivas Castro Francisco Daniel	

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por María de Lourdes Sánchez Guevara estudiante de la carrera en Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) asesorada por el docente Víctor Manuel Melendez Rodríguez. La investigación denominada "Modelo de comunicación para una radio estudiantil universitaria caso: Ruta Alternativa", tiene como propósito desarrollar un modelo de comunicación integral que propicie la articulación en la coordinación de la estación estudiantil universitaria Ruta alternativa.

Se le ha contactado en calidad de entrevistado. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado a manera de respuestas personales y grupales con los demás entrevistados. La información obtenida será utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Consentimiento de grabación

Nombre	Firma
Jorge Augusto Rodríguez Fernández	

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por María de Lourdes Sánchez Guevara estudiante de la carrera en Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) asesorada por el docente Víctor Manuel Melendez Rodríguez. La investigación denominada "Modelo de comunicación para una radio estudiantil universitaria caso: Ruta Alternativa", tiene como propósito desarrollar un modelo de comunicación integral que propicie la articulación en la coordinación de la estación estudiantil universitaria Ruta alternativa.

Se le ha contactado en calidad de entrevistado. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado a manera de respuestas personales y grupales con los demás entrevistados. La información obtenida será utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Consentimiento de grabación

Nombre	Firma
Raziel Vargas	Consentimiento tácito al expresar su autorización en la llamada vía Zoom



Manual para la Coordinación de Ruta Alternativa

Redacción

**María de Lourdes Sánchez Guevara
Alejandro Yael Frágoso Merino
Equipo de Ruta Alternativa**

Edición

Gabriela Benítez de la Torre

Contenido	
Presentación	4
Organización	5
Coordinación estudiantil	5
Coordinación de Redes Sociales	6
Manejo de redes sociales	8
Calidad y Áreas de Oportunidad (CAO)	10
Monitoreo y evaluación de programas	10
Nito Awards (Reconocimiento para los programas)	14
Coordinación técnica	15
Responsable de datos	15
Responsable de <i>merch</i> de Ruta	16
Responsable de barra programática (Atajo Alternativo)	16
Corazón ideológico	17
Reglamento interno	19
Modo de trabajo	28
Ingreso de los programas	28
Grupos de WhatsApp	29
Reuniones de trabajo	29
Asignación de horarios de transmisiones	31
Entrega de reconocimientos	32
Entrega de reporte de actividades por temporada para informe	32
Capacitaciones	33
Capacitaciones para inicio de transmisiones	33
Capacitaciones certificadas	34
Eventos	36
Eventos presenciales	37
Eventos virtuales	38
Eventos híbridos	39
Otros aspectos	41
Reursos	41
CONVENIOS	44

Presentación

A partir de avance de las nuevas tecnologías innovan constantemente las formas de comunicación. Es por ello que, desde 2012, **Ruta Alternativa**, la radio por internet de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, ha ofrecido a los alumnos la oportunidad de incursionar en la convergencia mediática. Rompiendo el tiempo y el espacio al poder ser escuchada en cualquier lugar a cualquier hora.

Esta estación se ha construido a base del esfuerzo y dedicación de las y los alumnos que han sido movidos por la creatividad y las ganas de aplicar lo que se ha aprendido. En un conjunto de experiencias y vivencias que serían imposibles redactar. Logrando descentralizar la enseñanza a través de la participación, la interacción y la reflexión como ejes fundamentales para la construcción y reconstrucción de conocimientos.

El manual presente busca encaminar la experiencia de administrar la estación, desde sus diferentes áreas y proyectos, para potenciar el objetivo de la estación: Ofrecer un espacio de práctica profesional, libertad creativa y experimentación a través una estación de radio por internet en donde los estudiantes que participan en ella desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores a través de su participación activa e integral tanto en la producción de sus propios programas, así como la gestión y mantenimiento de la misma. **Ruta Alternativa** ha dinamizado la integración de la comunidad de la FCCOM al facilitar el aprendizaje autónomo y colaborativo de los participantes, potenciando su creatividad y su capacidad de expresarse de manera oral y escrita. A partir de la participación en la estación y el desarrollo de sus programas, estimula la reflexión, el análisis y la crítica. Esta estación ha enriquecido la experiencia universitaria y llenado el corazón de cientos de compañeros y de la misma manera se invita a que este siga siendo un espacio de comunidad.

Organización Ruta Alternativa es una organización compleja, compuesta por diferentes miembros que cumplen con ciertas responsabilidades. Esto con el fin de cumplir con las necesidades de la estación. De manera que una persona puede cubrir uno o más roles o un grupo se encargue de una sola necesidad a cubrir, o haya temporadas en las que ciertas actividades no sean estrictamente necesarias. Considerando que Ruta Alternativa es un grupo estudiantil, está compuesto por estudiantes, que por más que tengan ciertas responsabilidades dentro de la organización, estas no son sinónimo de poder o jerarquía de ninguna clase. Más bien, son una especie de filtro para facilitar las dinámicas internas y cumplir con los objetivos organizacionales. Así mismo, los miembros de la coordinación estudiantil, al ser mayormente responsables de las dinámicas internas de la estación, se convierten automáticamente en embajadores de la estación, por lo que deben buscar reflejar los valores organizacionales. Una vez aclarados los puntos anteriores sobre la posición de los miembros de la coordinación, las áreas a cubrir las necesidades de la estación son las siguientes. Coordinación estudiantil Es la o el representante de la estación y portavoz para hablar con los responsables del laboratorio de radio y con los administrativos de la FCCOM en nombre de la estación. Funciona como mediador entre los profesores y los estudiantes en favor de Ruta Alternativa. Es quien gestiona las diferentes actividades de la estación, responsable de que los miembros cumplan con el reglamento, propone y atenua proyectos para el fortalecimiento de la estación a nivel interno y externo. Es responsable de recibir los formularios de programas, actualiza los grupos de WhatsApp, organiza las juntas, solicitando espacios y moderando la junta, establece y realiza las capacitaciones de inicio de temporada, solicita las capacitaciones certificadas, solicita acceso a invitados externos y es responsable de los intercambios de programas con otras estaciones universitarias.	Recopila la información para que se soliciten las constancias de participación de los miembros de cada temporada dos veces al año, al igual que pasa un reporte de actividades de la estación a los responsables del laboratorio de radio. Siempre a partir de la colaboración con todas las coordinaciones y con los integrantes. La coordinación solo es responsable de materializar la visión de la estación, encaminado a los miembros para aprender al realizar sus programas, dando una capacitación inicial, organizar los horarios de transmisión, apoyar en las inconveniencias que se puedan presentar. A partir del plan de estudios 2016 se recomienda que sea una persona entre 5to y 7mo semestre, debido a que se necesita una persona con experiencia en aspectos técnicos de la radio como en áreas de la comunicación organizacional. A la vez que debe ser una persona con la disponibilidad de tiempos, con carácter de organizar y gestionar las diferentes opiniones e ideas. Coordinación de Redes Sociales Al hablar de redes sociales, el área responsable de estas debe coordinar la realización de la estrategia de comunicación y presencia digital que tendrá la marca en cuestión, en este caso "Ruta Alternativa" y sus respectivos programas de la parilla. Esto con el fin de fortalecer varios puntos importantes: • Identidad y coherencia de marca. • Reforzar y/o crear el sentido de pertenencia por la estación y sus programas según sea el caso. • Fidelización de marca con los usuarios y seguidores. • Participación de manera presencial y virtual. • Visibilidad de marca. Para esta coordinación, el responsable del área de digital (coordinador de marketing) debe trabajar de manera cercana con los titulares de los programas, de manera que se promocionen los contenidos semanales, así como la Coordinación Estudiantil en turno, identificando en equipo las áreas en las que se puede fortalecer
---	--

la imagen para con la estación y todos sus involucrados; difundiendo los proyectos internos y el trabajo realizado semana con semana.

El perfil con el que debe de contar, es ser una persona responsable, comprometida para con la estación y todas sus necesidades, tener un perfil creativo estratégico que le permita desarrollar planes de trabajo efectivos en donde se logre medir los resultados de manera positiva.

Así mismo, debe de tener habilidades y conocimiento del uso y manejo de equipo fotográfico profesional (como lo es cámara, trípé, micrófonos, luces), software de edición (como paquetería de Adobe o en su defecto algún programa editor multimedia), facilidad de palabra, esto es fundamental, ya que parte de las funciones es estar en constante interacción con un alto número de personas. Además, de ello, esta persona, debe de ser capaz de monitorear e interpretar las métricas por programa y por estación, siendo una de sus funciones principales la creación de reportes de resultados mensuales, el cual se presenta para ver de manera gráfica el avance que se ha trabajado.

Es importante recalcar, en caso de que haya duda, que el equipo responsable de las redes sociales debe trabajar de manera colaborativa con todos y cada uno de los miembros colaboradores que se encuentren en el proyecto, siempre respetando la jerarquía y/o persona por igual, además de no olvidar el compartir información relevante a las coordinaciones y responsables, como, por ejemplo: resultados, propuestas, reportes de situación de crisis, entre otros.

Manejo de redes sociales

(Por Alejandro Frago)so)

Ruta Alternativa ha ido en crecimiento constante, lo que recae en contar con una gama muy amplia de público, no solo por la estación como proyecto estudiantil, sino por las audiencias de los programas, por lo que es vital que la estación siempre mantenga una voz "institucional" en medio de los programas que son producidos por los compañeros.

Si bien, existe cierta libertad creativa para con los programas de la estación, no debemos dejar de lado que este proyecto sigue siendo escolar, del cual existen reglas y normas que no podemos ignorar al estar inmiscuida en su totalidad el nombre de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Por otro lado, el uso de las RR, SS, de la estación tiene los siguientes objetivos:

1. Dar información a la comunidad estudiantil sobre las convocatorias para formar parte de la estación.
2. Posicionar a la estación dentro y fuera de la universidad.
3. Visibilizar a la estación y a sus programas con los temas de los que hablan semana a semana.
4. Dar a conocer las actividades que se realizan desde la coordinación, como las reuniones de trabajo, proyectos y las diferentes etapas de estos.

Para ello es conveniente el desarrollo de un calendario de publicaciones para establecer un orden para la preparación, desarrollo y publicación de cada **post**. Ese calendario, especialmente cuando se planea la promoción de eventos especiales, debe poder ser consultado tanto por la coordinación estudiantil como por los profesores responsables del proyecto. Para llevar un orden entre la transmisión de los programas y las publicaciones en Facebook es oportuno hacer una lista de reproducción de cada proyecto, para facilitar su difusión y su consumo.

Algunos aspectos para considerar en que las publicaciones deben contar con una ortografía y gramática y que reflejen la preparación recibida de un universitario que tengan una voz y un estilo coherente y consistente con la identidad de la estación. Asimismo, los vídeos y las fotografías deben encontrar el equilibrio entre mostrarse juvenil y mostrar que es una estación de radio. Ten en cuenta que las interacciones desde la página pueden ayudar mucho a la percepción que se tiene de la estación, en las publicaciones, los mensajes y los etiquetados. En caso de encontrarse con mensajes o comentarios que puedan ser catalogados como un ataque a la estación y/o a uno de sus integrantes, se debe notificar inmediatamente a los profesores responsables de laboratorio de radio, para tomar la decisión de contestar en búsqueda de fomentar un diálogo constructivo o dejar pasar la situación. Cabe recalcar que como responsable de marketing, es tu responsabilidad el desarrollo de un plan de emergencia, en el debes de considerar toda posible acción y/o conflicto que se pueda presentar, el cual debes de compartir con los coordinadores y responsables de la estación para que al momento de que se presente un escenario en donde se requiera ejecutar dicho plan, sepan qué hacer con exactitud y las consecuencias sean en su mayoría de menor intensidad. Por otro lado, para la promoción de eventos, aniversario y o cualquier situación relevante para la estación, es prudente tomar en cuenta el tiempo de anticipación y las estrategias a establecer para conseguir el alcance esperado según los objetivos del evento. Además de tomar en cuenta las opiniones e ideas de los miembros del proyecto, ya que todos tienen voz y voto para con el mismo.	Calidad y Áreas de Oportunidad (CAO) El área de CAO es la responsable de retroalimentar los contenidos realizados por los programas miembros de cada temporada, de modo que se identifiquen los aciertos y aspectos de mejora en los aspectos ortográficos, técnicos, locutivos, preparación de programa, desenvolvimiento de los participantes, de manera respetuosa y amable, que invite a los miembros del programa a poner atención a las áreas de mejora y trabajar de la misma manera en aquellos aspectos de buen desempeño. La formación del equipo de CAO puede ser a partir de la inscripción voluntaria de los miembros de la estación, de forma que cada semana se haga una retroalimentación por programa. Ya sea una persona por programa que evalúe un programa que no sea el propio o que a partir de los inscritos al equipo se dividan los programas de la semana. El coordinador de CAO es responsable de la elaboración de los formularios con los que los miembros retroalimentaran los programas, de dividir las actividades a realizar dentro del área, solicitar los formularios resueltos, enviar la retroalimentación al productor de cada programa y de generar las listas de reproducción de cada programa y mantenerlas actualizadas. CAO es un área de suma relevancia, debido a que permite darte seguimiento a los programas, identificando detalles que durante la producción pueden pasar desapercibidos, como palabras alisónicas, comentarios inapropiados y/o dinámicas que no reflejen los valores de la estación; asimismo reconocer dinámicas interesantes que pueden ser replicadas en otros programas. Que sean miembros de otros programas quienes retroalimenten las transmisiones permite a los miembros de CAO retroalimentar a sus compañeros a la vez que genera nuevas ideas para su programa. Monitoreo y evaluación de programas El monitoreo y la evaluación de programas es una de las maneras en el que la estación acompaña a cada uno de los proyectos en su desarrollo. De manera que
---	---

sirve como punto de comparación entre ciertos puntos de la temporada, dar sugerencias para la mejora de los contenidos y también felicitar dinámicas dentro de los programas que sean destacables. Como punto secundario de este proceso es que es útil para asegurar desde la coordinación que se siga el reglamento y se reflejen los valores de la estación durante los programas. Los aspectos que se toman a consideración en el monitoreo son: 1. Puntualidad a. Por respeto a la audiencia y al uso de la cabina es crucial que los programas inicien en punto o con cierto margen establecido. b. Así como terminar con cierto tiempo de anticipación (10 minutos) para que el siguiente equipo pueda subir los recursos que vayan a usar para su programa. 2. El título y la descripción de la transmisión en vivo. a. Al ser Ruta Alternativa un espacio universitario debe reflejar la formación académica con la que cuentan los estudiantes universitarios, con una ortografía y redacción de calidad. b. De la misma manera, como parte de las habilidades de las TICs el distinguir la función de los títulos y la descripción en Facebook y que se permita a la audiencia identificar, el programa, el episodio (o número de emisión) y una descripción que pueda atraer a la audiencia. 3. El audio a. Considerar la producción sonora, la calidad del audio durante la transmisión, que se escuche de manera adecuada durante todo el programa, sin picos de volumen. b. Al trabajar con la red social Facebook es vital que los materiales sonoros que se utilicen sean libres de derechos de autor. Para evitar problemas con alguna sanción por parte de la plataforma. 4. La técnica locutiva Ruta Alternativa es una estación de radio por internet, como consecuencia los miembros que salen al aire son locutores y deben desarrollarse como tal.	a. Por lo que es importante mantener una respiración, posturas adecuadas, además de una buena distancia con relación al micrófono. b. Cuidar la dicción y fluidez pronunciando cada palabra de manera legible. c. Conocer del tema que se está hablando en el programa y saber improvisar sin ser evidente. d. Así como cuidar el lenguaje que se utiliza durante los programas, evitando a toda costa la transgresión y la ofensa a algún miembro del programa o a un tercero. 5. El contenido a. Tomando en consideración que la estación es de tipo estudiantil universitaria es relevante clasificar que tipo de contenido se produce en cada programa, si son temas sociales, culturales, populares, de opinión, etc. b. Como parte de la formación integral de los miembros para la retención de los públicos se solicita hacer uso de insertos de imagen, audio o vídeo. 6. La transmisión a. Se debe ser muy cauteloso con la transmisión procurando que esta sea continua y no tenga lagunas en negro. 7. La identidad del programa a. Al realizar un programa es oportuno mantener una imagen que los identifique y que demuestre constantemente qué programa se está consumiendo. Por lo que elementos como el vestido del programa (corritillas, entrada y salida) así como su logo deben aparecer. b. Es crucial que el logo de la estación este presente en todo momento de la transmisión, porque al ser las cabinas de radio de la Facultad un espacio en el que se realizan diferentes proyectos tanto independientes como de otras clases. Al poner el logo de la estación se diferencia que esa producción esta resguardada por la estación.
--	--

Nito Awards (Reconocimiento para los programas) En búsqueda de fomentar una sana competencia entre los miembros, impulsándolos a mejorar la calidad de los programas y buscar aumentar su audiencia. Los Nito Awards son una serie de premios que se le otorga a los programas con el objetivo reconocer y motivar a los equipos. Estas celebran el esfuerzo, la creatividad y la dedicación de los miembros de la estación, fomentando así una sana competencia, así como sentido de pertenencia a la estación, fomentando el crecimiento de la estación y sus integrantes. El responsable de los reconocimientos a los programas es aquel que organiza la premiación a los programas en la temporada. Éste gestiona tanto las categorías como los criterios por los cuales serán entregados los premios, trabajando de manera particular con el área de Redes Sociales y el responsable de datos. Manteniendo un registro de los programas premiados. 1. Se deben elegir las categorías a premiar, cuántas y cuáles van a ser. Desde programas con mayor cantidad de reproducciones, colaboraciones, por temario de programa. Por ejemplo, si hay muchos programas de entrevistas, que esa se puede convertir en una categoría en una categoría. 2. Para que la competencia sea lo más transparente posible es necesario que todos los miembros conozcan los criterios que definirán a ganador. ¿Va a ser a partir de votos, internos o por redes sociales? ¿Va a ser por estadísticas de Facebook? 3. La premiación se puede hacer durante una reunión de trabajo (además esta sirve como incentivo para la asistencia a la reunión) siguiendo el procedimiento de solicitud de salón a Coordinación Administrativa de la Facultad. 4. Durante la premiación es importante justificar la razón por la cual esos programas ganaron en sus respectivas categorías. 5. Los resultados de los Nito Awards deben ser publicados en las RSS de la estación.	Se recomienda que las retroalimentaciones a los programas se hagan por medio de unos formularios con formato homologado para evitar susceptibilidades por parte de los programas, pero dando un espacio para comentarios adicionales en cada punto de manera respetuosa y empática. Del mismo modo se recomienda que éstas se lleven a cabo mínimo dos veces durante la temporada, la primera al mes de iniciadas las transmisiones y la última un mes antes de terminar la temporada. Las evaluaciones deben ser realizadas por diferentes miembros ya sea de la coordinación o por un equipo diseñado para esta área. Estos son elementos para considerar de manera general, a los cuales se le pueden añadir o quitar según la consideración de cada coordinador.
---	--

Además, el responsable de los Nito Awards se encarga de conseguir los premios para los ganadores y entregarlos públicamente. Desarrollando nuevas ideas y formatos para los reconocimientos, adaptando las prácticas para mantenerlas relevantes y motivadoras. Coordinación técnica Área responsable de resolver problemas y dudas relacionadas al uso de la cabina y a las transmisiones, deben trabajar en conjunto principalmente con los responsables de laboratorios de radio y televisión. Todo lo relacionado al equipo: consola, interfaz, computadora, conexiones, uso de Facebook live y ethernet. Además, es responsable de actualizar el Manual para el trabajo en equipo y correcto uso de instalaciones. Responsable de datos: Es el responsable de obtener los datos obtenidos desde diferentes áreas de la estación, quien procura el orden de la información con el fin de generar el archivo y el seguimiento de las actividades de la estación. Siendo sus actividades • Elabora una lista de reproducción de cada programa por temporada para facilitar a los escuchas reproducir todas las transmisiones de sus programas favoritos. • Genera un reporte con todos los datos de reproducciones y alcance de los programas. • Realiza el informe por temporada para el Laboratorio de Radio • Recolecta los nombres de los miembros de la estación para poder hacer la solicitud de constancias de participación • Genera las minutas que serán firmadas por los asistentes al final de esta. • Es responsable de ordenar los documentos físicos y digitales de las actividades realizadas por la estación.	Responsable de merch de Ruta Es un estudiante responsable de que siempre haya artículos promocionales (botones, stickers, etc.) de Ruta Alternativa disponibles para su venta y obsequiar en casos de agradecimiento a conferencistas. Los recursos obtenidos de la venta de los artículos promocionales son para actividades de la estación, tales como eventos especiales, impresiones y premiaciones. Llevando un registro de ingresos y egresos. Responsable de barra programática (Atajo Alternativo) El responsable de Atajo Alternativo es quien identifica las oportunidades de la barra en cuestión de consolidación y calidad de contenidos. Siguiendo los objetivos de la barra programática como está establecido en el documento de propuesta. Así como la canalización de interesados en formar parte de la barra hacia los diferentes equipos.
---	---

Corazón ideológico

Ruta Alternativa es la radio estudiantil universitaria de la FCCOM de la BUAP, teniendo una dualidad entre el uso del medio radiofónico como parte del aprendizaje de las y los estudiantes a la vez de la búsqueda de desarrollar programas de calidad por parte de los futuros profesionistas en el área de la comunicación. Por lo que es de suma importancia fomentar una cultura organizacional que balancee ambos objetivos.

La estación tiene como misión participar en la formación de futuros licenciados capacitados para desenvolverse en las Nuevas Tecnologías de la Comunicación, que administren un medio de difusión por Internet con contenidos de calidad, fomentando en los alumnos participantes un alto nivel de competitividad, el cual se requiere en gran medida en una sociedad que exige mejores profesionistas.

Siendo los estudiantes los responsables de la estación, con la orientación de los responsables del laboratorio de radio, por lo que para desarrollo de propuestas y la resolución de los problemas que se puedan desarrollar es vital la participación activa y proactiva de los miembros de la estación.

Ruta Alternativa tiene la visión de poseer la mejor radio estudiantil por Internet en la ciudad de Puebla con diversidad de enfoques y contenidos plurales vinculados a la comunicación, perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, que apoye a la formación de comunicadores más capacitados para el mercado mediático y con responsabilidad social.

Para cumplir con esa visión es importante implementar estrategias que abarquen diferentes áreas. Primero fomentar la diversidad de programas, en temáticas, enfoques y contenidos. Buscando que los estudiantes generen contenido original y creativo, siendo un espacio representativo de la pluralidad estudiantil, a la vez que Enriquezca la experiencia de los oyentes. Además de la vinculación con las múltiples actividades realizadas por la Facultad, aprovechando los recursos académicos y el talento estudiantil para generar

contenido de calidad. Dando difusión a los eventos realizados tanto por estudiantes como por los maestros y administrativos, produciendo contenido de alta calidad. Al mismo tiempo debemos enfocarnos en la formación de comunicólogos y comunicadores altamente capacitados en todas las áreas involucradas de la estación: organización, investigación, levantamiento de contenido, producción en cabina, entrevistas, edición y promoción de los contenidos.

En Ruta Alternativa la comunicación productiva es fundamental, en la cual se expresan las necesidades de la estación y las expectativas de los integrantes del proyecto para generar programas y soluciones únicas y participativas. Fomentando un entorno de participación, en el cual la coordinación estudiantil funge como moderador de las actividades, pero los estudiantes miembros son activos con las propuestas, opiniones, acciones a tomar para el crecimiento de los proyectos de la estación. En un ambiente colaborativo en el que la coordinación estudiantil y sus miembros

son gestores de la creatividad, el talento y el potencial de los miembros de la estación a la vez que descubren nuevas habilidades duras y blandas. Fomentando un sentido de responsabilidad social tanto para el interior de la estación como en la comunidad. Pues todas las iniciativas garantizarán que los miembros sean competentes y conscientes de su impacto a nivel social.

Los valores de la Ruta Alternativa son participación, pues para reflejar a la comunidad estudiantil es necesario que la comunidad de a conocer su voz y sus acciones para poder reflejarse; autorregulación a partir de la responsabilidad, promueve la autodisciplina y la noción personal; teniendo paciencia con los procesos de cada uno, en un espacio de tolerancia y respeto con los procesos e ideas de todo, fomentando un ambiente inclusivo y armonioso. Además, el liderazgo debe ser ejemplar para inspirar estos valores y contribuir de manera positiva al entorno.

Finalmente, la dedicación y el compromiso social se reflejan en la dedicación de los miembros, fomentando un sentido de comunidad que fortalece los lazos entre los miembros en un entorno de apoyo mutuo.

Reglamento interno

(Por equipo de Ruta Alternativa)

A partir del corazón ideológico de la estación y para fomentar la participación, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, se tiene un reglamento abierto en el cual se discuten las reglas de base y se hace una retroalimentación para decidir si son actuales, si reflejan las necesidades y valores de la estación. Declarando si si o si no, en caso de no por cual se cambiara, de forma que los miembros de la estación estén de acuerdo con el reglamento vigente durante esa temporada.

El reglamento general es el siguiente:

REGLA	Bien	Mal	Cambio
2. GENERAL			
Todos los participantes alumnos y docentes que estén inscritos y activos en Ruta Alternativa, están sujetos al reglamento interno, mismo que es establecido, vigilado y cumplido por los alumnos de la FCCom, que coordinan y que son parte de la emisora de la Facultad de Ciencias la Comunicación de la BUAP.			
Todos los participantes alumnos que estén inscritos y activos en Ruta Alternativa, podrán participar en la modificación, revocación o actualización de este reglamento, dentro de las juntas de evaluación que se realizan cada cierre de periodo.			
3. PARTICIPANTES			
Todos los estudiantes de las carreras ofertadas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación la BUAP de las modalidades presencial, semi-presencial y a distancia, tendrán derecho a formar parte de la emisora inscribiendo a la misma sus propuestas de programa, así como los alumnos de otras unidades académicas y universidades, en su modalidad de intercambio			

o convenio, dando prioridad en la selección de horarios a los alumnos de la FCCom.			
Todos los docentes de las carreras ofertadas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la BUAP de las modalidades presencial, semi-presencial y a distancia, tendrán derecho a formar parte de la emisora inscribiendo a la misma sus propuestas de programa, dando prioridad en la selección de horarios a los alumnos de la FCCom y a los alumnos de otras unidades académicas y universidades en su modalidad de intercambio o convenio, en el entendido de que el espacio de Ruta Alternativa tiene como prioridad el desarrollo de propuestas estudiantiles e independientes de cualquier perspectiva académica.			
Todos los programas que surjan de los			
estudiantes que cursan las carreras ofertadas en la FCCom en las modalidades presencial, semi-presencial y a distancia, tendrán que inscribirse mediante la entrega del formato de propuesta de programa y posteriormente con su asistencia a las juntas de reinscripción previas a cada periodo, mismas que se realizan la segunda semana completa, previa al inicio de la temporada.			
Todos los programas que surjan de los alumnos de otras unidades académicas y universidades,			
en su modalidad de intercambio o convenio, deberán gestionar durante la primera semana completa, previa al inicio de la temporada, sus el/la			
convenios o intercambios con representante de la emisora.			
Todos los programas que surjan de los docentes que imparten clases en las carreras ofertadas en la FCCom en las modalidades presencial, semi-presencial y a distancia, tendrán que inscribirse mediante la entrega del formato de propuesta de programa y posteriormente con su asistencia a las juntas de reinscripción previas a cada			

periodo, tras la inscripción de los alumnos de la FCCom y de los alumnos que gestionen intercambios y/o convenios con la emisora.			
4. CALENDARIZACIÓN			
Los periodos oficiales de transmisión de Ruta Alternativa son de acuerdo al académico: Periodo 1: Enero-Mayo y Periodo 3: Agosto-Diciembre.			
Durante la primera semana completa de actividades se llevará a cabo la junta de reinscripción, siendo el miércoles el día designado para los programas previamente inscritos; el día jueves se leerán las propuestas recibidas durante las vacaciones y se les citará a su inscripción el día viernes; por su parte, los programas de profesores que deseen inscribirse o reinscribirse lo harán después de que todos los alumnos lo hayan hecho.			
Las transmisiones de la emisora se llevarán a cabo a partir de la tercera semana completa del periodo, luego de que se haya publicado en redes la barra programática y terminarán dos semanas antes de que el periodo culmine.			
La feria de difusión se llevará a cabo durante el segundo mes del periodo, y el día será definido por el grupo que integra la coordinación de la emisora.			
Todas las suspensiones que marca el calendario de la BIAF serán respetadas por la emisora, lo que implica que no se transmitirá, sin embargo, los programas que lo hagan desde otras locaciones serán compartidos en la página de la emisora y su indicador será tomado en cuenta siempre que lo reporten a la coordinación de la emisora.			
Así mismo los programas que se ven afectados por estas suspensiones y que tengan programa			
●			

de intercambio o convenio, deberán gestionar con el/la representante, el programa que sustituya su ausencia en la emisora.			
Durante la primera semana después de que las transmisiones hayan terminado, el grupo que integra la coordinación de la emisora, deberá hacer los cierres correspondientes al periodo, generando los formatos de estadística y registro.			
La junta de cierre se llevará a cabo al final de la primera segunda semana después de que las transmisiones hayan terminado, y una vez que se hayan generado y llenado los formatos de evaluación y registro.			
La convocatoria para nuevos programas será lanzada en redes sociales, el primer lunes del periodo vacacional que siga al periodo que haya terminado y durará hasta el domingo previo a la segunda semana completa de actividades.			
5. PROGRAMACIÓN			
Cada inicio de periodo los responsables de cada equipo y del Laboratorio de Radio actualizarán la barra programática en reunión que se llevará a cabo la segunda semana completa del periodo en curso.			
La convocatoria será emitida el día de la junta de cierre y se basará en convocatorias anteriores y de deberá proporcionar el formato presentación de proyecto elaborado para este fin a los interesados mismo que deberán entregar según las fechas estipuladas en la convocatoria.			
Los responsables de Ruta Alternativa reservan el derecho de rechazar cualquier propuesta de programa nuevo que no cumpla con los requisitos o el perfil de la emisora.			

● Los nuevos programas deberán tomar un curso de manejo del equipo técnico de la cabina de operación con su subcoordinador. ● Tendrán prioridad para elegir horarios de transmisión los equipos que tengan mejor indicador de participación, de contenido y posteriormente de audiencia. ● El equipo que sea dado de baja podrá presentar un nuevo proyecto al inicio del siguiente periodo de transmisiones diferente a la propuesta que fue dada de baja. ● No habrá transmisiones en vivo durante horario de clases curriculares, sólo pregrabados o de intercambio y convenio.			
6. CONTENIDOS			
● Todos los contenidos de programas, spots o música deberán mantener respeto a la facultad, la universidad, profesores, estudiantes y la audiencia en general. ● Los contenidos de los programas, spots o música no deberán contener letra que resulte ofensiva, malsonante o haga llamado a la violencia o al consumo de drogas legales o ilegales. ● Todo locutor o equipo que demuestre una haga participación periodismo religioso será llamado a su reunión en donde se analizará comportamiento y acatará lo que se determine. ● Todo equipo que desee invitar candidatos de elección popular dentro de la universidad y la RgCom, deberá tomar en cuenta lineamientos de la convocatoria de elección y recurrir al comité de elección para no incurrir en faltas a esos lineamientos y deberá invitar a todas las planillas inscritas para no favorecer o sesgar la elección en favor de una planilla en específico.			

● Todo equipo que desee invitar a algún docente, administrativo o directivo de la FCCom o de la universidad deberá preparar la difusión y la entrevista con su subcoordinador/a y grabación del/a para que esta no genere controversias para RUTA, el programa y la misma facultad. ● Se prohíbe la reproducción de música comercial con derechos de autor que no esté referida. ● Se prohíbe la difusión de productos y servicios comerciales. ● En la transmisión en Facebook no se debe exagerar en el uso de OBS, y el uso de este no es necesario, y no se tomará como indicador para medir la calidad del contenido del programa.			
7. INSTALACIONES Y EQUIPO			
● La cabina y el equipo que contiene, con el cual funciona la emisora, es responsabilidad de todos los estudiantes y docentes, que hacen uso de las instalaciones y el equipo para sus programas, por lo tanto, cada equipo se responsabilizará de la limpieza, orden y cuidado del equipo e instalaciones del laboratorio de Radio al terminar sus transmisiones. ● Cualquier daño por mal uso, pérdida o extravío será cubierto en su totalidad por los integrantes del equipo responsable, de acuerdo a determinación de la secretaría académica.			
8. AVISOS Y DIFUSIÓN INSTITUCIONAL.			
● Se consideran avisos institucionales cualquier información procedente de la secretaría académica, administrativa, de posgrados, de la BUAP o eventos, actividades y conferencias organizados por profesores, proyectos estudiantiles de la facultad u otras instituciones			

será guardado y posteriormente usado para el pago de la siguiente anualidad de Mixlr, este lectur previamente mencionadas realizará elección grabando el recurso económico sea pagado por la Dirección de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.			
Todo equipo tendrá derecho a dos inasistencias, mismas que deberá sustituir con una <i>playlist</i> o un programa pregrabado, se considerará como justificante el uso de un programa grabado, en el caso del uso de <i>playlist</i> se tomará en cuenta como media falta.			
11. TRANSITORIO			
Toda situación que requiera la toma de una decisión por parte del coordinador/a representante o subcoordinadores/as, y que no tenga un sustento en este reglamento, se discutirá entre el equipo de alumnos que gestionan la emisora y se tomará una determinación con la que este de acuerdo la mayoría de este equipo, para luego sentar tal decisión en este reglamento y que la situación y su resolución, sienten un precedente que facilite las resoluciones afines en el futuro.			

Modo de trabajo

Ingreso de los programas

Los programas llegan a Ruta Alternativa a partir de un formulario el cual se publica a finales de semestre para la inscripción a la siguiente temporada. En este formulario en este se pueden registrar como proyecto o un solo integrante para integrarse a la barra programática. Y se les solicita los siguientes datos.

Individual		Por programa	
Nombre completo	Nombre del programa		
Número de celular	Slogan del programa		
Programa académico al que pertenece	Logotipo del programa		
Modalidad	Cuenta de Instagram para el programa		
Justificación para integrarse al proyecto	Justificación para formar parte de la estación		
Carta compromiso	Objetivo del programa		
	Nombre del productor		
	Número celular del productor		
	Integrantes del programa (no más de 6)		
	Escalera		
	Carta compromiso		

A partir del formulario se le añade al grupo de WhatsApp correspondiente, a los que se inscriben por programa, se agrega al productor al grupo de productores. Para los inscritos individualmente, una vez organizados los horarios se canalizan al que les sea más cómodo por su hora de transmisión.

Grupos de WhatsApp

Actualmente el canal de comunicación principal es una comunidad de WhatsApp la cual se divide en 5 grupos descrito en la siguiente tabla.

Grupo	Descripción
Avisos	Predefinido de WhatsApp donde se encuentran todos los integrantes de los demás grupos. En este se dan avisos de los cuales no se busca una retroalimentación, sino que es más notificación de noticias.
Coordinadores de Ruta Alternativa	En este grupo se encuentran los maestros a cargo del proyecto de la estación, la coordinadora estudiantil, el subcoordinador, y los coordinadores de marketing y de CAO
Productores de Ruta Alternativa	Donde se encuentra un representante de cada programa que se produce actualmente y se dan indicaciones sobre el modo de trabajo, retroalimentaciones generales.
Equipo Ruta	Donde se encuentran todos los integrantes de la estación, donde se solicita el apoyo general del equipo de la estación,
Calidad y Áreas de Oportunidad Marketing Ruta	donde se encuentran los integrantes del área de Calidad y áreas de oportunidad y se les da indicaciones de trabajo, donde se encuentran los integrantes del área de Marketing y se les da indicaciones de trabajo.

Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son el medio más efectivo de comunicación dentro del equipo de trabajo, ya que existe una comunicación directa y abierta en la que todos los asistentes participan.

La forma de organizar una reunión de trabajo es, establecer los temas que se van a abordar en la reunión: presentación de inicio, horarios, un evento en particular, retroalimentación general, etc.

Posteriormente se debe solicitar el salón donde se realizará la reunión con la secretaría de Coordinación Administrativa, se debe tomar en cuenta la cantidad de personas que asisten para la selección del salón. Se tiene como estimado que van de 1 a 2 representantes de programa en cada reunión.

Para la selección de día y hora de la reunión se recomienda el uso de herramientas como when2meet.com que permite que los compañeros indicar el horario en el que se les facilita asistir. Así mismo para asegurar un mayor **cuórum** es importante avisar

al menos con tres o cuatro días de anticipación; también se puede avisar desde antes que va a haber una reunión próximamente y que solo hace falta confirmar el horario. Siempre recordando una noche antes la reunión al siguiente día.

Es importante que el coordinador llegue con anticipación al salón para tener todo listo para la junta, asegurar que se pueda proyectar la presentación (en caso de haber realizado una). También para ir recibiendo a los compañeros e ir haciendo recordatorios en grupo del inicio de la reunión.

La reunión de trabajo debe empezar aproximadamente 5 minutos después de la hora acordada por respeto al tiempo de los compañeros que fueron puntuales en su llegada.

El moderador de la reunión debe mantener la calma durante toda la reunión, y empezar está estableciendo una lista de los temas que se van a abordar e invitar a los asistentes a externar alguna duda o comentario adicional a lo que se va a hablar, si han tenido algún problema con el equipo, si tienen algunas ideas o, en caso de ser la primera reunión (y que el tiempo lo permita) presentarse.

Muchas veces los compañeros no participan a voluntad por lo que el invitarlos de manera individual a participar de manera aleatoria puede ser una buena opción. Asegurarse de escuchar activamente a las aportaciones de los compañeros, resolviendo de manera constructiva los problemas presentados e invitando a otros a aportar a la situación, con frases como: "¿a quién más le ha pasado esta situación?", "¿Alguien ha podido resolver este problema durante su programa?", etc. También debes tener una buena administración en el tiempo de la reunión, no debe ser muy corta como para haber sido sustituida por algún mensaje en los grupos de WhatsApp, ni tan larga que aburra a los compañeros y se vuelva tediosa.

Otro aspecto de gran utilidad para las juntas son los recursos tanto visuales como quínestésicos. Se puede hacer uso de notas en el pizarrón de los temas que se vayan abordando o una presentación de diapositivas. Así como usar una pelota para la participación de los compañeros.

Por último, cierra con un resumen de los puntos clave y las decisiones que se tomaron. Asegurando que todos comprenden los acuerdos establecidos y sus responsabilidades, estas deben quedar establecidas en **una minuta**, la cual los participantes deben firmar y se debe guardar como archivo y evidencia de las actividades de la estación.

Asignación de horarios de transmisiones

Uno de los temas más importantes para los programas de la estación es el turno que van a tener para escoger horario en el que van a transmitir. Por lo que el ofrecerles prioridad al escoger horario es un incentivo muy grande para los programas que se quedan más de una temporada.

Se tiene ubicadas tres formas de escoger horarios, utiliza la que mejor se adapte a la situación de la temporada.

1. Programas antiguos: Los programas que llevan más tiempo se les da prioridad al escoger horario por su compromiso con la estación.
 - A) Por participación en eventos y actividades administrativas dentro de la estación.
 - B) Por número de reproducciones.
 - C) Por el favorito del público a partir del último reconocimiento.
 - D) Los programas que tienden a mostrar apatía o falta de compromiso con la estación incumpliendo el reglamento se le puede mandar a escoger horarios al último para la siguiente temporada.
2. Programas de nuevo ingreso
 - A) Por orden de inscripción según el formulario. En el formulario en el que se registran los programas aparecen por orden de registro, haciendo una especie de fila para escoger horario.
 - B) Aleatoriamente: se meten los nombres de todos los programas inscritos en la temporada a una tómbola, y se va sacando de uno por uno para escoger horario.

Ten en cuenta que esta dinámica es para agradecer el compromiso de los miembros con la estación y darle más oportunidades a quienes más comprometidos estén, si no esto no existe en algunos miembros se les puede dar la oportunidad a otros de que se vinculen mejor con la estación.

Entrega de reconocimientos

Al ser Ruta Alternativa una actividad completamente extracurricular es importante dar constancia de la participación de los miembros durante la temporada. Para ello al final de la temporada se le debe solicitar al representante de los programas una lista con los nombres completos de los miembros de su equipo, para que la coordinación estudiantil pueda hacer una lista de todos los integrantes de esa temporada y se conserve esa lista para el verano próximo mandar a hacer las constancias de participación en la estación.

Esta lista también es necesaria para el seguimiento de actividades de la estación en el reporte de actividades, que es el siguiente punto.

Entrega de reporte de actividades por temporada para informe

Entre abril y junio Ruta Alternativa debe presentar un informe al responsable del Laboratorio de Radio de la FCCOM que debe incluir lo siguiente:

- Cantidad de programas que participaron en ese año.
- Cantidad de alumnos que integraron el proyecto
- Estadística de participación de hombres y mujeres
- Número de seguidores en Redes Sociales, con antes y después.
- Eventos organizados por la estación ese año.
 - o Objetivos de cada evento y si se cumplieron.
- Datos sobre algún convenio u otro asunto relevante.

Capacitaciones

Capacitaciones para inicio de transmisiones

Cuando va a iniciar una temporada es importante que todos los miembros de la estación sepan cómo funciona la cabina, independientemente de cuál es el rol que van a desarrollar en sus programas.

Se recomienda que las capacitaciones inicien una semana antes de las transmisiones para que cada equipo tenga un espacio para familiarizarse con la cabina antes de enfrentarse a su primera emisión. En este acercamiento, algún miembro de la coordinación estudiantil o compañero con experiencia debe explicar los siguientes puntos.

- Cómo está conectado el equipo en la cabina
 - o La parte eléctrica (la corriente hacia la computadora y hacia la consola)
 - o La parte sonora (el viaje del sonido: de la voz al micrófono, cable, consola, interfaz, computadora)
- Distancia y postura adecuada para hablar hacia el micrófono.
- Manejo de consola
- Uso de OBS
- Transmisión en vivo a Facebook
- Así como recalcar puntos importantes en el reglamento.

Todo esto está explicado de manera detallada en el Manual para el trabajo en equipo y correcto uso de instalaciones. Disponible de manera física en el laboratorio de Radio y en formato digital en el Drive de este. Otra de las dinámicas que se han usado para realizar las capacitaciones iniciales es mandar llamar a uno o dos representantes de cada programa y hacer la explicación del uso de la cabina.

Capacitaciones certificadas

Además de las capacitaciones iniciales y del conocimiento que adquieren los miembros durante su participación en Ruta Alternativa. Una forma de acelerar el proceso en la curva de aprendizaje y fortalecer el conocimiento de los participantes en la estación en las diferentes áreas es posible solicitar capacitaciones certificadas impartidas por docentes de la Facultad.

Estas capacitaciones se solicitan a la Dirección de Educación continua de la universidad, por lo que es de vital relevancia respetar el procedimiento a seguir ya que para solicitarlas se habla en nombre de la Facultad, por lo que se debe respetar a las autoridades correspondientes, los responsables de radio, la dirección de la Facultad y a los maestros que se les va a solicitar impartir los talleres. Para conseguir las capacitaciones se deben seguir los pasos.

1. Solicitar a los responsables de Laboratorio de Radio apoyo para hacer la solicitud a Coordinación de Educación Continua de la Facultad.
2. Hablar con los docentes que puedan dar los talleres, aquellos responsables de las materias de producción sonora, etc.
3. A partir de ello se debe llenar el formato: Presentación de proyectos de educación continua para clave de registro institucional. Donde se solicitan los siguientes datos y además de otros que deben ser llenados los responsables del laboratorio.
 - a. Justificación del proyecto: justifica como el taller fortalecerá las áreas de conocimiento del área temática se solicita.
 - b. Nombre del programa: Aquí se le dará nombre al taller que se impartirá.
 - c. Modalidad: híbrida o presencial
 - d. Objetivo general del programa
 - e. Objetivos específicos del programa
 - f. Horario en el que se va a impartir
 - g. Número De horas que durará el taller (el mínimo para que se pueda certificar el taller es de 20)

h. Programa de estudio propuesto: en este apartado se desglosarán los temas y subtemas que se solicitan para el taller. i. Perfil del aspirante j. Perfil de egreso 4. En el formato también se deben adjuntar los cv de los maestros que impartirán el curso. Una vez solicitado el taller de capacitación es importante considerar que el proyecto de la estación es muy grande y hay que establecer tácticas para decidir quién o quiénes participan en los talleres. Muchas veces la difícil organización de los horarios es un aliado porque ayuda a filtrar quiénes pueden asistir. Durante las capacitaciones se debe cuidar que se mantenga una lista de asistencia para poder dar la constancia de participación solo a aquellos que formaron parte del curso en su totalidad.	Eventos El presentar eventos por parte de la estación tiene muchos beneficios tanto para el crecimiento de la estación como para los miembros que formen parte de la organización. Por parte de la estación, ayuda a proyectarse y posicionar su imagen con los diferentes públicos de interés. Así como por los organizadores que se familiarizan con los elementos que se necesitan para llevar a cabo un proyecto como este, que se necesita para justificar el proyecto, que permisos deben solicitarse, la planeación, los materiales, la resolución de conflictos. Parte esencial de la planeación del es necesario establecer los objetivos y una justificación para esto, esto permitirá que sea más fácil solicitar los permisos para desarrollar el evento. Empezando por presentar la idea del evento a los responsables del laboratorio de radio para que sean parte de la planeación y desarrollo de este. También se recomienda establecer un equipo base organizador para antes de dividir todas las actividades para tener ciertas personas de confianza a la par de dar oportunidad al resto de los miembros de la estación de participar. Elige una fecha y un horario para el evento, contemplando que no haya otros eventos importantes en la universidad y en la facultad. A partir de este punto cada tipo de evento tiene sus propias especificaciones, pero es importante considerar que en cualquier tipo de evento que se organice van a existir los retos a afrontar para apoyar en ese proceso aquí hay una guía para poder aterrizar este tipo de proyectos.
--	--

Eventos presenciales

Para los eventos presenciales se deben tomar en consideración los siguientes aspectos.

- Compartir la iniciativa con los responsables de laboratorio radio.
- Seleccionar un espacio dentro de la Facultad, reservando un espacio adecuado para el evento que se va a realizar. Este puede ser el salón de usos múltiples, la cancha, parte del área de las palapas. Todo depende de la estructura del evento, siempre solicitando los espacios con la Secretaría Administrativa de la Facultad con 3 meses mínimo de anticipación.
- Establecer un presupuesto: Al ser un evento dentro de la universidad se puede realizar desde el recurso de la Facultad y la otra opción es ponerse de acuerdo entre los compañeros y que se hagan aportaciones voluntarias ya sea económicas o en especie. (ambas formas de trabajo del presupuesto se desarrollan a profundidad en el apartado de otros aspectos)
- Obtener los permisos y aprobaciones en orden, asegurando que todo esté en orden con la administración de la Facultad para llevar a cabo el proyecto. Tomando en cuenta el espacio, el presupuesto, préstamo de equipo de sonido y otros que puedan llegar a necesitarse.
- Planifica el programa: A partir de un cronograma en el que se establezcan todos los detalles del minuto a minuto, desde preparar el lugar hasta la limpieza de este, dividiendo las actividades y estableciendo responsables de cada actividad.
 - o Por ejemplo:
 - 10:00 am – Decoración del lugar – responsables: Paola, Abram y José.
 - 11:00 am
 - Organiza la asistencia: Toma en consideración quienes van a estar presentes, si va a ser un evento cerrado, si es necesario un registro previo (dejar un margen de inasistencia y recordar constantemente de la fecha, hora

y lugar del evento) si va a ser abierto cómo se va a llamar la atención de quienes vayan pasando.

- Prepara los materiales: un día antes asegurarse que hay todo lo necesario con respecto a el espacio, decoraciones, equipo, asistencia confirmada de los involucrados. Que todo lo material esté en la oficina del laboratorio para evitar que se vaya a olvidar.

- El día del evento llega temprano para tener un margen por si existe cualquier contratiempo.

- Durante el evento supervisa el desarrollo de los diferentes factores y resuelve cualquier problema que surja.

Eventos virtuales

Hasta el momento los eventos virtuales que ha desarrollado la estación son programas especiales por ciertas fechas relevantes y experimentando con el formato de un programa de televisión. Para realizarlo se deben seguir los siguientes pasos.

1. Compartir la iniciativa con los responsables de laboratorio radio.
2. Hablar con el responsable de laboratorio de televisión para solicitar indicaciones para el préstamo y uso del equipo, horario y espacio para capacitación, ensayos y grabación.
3. Establecer un plan de trabajo general con áreas para la participación de los miembros de la estación considerando:
 - a. Escalera
 - b. Desarrollo de la imagen del programa
 - c. Vestido del programa (entrada, salida, rompe cortes y créditos)
 - d. Conductores
 - e. Cápsulas
 - f. Miembros de la producción: director de cámaras, jefe de piso, responsable de consola de audio, responsable de consola de vídeo, camarógrafos.

g. Escenografía y utilería (establecer presupuesto y manejarlo según el apartado de "Recursos" h. Edición final y transmisión. 4. Para el plan de trabajo se recomienda seguir el siguiente cronograma: a. Semana 1: Capacitación técnica para la producción Producción de cápsulas para revisión b. Semana 2: Primer ensayo Corrección de cápsulas c. Semana 3: Ensayo general con transmisión de cápsulas d. Semana 4: Puesta en escena e. Semana 5: Transmisión Eventos híbridos Para los llevar a cabo eventos híbridos, es decir que sean presenciales pero que se transmitan por internet es necesario hacer una fusión de los apartados anteriores. • Compartir la iniciativa con los responsables de laboratorio radio. • Seleccionar un espacio dentro de la facultad, reservando un espacio adecuado para el evento que se va a realizar. Este puede ser el salón de usos múltiples, la cancha, parte del área de las palapas. Todo depende de la estructura del evento, siempre solicitando los espacios con la Coordinación Administrativa de la Facultad. • Establecer un presupuesto: Al ser un evento dentro de la universidad se puede realizar desde el recurso de la Facultad y la otra opción es ponerse de acuerdo entre los compañeros y que se hagan aportaciones voluntarias ya sea económicas o en especie. (Ambas formas de trabajo del presupuesto se desarrollan a profundidad en el apartado de otros aspectos) • Obtener los permisos y aprobaciones en orden, asegurando que todo esté en orden con la administración de la Facultad para llevar a cabo el proyecto. Tomando en cuenta el espacio, el presupuesto, préstamo de equipo de sonido y video, así como otros que puedan llegar a necesitarse.	• Haz una prueba de señal de internet, pues de esto dependerá que la parte virtual del evento sea exitosa. • Planifica el programa: A partir de un cronograma en el que se establezcan todos los detalles del minuto a minuto, desde preparar el lugar hasta la limpieza de este, dividiendo las actividades y estableciendo responsables de cada actividad. Considera que en tu equipo debes contar con un responsable de transmisión, un operado de consola, responsable de cámara, además de alguien que pueda monitorear el evento por si surge algún inconveniente sea capaz de resolverlo. • Se recomienda ampliamente hacer un ensayo del uso de las cámaras y transmisión para reducir la posibilidad de inconvenientes en el momento del evento. • Organiza la asistencia: Toma en consideración quienes van a estar presentes, si va a ser un evento cerrado, si es necesario un registro previo (dejar un margen de inasistencia y recordar constantemente de la fecha, hora y lugar del evento) • Prepara los materiales: un día antes asegúrate que tienes todo lo necesario con respecto a el espacio, decoraciones, equipo, asistencia confirmada de los involucrados. Que todo lo material este en la oficina del laboratorio para evitar que se vaya a olvidar. • El día del evento llega temprano para tener un margen por si existe cualquier contratiempo. Recomendaciones adicionales La parte de la planeación del evento es la más importante y se exhorta ampliamente a presentar un plan lo más detallado a los compañeros de la estación, dándoles la oportunidad de aportar de las siguientes maneras: • Proponiendo algún cambio a lo ya presentado • Participando activamente según lo planteado
---	--

Esto debido a que si se empieza a trabajar la idea desde cero con todos los compañeros será muy tardado y desorganizado. No porque no dar una oportunidad al dialogo, al contrario, siempre se busca que los miembros de la estación propongan escuchando y poniendo en marcha sus propuestas.

A lo que es importante encontrar un equilibrio en el trabajo en equipo entre el proceso creativo y la puesta en marcha del proyecto.

Además de armar equipos para cada área, se recomienda ampliamente designar un responsable de cierta actividad y que sea esa persona la que encamine a su equipo a que ese aspecto del programa. Así será más fácil establecer diálogo con una sola persona para darle seguimiento a lo largo del trabajo

Otros aspectos

Recursos

Ruta Alternativa al ser parte de la BUAP debe obtener sus recursos por parte de la universidad, todo el equipo técnico para la producción de los programas por medio del Laboratorio de Radio de la FCCOM. Por lo que en caso de necesitar alguna herramienta de trabajo es necesario solicitarla por medio de los procedimientos indicados por los responsables de este.

Asimismo, para la Facultad debe proporcionar los recursos para desarrollo de los eventos. Por medio de un oficio de solicitud firmado por los responsables de radio y la coordinación general estudiantil, en la que se presente la propuesta del evento, con sus objetivos, fecha, cronograma de actividades, equipo de préstamo necesario (dividido por categorías según laboratorio) y los recursos materiales que sean necesario comprar.

Para este último punto es necesario desarrollar tres opciones de presupuesto en el que se especifique qué recurso se necesita y cuál es su costo. Esto para que la Dirección de la Facultad apruebe o pida el ajuste de este.

Ejemplo de presupuestos para solicitud:

Otra opción para poder obtener recursos es la solicitud de apoyo voluntaria a los miembros de la estación. Si se toma se toma esta opción es necesario ser completamente transparentes en cuanto dinero llega a la coordinación, quien lo dio y en qué se ocupó. Así como se muestra en las siguientes tablas

Ejemplo de registro de ingresos

Programa	Participante	Contribución
Wave Pop	Aldo	\$30
	Luna	\$15
	Axel	\$30
Mal Futbol	Felipe	\$30
	Saul	\$30
	Luis Ma	\$30
Total		\$165

Ejemplo de tabla de registro de gastos

Articulo	Costo	Persona responsable	Pagado o por pagar
Globos	\$188	Ángel	Por pagar
Dulces	\$200	Fran	Pagado
Papel Kraft	\$36	Xochil	Pagado
Lona	\$90	Lu	Pagado
Posters	\$55	Atziel	Por pagar
Total	\$569		

Por último, existe la opción de vender artículos promocionales de la estación ya sean botones (o pinas), calcománias, plumas, etc. El tener estos artículos para su venta tiene dos objetivos: generar sentido de pertenencia al tener un artículo con el logo de la estación y que la ganancia obtenida se pueda disponer para la estación. Siendo transparente en cuestión de que es lo que se vende, cuanto costó, cuál es el margen de ganancia, quienes han comprado, cual es el margen de ganancia; así como cuánto dinero está a disposición de la estación y en qué se gasta.

Ejemplo de registro

Botones

Costo: \$6.5 Venta: \$ 10 Ganancia: \$ 3.5 Costo de botones en stock: \$100

Comprador	Ingreso
Ale Chris	10 20
Edgar	10 10
Héctor	10 10
Chava Fer	20 90
Aleydis	-10
Total	
Ganancia	

Otra ventaja que tiene el tener artículos promocionales es, cuando hay algún evento, entrevista o cobertura: se puede obsequiar uno de estos a aquellos que participen.

CONVENIOS

Los programas de **Ruta Alternativa** pueden conseguir convenios con diferentes organizaciones y empresas para el desarrollo de sus programas si y solo si el convenio se redacta de manera formal. Siendo la base del convenio el siguiente:

Acuerdo de convenio entre programas de Ruta Alternativa con organizaciones externas

CONVENIO que se realiza entre el representante de la empresa, organización o institución _____ y el (la) representante del programa _____, que se transmite por la estación de radio por internet de la FCC-BUAP "Ruta Alternativa" los días _____ a las _____ horas.

Por este conducto damos por asentado el convenio por patrocinio, en el que _____ se compromete a _____.

Por su parte, la representante del programa de radio _____ se compromete a hacer _____ menciones durante la transmisión de su programa del _____ al _____ y a la producción y transmisión de un spot de 20 a 30 segundos, mismo que se pautará entre programa y programa que integran la parilla semanal de Ruta Alternativa del _____ al _____.

CONDICIONES

- A. En el presente escrito se establece que dicho trato no tendrá costo alguno, más que el beneficio en especie y lo acordado para las partes involucradas.
- B. Que la dirección de la FCC, la BUAP, así como la responsable del Laboratorio de Radio se deslindan de cualquier incumplimiento de este acuerdo.
- C. Que el acuerdo no se aplica durante días festivos, periodos de vacaciones o cierres inesperados de la FCC-BUAP. En esos casos se deberá llegar a un acuerdo de reposición.
- H. Puebla de Zaragoza a _____

Firma de testigo
Gabriela Benítez de la Torre
Responsable del Laboratorio de Radio de la FCCCom

Firma y nombre de representante del programaFirma y nombre de representante