

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SERVICIOS PARA EL CRECIMIENTO DEL
CENTRO DE MEDIOS AUDIOVISUALES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE
BOLÍVAR**

LAURA CRISTINA ORJUELA DOMINGUEZ

STEPHANIE ESCUDERO LORDUY

ADOLFO BALTAR MORENO

HUMBERTO SÁNCHEZ DRAGO

CODIRECTORES

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2017

A nuestro amado Dios: origen, camino y meta de todas las cosas.

Agradecimientos

A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional.

A nuestros maestros Adolfo Baltar y Humberto Sánchez por su guía y dedicación.

A nuestra familia y amigos por su ayuda y ánimo.

A los informantes por su apertura.

CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes	9
Centros de servicios audiovisuales universitarios.....	9
Empresas de producción audiovisual en Cartagena.....	15
El Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar.	19
Fundamentación teórica	22
Conceptos de producción audiovisual.	22
El Paradigma del Siglo XXI.....	25
Modelos para la propuesta de servicios y esquema operativo.	28
METODOLOGÍA	33
Tipo de investigación	33
Técnicas y herramientas de recolección y análisis	34
Muestreo	36
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS	37
Sistema de categorías, códigos y subcódigos	37
Diagnóstico de la Situación del Centro de Medios.....	40
Percepción actual del Centro de Medios.	40
Visión a futuro del Centro de Medios.....	57
Prestación de servicios.....	72

Propuesta de servicios.....	95
Modelo CANVAS del CM.....	97
Servicios a corto plazo.....	98
Servicios a mediano plazo.....	109
Servicios a largo plazo.....	119
Estructura organizacional del Centro de Medios UTB.....	122
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES.....	129
Recomendaciones para Identidad.....	129
Recomendaciones para identidad visual.....	129
Recomendaciones para la prestación de servicios.....	130
Recomendaciones de cultura.....	130
Recomendaciones de equipo humano.....	130
Recomendaciones para mejorar los recursos.....	131
Recomendaciones para imagen.....	131
REFERENCIAS.....	133
ANEXOS.....	137
Batería de preguntas de entrevistas semi-estructuradas.....	137
Batería de preguntas de grupos focales.....	137
Batería de preguntas: grupo focal con trabajadores del Centro de Medios y profesores del Programa de Comunicación Social.....	137
Batería de preguntas: grupo focal con estudiantes del Programa de Comunicación Social.....	138
Tabla 25: Oferta de servicios de las universidades consultadas.....	140

Listado de tablas y figuras

Tabla 1: Oferta de servicios del Centro Ático – Pontificia Universidad Javeriana	10
Tabla 2: Oferta de servicios de los laboratorios y Centro de Producción Audiovisual – Universidad del Norte.....	11
Tabla 3: Oferta de Centro de Producción Audiovisual "Monseñor Alberto Giraldo Jaramillo" – Universidad Pontificia Bolivariana.....	12
Tabla 4: Oferta de servicios del Centro de Conservación y Documentación Audiovisual (CDA) y del Centro de Producción y Promoción Audiovisual (CPPA) – Universidad Nacional de Córdoba.....	14
Tabla 5: Oferta de servicios de la división de Comunicación y Marketing - Pace University	14
Tabla 6: Oferta de servicios de University of Pittsburgh.....	15
Tabla 7: Oferta de servicios de Casa Productora.....	16
Tabla 8: Oferta de servicios de Guido Ulloa.....	17
Tabla 9: Oferta de servicios de Pedraza Producciones.....	17
Tabla 10: Oferta de servicios de La Tarima Studio Cartagena.....	18
Tabla 11: Oferta de servicios de Skinos.....	18
Tabla 12: Valores del Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar	20
Tabla 13: Fases estándar de la producción audiovisual	23
Tabla 14: Oferta de servicios de los centros de medios y centros de producción audiovisual	25
Tabla 15: Los nueve módulos del Modelo CANVAS	30
Tabla 16: Los cuatro pasos del Modelo de Desarrollo de Clientes	31
Tabla 17: Definición operacional de la categoría Percepción actual del CM y sus códigos.....	39
Tabla 18: Definición operacional de la categoría Visión a futuro del CM y sus códigos	39
Tabla 19: Definición operacional de la categoría Prestación de servicios y sus códigos	40
Tabla 20: Servicios internos y externos propuestos por los informantes	80
Tabla 21: Formas alternativas de monetización propuestas por los informantes	81
Tabla 22: Servicios internos propuestos por los informantes	83

Tabla 23: Servicios externos propuestos por los informantes	84
Tabla 24: Clientes externos propuestos por los informantes.....	87
Tabla 25: Oferta de servicios de las universidades consultadas	140
Figura 1: vectores estratégicos del Paradigma del Siglo XXI.....	26
Figura 2: El lienzo de la propuesta de valor.	28
Figura 3. El lienzo del modelo de negocio.....	29
Figura 4: Sistema de categorías, códigos y subcódigos del proyecto.....	38
Figura 5. La prestación de servicios en la historia del Centro de Medios.....	74
Figura 6. Línea de tiempo: servicios que se prestarán en el Centro de Medios.....	96
Figura 7. Lienzo del Modelo de Negocio del Centro de Medios.	98
Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor “Comunicación estratégica”, segmentos “organizaciones, políticos e instituciones”	100
Figura 9. Lienzo de la propuesta de valor “Comunicación estratégica”, segmento “Músicos y Cantantes”	101
Figura 10. Lienzo del modelo de negocio “Comunicación estratégica”.	102
Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor “Registro y Memoria Audiovisual	104
Figura 12. Lienzo del modelo de negocio “Registro y Memoria Audiovisual”.	105
Figura 13. Lienzo de la propuesta de valor “Escuela taller de producción audiovisual”	107
Figura 14. Lienzo del modelo de negocio "Escuela taller de comunicación audiovisual".	108
Figura 15. Lienzo de la propuesta de valor “Gestión y producción de contenidos digitales”, segmento “departamentos y dependencias de la UTB”.	110
Figura 16. Lienzo de la propuesta de valor “Gestión y producción de contenidos digitales”, segmento “empresas y fundaciones”	111
Figura 17. Lienzo del modelo de negocio "Gestión y producción de contenidos digitales".....	112
Figura 18. Lienzo de la propuesta de valor “Transmisor de momentos”.	114
Figura 19. Lienzo del modelo de negocio "Transmisor de momentos".....	115
Figura 20. Lienzo del modelo de negocio "Escuela de fotografía"	117

Figura 21. Lienzo del modelo de negocio "Escuela de fotografía".	118
Figura 22. Lienzo de la propuesta de valor "Gestión de contenidos para medios de comunicación".	120
Figura 23. Lienzo del modelo de negocio "Gestión de contenidos para medios de comunicación".	121
Figura 24. Propuesta de organigrama para el Centro de Medios.....	124

Diagnóstico y propuesta de servicios para el crecimiento del Centro de Medios Audiovisuales de la Universidad Tecnológica de Bolívar

RESUMEN

Este proyecto nace en el 2016 cuando la decanatura de la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se propuso volver autosostenible el Centro de Medios de la misma universidad, haciendo de este un espacio en donde se creen y se ofrezcan servicios de comunicación a público interno y externo, sin dejar de lado los servicios académicos que actualmente se ofrecen a los estudiantes del Programa de Comunicación Social.

Como respuesta a este propósito, la investigación presenta un diagnóstico de la imagen actual del Centro de Medios entre sus principales usuarios (profesores, personal técnico del centro y estudiantes) para formular una propuesta de prestación de servicios acorde a sus capacidades y potencial, posibilitando la conversión del actual centro en una dependencia autosostenible económicamente y capaz de ofrecer servicios audiovisuales innovadores y competitivos en el territorio, la ciudad de Cartagena.

Palabras clave: servicios audiovisuales, identidad corporativa, imagen, cultura, portafolio de servicios, Paradigma del Siglo XXI.

ABSTRACT

This project was born in 2016 when the dean of the Faculty of Social Sciences and Humanities of the Technological University of Bolivar proposed itself to make the Media Center of the same university self-supporting, making it a space where communication services are created and offered to internal and external public, without leaving aside the academic services that are currently offered to students of the Social Communication Program.

In response, the research presents a diagnosis of the current image of the Media Center among its main users (teachers, technical staff and students) to formulate a proposal to provide services according to their capabilities and potential, making possible the conversion of the present center into an economically self-sustaining unit capable of offering innovative and competitive audiovisual services in the territory, the city of Cartagena.

Keywords: audiovisual services, corporate identity, image, culture, portfolio of services, XXI Century Paradigm

INTRODUCCIÓN

El Centro de Medios Audiovisuales de la Universidad Tecnológica de Bolívar (de ahora en adelante UTB) fue fundado en el año 2006. Durante once años, su función principal ha sido apoyar la formación académica de los estudiantes del Programa de Comunicación Social en las diferentes áreas de la producción audiovisual.

Sus condiciones mínimas de funcionamiento han dificultado el cumplimiento óptimo de la visión del Centro de Medios -de ahora en adelante CM- de ser un "referente regional de creación, experimentación e investigación en la formación de nuevos talentos en comunicación social, para el Caribe y Colombia" (Universidad Tecnológica de Bolívar, 2016).

Trabajar en un ambiente tecnológico que caduca rápidamente sumado a la escasez de recursos es vista como la raíz del problema. Por eso, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, el Programa de Comunicación Social y el CM se han interesado por fortalecer esta dependencia para que sea autosostenible diversificando su oferta de servicios, y convirtiéndolo en una fuente de recursos alterna a los ingresos de los Laboratorios de la UTB.

Sin embargo, la razón de fondo que impide concretar ideas es la ausencia de una planeación estratégica en el CM que marque la ruta hacia esa proyección y reduzca riesgos de fracaso.

Aljure (2005, p. 141) resume el proceso así: "identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica".

Más adelante, el mismo autor describe las etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico, siendo la primera el Análisis de la Situación: "búsqueda e identificación de toda la información, propia y ajena a la organización, para plantear un plan con enfoque estratégico (lo que puede llevar a la necesidad de realizar alguna investigación específica)" (2005, p. 143).

Este proyecto es precisamente una investigación específica enmarcada en el Análisis de la Situación del CM. Es un diagnóstico donde salen a flote sus condiciones actuales (fortalezas y debilidades), sus expectativas hacia el futuro y se propone un portafolio de servicios y un esquema operativo que podría tener el CM.

Estos son los insumos que brinda este proyecto para que el CM pueda continuar con las etapas de un proceso de planeación estratégica (Análisis DOFA, Definición de objetivos, Definición de estrategias, Definición de planes de acción). (Aljure, 2005)

Los lectores externos encontrarán en este proyecto una guía para fortalecer sus empresas y centros de producción audiovisual.

Para lograr todo, se realiza un análisis de la imagen del CM mediante entrevistas y grupos focales con trabajadores del CM, profesores del Programa¹ y estudiantes del mismo. Esto permite explorar el estado actual de la identidad, de las estrategias globales y de las estrategias de comunicación en la organización, proceso que se explica en la fundamentación teórica. Además permite conocer expectativas y propuestas respecto a la prestación de servicios en el CM.

También se acude a la investigación documental para conocer el contexto de la prestación de servicios audiovisuales en otras universidades y en Cartagena.

Por su parte, la selección de los posibles servicios se realiza en una entrevista al Director del CM y del Programa para, posteriormente, describirlos con los lienzos de modelo de negocio y de propuesta de valor. El resultado es una hipótesis de los servicios y clientes potenciales.

La motivación de la unidad investigativa al desarrollar este estudio ha sido la oportunidad de proporcionar una herramienta realmente útil para el crecimiento del CM y mejorar el servicio prestado a los estudiantes. Es una propuesta que, de implementarse en etapas posteriores, dará frutos a corto, mediano y largo plazo; y abrirá puertas al desarrollo de la comunicación y del audiovisual en la ciudad.

¹ A menos que se indique lo contrario, la expresión “el Programa” se refiere al Programa de Comunicación Social de la UTB.

De esta manera la pregunta de investigación este trabajo sería la siguiente: ¿cómo es percibido el actual CM de la UTB y qué se necesitaría para favorecer su crecimiento?

OBJETIVOS

Objetivo general

Formular una propuesta de servicios que oriente el crecimiento del Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar mediante el diagnóstico de su estado actual y de sus oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades en cuanto a identidad, equipo humano y recursos que tiene el Centro de Medios de la UTB.
- Identificar las capacidades de identidad, equipo humano y recursos que tiene el Centro de Medios de la UTB para ser una dependencia autosostenible.
- Proponer un portafolio de servicios audiovisuales adecuado a las capacidades del Centro de Medios de la UTB proyectado en el tiempo.
- Plantear una estructura organizacional del Centro de Medios para su puesta en marcha como dependencia prestadora de servicios audiovisuales.

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

Para construir este capítulo hemos explorado referentes de diferentes centros de servicios audiovisuales universitarios y empresas del sector en la ciudad de Cartagena. También, se muestran los presupuestos teóricos y conceptuales de los que parte esta propuesta metodológica.

Antecedentes

Centros de servicios audiovisuales universitarios.

Luego de indagar por la oferta actual de los centros de servicios audiovisuales universitarios se encontró que existen diferentes universidades que los poseen y ofrecen servicios muy diversos. Estos Centros son referentes a la hora de determinar los servicios que puede ofrecer el Centro de Medios de la UTB; se presentan a continuación:

- El **Centro Ático de la Pontificia Universidad Javeriana, PUJ**, en Bogotá, Colombia, presta sus servicios desde el año 2010 y es un referente importante. Para extraer la información que se consigna, se revisó el sitio web del Centro Ático, el Acuerdo de Creación del mismo y los contenidos de sus cuentas en redes sociales.

El Centro Ático se presenta en su red social *Twitter* como un laboratorio de creación en el que se desarrollan proyectos de comunicación utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (Centro Ático PUJ, s.f.).

Es un centro autosostenible que cubre los frentes de educación superior, investigación e innovación a través de tres áreas: Imagen; Audio y acústica; y Educación asistida por tecnologías de información y comunicación (Pontificia Universidad Javeriana, 2007). Cuenta con 68 laboratorios y uno de los estudios de grabación más modernos del país y de América Latina.

Con la creación del Centro Ático se unificaron las estructuras de varios centros y laboratorios existentes en la universidad: (1) Centro de Educación Asistida por nuevas Tecnologías de Información y Comunicación; (2) Centro Audiovisual Javeriano; (3) Laboratorio de Nuevos Medios de la Facultad de Comunicación y Lenguaje; (4) ADAC de la Facultad de Arquitectura y Diseño; (5) Estudios y laboratorios de Artes Visuales y de la Sección de Audio y Tecnología de la Facultad de Artes (PUJ, 2007).

Algunos de los servicios académicos que ofrece el Centro Ático a la comunidad educativa son: capacitaciones a personal interno, plataforma de cursos virtuales, préstamo de recursos, producción, postproducción y recursos web. (PUJ, s.f.)

A la vez, el centro realiza proyectos formativos en las áreas: empresarial, académica, proyectos públicos e iniciativas de sectores sociales. Estos son desarrollados en cinco campos: (1) audiovisual, (2) música, (3) diseño, (4) comunicación y sociedad, y (5) talleres (Pontificia Universidad Javeriana, s.f.). La información se resume en la Tabla 1.

Tabla 1: *Oferta de servicios del Centro Ático – Pontificia Universidad Javeriana*

Línea de servicios	Descripción
Servicios a la comunidad educativa	Capacitaciones
	Plataforma de cursos virtuales
	Préstamo de recursos
	Producción
	Postproducción
	Recursos web
Servicios internos y externos (Proyectos colaborativos)	Audiovisual
	Música
	Diseño
	Comunicación y sociedad
	Talleres

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pontificia Universidad Javeriana, s.f.)

- Otro caso de análisis es el de la **Universidad del Norte** en Barranquilla. Se consultó el artículo *Estudio de recursos y servicios que prestan los centros de medios de los programas de comunicación social en universidades de Colombia*, realizado y no publicado por Pedro Ponce durante su periodo como estudiante de intercambio en la

UTB procedente de la Universidad de Huelva, España. En este él describe cómo opera el centro de medios, después de una visita presencial a sus instalaciones.

Según el documento existe una separación entre los laboratorios con fines académicos y las instalaciones del Centro de Producción Audiovisual; en este último se prestan servicios internos y externos (Ponce). En ambos espacios se desarrolla la prestación de tres líneas de servicios que se describen a continuación (Tabla 2):

- Servicios o actividades académicas: dirigidas a la formación y prácticas de los estudiantes, docentes e investigadores. Incluye las áreas de redacción, fotografía, diseño gráfico, edición de audio y video, y producción y posproducción de radio y televisión.
- Producción Audiovisual y Marketing: dirigidos tanto a la formación y práctica de alumnos como al desarrollo de productos audiovisuales y de marketing para el público interno y externo (otras instituciones y empresas). Su enfoque es la radio, la televisión, el diseño gráfico y trabajos de imagen corporativa y marketing.

Ponce señala otros cuatro recursos que benefician a profesores y estudiantes del Programa de Comunicación Social y Periodismo: Canal de TV, Emisora de Radio, Espacios de Comunicación y Unidad Móvil (alquiler a clientes externos).

Tabla 2: *Oferta de servicios de los laboratorios y Centro de Producción Audiovisual – Universidad del Norte*

Línea de servicios	Descripción
Servicios académicos	Redacción Fotografía Diseño gráfico Edición de audio y video Producción y posproducción de radio y televisión
Servicios internos y externos	Radio Televisión Diseño gráfico Trabajos de imagen corporativa y marketing Unidad Móvil

Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno del CM

- También en Colombia, la **Universidad Pontificia Bolivariana, UPB**, posee el Centro de Producción Audiovisual "Monseñor Alberto Giraldo Jaramillo", cuya oferta de servicios se resume en los párrafos siguientes (Tabla 3).

Por un lado, se brinda apoyo a la formación de los estudiantes de programas afines, quienes también pueden realizar prácticas profesionales en el Centro. Y como servicios para públicos internos y externos se ofrece la realización audiovisual, producción en estudio y asesoría tecnológica en la adquisición de equipos audiovisuales, servicios que detallan más adelante así:

- Preproducción, producción y postproducción.
- Copia y transferencia de material audiovisual en formatos Mini DV, DVD y VHS.
- Duplicación de material de audio.
- Transfer de diapositivas a formatos digitales (JPG).
- Cubrimiento de eventos, realización de videos y promos.

Además, se afirma que cuentan con un canal interno UPB, un servicio interno de video soportado tecnológicamente por la red de datos de la Universidad, realizado por docentes y estudiantes en busca de promover la vida universitaria. A la vez, participan en la producción de programas para el canal Televid. (Universidad Pontificia Bolivariana, s.f.).

Por último, el CPA de la Universidad Pontificia Bolivariana ofrece cursos en producción audiovisual, manejo de equipos, camarografía, fotografía, iluminación y sonido para televisión pero no especifica a qué tipo de públicos están dirigidos (UPB, s.f.).

Tabla 3: *Oferta de Centro de Producción Audiovisual "Monseñor Alberto Giraldo Jaramillo" – Universidad Pontificia Bolivariana*

Línea de servicios	Descripción
Servicios académicos	Apoyo a la formación de los estudiantes de programas afines
Servicios internos y externos	Realización audiovisual Producción en estudio Asesoría tecnológica en la adquisición de equipos audiovisuales

Fuente: elaboración propia a partir de Universidad Pontificia Bolivariana (s.f.)

- Como referente internacional se tiene la **Universidad Nacional de Córdoba**, Argentina, que además de tener un canal de televisión, posee dos centros audiovisuales: el Centro de Conservación y Documentación Audiovisual (CDA- Archivo fílmico), y el Centro de Promoción y Producción Audiovisual (CPPA).

Siguiendo la investigación de postgrado de Martín, las funciones del CDA son rescatar, preservar, investigar, custodiar y difundir material fílmico documental, del período 1962-1980 (como se cita en Martín, 2010, p. 228). Este centro tiene una misión de salvaguarda del patrimonio fílmico del territorio.

El CDA presta servicios de formación para estudiantes, egresados y otros miembros de la comunidad universitaria; organiza seminarios, talleres y visitas informativas. Su portafolio para terceros incluye: consulta de imágenes fílmicas transcritas a video; consulta y copiado de fotografías de archivo; evaluación de estado, limpieza y restauración de películas y fotografías; transcripción a video digital de materiales fílmicos de diferentes formatos; positivado y/o reproducción de fotografías en distintos soportes; y asesoramiento en conservación, preservación y gestión de acervos audiovisuales (como se cita en Martín, 2010, p. 228).

El CPPA busca desarrollar contenidos audiovisuales junto a terceros (unidades académicas y Canal 10) para informar, entretener y educar al público; su portafolio de servicios se centra en la asesoría y la asistencia técnica en la producción y posproducción de los contenidos al público institucional y a terceros. Para esto, cuenta con un estudio de grabación de televisión y está conformado por un equipo humano que incluye a un Coordinador General, un Director Artístico y un Director de Producción designados por el rector de la institución (Universidad Nacional de Córdoba, 2010).

El CPPA posee tres fuentes de financiación: “la UNC, (...) ingresos por la prestación de sus servicios y (...) apoyo económico de parte de organismos locales, provinciales, nacionales e internacionales” (UNC, 2010).

La información sobre los servicios se recoge en la Tabla 4.

Tabla 4: Oferta de servicios del Centro de Conservación y Documentación Audiovisual (CDA) y del Centro de Producción y Promoción Audiovisual (CPPA) – Universidad Nacional de Córdoba

Línea de servicios	CDA	CPPA
Servicios académicos	Organización de seminarios, talleres y visitas informativas	-
Servicios internos y externos	Consulta de imágenes filmicas transcritas a video. Consulta y copiado de fotografías de archivo. Evaluación de estado, limpieza y restauración de películas y fotografías. Transcripción a video digital de materiales filmicos de diferentes formatos. Positivado y/o reproducción de fotografías en distintos soportes Asesoramiento en conservación, preservación y gestión de acervos audiovisuales.	Asesoría y asistencia técnica en la producción y posproducción de contenidos

Fuente: Elaboración propia a partir de Martín (2010)

- En Estados Unidos, por su parte, se encontró que **Pace University** ofrece servicios desde la División de Comunicación y Marketing (Tabla 5); los servicios internos incluyen diseño editorial e impresión, diseño gráfico y diseño web, y como servicios externos se ofrece el alquiler de locaciones de la universidad para eventos especiales (Pace University, 2014).

Tabla 5: Oferta de servicios de la división de Comunicación y Marketing - Pace University

Línea de servicios	Descripción
Servicios académicos	Diseño editorial e impresión Diseño gráfico Diseño web
Servicios externos	Alquiler de locaciones de la universidad para eventos especiales

Fuente: Elaboración propia a partir de Pace University (2014)

- Asimismo, **University of Pittsburgh** cuenta con 60 profesionales para ofrecer varios servicios a la comunidad interna (Tabla 6), entre los que se encuentran: publicidad y reserva de espacios en periódicos y revistas, producción de publicaciones para medios impresos, diseño de páginas web y de periódicos online, marketing y pre-producción, producción y post-producción de video. (Communication Services Web Team, 2014)

Tabla 6: *Oferta de servicios de University of Pittsburgh*

Línea de servicios	Descripción
Servicios académicos	-
Servicios internos	Producción de publicaciones para medios impresos. Diseño de páginas web y de periódicos online. Marketing. Pre-producción, producción y post-producción de video.

Fuente: Elaboración propia a partir de Communication Services Web Team (2014)

Para tener una visión general de toda esta oferta, en los anexos se encuentra la Tabla 25 (p. 140) que reúne toda la información sobre los servicios que prestan las universidades referenciadas.

Empresas de producción audiovisual en Cartagena.

Seguidamente y de modo similar se presenta la oferta actual de las empresas de producción audiovisual más reconocidas en la ciudad de Cartagena. Para esta búsqueda se seleccionaron representantes de cada especialidad (video, audio, fotografía y diseño web).

- **Casa Productora** es una empresa con 8 años de experiencia, que cuenta con un equipo humano de 29 colaboradores, entre ellos el Gerente General, el Gerente Operativo, el Líder de Calidad Audiovisual, el Líder de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), el Líder operativo y la Productora General. Esta compañía se describe así

misma en su página web como, una de las más importantes del sector audiovisual en el Caribe colombiano. (Casa Productora, s.f.)

Entre los principales servicios (Tabla 7) que Casa Productora ofrece se encuentran: producción de videos institucionales, seguimientos de proyectos, animación 2D y 3D, circuito cerrado de TV, video y fotografía aérea, streaming, cubrimiento audiovisual y spots publicitarios. (Casa Productora, s.f.)

Tabla 7: *Oferta de servicios de Casa Productora*

Servicios
Producción de videos institucionales.
Seguimientos de proyectos.
Animación 2D y 3D.
Circuito cerrado de TV.
Video y fotografía aérea.
Streaming.
Cubrimiento audiovisual.
Spots publicitario.

Fuente: Elaboración propia a partir de Casa Productora (s.f.)

- Otro referente que se expondrá es la agencia de publicidad y comunicación estratégica **Guido Ulloa**. En un vídeo institucional de esta empresa su fundador menciona que la compañía cuenta con un personal de 32 personas, de diferentes disciplinas. Entre Algunos de los cargos que caben destacar están: el Director General, el Subdirector General, el Director Creativo, Contador, la Directora de Gestión Humana, la Ejecutiva de Cuentas, la Directora Administrativa y Financiera, Directora de Gestión Humana, Ejecutiva de Cuentas, Directora Administrativa Y Financiera, la Directora de Cuentas, la Desarrolladora Web, el Director de Medios y Producción, el Asesor de Desarrollo Humano y Neuromarketing, y la directora creativa.

Guido Ulloa se encarga ofrecer servicios de Investigación de mercado, comunicación estratégica, branding, arte y creación gráfica, producción audiovisual, marketing audiovisual, marketing digital y relacionamiento corporativo (Tabla 8).

Tabla 8: *Oferta de servicios de Guido Ulloa*

Servicios
Investigación de mercado.
Comunicación estratégica.
Branding.
Arte y creación gráfica.
Producción audiovisual.
Marketing audiovisual.
Marketing digital.
Relacionamiento corporativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guido Ulloa (s.f.)

- Con respecto a la especialidad en fotografía se presenta a la empresa **Pedraza Producciones**, quienes también ofrecen servicios, además de la fotografía, en producción de video y el diseño gráfico. Los servicios que esta compañía brinda son de fotografía aérea, cubrimiento fotográfico y audiovisual, time lapse, estudios (Tabla 9).

Tabla 9: *Oferta de servicios de Pedraza Producciones*

Servicios
Fotografía aérea.
Cubrimiento fotográfico y audiovisual.
Time lapse.
Estudios fotográficos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedraza Producciones (s.f.)

- Para el área de audio se consultó un documento interno y no publicado del Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar donde se consigna información relevante sobre empresas dedicadas a la producción audiovisual. Es el caso de **La Tarima Studio**, un estudio de grabación profesional que ofrece los servicios de sala de ensayo por horas, grabación en bloque y grabación profesional (Tabla 10).

Tabla 10: *Oferta de servicios de La Tarima Studio Cartagena*

Servicios
Sala de ensayo por horas
Grabación en bloque
Grabación profesional

Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno del CM

- El mismo documento recopila información sobre la empresa **Skinos** dedicada al diseño gráfico y la publicidad. Sus servicios incluyen diseños para imagen corporativa (diseño de logotipos, tarjetas de presentación, recibo de caja, portafolios de servicios, pendón, hoja membrete, volantes, plegables, pasacalles, aviso fachada, firma corporativa para e-mail), los cuales se pueden solicitar como piezas individuales o por paquetes corporativos. El otro servicio que se ofrece Skinos es el diseño y rediseño de páginas web (Tabla 11).

Tabla 11: *Oferta de servicios de Skinos*

Servicios
Diseños para imagen corporativa por pieza o por paquetes
Diseño y rediseño de páginas web

Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno del CM

El Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Para la elaboración de este apartado se consultaron las siguientes fuentes del CM: entrevista al Coordinador, página web, reglamentos y un documento interno que recoge, entre otras cosas, aspectos clave de su identidad.

El CM abrió sus puertas en el año 2006 con la función principal de apoyar la formación académica de los estudiantes del Programa de Comunicación Social de la Universidad en las diferentes áreas de la producción audiovisual. En el CM se desempeñan labores relacionadas con la radio, la prensa, la televisión, la fotografía y los medios digitales.

Se define en su página web como “un equipo humano, altamente calificado, responsable de la administración y operación de los recursos físicos que conforman el Centro de Medios del Programa de Comunicación Social” (Universidad Tecnológica de Bolívar, s.f.).

No obstante, en el documento interno se afirma que es “un centro de investigación, creación y formación en comunicación de la Universidad Tecnológica de Bolívar perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, y administrado por el Programa de Comunicación Social”.

La misión del CM es “Fomentar, intervenir y gestionar los procesos de formación académica de los estudiantes del Programa de Comunicación Social, abriendo ventanas a la creación, práctica y experimentación en cada uno de nuestros laboratorios. Brindar asesoría a docentes, facultades y dependencias administrativas del campus tecnológico y casa Lemaitre, en los procesos de preproducción, producción y posproducción de proyectos audiovisuales. Crear y ejecutar proyectos audiovisuales que divulguen el conocimiento, implantando espacios de participación y desarrollo para estudiantes del Programa de Comunicación Social y nuestra UTB” (Universidad Tecnológica de Bolívar, s.f.).

Mientras tanto, la visión declara que “A diez años el Centro de Medios, debe ser un referente regional de creación, experimentación e investigación en la formación de nuevos talentos en comunicación social, para el caribe y Colombia.” (Universidad Tecnológica de Bolívar, s.f.).

En el documento interno se destacan los siguientes ítems como su quehacer:

- Administrar los recursos físicos, tecnológicos y equipo humano.
- Preservar por el buen uso de los laboratorios e instalaciones correspondientes; brindando servicios de apoyo a las actividades académicas.
- Generamos espacios de trabajo en equipo de manera académica e interdisciplinaria.
- Estamos atentos a la actualización de los procesos académicos, a la renovación de los recursos tecnológicos que nos permitan un crecimiento y competitividad en los servicios a la comunidad universitaria y la ciudadanía en general.
- Integramos la tecnología junto con la creatividad e innovación para la generación y desarrollo de proyectos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, la región y el país.

Por su parte, los valores se presentan a continuación (Tabla 12):

Tabla 12: Valores del Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar

Valor	Descripción
Creatividad	Brindamos soluciones y alternativas a las necesidades académicas y administrativas.
Pasión	Comprometidos con nuestro trabajo, hacemos lo que nos gusta.
Liderazgo	Visión y ejecución de proyectos que nos permiten estar en una búsqueda constante de oportunidades.
Escucha	Somos atentos al oír nuestros estudiantes y compañeros administrativos con disposición y respeto, para de esa manera comprender sus necesidades, desarrollando soluciones adecuadas que permitan su satisfacción.
Trabajo en equipo	Fomentamos la participación para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
Calidad	Especial cuidado en los detalles y búsqueda constante de la perfección.
Servicio	Atendemos a estudiantes y compañeros administrativos con el máximo interés, comprendiéndolos de acuerdo a sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Universidad Tecnológica de Bolívar, s.f.)

Desde su creación, cuenta con cinco laboratorios (de fotografía, de sonido, de posproducción, estudio de televisión y sala de redacción) ubicados en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Parque Industrial y Tecnológico Carlos Vélez Pombo, en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Los cuales están equipados para trabajos académicos.

Tiene personal profesional y técnico conformado por un Director del Centro de Medios, un Productor General, un Auxiliar del Laboratorio de Fotografía y Sala de redacción, un Auxiliar del Laboratorio de Sonido y un Auxiliar del Laboratorio de Posproducción y Estudio de Televisión.

También cuenta con otros recursos como la página web, canal de *YouTube*, cuentas en Redes Sociales y plataforma virtual para solicitud de equipos.

A pesar de centrar su función en la formación académica, el CM ha logrado prestar, en ocasiones con mucha dificultad, algunos servicios externos como grabación y filmación de eventos, alquiler de equipos de grabación de video por horas, edición de video por horas, alquiler del Laboratorios de Sonido y del Estudio de Televisión, y registro fotográfico.

Algunas de las entidades que han utilizado estos servicios son Andinalink, el programa Cartagena Cómo Vamos, Cartagena Cromática, la empresa TenarisTuboCaribe y el Ministerio de Cultura. Los fondos recaudados de estas actividades, generalmente, son invertidos en el mantenimiento de los equipos y la compra de insumos.

Estos antecedentes proporcionan bases para pensar en la prestación de servicios como una vía para que el Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar sea económicamente auto-sostenible. El programa de Comunicación Social desea seguir proyectándose, diversificando sus ingresos y servicios, razón por la cual se cree conveniente realizar un estudio diagnóstico que permita conocer la propuesta de servicios más adecuada para el crecimiento del Centro de Medios de la universidad Tecnológica de Bolívar.

Fundamentación teórica

Para elaborar el marco teórico de este proyecto, la unidad investigativa ha considerado necesario basarse en tres grandes aspectos: conceptos de producción audiovisual, el Paradigma del Siglo XXI y metodologías para formular la propuesta de servicios.

Conceptos de producción audiovisual.

En este orden de ideas, luego de una revisión a la bibliografía disponible, se empieza con el concepto de comunicación audiovisual que aporta Ferrés (2006, pág. 10): “(...) todas aquellas producciones que se expresan mediante la imagen y/o el sonido en cualquier clase de soporte y de medio, desde los tradicionales (fotografía, cine, radio, televisión, vídeo) hasta los más recientes (videojuegos, multimedia, Internet...)”. Como se aprecia, el enfoque se le da al soporte y medio en el que se presenta un producto final de comunicación.

El concepto de producción audiovisual también es fundamental, este se centra en las actividades para la realización de un producto. Así lo describe la *Guía de negocio de producción audiovisual* del Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón (s.f.): “La producción audiovisual consiste en el desarrollo de aquellas actividades relacionadas con la planificación, organización y administración de recursos financieros y materiales necesarios para llevar a cabo un proyecto de realización audiovisual.” (p. 6).

Seguidamente, la misma Guía considera cinco fases estándar de la producción audiovisual que se describen en la Tabla 13:

Tabla 13: Fases estándar de la producción audiovisual

Fase	Componentes
Desarrollo	Idea
	Elaboración del guión
	Diseño general del proyecto
	Elaboración del presupuesto
	Financiación
Preproducción	Análisis externo del guión
	Elección de directores de equipo
	Casting
	Localizaciones, plan de decorados y escenografía
	Presupuesto definitivo
Producción	Rodaje
	Making off
	Foto fija
Posproducción	Laboratorio
	Montaje
	Efectos especiales
	Montaje de sonido
	Mezclas
	Elaboración de <i>pressbook</i>
	Copiado
Comercialización	Contacto con distribuidores o clientes potenciales
	Promoción

Fuente: Elaboración propia a partir Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón (s.f., pp. 7-8)

A continuación se expondrán los conceptos relacionados con los componentes de un Centro de Medios y de un Centro de Producción Audiovisual. Se harán aportes sobre qué son y a qué se dedican.

Ponce realiza distingue a los Centros de Medios de los Centros de Producción Audiovisual al definirlos de la siguiente manera:

- a) “Centro de Medios (CM): Laboratorios dirigidos a la formación y prácticas académicas de los alumnos del Programa de Comunicación Social.
- b) Centro de Producción Audiovisual (CPA): dirigidos a la producción audiovisual, con infraestructura y recursos propios, para atender a los tres ejes: Institucional, académico y empresarial.” (p. 3)

A partir de esto se puede presumir que la intención de la universidad es de hacer el Centro capaz de integrar las áreas, servicios y actividades de un CM y de un CPA.

En ese mismo sentido se encuentra otro aporte de Garzón (2005) que desarrolla una propuesta para la creación de un CPA en la Universidad del Rosario. Aunque el autor cede al CPA la definición que Ponce otorga al CM, se puede rescatar una descripción de algunas de las funciones y beneficios del CPA:

(...) el centro contribuirá con la capacitación de los estudiantes y docentes en la producción de los materiales. Favorecerá la innovación curricular y didáctica en la universidad. Permitirá la utilización de los recursos de que dispone la universidad para producir materiales audiovisuales de gran calidad (...) (pp. 305)

Aunque no se detalla cómo se logra que un CPA brinde esos beneficios, sí es posible obtener una guía sobre qué provecho traerá el centro para la universidad y para sus estudiantes.

Entrando al área del quehacer, aparece otra vez el documento de Pedro Ponce explicando que la oferta de los CM y de los CPA atiende los ejes: (1) Institucional, (2) Académico, es decir servicios internos y (3) Empresarial, es decir servicios externos. En la tabla 14 se aprecia qué servicios se ofrecen desde cada eje.

Tabla 14: Oferta de servicios de los centros de medios y centros de producción audiovisual

Ejes	Fin	Beneficiarios	Servicios
Académico	Educativo	Estudiantes	Prestación de espacios Prácticas profesionales Asistencia y asesoramiento técnico Prestación de equipos.
		Docentes	Prestación de espacios Asistencia y asesoramiento técnico Prestación de equipos.
		Facultad	Equipamiento a las aulas Salas de redacción, audición, edición, propios laboratorios, etc.
Empresarial	Económico	Institucional Académico Empresarial	Producciones audiovisuales, cuñas radiales, diseños gráficos, campañas de marketing, entre otras.

Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno de Pedro Ponce

Por último, la Guía de Negocio de Producción Audiovisual, centrándose en el ámbito del cine, la televisión y el vídeo, destaca como productos de los CPA a “las películas y contenidos para su difusión al público en general”. (Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón, s.f.)

El Paradigma del Siglo XXI.

Dicho lo anterior, se explica el Paradigma del Siglo XXI desarrollado por Costa (2001/2009), un marco modelo para orientar estratégicamente las organizaciones a diferenciarse de las demás en plena era de la información y de la competitividad.

Para lograrlo propone cinco vectores: la Identidad, la Acción, la Comunicación, la Imagen y la Cultura. Estos se definen como muestra la Figura 1 (p. 26).

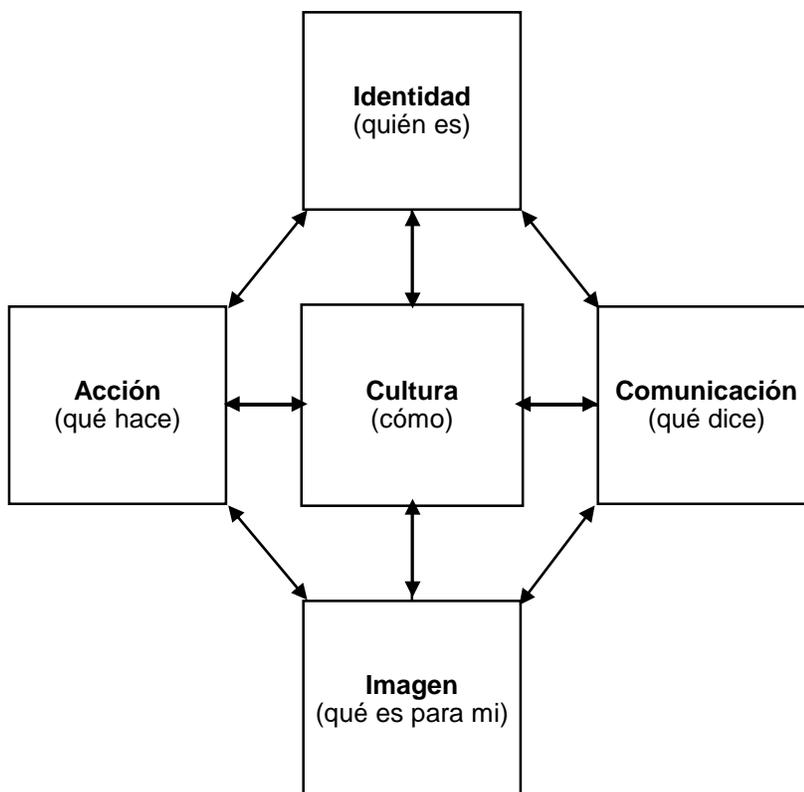


Figura 1: vectores estratégicos del Paradigma del Siglo XXI

Fuente: Elaboración propia a partir de Costa (2001/2006)

En el gráfico se puede observar un eje vertical y uno horizontal, esto habla de la relación existente entre los vectores y se interpreta así:

En el eje vertical el primer polo es la **Identidad** de la organización, el segundo es la **Imagen**. La primera se transforma en la segunda a través de la **Cultura**.

Para el autor, la Identidad comprende dos caras: la cara objetiva "lo que es" (su estructura institucional) y "lo que hace" (su sistema relacional y productivo). La otra cara es la subjetiva, que tiene que ver con "lo que dice" con todos los mensajes que se comunican. La identidad subjetiva guarda una estrecha relación con lo que es la empresa objetivamente (Costa, 2003).

Por otro lado, el autor se refiere a la Imagen como aquella idea que tienen los diversos públicos acerca de una organización. Declara, asimismo, que "la identidad corporativa es la causa de la imagen corporativa" (Costa, 2003). Esto significa que a partir de "lo que

es", "lo que hace" y "lo que dice" la empresa, los públicos podrán crear sus propias ideas mentales. En resumidas cuentas, cuando se habla de Imagen no se refiere a lo que la organización pretende mostrar, sino a lo que el público percibe de ella.

En ese mismo sentido, el paradigma plantea que la *dimensión inter media de la identidad corporativa* "es el salto de percibir a experimentar y sentir" (Costa, 2001/2006, p. 215). Afirma, pues, que la identidad corporativa trasciende la expresión visual o sonora de un nombre o un logo y se experimenta a través de 4 ámbitos:

- Los mensajes (verbales/auditivos, visuales, táctiles o espacio/ambientales).
- La cultura corporativa (estilo de conducta, manera de relacionarse que da rigen a la personalidad corporativa en la mente del público).
- Los objetos (en el caso de los productos, las características funcionales del embalaje hablan y, por lo tanto, comunican).
- Los espacios (infraestructura de la organización donde se relaciona con sus usuarios). (pp. 214-215)

En el eje horizontal, el primer polo son las **Acciones**, "resultado de las decisiones estratégicas (no productivas, administrativas, etc.) [son] las actuaciones realizadas y los hechos que tienen valor significativo para el público" (Costa, 2001/2006, p. 196).

Estas estrategias globales y puntuales de la organización deben estar acompañadas de una estrategia de comunicación, el segundo polo, el de los **Mensajes** (Costa, 2001/2006, p. 196).

La cultura corporativa está "en el cruce de los dos ejes: el cómo, en su aptitud ambivalente de cultura de la acción y cultura de comunicación. Y también en su función transformadora, que es especialmente cualitativa y significativa." (Costa, 2001/2006, p. 197)

Modelos para la propuesta de servicios y esquema operativo.

Ahora bien, para crear la propuesta de servicios y plantear el esquema operativo se toma como base la obra de Osterwalder que emplea lo que denomina el *Lienzo de la Propuesta de Valor* (Figura 2) que centra la mirada en los clientes y sus necesidades para luego encajarlas con los productos o servicios que se pueden ofrecer. Esto se hace a través de dos lados.

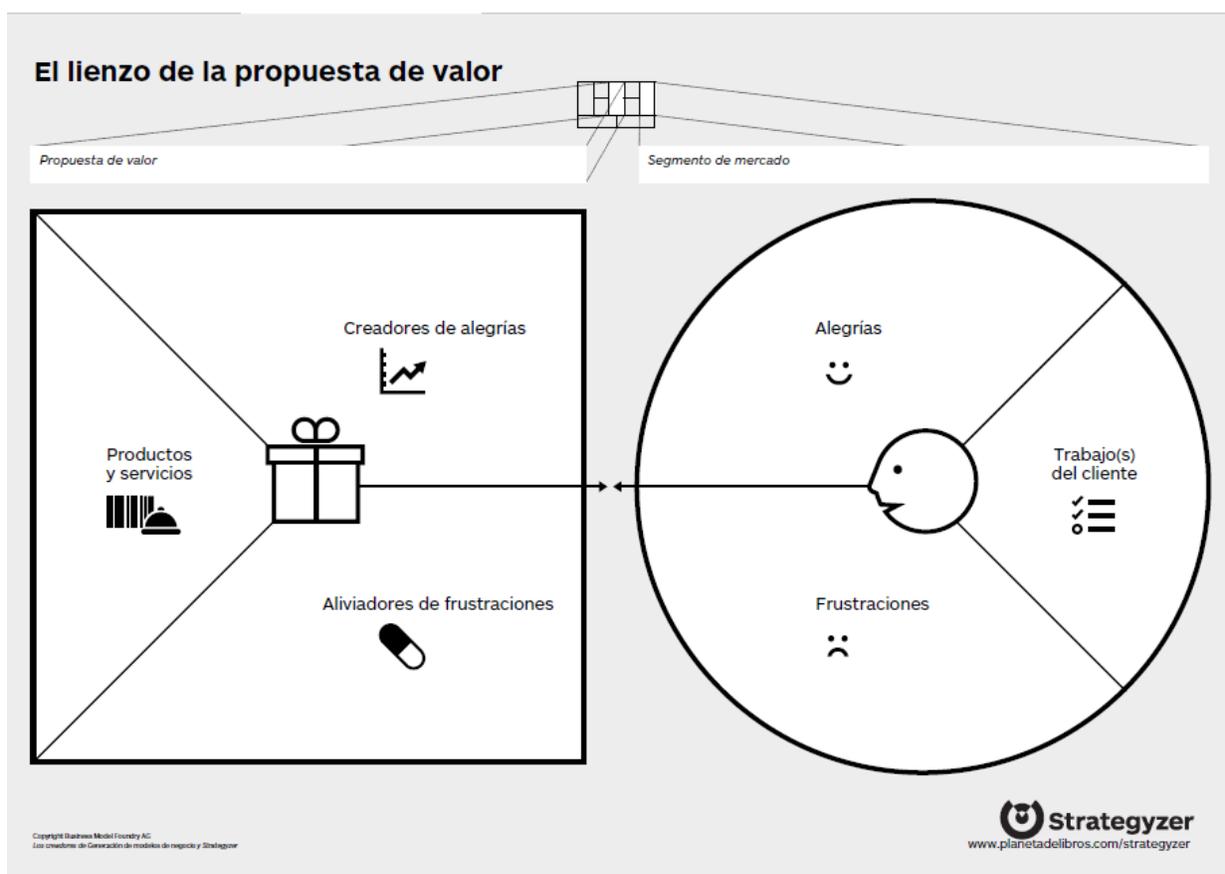


Figura 2: El lienzo de la propuesta de valor.

Fuente: Business Model Foundry AG (s.f.a)

Se empieza por el lado del Perfil del Cliente, donde se describen: los Trabajos del Cliente (tareas que deben resolver), las Frustraciones (lo que les molesta durante la realización de sus trabajos) y las Alegrías (cosas que los clientes esperan o les gustaría recibir) (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2014).

Del lado izquierdo se encuentra el Mapa de Valor. A través de él se describen los productos o servicios y cómo benefician a los clientes en tres secciones: la lista de

Productos y Servicios, los Aliviadores de Frustraciones y los Creadores de Alegrías (Osterwalder *et. al.* 2014). El segundo lienzo es el del Modelo de Negocio CANVAS (Figura 3), que permite describir las características principales de las líneas de servicio a través de nueve módulos (Osterwalder & Pigneur, 2010/2011) y se explican en la Tabla 15.

El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para:
Diseñado por:
Fecha:
Versión:

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

| Diseñado por: Business Model Foundry AG
 Las creaciones de generación de modelos de negocio y Strategyzer
Planeta de los libros, S.L. es una empresa de la familia de empresas de Planeta de los libros, S.L. con sede en Madrid, España. Planeta de los libros, S.L. es una empresa de la familia de empresas de Planeta de los libros, S.L. con sede en Madrid, España. Planeta de los libros, S.L. es una empresa de la familia de empresas de Planeta de los libros, S.L. con sede en Madrid, España.

Strategyzer
www.planetadelibros.com/strategyzer

Figura 3. El lienzo del modelo de negocio
Fuente: Business Model Foundry AG (s.f.b)

Tabla 15: *Los nueve módulos del Modelo CANVAS*

N°	Módulo	Descripción
1	Segmentos de mercado	Se definen las características de los clientes del servicio que se ofrecerá, pueden ser uno o varios segmentos.
2	Propuestas de valor	Se crea pensando en solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
3	Canales	Son los medios a través de los cuales la propuesta de servicios llegará al cliente. Existen tres tipos de canales: de comunicación, de distribución y de venta.
4	Relaciones con clientes	Se establecen estrategias para captar clientes, fidelizar clientes o estimular las ventas. Estas se crean de acuerdo a cada segmento de mercado.
5	Fuentes de ingresos	Es la forma de monetizar, se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6	Recursos clave	Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7	Actividades clave	Son las actividades necesarias para ofrecer y promocionar los elementos antes descritos.
8	Asociaciones clave	Son las actividades que se externalizan y aquellos recursos se adquieren fuera de la empresa.
9	Estructura de costes	Se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con el modelo de negocio, incluyendo todos los elementos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2011)

Para el estudio que aquí se presenta, se obtendrá un modelo de negocio con todos los módulos anteriores. Vale la pena recordar que los que se presentan no son servicios definitivos sino hipótesis que requieren validarse para convertirse en hechos.

Esto, atendiendo a la primera fase del Modelo de Desarrollo de Clientes: el Descubrimiento de Clientes (Blank & Dorf, 2013), un modo de planificación y comprobación de hipótesis de modelos de negocio. Los autores explican los cuatro pasos del modelo como se consignan en la Tabla 16.

Tabla 16: *Los cuatro pasos del Modelo de Desarrollo de Clientes*

N°	Paso	Descripción
1	Descubrimiento de clientes	Se obtienen hipótesis del modelo de negocio. Luego, se desarrolla un plan para evaluar las reacciones de los clientes a dichas hipótesis y se convierten en hechos.
2	Validación de clientes	Se prueba si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no es así, se debe regresar a la etapa anterior.
3	Creación de clientes	Se crea la demanda en los usuarios finales, esta se dirige a través del canal de ventas para escalar el negocio.
4	Creación de empresa	Se pasa de un emprendimiento a una empresa que ejecuta el modelo de negocio validado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Blank & Dorf (2013)

Conociendo el modelo anterior, se recalca que el énfasis de este proyecto incluye solo el primer paso: descubrimiento de clientes. Es decir, se está creando una hipótesis de modelo de negocio del Centro de Medios reuniendo las opiniones de todos los implicados en el quehacer del Centro (estudiantes, profesores, trabajadores del Centro de Medios y decanatura).

Así las cosas, no se llegará al punto de desarrollar una estrategia para comprobar dicha hipótesis, este punto se propone para futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Este proyecto se circunscribe dentro del tipo de investigación exploratorio-descriptiva y empleó una metodología esencialmente cualitativa debido a que se buscaban “hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. [Es una investigación sobre] la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional (...)” (Strauss & Corbin, 1998/2002, pp. 11-12).

Se afirma que es una investigación exploratoria porque se pretende producir un conocimiento, hoy escaso, de una institución o dependencia (el actual CM) para contribuir a su transformación. A la vez es descriptiva al identificar cuáles son las características que debe cumplir el Centro de Medios de la UTB para ampliar su oferta de servicios en busca de ser autosostenible.

En este caso, el estudio se enmarca en un caso concreto, el CM de la UTB y sus problemas reales. La carencia de investigaciones sobre la transformación de un laboratorio de formación en una empresa de servicios audiovisuales nos ha llevado a optar por este enfoque investigativo. Por este motivo, sin tener la guía inicial de una teoría explícita, se exploraron las fortalezas, debilidades y capacidades del Centro de Medios de la UTB, así como la oferta de servicios de centros de medios de otras universidades y de empresas de producción audiovisual de Cartagena.

Según Flick (2007/2015, pp. 30-31) las perspectivas de investigación cualitativa son tres: Enfoques dirigidos o puntos de vista subjetivos, Descripción de la creación de situaciones sociales y Análisis hermenéutico de las estructuras subyacentes. A cada uno asigna posiciones teóricas, métodos de recogida de datos y métodos de interpretación. Cabe afirmar que existen otras perspectivas del enfoque cualitativo, Sandoval Casilimas (2002) aborda cinco y las agrupa así: tres de tipo interpretativo (etnografía, etnometodología y hermenéutica) y dos de tipo explicativo (investigación acción y teoría fundada). (p. 57)

Esta última perspectiva nombrada por Sandoval Casilimas constituye la perspectiva de la investigación social que Strauss y Corbin (1998/2002) denominan teoría fundada o fundamentada “*Grounded Theory*”, “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” que sostiene que “un investigador no inicia un proyecto con una teoría preconcebida (...). Más bien comienza con un área de estudio y permite que la teoría emerja a partir de los datos” (pp. 13-14). Es decir, según estos autores, este método propone construir teoría más que comprobarla, lo que encaja con los objetivos de este proyecto.

De esta forma, esta propuesta de trabajo se basa no en posiciones teóricas ni en métodos de interpretación, sino en la propia recogida de datos.

Técnicas y herramientas de recolección y análisis

Las herramientas de recolección de datos que se emplearon fueron las siguientes: revisión documental, grupos focales y entrevistas semi-estructuradas.

Por medio de la revisión documental se conocieron los antecedentes de los centros de servicios de comunicación social de otras universidades y de empresas del sector audiovisual que sirvieron como referentes.

Se realizaron 3 grupos focales con expertos (profesores del Programa de Comunicación Social de la UTB, personal del Centro de Medios y estudiantes del programa con afinidad y buen desempeño en el área audiovisual). El objetivo fue recopilar información sobre la percepción actual y a futuro que los participantes tienen del Centro de Medios, y sobre las variables a tener en cuenta en un escenario de prestación de servicios.

La misma línea siguieron las 5 entrevistas realizadas a profesores del programa especializados en distintas áreas de la comunicación (comunicación audiovisual, digital y fotografía). Estas, además, permitieron conocer a mayor profundidad su percepción sobre la demanda actual de servicios de comunicación en la ciudad.

Así, con el método de entrevistas semiestructuradas se tiene un enfoque dirigido a puntos de vista subjetivos de los informantes, y con los grupos de discusión y la recogida de documentos se describen situaciones sociales concretas

Para el análisis de los resultados obtenidos se transcribió cada grupo focal y entrevista para codificarlos posteriormente utilizando el programa de análisis de datos cualitativos MAXqda. Este programa es un software de análisis de datos cualitativo asistido por computador (Computer Assisted Qualitative Data Analyze, CAQDA) empleado para codificar, ordenar y recuperar los datos cualitativos.

De esta forma, para analizar los datos se creó un sistema de categorías, códigos y subcódigos basado en las preguntas formuladas apriorísticamente, al que se fueron añadiendo códigos nuevos, según fue necesario.

Gibbs (2007/2012) se basa en Strauss y Corbin para proponer el uso del enfoque de la teoría fundamentada a partir de sucesivas etapas de codificación mediante el método de comparación constante. En este caso, tomando como base este tipo de análisis se ha realizado un análisis de las frases u oraciones codificándolas y, a continuación se explican sus posibles significados a largo del epígrafe (pp. 76-77). Para fortalecer el análisis y la realización de comparaciones se elaboraron tablas y figuras.

Durante el desarrollo del análisis se descubrió el vínculo que tenía la investigación con el Paradigma del Siglo XXI de Costa (2009). Así, se obtuvieron conclusiones precisas sobre la percepción de los informantes en cuanto a la situación actual del CM y su visión a futuro del mismo. También se recopilaron ideas para la prestación de servicios.

Estas últimas fueron aportes valiosos a la hora de escoger los servicios más adecuados a las condiciones del CM, pues se conformó una lista general de la que se escogieron los más viables en una entrevista con el Director de Programa y Director del CM. Terminando en una lista de servicios a ofrecer a corto, mediano y largo plazo.

Luego, se realizó la propuesta de servicios teniendo en cuenta los lienzos de la Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder *et. al.* El primero llevó a atender a las necesidades del cliente y el segundo a plantear el esquema operativo que podría funcionar para el CM.

Muestreo

Aparte de la revisión documental, la conformación de la muestra ha estado condicionada por la naturaleza del caso concreto estudiado y de los recursos disponibles de la unidad investigativa. De esta forma, el universo poblacional del presente trabajo lo integran personas conocedoras y vinculadas a la prestación y al uso de servicios audiovisuales en la UTB; puesto que son quienes, desde su experiencia, pueden aportar la información precisa para el diagnóstico interno.

En este caso se ha optado por un muestreo intencional estratificado, el cual como dice Flick “se basa en la construcción de subgrupos en la muestra para su comparación” (2007/2015, p. 51).

Para la muestra se tomaron los siguientes actores:

- Profesores del Programa de Comunicación Social.
- Equipo de trabajadores del Centro de Medios de la UTB.
- Estudiantes pertenecientes al Programa de Comunicación Social de la UTB, seleccionados por su afinidad y buen desempeño en el área audiovisual.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS

Diagnóstico de la Situación del Centro de Medios

Para realizar el análisis de los datos se ha recurrido a construir una codificación temática y, a partir de ella, una categorización.

Sistema de categorías, códigos y subcódigos.

Se presenta a continuación el sistema definitivo de códigos construido para analizar la información obtenida en las entrevistas exploratorias y en los grupos focales. El sistema consta de tres grandes categorías: *Percepción Actual del Centro de Medios*, *Visión a Futuro del Mismo* y *Prestación de Servicios*. Estas fueron definidas previamente, por tanto se habla de categorías apriorísticas.

Cada categoría contiene sus propios códigos cuando la ocasión lo amerita y estos, a su vez, agrupan subcódigos. La mayoría de los códigos y subcódigos son apriorísticos, no obstante, han emergidos nuevos a lo largo del análisis como *Prestación de Servicios en la Historia del Centro de Medios* y *Estructura Organizacional*, situación que se aclara cada vez que se da el caso. Todo el sistema se visualiza en la Figura 4 (p. 38).

La definición operacional de las categorías y sus respectivos códigos se muestra en las tablas 17, 18 (p. 39) y 19 (p. 40).

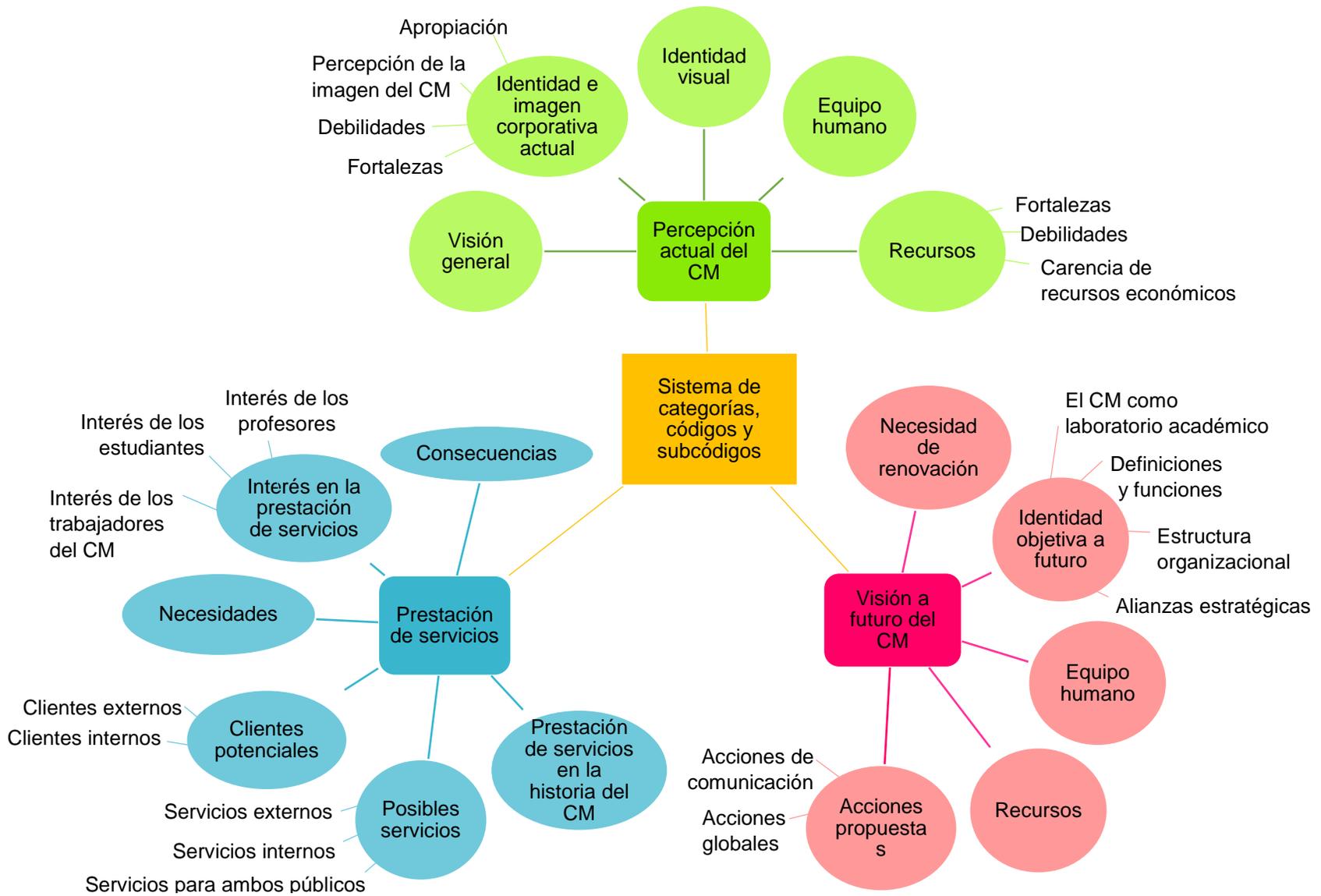


Figura 4: Sistema de categorías, códigos y subcódigos del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Definición operacional de la categoría Percepción actual del CM y sus códigos

Código	Definición
2. Percepción actual del CM	Fortalezas y debilidades que los informantes perciben del personal, los recursos, la identidad y la imagen corporativa del Centro de Medios.
Subcódigos	Definición
Visión general	Perspectivas de la condición actual del Centro.
Identidad objetiva e imagen corporativa actual	Definición y percepción de qué es y qué hace el CM. Diagnóstico interno de la imagen del CM, es decir, representaciones mentales que el público interno y externo tiene del CM, según los informantes.
Identidad visual	Opiniones sobre los logos y marca.
Equipo humano	Fortalezas y aspectos por mejorar del personal.
Recursos	Opiniones sobre el estado actual de los insumos, el equipo técnico y la infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Definición operacional de la categoría Visión a futuro del CM y sus códigos

Categoría	Definición
3. Visión a futuro del CM	Expectativas y sugerencias que los informantes tienen respecto al personal, los recursos, la identidad y la imagen corporativa del Centro de Medios.
Códigos	Definición
Necesidad de renovación	Razones que refuerzan la necesidad de renovación que tiene el CM.
Identidad e imagen corporativa a futuro	Aspectos que los entrevistados consideran favorables para la identidad e imagen.
Equipo humano	Expectativas y sugerencias respecto al personal.
Recursos	Expectativas y sugerencias en cuanto a insumos, equipos técnicos e infraestructura.
Acciones propuestas	Acciones globales y de comunicación que los informantes consideran útiles para mejorar algún aspecto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: *Definición operacional de la categoría Prestación de servicios y sus códigos*

Categoría	Definición
4. Prestación de servicios	VARIABLES a tener en cuenta en un escenario de prestación de servicios.
Códigos	Definición
La prestación de servicios en la historia del CM	Acontecimientos relacionados con la prestación de servicios en el Centro de Medios desde su creación hasta el tiempo presente.
Posibles servicios	Servicios con los que el CM puede responder a la demanda actual de servicios de comunicación de acuerdo a sus capacidades.
Clientes potenciales	Público objetivo al cual se puede dirigir la oferta de servicios del CM
Necesidades	Cambios o adquisiciones que se debe realizar u obtener el CM para prestar servicios.
Interés en la prestación de servicios	Inclinación de los informantes por participar en la prestación de servicios.
Consecuencias	Perjuicios o beneficios que la prestación de servicios traería para los diferentes actores relacionados con el CM (UTB, Programa de Comunicación Social, docentes, trabajadores del CM y estudiantes).

Fuente: Elaboración propia

Se presenta, entonces, el análisis categoría por categoría. Se ha asignado a cada uno de los informantes una nomenclatura para garantizar su anonimato sin dejar de mostrar la variedad de voces y opiniones.

Percepción actual del Centro de Medios.

Sacar a la luz, reunir y plasmar las múltiples perspectivas sobre las fortalezas y debilidades del CM ayuda a vislumbrar qué factores impulsan y detienen su crecimiento.

Este ejercicio se puede aprovechar para potenciar los proyectos que existen en el CM y proponer otros nuevos. No obstante, cabe recordar que como diagnóstico interno requiere complementarse y ser confrontado con los hechos.

También, en este punto, los grupos focales y entrevistas con trabajadores del CM, docentes y estudiantes han servido para que expresen sus inconformidades.

Durante la recolección de los datos emergió el código *Identidad visual* y tres subcódigos: *Percepción de la imagen*, *Apropiación* y *Carencia de recursos económicos*.

Visión general del Centro de Medios.

La Percepción actual del CM posee una idea transversal a todos sus códigos: el CM de la UTB tiene potencial para ser mejor.

La mayoría de los entrevistados concuerda en que si bien es muy importante mejorar aspectos, hay fortalezas que permitirían que el CM sea un espacio para aprendizaje y para servir a la comunidad en temas comunicacionales. Un Centro más reconocido en el que se hagan productos de calidad profesional y se brinden buenos servicios.

[...] es que es como un bien no explotado, es un potencial de negocios salvaje [...] GFP- 5

[...] tenemos muchas cosas que envidiarían otras universidades [...] GFP-7

[...] Tenemos una fortaleza de equipos, de personal, física, de espacios, pero nos falta romper el chip y meternos en la cultura de que debemos trabajar hacia lo digital [...] EN-2

Identidad objetiva e imagen actual del Centro de Medios.

¿Qué es el CM? ¿Qué hace? ¿Cómo lo definen e identifican sus trabajadores y usuarios? Estas son las preguntas que se buscan contestar en el presente código.

Para un análisis más profundo se han creado cuatro subcódigos: *Fortalezas*, *Debilidades*, *Percepción de la imagen* y *Apropiación*. A estos se les da paso a continuación.

Fortalezas de identidad objetiva e imagen.

Se encuentran comentarios de docentes y trabajadores en los que se resalta la búsqueda de progreso, cambio e innovación y la función académica.

[El Centro de Medios] es un fortín académico [...] EN-2

[...] hemos tenido una filosofía, [...] que se resume en una frase y es... *why not?* ¿Por qué no? También tratar de decir que sí a todas las personas, también estamos en un periodo de prueba con el nuevo equipo [...] GFT-6

Debilidades de identidad objetiva e imagen.

Al analizar los aportes de los tres tipos de informante (estudiantes, profesores y trabajadores del CM) sobre esta clase de debilidades se encuentran varios puntos en común.

En el primer grupo de aportes se observa que los profesores y estudiantes, principales usuarios del CM, coinciden en que este no tiene una identidad objetiva definida: no sabe con exactitud qué es, a qué se dedica, ni hasta donde pueden llegar sus funciones.

[...] es un Centro de Medios que tiene una identidad confusa y difusa [...] GFP-1

[...] la identidad está un poco compleja porque uno no sabe qué es el Centro de Medios si es una empresa o es una dependencia más de la universidad o si está entrando a una unidad de negocio que tiene proyección hacia afuera o a un laboratorio estudiantil. GFP-5

“1: Igual antes se llamaba como “Alcatraz”. 2: Entonces no se llama así... solo Centro de Medios” GFE-1,2

[...] toda empresa, no sé qué será esto, una entidad, tiene la capacidad de expandirse [...] GFE-1

Hay que aclarar que ésta es la imagen que los usuarios tienen del CM. Hasta este punto no se afirma que la identidad no este definida sino que los usuarios lo perciben así. Ello no se descarta pero tampoco se ha comprobado pues la situación puede obedecer a otros motivos tales como una poca difusión.

Asimismo, se resalta la poca visibilidad que tiene el CM y sus trabajos, según los entrevistados.

[...] no hay nada que indique que este es el Centro de Medios, lo que le pasa a los nuevos alumnos, aquí no hay nada que ni siquiera diga que el salón del al lado es el 106, nadie sabe que el salón de radio es el 105, nadie sabe eso, es más de ser así ni siquiera existe una secuencia [...] GFT-2

[...] hay muchas cosas que a uno le enseñan que semióticamente afectan la manera cómo a uno lo perciben. Que ellos no tengan un uniforme, por ejemplo, hace que ellos sean demasiado informales [...] GFE-1

“nos ha faltado precisamente eso, divulgación de lo que nosotros hacemos, no sé en qué momento realmente nos cerramos” GFT-2

[...] no existe un patrón de comunicaciones claro, no existe algo que diga ‘el noticiero va a ser de esta manera’, ahora de pronto existe y yo lo desconozco. EN-2

Este último aporte de un docente refleja la carencia mencionada anteriormente, siendo profesor y teniendo un vínculo con el CM no conoce muchas cosas de uno de los quehaceres más comunes del CM: la realización del noticiero institucional UTV noticias.

Percepción de la imagen del Centro de Medios.

En este subcódigo el análisis se centra en las representaciones mentales del CM que, según los informantes, tiene el público interno y externo. Es una forma de diagnóstico interno, es decir, cómo creen los informantes que es la imagen del CM ante su público.

Lo primero que sale a la luz es la creencia de que el CM y su quehacer son poco conocidos por el público interno (dependencias de la UTB, estudiantes y docentes de otras facultades). Inicialmente, se muestran algunos aportes centrados en estudiantes y docentes de otras facultades:

[...] por las electivas que se están dando, la mayoría de estudiantes que llegan son de otras carreras, y se impresionan de saber que en el laboratorio hay equipos para edición, hay equipos de fotografía y se sorprenden. GFT-2

No sabemos si encontremos un talento de otras facultades, se interese por trabajar ahí (en el CM), o que le interese entregar una idea para que aquí se desarrolle... no lo sabemos porque no hay una estrategia que le permita a la gente conocer qué hacen estas tres puertas, qué hay ahí en el pasillo (refiriéndose al CM) [...]" EN-5

En el comentario anterior incluso se reconoce la ausencia de estrategias para dar a conocer el CM. En el siguiente, se sigue la misma línea hablando esta vez de las dependencias de la UTB; también se afirma que no solo se desconoce sino que se distorsiona la función del CM.

[...] no creo que nos conozcan. Pues si nos conocen son las personas que están vinculadas a la Universidad, las dependencias de la Universidad, la gente antigua, pues saben que existimos y saben que somos parte del Departamento de Comunicación Social o que nos dedicamos a la comunicación social, o nos conocen por las limitaciones que se han venido presentando... pero nunca hemos hecho un sondeo para saber qué tanto nos conocen, qué tanto saben de nosotros, para saber qué hacemos, a qué nos dedicamos más allá de ser un simple laboratorio de estudiantes, que es a lo que apunta la universidad y debe ser la prioridad y es el enfoque, además de ser un Centro de Medios donde se produzca, se haga, se cree... donde se enseñe. GFT-5

[...] la gente cree que somos un equipo de televisión, entonces la gente habla de equipo y no habla de contenido, de producciones, de estrategias de comunicación. GFP-7

No obstante, cuando los informantes se refieren a la imagen que tiene el CM ante directivos y decanatura se hallan posiciones opuestas. Por un lado está la visión de una dirección lejana y desinformada en cuanto a qué hace el CM, y por otro, una visión de dirección más cercana y apuntando a la evolución del mismo:

[...] las personas que están al frente de los Centros de Audiovisuales no saben nada de los Centros de Medios; ellos saben que es una dependencia y que allá le hacen el video cuando necesita hacer una presentación o los *Power Point* [...] es un desconocimiento normal... si yo tengo una empresa y sé que en la sección 5 pintan, yo mando a que me pinten. EN-2

[...] el centro de medios está limitado porque no hay dinero, porque no hay inversión porque no hay nada, o sea son estas 5 salitas y nunca van a dejar de ser estas 5 salitas, o sea que esto no va a crecer, no les van a dar un salón en el cielo ni en el cuarto piso ni nada; y si la Universidad invierte nuevos *Macs* y nuevas cosas eso se va para SAVIO, para otro lugar. GFE-1

[...] la facultad está apostando por el Centro de Medios, porque cualquier universidad que se precie necesita tener un Centro de Medios potente. GFT-6

Y en cuanto a las percepciones sobre la imagen del CM ante el público externo, se evidencia que entre los profesores del programa existe la idea de que no tener las condiciones adecuadas puede estar creando una mala imagen del CM.

3: [...] Lo que decía el profesor de Televisión a mí siempre me ha causado... porque uno entra y es una tela verde, la parrilla de luces... eso nunca ha servido, por lo menos yo nunca las he visto encendidas.

6: El día que se encendió se explotó una luz.

3: Si, si creo que esa ha sido la única vez, cuando había este curso con los de RCN. Ese día fue que yo vi que por primera vez eso funcionaba. Nunca en realidad las había visto encendidas.

1: Yo nunca las he visto encendidas.

7: Y es que eso crea un mal mensaje, porque cuando llegan las visitas... GFP-6, 3, 1, 7

[...] unos profesores de otra Universidad vinieron a una reunión de esas de AFACOM y la reunión fue aquí. Y ellos cuando entraron, miraron y el uno le dijo al otro, empezaron a cantar esta canción: “estos zapatos son de cartón”. Esto lo que te quiere decir es que tus zapatos son falsos, son de cartón. (...) suena muy anecdótico, pero es cómo nos ven cuando viene una visita y la primera impresión que se llevan es esa. GFP-3

De forma similar, algunos profesores afirman que los estudiantes y la Universidad en general no están muy vinculados con el CM o bien, no tienen tanto sentido de pertenencia.

[...] la Universidad (...) Tiene que valorar, a mi juicio, más el CM... no es que no lo valoren, tienen que sentirlo más propio. EN-2

[...] mi experiencia dice que los estudiantes se vinculan al Centro de Medios no porque les nazca directamente, sino porque de alguna u otra manera les toca pasar por el Centro de Medios por las materias que están viendo. EN-5

Este último aporte se puede contrastar con los análisis de la subcategoría *Apropiación* en la cual se analiza el vínculo que los informantes demuestran o afirman tener con el CM.

Apropiación.

En ocasiones, cuando los informantes emiten sus opiniones se puede identificar cuál es el vínculo emocional que tienen con el CM: si es importante para ellos o si, por el contrario, lo ven con indiferencia.

Primero que todo, se percibe que los trabajadores tienen alta estima hacia el CM, de hecho afirman que parte de la responsabilidad de que el CM sea mejor es de ellos mismos.

[...] yo opino que para poder hacer un cambio depende de nosotros mismos, depende de nuestra capacidad, de nuestra creatividad para poder generar ingresos al Centro de Medios a nuestros salarios y mejorar más lo que tenemos hasta ahora. A mí me gusta la sala de radio, pero podría estar mucho mejor, tener mejor acústica. Pero también depende de nosotros [...].GFT-1

[...] yo quedé como con esa deuda, con esa espinita, de ver al Centro de Medios donde lo quiero ver, y es que sea realmente un Centro de Medios, que genere contenidos, que genere ingresos y que sea autosostenible [...] GFT-3

[...] Pienso que en ocasiones los equipos no son un limitante, porque con menos cosas se produjo más. Falta la voluntad y la unión de equipo. Un limitante es el personal, en la transición que queremos hacer, en la que nos encontramos, porque queremos hacer mucho y el personal es mínimo [...] GFT-5

Al igual que los trabajadores, algunos profesores del Programa también tienen aprecio por el CM. Se puede notar que sienten al CM como propio.

[...] ahí fue que me di cuenta que ese compromiso UTB sí existe, porque vino una visita. Cuando entraron a la sala de tv, empezaron a cantar esta canción: “estos zapatos son de cartón”. Esto lo que te quiere decir es que tu zapatos son falsos, son de cartón. A mí eso me dolió y ustedes saben que yo no me iba a quedar con esa así que le dije: “a pesar de que son de cartón producimos y hacemos cosas de muy buena calidad”, le toqué la espalda y fui y me senté [...] GFP-3

A diferencia de los anteriores informantes, los estudiantes entrevistados ven al CM con un poco de indiferencia, con actitud pasiva hacia lo que pueden aportar su transformación y como un espacio ajeno a ellos mismos.

[...] Me siento indiferente con respecto a lo que pase con el Centro de Medios y lo que no pase [...]. GFE-1

[...] yo vi el semestre pasado TV 2 y yo nunca en mi vida había cogido una cámara del Centro de Medios [...] GFE-3

[...] directamente a mí no me afecta porque así como está aquí yo tengo mis amigos por fuera “mira préstame el computador que voy a editar...” GFE-2

De acuerdo a lo anterior se sostiene que la apropiación varía de acuerdo al tipo de informante: para los profesores y trabajadores del CM hay cierta estima por el espacio, sin embargo, para los estudiantes el vínculo es diferente, es más bien de indiferencia.

Identidad visual.

En la identidad visual del CM hay un contraste de opiniones. Algunos sostienen que es anticuada mientras que otros la consideran agradable:

[...] nos hemos basado en la propia identidad de la Universidad para hacer la [identidad visual] del Centro de Medios, y a mí parecer esta es horrible, a mí no me gusta. Por ejemplo cuando veo el *brochure*, que es con lo que vendemos el programa, está el mismo desde que yo llegué aquí. Y volvemos otra vez a que me parece una [identidad visual] anticuada [...] GFT-6

[...] es súper aburrido, o sea, visualmente, yo veo eso (...) como estudiante no me llega. Además, no sé, se ve como muy de viejito [...] GFE-2

[La identidad visual del CM] era débil, ahora no es fuerte, pero se está mejorando. Se empezó con el Centro de Medios Alcatraz, (...) para la época era buena tenía unos buenos logos, buenas entradas para los vídeos, los computadores tenían chévere el protector de pantalla. Tratamos de darle un vuelco a eso hace algunos años, con nuevo look, con nueva imagen, sentíamos en ese momento que el nombre Alcatraz no era tan bonito. Entonces pensamos que era mejor dejar como “Centro de Medios”, a veces se utiliza el “Centro de Medios UTB”. Y con la ayuda de una profesora que es diseñadora gráfica hicimos el logo que es bonito y se está utilizando, se utiliza para el canal de *YouTube*. Pero necesitamos una identidad más fuerte. GFT-3

Equipo humano del Centro de Medios.

Cuando se indagó por las fortalezas y debilidades del equipo humano del CM se pretendía analizar cada aspecto por separado. Sin embargo, con los segmentos codificados se notó que ambos tenían una estrecha relación para los informantes.

Esta razón llevó a la unidad investigativa a dar más importancia a los contrastes observados desarrollando comparaciones de acuerdo a los temas mencionados.

Dicho lo anterior, se examinan los aportes relacionados con la capacitación del equipo de trabajadores del CM en los que se ve una clara diferencia de opiniones como se aprecia en las siguientes muestras:

[...] el personal que está ahí está capacitado, es un personal que sabe, que está capacitado para poder brindar los servicios del Centro de Medios. EN-4

[...] no son trabajadores especializados para esta clase de trabajo o sea con experiencia trabajando en Centros de Medios o alguna clase de afinidad directa con lo que están haciendo sino que son personas que, ajá ya, se les puso el trabajo, se les puso el chicharrón y aprendieron en la marcha entonces muchas veces los estudiantes se ven afectados por la falta de especialización de los trabajadores en cuanto a ayudas en limpieza de audios, en edición [...] GFE-1

[...] las personas que están ahí no están 100% capacitadas, si bien sabemos que hay uno que ya tiene especialización pero creo que deben como abrir muchísimo más el conocimiento [...] GFE-2

[...] muchos de nosotros nos ha tocado aprender al macheto, (...) muchas cosas que me han tocado me ha tocado indagar, buscar aquí allá... "y esto con qué se come..." GFT-5

A diferencia del primer entrevistado (profesor), los tres últimos (estudiantes y trabajadores del CM) manifiestan la falta de capacitación o especialización. Los estudiantes resaltan cómo eso los afecta mientras que los trabajadores resaltan su esfuerzo por superar esas carencias por sus propios medios.

Otro asunto que tocan los informantes es la apertura que tiene el personal a las nuevas ideas de los estudiantes del programa.

[...] no sé cómo vaya a funcionar eso pero según lo que tengo entendido ellos están abiertos a que todos los estudiantes lleven, presenten, o sea ya como que cambió un poco (...) me han asesorado. Entonces, como que eso me parece muy bueno: darle el espacio a los estudiantes. GFE-2

[...] hemos sido accesibles a los estudiantes y lo seguimos siendo y hemos trabajado en la mayor armonía posible. (...) creo que por ahí vamos en buen camino. GFT-3

[...] el Centro de Medios está disponible para que los estudiantes tengan iniciativas. GFP-4

También se evidencia la buena atención a los usuarios por parte de los trabajadores del CM.

[...] personal que ha estado dispuesto a ayudar [...] GFP-4

[...] atención adecuada [...] GFE-5

[...] calidad de trabajadores que tiene, o sea en cuanto a la manera en que se relacionan con el estudiante no siento que tengan ninguna clase de conflicto sino que antes son muy cordiales, son muy amables, son muy serviciales [...] GFE-1

En contraste, se hallan aportes de estudiantes que destacan la informalidad en el trato y en el servicio que brinda el CM.

Suelen tomarse a veces confianzas que uno no les da y lo tratan a uno de una manera en que piensan que somos amigos de la infancia y yo simplemente estoy solicitando un servicio que, pues, su trabajo es proporcionármelo pero se lo toma con toda la tranquilidad del mundo [...] me pone el tiempo que él quiere y lo quiere hacer como a él se le da la gana y no como yo necesito. Y eso también les falta: ser un poco más profesionales [...] GFE-4

[...] se supone que todos pagamos lo mismo, entonces no me parece justo que si de pronto alguien pierde algo y por el hecho de que es una de las preferidas de algunos de los del Centro de Medios le presten a ellos el servicio mientras que a otras personas los veten, teniendo en cuenta de que sufrieron lo mismo, perdieron casi lo mismo y, como, igualdad de condiciones. GFE-2

[...] hice un préstamo de cámara (...) de 8 a 5 de la tarde, vine a las 8 y no había nadie; entonces uno tiene que estar, digamos, antecito para que nos puedan entregar los equipos a tiempo [...] GFE-3

[...] por más de que se contraten estudiantes de aquí mismo de la Universidad, (...) creo que se debe adquirir un poquito más de responsabilidad porque no tienen la misma posición de estudiante, ya se supone que adquirieron un trabajo. GFE-1

Por su parte la falta de personal suficiente fue una debilidad unánime para todos los tipos de informante:

[...] le falta personal [...] EN-3

[...] no sé si se han dado cuenta que el auxiliar de producción entrega la cámara, responde por los audífonos, edita, abre la puerta, almuerza, está pendiente... ¿entonces? Porque hablamos de los equipos y el talento humano. EN-2

Un limitante es el personal, en la transición que queremos hacer, en la que nos encontramos, porque queremos hacer mucho y el personal es mínimo [...] GFT-5

[...] no falta solamente capital en equipos sino también capital humano [...] GFE-1

Finalmente, se reúnen varios comentarios en los que se relaciona directa o indirectamente al equipo humano del CM con uno o varios de los siguientes adjetivos: creatividad, motivación y unidad.

[...] hemos tenido un equipo humano que frente a lo poco que se tiene en términos de competencia tecnológica, se ha hecho muchas cosas. GFP-1

[...] creatividad [...] GFT-1

[...] una de las principales fortalezas que tenemos ahora, son las ganas de hacer las cosas bien, y de trabajar, de consolidar un equipo [...] GFT-3

[...] creo que estamos haciendo un buen trabajo, que tenemos un equipo consolidado que confiamos en nosotros, somos un equipo de trabajadores responsables pero siento que en todas las facetas podemos crecer mucho más.
GFT-6

Lo anterior se refuerza con las siguientes 3 afirmaciones de los trabajadores del CM que destacan respectivamente la creatividad, la motivación y la unidad.

[...] para mejorar la divulgación, nosotros desde el Centro de Medios además de las herramientas, estamos trabajando junto con Comunicaciones con el *webmaster*, para tener una plataforma audiovisual que sea más bonita, que no sea *YouTube*, que desde la misma página de la Universidad puedan vernos, (...) tenemos el monitor que lo sacamos y mostramos lo que hacemos. Ahora vamos a comenzar, desde el próximo lunes, a sacar la radio de la cabina, no tenemos la infraestructura para hacer una radio, en la Universidad interna, pero si podemos sacar la cabina afuera y hacer un programa de nosotros, una hora, que tenga nuestra imagen, nuestro sonido [...] GFT-3

[...] cuando hago algo, cuando tomo algo me lo tomo muy a pecho, me lo tomo muy personal, quiero hacer las cosas bien, hasta que no consigo el objetivo o lo que mi mente quiere o hasta que no quede satisfecho no me dejo sacar esa espinita, hasta ese momento no dejo de hacerlo [...] GFT-5

Generamos confianza entre nosotros mismos y siempre estamos tratando de apoyarnos es las distintas tareas que tenemos. GFT-1

Sin embargo, se encuentran declaraciones que representan una contraparte e incluso una contradicción a lo dicho anteriormente. Ejemplo de ello son algunas razones por las cuales no se concretan ideas creativas que tiene el equipo:

[...] en ocasiones los equipos no son un limitante, porque con menos cosas se produjeron más cosas. Falta la voluntad y la unión de equipo. GFT-5

[...] tenemos una página de *Facebook* y a veces nos enfrascamos un poco y creo que no logramos explotarla como se debe, porque tenemos una muy buena ventana para darnos a conocer pero no la sabemos aprovechar, incluidos todos yo también, no aprovechamos esa oportunidad, de esta época que todo se le puede mostrar, a millones de personas libremente, si hacemos un buen producto y queda gustando las personas te van a pedir más. GFT-1

[...] gente de ingeniería que quiere que le hagamos vídeos para las meterías, pero no podemos porque no nos da el tiempo. GFT-3

Es posible relacionar estas descripciones con los valores del CM *Servicio, Escucha, Trabajo en Equipo, Pasión y Creatividad*.

Los análisis también muestran que los valores de *Escucha, Trabajo en equipo y Creatividad* tienen puntos en contra que necesitan fortalecerse.

Otro es el caso de los dos valores restantes (*Liderazgo y Calidad*) los cuales no se reflejan en la imagen.

Recursos.

Insumos, equipo técnico y planta física del Centro de Medios son los tres temas que se han indagado para despejar el panorama en cuanto al ambiente en el que se desarrollan las actividades.

Resulta interesante lo encontrado en este código: para los informantes, algunos de los aspectos se consideran tanto fortalezas como debilidades.

Para entender un poco más a detalle se han creado tres subcódigos: *Fortalezas de recursos, Debilidades y Carencia de recursos económicos*. Este último, emergente.

Fortalezas de los recursos.

El potencial que tiene el CM en cuanto a recursos es una fortaleza, según los entrevistados. Si bien, no está en las mejores condiciones, sí tiene aspectos a resaltar:

[...] a nivel de infraestructura, pues creo que contamos con un espacio físico que, si en algún momento se llegara a dar la reforma como la que soñamos se puede hacer realidad. Porque aquí hay un espacio físico que se podría pulir mejor. [...] GFP-3

[...] debemos mejorar en equipos pero tampoco estamos tan mal, por ejemplo aquí tenemos todo en *Mac* [...] GFT-6

[...] tiene una infraestructura adecuada, digamos, una de las fortalezas es que en esta era digital está casi todo unido físicamente. Tiene el tema de radio, el tema de televisión y una sala de redacción (entre comillas digital) pegada, pero no articulada [...] EN-5

[...] mejorar más lo que tenemos has ahora. A mí me gusta la sala de radio, pero podría estar mucho mejor, tener mejor acústica [...] GFT-1

De la misma manera, algunos entrevistados afirman que el CM ha presentado mejoras. Así, otra fortaleza es la transformación que ha tenido:

[...] en este semestre hemos adquirido nuevo equipos: hay cámaras nuevas, hay equipos, se compraron algunas cosas necesarias para poder dar las clases. Igualmente siento que sí hemos ido creciendo, fijate en el cambio de que ya tenemos los computadores habilitados, con los *softwares* comprados. Entonces pues yo si siento que estamos en una etapa de transición, de mejora [...] GFP-6

[...] Pero sí cambió del cielo a la tierra porque eran muebles de madera, súper feos, o sea no daba ganas de entrar [...] GFT-3

Debilidades de los recursos.

Según lo que se evidencia en los datos se reconocen dos tipos de debilidades de recursos: en equipos técnicos y en infraestructura del CM. Se presentan a continuación.

En la primera se constata que hay un descontento de algunos de los entrevistados en cuanto al estado en el que se encuentran los equipos del CM, la cantidad, y el tipo de tecnología que se utiliza.

[...] estamos un poco atrás en el asunto de equipos tecnológicos [...] EN-4

[...] para ser una universidad privada, con acreditación, eso no es un Centro de Medios"... 2 cámaras, un trípode, un espacio subutilizado en el estudio de TV [...] EN-2

[...] una de las falencias que tenemos es, y considero que es bastante relevante, es la falta de equipos. Para nadie es un secreto que necesitamos equipos [...] GFT-1

[...] les falta también un poquito de nivel también en los equipos, en algunos, no en todos [...] GFE-4

[...] insuficiencia en cuanto a la cantidad de equipos que tienen [...] GFE-1

[...] sí hay muchísimas falencias, todos los computadores son super lentos, a veces cuando les da la gana se traban, creo que en el salón de fotografía debe haber cámaras [...] GFE-2

La siguiente cita evidencia claramente el disgusto que se tiene hacia el equipo técnico del CM:

[...] no soy muy amigo de los equipos que tienen aquí y manejo otros diferentes un poquito mejor, un poquito mucho más. Cuando estoy aquí me siento... en los computadores de aquí me siento raro, me siento lento, me siento apagado, me siento perdido [...] GFE-4

Ahora bien, la segunda debilidad es el estado de la planta física del CM. Se identifica que los entrevistados no están a gusto con la infraestructura, perciben que es antigua y, según ellos, es oportuno un cambiarla.

[...] el espacio se nos está quedando pequeño, y si estamos pensando en un aumento en los equipos, en el personal, debemos pensar en una restructuración [...] GFT-3

[...] a mí me gustaría que se modernizara un poco el aspecto visual, yo por ejemplo, cuando veo como queda el laboratorio de emprendimiento a mí me gustaría que se hiciera aquí una inversión para que el Centro de Medios tuviera un aspecto de modernidad. Muchas veces entro en estas aulas y digo: - están geniales pero a veces creo que estamos en los años 80 y creo que estamos en otra época y la renovación vendería bien el Centro de Medios [...] GFT-6

[...] ¿Qué me pasó a mí? al yo irme, un año, y regresar sentí que llegué al mismo sitio, que no hubo cambio [...] GFT-3

[...] Yo retrocedí 10 años ahora cuando entré, me quedé impresionado. Aunque uno nota que hay avances, es más bien retoque, es un retoque superficial lo que ha acontecido [...] GFP-5

Carencia de recursos económicos.

Muchas opiniones de los entrevistados se direccionan a que el CM está limitado debido a que no tiene el presupuesto que requiere, por esa razón nace este subcódigo.

[...] estamos adecuando el lugar con afiches bien bonitos. Queremos hacer muchas más cosas pero no hay el dinero, por ejemplo lo de las fotografías salió de nuestro bolsillo, cada uno aportó y las pudimos poner. GFT-3

[...] debe haber una inversión, presupuesto. No sé de dónde va a salir, si de la misma universidad, porque nosotros no tenemos recursos para poder hacerlo, pero el espacio está [...] GFP-3

[...] si la gente en verdad se emberracara y se pusiera en contra de esto y se manifestara ya hace rato se hubiesen hecho mejoras, pero igual todo el mundo como que reconoce que el centro de medios está limitado porque no hay dinero,

porque no hay inversión, o sea son estas cinco salitas y nunca van a dejar de ser estas cinco salitas, o sea que esto no va a crecer [...] GFE-1

En definitiva, los informantes indican que un factor preciso para la transformación positiva del CM es la inversión económica destinada a mejorar la infraestructura, los equipos técnicos y todo lo que tiene que ver con los recursos del CM.

En ese sentido, los informantes apuntan que al CM le hace falta reconocimiento y apoyo.

La identidad también comienza por uno mismo, se planteó la idea de potencializar, queríamos hacer unos uniformes pero ahí volvemos al tema económico y tenían que salir de nuestro bolsillo y bueno, cada uno tiene sus necesidades económicas y no es tan fácil. GFT-3

Otra debilidad que no es tanto mía es, en ocasiones, es ciertos factores externos: hasta dónde son mis funciones, hasta dónde van mis obligaciones; que en ocasiones he hecho más de la cuenta es porque he querido no porque me toca. Entonces, ahí a qué iba: cuando tú haces cosas que no te corresponden y las haces por amor al arte, cuando tú dejas de hacer esas cosas por el amor al arte para externos y eso se convierte en una obligación tuya que has dejado de hacer. GFT-5

Visión a futuro del Centro de Medios.

Se presentan las percepciones sobre lo que debería ser a futuro el CM. Inicialmente se crean los códigos *Identidad objetiva*, *Equipo Humano* y *Recursos*. Los códigos *Necesidad de renovación* y *Acciones propuestas* son emergentes.

Necesidad de renovación.

Para la unidad investigativa es interesante que en repetidas ocasiones varias voces resalten la importancia de la renovación del CM, los informantes consideran que este es un factor clave para su mejora.

A mí me parece que la existencia de este tipo de centro de medios es muy importante, es muy importante la renovación permanente. Desde la parte de redacción, a veces veo la necesidad de que se renueve [...] GFP-4

[...] creo que estamos en otra época y la renovación vendería bien el Centro de Medios [...] GFT-6

[...] la infraestructura hace parte de la imagen y necesitamos tener una imagen que atraiga, creo que es algo clave que se debe hacer para transformar el Centro de Medios en un Centro de Servicios [...] GFT-6

[...] a mí me parece visiblemente hermoso el laboratorio de emprendimiento, y a mí me encantaría hacer una renovación del Centro de Medios desde el punto de vista visible, porque a veces cuando estoy en una sala, por ejemplo esta, siento que hubiera retrocedido en el tiempo. Ahora mirando hacia allá viendo la ampliadora y los marcos y tal, siento que estuviéramos en los años 70 u en los años 80, eso también genera un cambio en la imagen no, la visibilidad que tiene física, el look. Y a mí me parecería interesante tocar también eso [...] GFP-2

[...] tiene que repensarse el Centro de Medios, inyectarle un monto de dinero para comprar equipos nuevos [...] EN-4

Identidad objetiva a futuro.

Los aspectos a tratar son los siguientes: *El Centro de Medios como Laboratorio Académico, Definiciones y funciones nuevas, Alianzas estratégicas y Estructura organizacional.*

Antes de proceder, se cita el siguiente aporte se sustenta que se debe actualizar la identidad del CM y se ofrece una vía para hacerlo:

[...] existe la necesidad de un encuentro estratégico y sincero, entre todo el equipo del Centro de Medios desde profesores, decanatura... para hablar con claridad sobre la estructuración del Centro de Medios. Y tener bien claro en este momento con que se cuenta frente a eso que se quiere. Y llegar a un acuerdo ¿qué queremos que el Centro de Medios sea? Si llegamos a un acuerdo sobre ese “queremos que sea” el siguiente paso es: ¿con qué contamos actualmente frente a eso que queremos que sea? Entonces que haya claridad sobre eso, y el tipo de tecnología que se tiene cogiendo área por área, esto es lo que queremos que sea: 1/ un laboratorio que sirva para los estudiantes; 2/ que se ofrezcan servicios. Y que podamos punto por punto en un portafolio de servicios en el que se tenga eso que queremos que haya, y veamos que se tiene para poder responder desde ya a ese portafolio. Y numero 2: ¿qué se requiere invertir para poder responder a eso? ¿A cuánto tiempo sería la inversión y renovación que se quiere para el Centro de Medios? ¿Qué productos se pueden ir desarrollando en la medida en que el plan de inversiones se vaya ejecutando por fases? Eso me dice a mí que es una cosa ordenada. Mi fuerte no es el área audiovisual pero hay cosas elementales que debe tener cualquier proyecto de comunicación, y tiene que ver un poco con el área de la identidad ¿qué es lo que uno quiere ser? ¿Qué implica tener para eso? Entonces lo que siento en este momento es que, que ha circulado en estos 7 años de estar aquí, muchos se imaginaron del Centro de Medios, una cosa es como sueña el Centro de Medios la Dirección del programa, otra como lo sueña la Decanatura, otra como lo sueñan la vicerrectoría y el rector; y otra cosa es como lo sueñan y lo viven los estudiantes. Hay una cantidad de imaginarios y dice uno “esta es como la figura del pelao, todos sueñan con ver al pelao pero en últimas...”

GFP-1

Vale la pena resaltar que con este proyecto se ha buscado precisamente poner en diálogo a todos los actores involucrados con el CM y reunir todas las opiniones sobre sus condiciones actuales y a futuro, y sobre una posible propuesta de servicios que pueda, posteriormente, ser validada en el mercado.

Seguidamente se observan aportes en los que los informantes buscan definir la identidad objetiva del CM (qué debería ser y hacer el CM).

Se observa que los informantes se transportan directamente a un escenario de prestación de servicios por parte del CM. Lo cual causa que este código guarde una estrecha relación con la categoría *Prestación de Servicios*.

El Centro de Medios como Laboratorio Académico.

Los primeros aportes que se citan tienen que ver con la función del CM como laboratorio de enseñanza para los estudiantes. Se revela que para los profesores informantes es primordial tener en cuenta a los estudiantes al momento de definir qué debe ser y a qué se debe dedicar el CM.

Las propuestas varían mucho y algunas dejan ver posiciones a favor y en contra de la prestación de servicios afirmando, por un lado, que el CM debe concentrar su quehacer en mejorar el servicio académico y, por otro, que podría ser beneficioso para los estudiantes prestar servicios con el CM.

[...] una especie de laboratorio en donde (inaudible) no solo estudiantes de comunicación social, si no estudiantes de otras asignaturas, que puedan crear juntos material. Que no sean solo un espacio para comunicadores, digamos que ellos lleven la batuta porque ellos son los que tienen la formación pero que también lleguen otras disciplinas ahí [...] a enriquecer el Centro de Medios. EN-4

[...] el estudiante tendría la posibilidad de trabajar con clientes reales (...) es el laboratorio real del estudiante. GFP-7

[...] hacer un Centro de Medios para producir dinero en las universidades: 1/ Hay que cogerlo con pinzas porque la función de nosotros no es salir a hacer dinero, la función de nosotros desde la universidad es formar [...] GFP-7

[...] queremos ser como [el Centro] Ático pero somos un saloncito chiquitico, para exagerar digamos, que a duras penas caben los estudiantes. Entonces yo creo

que la universidad debería concentrarse en la calidad de servicio que les prestamos a los estudiantes. GFP-4

Definiciones y funciones nuevas.

Otros aspectos se centran en funciones que se deberían incluir en el quehacer del CM:

El Centro de Medios debe ser como ese recipiente que registra y almacena todo lo que se produce en la universidad tanto académicamente como empresarialmente, pensando ahora en el Patio y en todos los productos que salen. EN-4

[...] ser mucho más audiovisuales [...] GFP-4

[...] un espacio abierto 24 horas, como funcionan otras instituciones [...] EN-4

[...] hemos tenido una filosofía, o a mí me gusta que hayamos desarrollado una filosofía que se resume en una frase y es... why not? ¿Por qué no? también tratar de decir que si a todas a personas [...] Ahora va a ser ¿por qué no? pero pagando, o sea pero cobrando los servicios. GFT-6

[...] compararse es difícil, sobre todo que venimos de modalidades distintas, pero pensar en el Centro Ático, por ejemplo. Que es esta institución que no solo sirve a la Universidad, sino que le alquila equipos a RCN, como pensar en esa dimensión de que nosotros podríamos ser un Centro que funciona muy bien con Telecaribe, por ejemplo. Comenzar a hacer producciones." EN-4

Estructura organizacional.

Aportes que apuntan a definir el sistema de relaciones de trabajadores del CM, es decir su organigrama y definición de funciones. Varios profesores afirman que una estructura horizontal, por proyectos, sería adecuada a las necesidades del Centro:

[...] necesita de una estructura muy grande, una estructura horizontal, en la que una cabeza tiene que dirigir a diseñadores gráficos, a comunicadores, a publicistas a estrategas. Y todos marchan bajo la misma línea y dirección [...] EN-2

[...] las estructuras pueden ser por líneas de proyectos. Más que tener solamente un director, un editor en jefe, 3 redactores, 2 diseñadores, un editor; [...] se deben consolidar equipos de trabajo que puedan ser multitarea en su formación pero que en su trabajo... por ejemplo, hay comunicadores que saben mucho de audio entonces yo para qué voy a tener un técnico en audio que me cuesta un billete si yo puedo tener un comunicador que me haga la parte A, B, C, el concepto; eso para mí también es fundamental." EN-3

[...] La estructura que sea por proyectos. Pónganle le término: "celdas de producción". En una celda de producción tienen 3, 4 gatos que ya se definen en una estructura móvil; esos 3, 4 gatos se encargan de 5, 6, 7, 8... 10 proyectos, pero en esos proyectos el gato puede ser *freelance* no tiene por qué estar contratado porque el Centro de Medios subcontrata y tiene un personal que es el que se encarga de darle esa forma de proyecto [...]" EN-3

[...] esto debe ser multifacético, hay mucha gente aquí, hay estudiantes, hay profesores, hay mucha gente que conoce de diferentes áreas [...] Es como un proyecto de investigación, la misma figura de un proyecto de investigación "necesito esto, necesito esto, tanta plata... ¿profesor quiere escribir un guion? Listo, cuánto hay" [...]" GFP-7

El comentario anterior abre la puerta a hablar de la participación que podrían tener los estudiantes y profesores en la prestación de servicios del CM. Otros apartes que siguen la misma línea son:

"Debemos romper esas barreras y generar espacios y hacer lluvia de ideas alrededor de lo digital, y como potencializar mejor esas habilidades que tienen los estudiantes, potencializar cada vez más todos los talentos que tenemos en la facultad, tanto de profesores como de alumnos, para desarrollar productos, contenidos, servicios, [...] EN-5

[...] muchos de esos productos de estudiantes podrían tener aplicación final en los mismos programas [...] GFP-5

[...] podrían los estudiantes pensar en unos recursos que no están demás nunca...si participa en la creación de unos video... tendrías unos pagos, yo pienso que se podría pensar en unos subsidios de transporte, porque a la final estás haciendo practicas ahí..." EN-4

[...] sí hay estudiantes buenos y creo que sería un buen espacio, sería una buena herramienta y no se tendría que invertir mucho." GFE-2

"[...] tener una base de docentes de la Universidad [...] en diferentes áreas, en diseño, en redacción, en todo eso... Y a esa cabeza le sale un proyecto cultural, un proyecto cultural vale tanta plata; de esa plata le voy a pagar por hacer el guion tanto a [...] que me hace el guion, tanto a [...] que me va a hacer la dirección de fotografía, tanto a mi niña que me va a hacer la realización, tanto al señor [...] que va a dirigir, tanto para el Centro de Medios [...] GFP-7

[...] yo no puedo asesorar a un estudiante a que haga un video porque yo no lo sé hacer, pero podríamos o sea que el estudiante haga su video, pero si yo lo asesoro en el cubrimiento de fuentes, [...] y haya alguien más que lo asesore en la hechura del video. Tenemos capacidad de hacer eso [...] GFP-4

[...] podríamos tener unas descargas laborales que a la final así se monetiza también. Yo si tengo que dedicarle 2 horas o 4 horas a la semana al Centro de Medios, feliz." EN-4

Uno de los informantes declara la importancia de tener un doliente a la cabeza del CM que impulse su entrada a convocatorias:

[...] un doliente que esté dispuesto a dar la batalla y decir: listo, vamos a participar en estas convocatorias en el Ministerio. Pero los 2000 millones de pesos se lo vamos a meter a eso y no es que vamos a hacer esto y vamos a metérselo a aquello, y por los manejos financieros la plata se presenta con que: era para unos equipos pero pusimos los de otros."

De cierta forma, este tema se amplía en el código *Interés en la Prestación de Servicios*.

Hay informantes que también afirman que el CM debería establecer conexiones internas con los Departamentos de Comunicaciones y de sistemas de la UTB:

[...] si el lío está en lo tecnológico hay que entender que el presupuesto hay que pensarlo sosteniblemente; y pensarlo sosteniblemente no es que voy a hacer una inversión que me va a durar tres años porque estos equipos... en seis meses ya necesitas otro programa, [...] aquí hay una desconexión que de pronto ahora no es tan evidente, y es entre el área de sistemas [...] aquí tiene que haber una estructura también ya para que eso corra bien, eso pensaría." GFP-5

"¿Por qué el departamento de comunicaciones no está conectado con el CM? Por ejemplo, ellos están allá y nosotros acá. [...] vamos a organizarnos y trabajamos en equipo pero aquí creo, bueno eso es en todos lados, la gente cree que es una isla intocable [...]" EN-2

De forma similar, un informante afirma que debe haber un área administrativa:

[...] el Centro de Medios va a tener una administración porque eso no va a ser una tienda porque es que aquí hay una cuestión que se llama control interno que va a venir: "bueno aquí se ganaron tanto, aquí tanto..." Lleva una facturación" GFP-3

Alianzas estratégicas.

También los informantes mencionan algunas alianzas estratégicas a nivel interno y externo que podría tener el CM:

Articularse como estuvo en un tiempo y es algo que se está pensando con el laboratorio de innovación y desarrollo y cultura, que equipos van, equipos vienen,

tener un personal allá de apoyo a todas estas investigaciones pero que a la vez apoyen, que aprendan y reciban capacitación, gestionada por el laboratorio, que sea un gane y gane de ambos lados. (...) Con innovación hay una alianza importantísima, también con investigación. EN-4

[...] las universidades públicas tienen un enlazamiento entre sus Centros de Medios y sus Semilleros para realizar producciones con formatos diversos. (...) por ejemplo aquí hay un semillero de memoria histórica pero no existe una conexión con el Centro de Medios y ellos hacen un gran trabajo en una zona pero no hay cubrimiento [...] GFE-1

[...] que se convierta en una política institucional el Centro de Medios, (...) que cuente con el apoyo, que tenga recursos, que cuente con el espacio de acción, que tengan una relevancia (...) que si van a hacer un vídeo no llamen a Casa Productora, llamen al Centro de Medios, pero eso tiene que estar en la línea de los directivos no en la línea de los que manejan ahí internamente." EN-3

[...] si los 40, 30, no sé cuántas empresas, fueran socias de la universidad en lugar de pagarle a, por ejemplo, a otra Universidad de la ciudad en investigación, en lugar de pagarle a una empresa de afuera el vídeo de investigación pues páguele de una al Centro de Medios, porque el dinero está, porque está apropiado para eso [...] GFP-7

[...] Centro de Medios en un momento tenía contacto directo con el FICCI, funcionaba muy bien con el FICCI. (...) No sé qué pasó pero en un momento nos desconectamos de ese festival, pero pienso que deberíamos apuntarle a tener mayor participación y mayor vínculo con el Festival Internacional de Cine porque para los estudiantes es una oportunidad súper interesante y súper clave, sobre todo para aquellos que les interesa la producción audiovisual. EN-4

[...] la gente de [Canal] Zoom trae los equipos de Bogotá para hacerle el programa a Comfenalco ¿por qué no le hace la Tecnológica el programa a Comfenalco para Zoom? Por ejemplo, una estrategia de mercado ahí [...] GFP-7

Equipo humano.

En primer lugar, los entrevistados resaltan que a futuro, el CM debe aumentar la cantidad de personas que hacen parte del equipo de trabajo. Para ellos, actualmente es una cantidad deficiente.

[...] nos encantaría poder prestar más servicios pero ¿qué necesitamos? Necesitamos personal [...] GFT-1

[...] hay 3 personas para hacer 10.000 trabajos diferentes, entonces se necesitan más personas [...] GFE-4

[...] un limitante es el personal, en la transición que queremos hacer, en la que nos encontramos, porque queremos hacer mucho y el personal es mínimo, personal especializado [...] GFT-5

[...] necesitamos algo más de personal y un personal más especializado, a mí me gustaría que contáramos en el Centro de Medios, por ejemplo, con un técnico en producción audiovisual pero que tuviera un perfil técnico y también que tuviéramos un auténtico técnico en sonido [...] GFT-6

[...] yo siento que necesitamos incorporar a profesionales técnico de lo audiovisual, es mi opinión [...] GFT-6

[...] importante la existencia de un perfil técnico, que sepa no del hacer específicamente, sino de cómo se hace [...] GFT-5

[...] aquí debería haber, mínimo, 2 videógrafos, aquí debería haber un sonidista, aquí debería haber un jefe de edición, de asignación de edición. Pero el pobre auxiliar de producción, no sé si se han dado cuenta, que él entrega la cámara, responde por los audífonos, edita, abre la puerta, almuerza, está pendiente [...] EN-2

No se necesita un comunicador social, se necesita alguien que tenga un sentido gerencial, un sentido de empresa para ponerle orden a las cosas [...] GFP-5

Esta última voz resalta la presencia de un perfil gerencial para que el CM pueda funcionar, no solo como un laboratorio para estudiantes si no como un espacio que presta servicios comunicacionales.

Otro factor que sobresale tiene que ver con la identidad visual manifestada a través del equipo humano del CM. Algunos informantes señalan que es preciso atender y potencializar este aspecto.

[...] formalizar el personal, o sea, hay muchas cosas que a uno le enseñan que semióticamente afectan la manera cómo a uno lo perciben. Que ellos no tengan un uniforme, por ejemplo, hace que ellos sean demasiado informales [...] GFE-1

[...] necesitamos una identidad más fuerte. La identidad también comienza por uno mismo, se planteó la idea de potencializar, queríamos hacer unos uniformes [...] GFT-3

Recursos.

A futuro, los informantes resaltan que debería haber una ampliación y reestructuración de la planta física; y el aumento de la cantidad de equipos técnicos.

[...] me gustaría como que se mejorara en el Centro de Medios la cantidad de equipos [...] GFE-3

[...] Debería romper esas paredes y que todo fuera un centro de comunicaciones grande, en donde se pueden hacer productos de audio, productos de vídeo, escritos y de fotografías [...] EN-5

Algunos informantes proyectan una infraestructura atractiva del CM, que lleve a los usuarios a experimentar una estadía placentera y, así, lo perciban de forma distinta formándose una nueva imagen del Centro.

[...] Yo me lo magino como un gran salón intercomunicado, donde pases de grabación a edición, y que luego venga audio y que esté todo como interconectado; pero también como una pecera donde se pueda ver, aquello que

se pueda ver en acción, que al pasar se quieran integrar; pero también como un salón donde estén estudiantes trabajando; pero también cabinas casi que privadas para que los estudiantes tengan un sillón en el que puedan trabajar toda la noche; pero tengan un buen equipo; mucha iluminación; una pizarra de creación; y *IMac*, yo llenaría todo de *IMac*, con mucho color. Yo me lo imagino así, un lugar donde yo me quisiera quedar, de donde yo no quisiera salir [...] EN-4

[...] se me viene a la mente el cuarto piso del bloque de salones A2, que lo adecuaron con la ayuda de una profesora y una auxiliar. Miro el piso del primero al tercero y a mí no me dan ganas de entrar ahí, miro el cuarto y me dan unas ganas impresionante de regresar porque los salones, el color, todo... y eso es lo que yo quiero transmitir acá [...] GFT-3

[...] la infraestructura hace parte de la imagen y necesitamos tener una imagen que atraiga, no solo a los estudiantes pero también a nuestros clientes y creo que es algo clave que se debe hacer para transformar el Centro de Medios en un Centro de Servicios [...] GFT-4

Acciones propuestas para mejorar los recursos.

Para la unidad investigativa es importante resaltar las ideas que algunos informantes proponen para mejorar los recursos del CM, en este Subcódigo emergente se reúnen.

Se incluyen solo voces de los trabajadores y profesores, pues los estudiantes no sugieren este tipo de acciones.

[...] hay países a los que uno como Universidad, les escribe, le pide apoyo, y les dan apoyo, sobre todo si están fundamentados en educación. Hay equipos de televisión en Estados Unidos que sacan equipos que después de haberse usado un determinado tiempo, los donan para las instituciones. (...) las últimas salas de digitales de la Armada las donaron americanas. GFP-3

[...] yo opino que para poder hacer un cambio depende de nosotros mismos, depende de nuestra capacidad, de nuestra creatividad para poder generar ingresos al centro de medios a nuestros salarios y mejorar más lo que tenemos has ahora. A mí me gusta la sala de radio, pero podría estar mucho mejor, tener mejor acústica. Pero también depende de nosotros. Generar ingresos, buscar convocatorias y generar recursos [...] GFT-3

[...] Con respecto a los espacios, yo pienso que lo que nos sobran son ideas, a cada ratico hablamos el productor, el auxiliar de producción y el auxiliar de fotografía sobre eso [...] GFT-2

Acciones propuestas.

Algunas ideas que los informantes proponen para dar solución a las deficiencias que observan en el CM pueden ser implementadas casi de forma inmediata, en otros casos se considera que deben ser incluidas dentro de proyectos que analicen estratégicamente las necesidades reales del CM y las soluciones más efectivas que redunden en sacarle mayor provecho a los esfuerzos que se puedan realizar.

Acciones globales.

Se presentan acciones que buscan la organización interna del CM:

[...] esa parte administrativa no existe pero no porque la gente sea negligente o perezosa, es porque la misma estructura de la Universidad no ha llevado y no nos ha obligado a que lo hagamos. EN-2

[...] formalizar un poco lo que se supone que son los cimientos y las reglas de ese Centro de Medios. GFE-1

[...] consolidar procesos internos del Centro de Medios, por ejemplo hacer un documento en donde diga que hasta tal fecha debemos tener consolidado el Día del Centro de Medios a puertas abiertas [...] GFT-3

Yo establecería unos patrones muy claros sobre el préstamo de los equipos, sobre cómo usarlos. EN-2

[...] aquí la rotación de directores de programa es alta, (...) pero como no es algo que este institucionalizado: precios y cosas así, (...) todo depende del sujeto, (...) entonces esa es la situación: hay que estandarizar [...] GFP-5

[...] hagamos el manual corporativo del Centro de Medios, hagamos un manual en el que la gente llega y diga: "ah usted quiere un video, bueno, hágame el favor y me firma la orden de producción..." cosas tan sencillas como esta mire "este es el video que quiero que me editen, uno lo mete a *Premiere* (...) mira que la calidad de video y le dice: "lo sentimos esto aquí no lo podemos editar porque esto no tiene la calidad técnica (...) Los turnos de edición son de esta manera... es como organizar la casa como una empresa de televisión..." GFP-7

[...] hacerle entender [a los clientes] porque no conocen nada del manejo técnico audiovisual, no tienen ni idea, entonces hay que decirle que ese tipo de encargos se hacen con tiempo porque eso tiene un costo [...] GFP-3

Acciones de comunicación.

Otras propuestas giran en torno a visibilizar el CM y mejorar su imagen, inicialmente, a nivel interno (estudiantes y comunidad educativa) que es lo que se percibe más urgente y, en menor medida, alternativas para darse a conocer externamente.

[...] deberíamos empezar a montar estrategias de comunicación cuando tengamos un perfil de servicios montado. Cuando sepamos exactamente qué servicios podemos ofrecer y a cuales nos vamos a medir a ofrecer, ahí vamos a tener que plantear una estrategia realmente seria de promoción, de publicidad,

etc, (...) ahora debemos trabajar la presencia interna del Centro de Medios. GFT-3

[...] es clave también, darle confianza a los estudiantes [...] GFT-1

[...] arreglar la manera como se reflejan, aplicar estrategias de imagen corporativa, o sea tener un logo del Centro de Medios llamativo, tener muchas cosas que les hagan cambiar la percepción a los estudiantes que tienen con respecto a eso." GFE-1

[...] soluciones de cómo nos perciben esa sí que las tenemos en nuestras manos, y es primero: sacar la MIA de puertas cerradas [...] GFT-3

[...] un día de Centro de Medios a puertas abiertas, un evento en el que invitemos a Raimundo y todo el mundo de la universidad, estudiantes, porque lo hacemos en la feria de facultades... a veces yo veo a gente que se queda mirando y como ay eso qué es? –ven conoce [...] GFT-3

[...] hacer bien el Estudio de mercado de la zona donde está para que el mismo Centro de Medio pueda publicitarse. EN-3

[...] el tema del circuito cerrado de televisión para que dejemos de ser ostracistas [...] GFP-4

[...] Haría productos que fueran competitivos dentro de la misma Universidad. Qué chévere, la Universidad hace el noticiero, listo entonces nosotros como programa de comunicación vamos a hacer este programa y eso va a generar calidad. EN-2

[...] el Centro de Medios también debe generar esas necesidades en la Universidad. El Centro de Medios debe producir unos productos que tú quieras tener, debe comenzar de pronto, con un muy buen vídeo de la facultad. EN-4

[...] los trabajos de grado, en una era audiovisual deben estar acompañados (...) de un video. (...) Y esa serie de videos se empiezan a tener y los videos se van almacenando. Paralelo a eso, le dices a los profesores: “tengo un Centro de Medios, dentro de sus funciones de este semestre está la de producirme una película para el Centro de Medios” EN-2

Se considera que los dos últimos aportes pueden funcionar ligados.

Prestación de servicios.

Los informantes, como expertos en el área, aportaron sus ideas sobre qué servicios podría llegar a ofrecer el CM. Estas aparecen organizadas en las tablas y se priorizan en una etapa posterior de este proyecto. La subcategoría "competencia" es emergente y complementa la información.

Prestación de servicios en la Historia del Centro de Medios.

Contar con informantes que estuvieron vinculados al CM desde su creación se convirtió en la oportunidad perfecta de mirar al pasado, un aspecto que en un principio no se pensó indagar en los grupos focales y entrevistas.

Plasmar estas memorias tiene una doble intención: empezar a enriquecer la documentación que hay sobre el CM ante la escasez hallada, y sopesar los aciertos y errores del pasado como guía para tomar decisiones.

Se ha podido conocer que años atrás el Centro de Medios ofrecía servicios tanto a dependencias de la UTB como a empresas externas.

[...] era como un espacio en el que se podía realizar un material audiovisual a un precio, a unos costos un poco más reducidos (...) una oferta que se hacía desde ahí a toda la Universidad y a toda la ciudad, se proyectó como un centro que podría prestar un servicio en el manejo de asuntos digitales y audiovisuales a toda la ciudad también (...) en un momento estaba bastante posicionado el Centro de Medios, como en el 2009-2010-2011, cuando estaba de directora Patricia Martínez. El Centro de Medios, pienso que llegó a un buen punto porque se ofrecían servicios. (...) no podré decirte con qué entidades trabajó el Centro de Medios, pero sé que el Centro de Medios ofreció servicios y fue contratado por

varias... ser hicieron varias cosas con Cotecmar, se hicieron algunas cosas para la Base, no sé si para la Base. EN-4

[...] hacíamos eso de brindar talleres, incluso se hacían con TuboCaribe, ahora es Tenaris... GFT-3

Los informantes que opinan al respecto manejan una visión positiva sobre la prestación de servicios en años anteriores, debido a que el CM era reconocido y estaba posicionado.

En cuanto a cómo se prestaban esos servicios, se sabe que el CM tenía precios definidos. Lo que hace suponer que al llegar una solicitud de servicio había un protocolo determinado que ahorra trámites administrativos en labores como sacar presupuestos.

[...] Había unos precios, una tabla de valores que estaban dispuestos a pagar las dependencias... EN-4

[...] tengo entendido que se hacía a través de vicerrectoría administrativa. [...] No sé cómo funcione ahora, pero antes se hacía por unidades de servicios. EN-4

[...] a cada empleado le daban algo de lo que se hacía, le quedaba una parte al CM más lo que le debía quedar a la Universidad [...] GFT-2

Tras conocer esta información se consultó con el productor del CM, uno de los trabajadores más antiguos, que afirma no saber nada sobre la existencia de la tabla de valores mencionada por el entrevistado 4 y que los precios se manejaban de voz a voz. Comentario que se puede interpretar de dos formas: que efectivamente los precios no estaban instituidos en el CM o que no se divulgaba esta información.

Una de las personas entrevistadas relaciona la prestación de servicios con la necesidad del Programa de Comunicación Social y de la UTB de obtener distintas acreditaciones. En capítulos posteriores se podrá observar que dicha necesidad permanece vigente en la actualidad.

[...] La Universidad estaba en una búsqueda de posicionarse a nivel local y nacional, estaba de trasfondo todo esto de la acreditación internacional, de la acreditación de los programas, de este certificado de excelencia y eso traía

consigo como la necesidad de mostrarse, de posicionarse y estaban todos estos centros que tenían que salir (...) que tenían que consolidarse [...] EN-4

Aunque los entrevistados no poseen información precisa de por qué se suspendió la prestación de servicios, los comentarios consignados permiten vislumbrar la viabilidad de hacerlo en la actualidad. Los aspectos mencionados constituyen temas clave que se tienen en cuenta en otras secciones del presente proyecto.

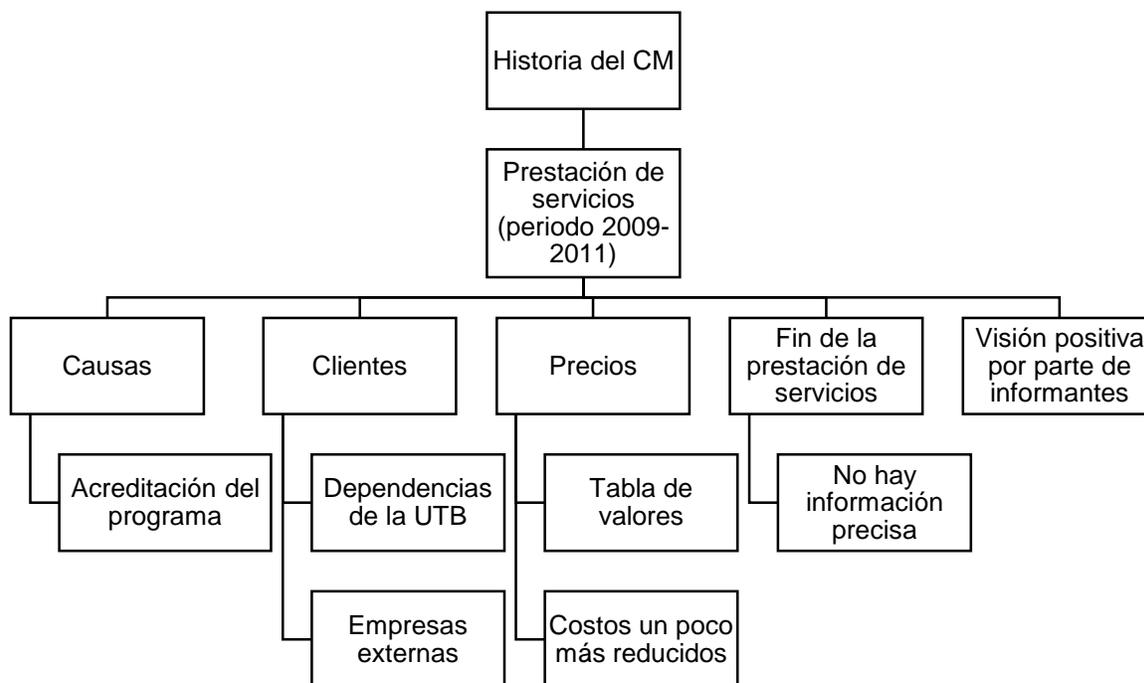


Figura 5. La prestación de servicios en la historia del Centro de Medios

Fuente: Elaboración propia

Posibles servicios.

A continuación se encuentran tres subcódigos. El primero reúne servicios que, según los informantes, el CM podría ofrecer tanto a interna como externamente. En el segundo se muestran servicios asignados solo para público interno; y en el tercero, para público externo. A fin de ordenar los datos, cada subcódigo contiene una tabla.

Servicios para ambos públicos.

Antes de proceder a mostrar las posibles líneas de servicios para ambos públicos se cita un aporte considerado transversal a todas las áreas, esto sin ánimo de crear la percepción de que es una aseveración general de todos los informantes:

[...] la capacidad yo la vería en la pre [preproducción], porque son asesorías, y en la producción porque hay unos contenidos básicos que se pueden hacer, se pueden hacer videos, se pueden hacer imagen, se puede hacer un poquito de TV. Pero no se pueden desarrollar... por ejemplo no se puede hacer un canal de TV. Porque la postproducción es absolutamente limitada por la falta de recursos y personal. EN-3

Luego, entrando en la primera línea de servicios, se habla de la producción de videos, al respecto se recogen los siguientes aportes:

[...] podríamos ser un Centro que funciona muy bien con Telecaribe, por ejemplo. Comenzar a hacer producciones. Porque nosotros podríamos estar detrás de producciones menores y a futuro poder participar en una gran producción a nivel local. EN-4

[...] podemos hacer todo tipo de videos pero podemos hacer sobre todo videos corporativos y videos educativos [...] GFT-6

[...] servicios de video digital, producción de vídeos para entornos digitales [...] EN-5

[...] por ejemplo, si el director de ingeniería de sistemas quiere, qué se yo, promover la ingeniería de sistemas (...) y quiere un video, a la institución misma como cliente interno sí se le puede cobrar [...] GFP-4

[...] hay estudiantes que cantan y han participado en concursos, de hecho tienen CDs por ahí sonando, el Centro de Medios debería tener la posibilidad de hacer un muy buen vídeo musical, de producir a su propia gente, de mezclarse un poco con El Patio, hacer los videos de esos productos que están innovando aquí y vender esos videos, esos productos. EN-4

El programa debería producir al año 3 o 4 programas, ojo: producidos bajo unos estándares y políticas establecidos por la universidad porque yo valoro mucho que los estudiantes quieran hacer productos pero ¿bajo qué conceptos? (...) tiene que obedecer a unas políticas. GFP-7

La segunda línea a tratar es la de audio, entre los posibles servicios los informantes destacan:

"El programa está en deuda diría yo, ya es para que esté al aire su emisora digital, la emisora digital podría prestar servicios tanto internos, como externos para producir piezas de audio digital para diversos temas, para temas publicitarios [...]"
EN-5

[...] no hay nadie en Cartagena que te haga sonido para producciones de televisión [...] EN-1

"Aquí no hay una base de voces. Yo llamo a video móvil a Bogotá y le digo 'necesito un locutor hermano para un documental' y me mandan desde el gato de Sábados Felices hasta un tipo que vive en Armenia, me manda 15 voces, 15 voces de mujeres, 15 voces de niños, en inglés, en español, en alemán y el tarifario [...]"
EN-1

"En cuanto al estudio de grabación, yo pienso mucho en la música." GFT-6

[...] horas de grabación con ingenieros." GFT-6

Como tercero se tiene el servicio de alquiler de espacios y laboratorios del CM:

[...] el Centro de Medios Audiovisuales también debe empezar a posicionarse en el campo del periodismo (...) para que los periodistas puedan ir a desarrollar sus notas en el centro de Medios y por medio de cómodas cuotas le paguen a la universidad el derecho de uso, la publicación de sus redes. Porque aquí hay mucho periodista que no tiene... miren como graban ustedes, con el celular (...) Esto deberíamos estar haciéndolo en una conversación en el Centro de Medios y ¿esto qué es? Investigación, si ven a lo que me refiero. Y no solamente es

investigación con estudiantes. Es investigación con profesores, con periodistas, con público en general [...] EN-3

[...] servicios de préstamo de cabina para grabación de música [...] GFT-1

[...] uno llegue al Centro de medios y una hora de edición vale tanto y tienes el turno y lo puedes organizar de esa manera [...] GFP-7

[...] en muchos trabajos yo he visto cómo uno paga “ven, la hora de edición” y eres de cualquier carrera pero necesito una hora de edición, y eso también puede ser parte de los servicios que uno ofrezca aquí, con precios a los estudiantes que no son del programa de Comunicación y un precio preferencial que al público exterior porque esto no es como la universidad pública que todos deben tener la misma igualdad de derechos [...] GFP-5

[...] pero es complejo digamos el tema de la diferenciación entre una carrera y otra si son estudiantes que pagan lo mismo por el semestre [...] GFP-4

Se aprecia que existe objeción a la propuesta de un cobro diferenciado para estudiantes de otras carreras.

Asimismo, los informantes sugieren una oferta de asesorías o talleres en diversos temas:

Asesorías en temas de comunicación digital para los mismos departamentos/facultades de la universidad; o a empresas aliadas a la universidad [...] EN-5

[...] brindar talleres a empresas o a fundaciones (...) aquí cada uno es especializado en lo que sabe entonces (...) Eso hay fundaciones que lo hacemos por convenios y eso pero también se puede empezar a ofrecer ese servicio. GFT-2

En cuanto a marketing digital se hacen los siguientes aportes exponiendo un limitante en cuanto a la prestación del servicio:

[...] la gestión de comunidades virtuales, ese es otro servicio que podemos prestar, siempre y cuando se fortalezca más ahí... hoy en día solo hay una materia

que se trata de eso y no toda la materia se puede enfrascar en eso porque también se debe hablar sobre periodismo. Entonces se debe profundizar más [...] EN-5

[...] empezar a decirles a los mismos departamentos que se metan en el mundo digital, y cómo el programa puede prestar servicios de marketing de contenidos, servicios de producción de vídeos para redes sociales, prestar servicios desde el punto de vista de diseño gráfico, de fotografía digital, para el público interno, pero también para el público externo [...] EN-5

[...] el programa debería ser el que le gestionara las redes sociales a los demás programas, o a las diferentes facultades o departamentos, y que se generara un intercambio de servicios con los mismos miembros de la universidad. EN-5

Otra línea de servicios que se propone para públicos internos y externos es la investigación en comunicación:

[...] Investigación, proyectos en desarrollo, proyectos en lo cultural, proyectos en la comunicación organizacional. Mire que en las tres líneas en las que se va el programa." EN-3

Para el área de fotografía se registran varios servicios:

El servicio de fotografía digital [...] EN-5

[...] podríamos explorar aquí la idea de crear una escuela de fotografía independientemente del programa de comunicación social, que tuviera casi una carrera de fotografía, a lo mejor de 3, 4, 6 semestres [...] GFT-6

[...] podríamos ofrecer servicios de fotografía profesionales precisamente para empresas teniendo nuestro propio estudio y ofreciendo nuestros servicios al exterior también [...] Por ejemplo, hay fotografías corporativas de directivos de empresas, fotos de industrias, de fábricas [...] GFT-6

Y guardando un poco de relación, también se proponen servicios en el área de diseño y gestión de la imagen corporativa:

[...] que haga parte del Centro de Medios un centro de diseño de la imagen, que haya un diseñador gráfico, que prestemos también ese servicio, de fotografías, de creación de páginas web [...] GFT-3

[...] servicios de comunicación digital donde ofreciéramos hacer páginas web, estrategias de comunicación digital, trabajar la imagen corporativa de empresas [...] GFT-6

[...] esta publicaciones, no me han hablado de publicaciones (...) y eso lo hace el CM, de imprimir y todo ese tipo de cosas. EN-2

[...] hay dos tipos, está el dinámico que incluye multimedia, video, redes sociales... y está lo estático que incluye la creación del sitio, los banners... yo pensaría en términos publicitarios que pueden enfocarse más en medios o productos ABL o en unas estrategias en las que se acompañen en productos BTL, [...] EN-3²

Todos los servicios propuestos por los informantes se condensan por líneas de servicios en la Tabla 20 (p. 80).

² ATL son las siglas de la frase en inglés *Above the line* que significa arriba de la línea. BTL por su parte, son las siglas de la frase *Below the line*, bajo la línea. “Los servicios de marketing ATL y BTL representan dos puntos de vista diferentes en cuanto a la recordación de marca (...) y la estrategia del consumidor objetivo (...). ATL es sinónimo de marketing masivo y de grandes campañas de publicidad, mientras que BTL está basado en información muy medible y enfocada en los patrones de compra del consumidor y los programas de retención.” (Gómez, 2009, p. 204)

Tabla 20: *Servicios internos y externos propuestos por los informantes*

Línea de servicios	Servicios
Diseño y gestión de la imagen corporativa	Diseño gráfico Fotografías Creación de páginas web Estrategias de comunicación digital Publicaciones Imagen corporativa de empresas Estrategias publicitarias ABL o BTL.
Fotografía	Fotografía digital Escuela de fotografía Fotografía profesional para empresas en estudio y exteriores
Investigación en comunicación	Proyectos en comunicación para el desarrollo Proyectos culturales Proyectos en la comunicación organizacional
Marketing digital	Gestión de comunidades virtuales Marketing de contenidos Producción de vídeos y fotografías para redes sociales Diseño gráfico Gestión de redes sociales
Asesorías y talleres	En temas de comunicación estratégica, comunicación digital, fotografía, radio, edición, manejo técnico de equipos.
Alquiler de espacios y laboratorios del CM	Desarrollo de trabajos periodísticos en el CM Desarrollo de investigaciones Préstamo de cabina para grabación de música Edición por horas
Audio	Emisora digital Producción de piezas de audio digital para publicidad Elaboración de piezas de sonido para producciones de televisión Banco de voces Horas de grabación con ingenieros
Producción de videos	Estar detrás de producciones menores en alianza con canales regionales de TV (a futuro participar en grandes producciones a nivel local) Videos corporativos, educativos, musicales y para entornos digitales Producciones propias

Fuente: Elaboración propia

Los informantes también conciben formas alternativas de monetización para el CM (Tabla 21):

[...] generar contenidos que puedan gustar y que con esos contenidos se puedan generar ingresos para el Centro de Medios, y que la misma universidad vea que desde acá si se están generando cosas." GFT-1

[...] los proyectos de ciencia y tecnología por regalías necesitan una universidad, amén de eso. [...] ahí también puede haber otra línea de negocio que pueden pensar en explotar; no tan fuerte, no tan... pero explorar, ver cómo se pueden ir porque hay un nicho de mercado, son 47 municipios, un departamento y que, ojo, todos ellos tienen asiento en el consejo de la Universidad." GFP-5

[...] si a ti te salió una información en un periódico tú miras las columnas, multiplicas y dices: "esa información cuesta tanto dinero" la conseguimos gratis, nos ahorramos tanto. Señores empresa nos ahorramos eso, inviertanlo." EN-2

Se puede afirmar que esta última cita hace referencia a *free press*³ para la UTB

Tabla 21: Formas alternativas de monetización propuestas por los informantes

Formas alternativas de monetización
Convenios con entidades públicas (proyectos de ciencia y tecnología)
Free press para la UTB

Fuente: Elaboración propia

³ "El *free press* es una estrategia de divulgación de información a través de los medios de comunicación, busca generar noticias relevantes para la sociedad en general creando una imagen positiva de la empresa dejando recordación de la marca (...) Los periodistas son los encargados de difundir dicha información en los diferentes medios (prensa, radio, televisión, medio electrónico) ahorrándole a la entidad una gran suma de dinero que se gastaría en publicidad." (Gaviria, 2014, p. 20)

Servicios internos.

Ahora se muestran otros servicios que solo se contemplan para público interno (Tabla 22, p. 83). Uno de ellos es servir de archivo fílmico para la Universidad:

[...] documentar momentos importantes y claves para la universidad como este... estudiantes que está generando productos que van a cambiar, no ahora pero si en un futuro, las cosas. EN-4

[...] ojalá tuviéramos de verdad un archivo con los programas que se hagan. GFP-4

¿Dónde está el archivo de video de la Universidad? EN-2

Otro servicio trata de generar contenido y publicaciones para otras facultades:

[...] es mirar como la facultad puede prestar servicios internos, a otras facultades, ¿en qué? En lo que mejor sabemos hacer: generar bueno contenidos comunicacionales, servicios comunicacionales como revistas, periódicos [...] EN-5

También se propone que el CM pueda transmitir clases virtuales:

[...] si yo tengo un Centro de Medios el profesor, entre comillas, socio si no puedes venir ahí tienes, graba tu clase." EN-2

Realizar campañas publicitarias para la misma UTB también se puede tomar como un posible servicio.

[...] si la Universidad va a hacer una campaña publicitaria con la agencia de publicidad que tiene y la agencia de publicidad le dice: "listo le voy a hacer un comercial de televisión... -Quieto, la plata que yo le voy a invertir en ese comercial de televisión la hago con el Centro de Medios pero ojo, le entrego esa plata al Centro de Medios en equipos, en lo que sea" [...] GFP-7

Tabla 22: *Servicios internos propuestos por los informantes*

Servicios
Archivo fílmico para la Universidad
Generación de contenido y publicaciones para otras facultades
Transmisión de clases virtuales

Fuente: Elaboración propia

Servicios externos.

Específicamente para público externo los informantes proponen cinco servicios (Tabla 23, p. 84) que se explican citando algunos aportes:

El primero es la línea de servicios de comunicación estratégica:

[...] empresas que necesitan que se les diseñe sus planes de medios, sus planes de publicidad, el acompañamiento que necesitan y eso lo puede dar el Centro de Medios." EN-3

[...] Imagen corporativa, eventos, acompañamiento, planes de comunicación, todo lo que es la comunicación estratégica para pequeñas y medianas empresas. O sea, ese es un servicio que debe aprovechar en Centro de Medios Audiovisuales porque le va a permitir la conexión con sus diferentes públicos. Que no solamente “vengan necesitamos hacer un vídeo” [...] EN-3

A este se añade el cubrimiento de eventos:

[...] la Tecnológica puede tener una línea, en su Centro de Medios, para los quinceañeros... producción de eventos pero desde el punto de vista de la comunicación, ¿sabes cuánta plata gana Casa Productora por hacer un videíto de un quinceañero? Sí, yo sé que nuestro *core* no es ese pero si no vamos a meter en el sector productivo, que tampoco es nuestro *core* también podemos meternos con los clientes [...] EN-3

Hay empresas que necesitaban por ejemplo grabar algo pero que además hubiera un detrás de cámaras que quedara registrado en todo tipo de audiovisual, todo el proceso, se hacía el proceso completo de fotografía, de video, sonido." GFT-2

También la asesoría en preproducción para videos:

"A Casa Productora jamás se va a poner un pelaito que está queriendo... pero si dicen: "no es que acá en la tecnológica nos ayudan en el diseño del video, en la concepción, en todo lo que tenga que ver con la creación de un buen proyecto" eso es otro precio porque la gente va a requerir no solamente el equipo sino que el talento humano de la Tecnológica [...] GFP-5

Un servicio más que es mencionado es de proyectos sociales:

[...] si yo veo que es una iniciativa en la que vamos a poder estar construyendo comunidad por ejemplo con las comunidades acá desfavorecidas uno dice: "sí, hombre, vamos a estar haciendo un proyecto de impacto porque vamos a hacer que esta iniciativa se visibilice y la podemos poner en *YouTube* [...] GFP-5

Y, por último, un servicio que unifica varias áreas en paquetes de servicios audiovisuales:

"Hay contratos de empresas, por ejemplo, que tienen que tercerizar fotografía, por un lado, tienen que tercerizar radio en otro lo puede todo perfectamente empaquetar acá." GFP-7

Tabla 23: *Servicios externos propuestos por los informantes*

Servicios
Comunicación estratégica
Cubrimiento de eventos
Asesoría en preproducción para videos
Proyectos sociales
Paquetes de productos audiovisuales

Fuente: Elaboración propia

Clientes potenciales.

Este código se ha ordenado por tipos de clientes: internos y externos.

Clientes internos.

Los informantes plantean que los servicios del CM se pueden ofrecer inicialmente a todos los estudiantes, programas, facultades y dependencias de la UTB. Algunos incluso afirman que llegando primero a estos se puede abrir la gama de servicios al público externo. Seguidamente se citan algunas muestras:

[...] con el consumidor interno de diferentes programas tienen bastante, bastante de donde se puede comenzar [...] GFP-5

[...] que toda la Universidad pueda acceder a él no solo los de Comunicación, porque a veces ni siquiera los de Comunicación conocen el Centro de Medios, ahora los de ingeniería mecatrónica [...] que se empiece como un proyecto aquí en la Universidad y así se logra un Centro de Medios después independiente que pueda hacer sus cosas y generar bastante dinero porque este Centro de Medios la verdad no es muy productivo [...] GFE-4

[...] investigaciones como tal tendrá unos recursos para posicionar los resultados de las investigaciones, [...] paga también por artículo pero me imagino que también se podría negociar que un vídeo que se haga sobre los productos [...] EN-4

Expandirnos internamente a toda la universidad [...] ya eso lo habíamos pensado, comenzar a promover los servicios que a partir de la otra semana ya eso estará listo, para generar reuniones, que ya hemos venido haciendo, con los decanos, facultades... yo creo que eso de que nos conozcan internamente, de prestar un servicio interno, apalancara los servicios externos [...] GFT-3

Clientes externos.

Los informantes señalaron diversos públicos externos para los servicios del CM (Tabla 24, p. 87) en Cartagena y el departamento de Bolívar, enseguida se consignan algunas muestras de los aportes.

[...] los que manejan la universidad son empresarios de Cartagena, y allí tenemos la oportunidad e ir hasta donde ellos [...] GFT-3

[...] hay que abrir el espectro a la comunidad, a los estudiantes tanto internos como externos y al sector productivo. Pero no podemos olvidarnos de los medios, a los otros medios también. El Universal no tiene edición de vídeo como negocio, y ¿por qué no ofrecerlo nosotros? EN-3

[...] somos Tecnológica de Bolívar... los 47 municipios [...] también tienen las mismas necesidades de comunicación: los mismos programas que necesitan hacer, la institucionalización de sus productos y ese es un nicho que se puede atacar [...] GFT-5

[...] ejemplo las fundaciones. No es lo mismo que [una persona natural], realizador [...] vaya a la Fundación Santo Domingo y le diga que si quiere trabajar en la parte audiovisual de su empresa, de su fundación; a que vaya un funcionario de la Universidad Tecnológica de Bolívar [...] GFP-7

[...] Cómo la universidad se puede vincular a través de convenios administrativos o entidades como la Alcaldía, la Gobernación, como las empresas públicas, [...] ¿qué falta? Una mayor profundización de "cómo se hace" pero podría ser... teniendo en cuenta que la ley lo permita." EN-5

[...] en la parte cultural de los sectores populares que son aledaños a la Universidad, que es grande, estamos hablando de unas 30.000 a 40.000 personas [...] GFP-5

[...] la industria petroquímica con [...] se está transformando, cada vez hay una cantidad de empresas que necesitan que se les diseñe sus planes de medios, sus

planes de publicidad, el acompañamiento que necesitan y eso lo puede dar el Centro de Medio [...] EN-3

Tabla 24: *Cientes externos propuestos por los informantes*

Cientes externos
Estudiantes de otras universidades
Comunidad
Sectores populares aledaños a la UTB
Municipios del departamento de Bolívar
Empresas aliadas de la UTB
Empresas aledañas a la UTB
Sector productivo (no específico)
Medios de comunicación
Fundaciones
Sector público y entidades gubernamentales

Fuente: Elaboración propia

Necesidades para la prestación de servicios.

Contribuciones recogidas acerca de lo que precisa el CM para que pueda convertirse en un centro que preste servicios comunicacionales.

En principio se destaca la importancia de mejorar y aumentar el equipo técnico y humano con el que cuenta el CM.

[...] En el laboratorio de fotografía hoy no hay internet. Aquí no entra la señal. Entonces yo creo que primero hay fortalecer lo que hay acá para después poder prestar unos servicios afuera [...] GFP-6

[...] pero en el tema de equipos ¿son suficientes para lo que se quiere (prestar servicios)? [...] GFP-1

[...] primero hay que fortalecer el equipo, imagínate si con nosotros no da basto ahora 3/5 personitas abasteciendo todo eso. Es full complicado, tendría que ser algo más grande, tendrían que tener a gente muchísimo más capacitada y

tendrían que tener muchísimos más equipos. Pues me parece súper si ellos quieren hacer producciones hasta por fuera que les entre su dinero y todo, pero mientras eso no vaya a afectar a los de comunicación, porque imagínate, nada más son como 10 estudiantes en TV2 y se peleaban y no tenían las cámaras, y todo era para el noticiero, ahora imagínate para ingenieros, abiertos para todos [...] GFE-4

Como se puede ver, para los informantes es indispensable que el CM tenga suficiente personal y equipo técnico para que la prestación de servicios no afecte las actividades de los estudiantes de Comunicación.

Ahora bien, otro aspecto bastante relevante es el incentivo hacia el equipo humano. Si bien estos van prestar servicios se debe reconocer económicamente su trabajo.

[...] ¿Bajo qué condiciones estaría dispuesto a prestar servicios?

-Con las condiciones básicas que es que por lo menos se pague lo necesario para cubrir un evento, por ejemplo. Porque por ejemplo, hay un evento en Manga y sabemos lo difícil que es ir a un evento en Manga y con equipos más [...] GFT-3

[...] que nos paguen lo justo. Que por cuestiones de familiaridad de otras dependencias de la Universidad, de la misma facultad de Ciencias Sociales, de pronto ser costos más módicos. Pero independientemente, cuando usted va a pedir un producto, usted me está pidiendo algo, yo se lo voy a realizar [...] GFT-5

[...] Pues es un trabajo extra, entonces esperaríamos que sea reconocido como tal [...] GFP-4

[...] A mí me parece que la idea del Centro de Medios tiene un componente que puede ser atractivo, que es lo económico porque en realidad si te van a pagar tú exploras la posibilidad [...] GFP-7

Interés en la prestación de servicios.

Inclinación de los informantes a participar en la prestación de servicios en el CM y, en algunos casos, algunos requisitos para hacerlo. Para un mejor análisis se ha dividido en 3 subcódigos, una por cada tipo de informante.

Interés de los trabajadores del Centro de Medios en la prestación de servicios.

Los trabajadores expresan su interés y su responsabilidad en la prestación de servicios, manifestando límites de recursos y de personal, y reiterando como requerimiento la remuneración.

[...] yo opino que para poder hacer un cambio depende de nosotros mismos, depende de nuestra capacidad, de nuestra creatividad para poder generar ingresos al Centro de Medios a nuestros salarios y mejorar más lo que tenemos hasta ahora. A mí me gusta la sala de radio, pero podría estar mucho mejor, tener mejor acústica. Pero también depende de nosotros. Generar ingresos, buscar convocatorias y generar recursos." GFT-1

[...] nos encantaría poder prestar más servicios pero ¿qué necesitamos? Necesitamos personal, necesitamos equipos [...] GFT-3

[...] la idea es prestar un servicio, que a la larga como cualquier servicio, cualquier producto que tu compras, tenga una remuneración económica, a parte de la remuneración académica que tenemos [...] GFT-5

Interés de los estudiantes en la prestación de servicios.

Los estudiantes, por su parte, tienen opiniones divididas cuando se contempla su participación en la prestación de servicios de la mano con el CM. Algunos se muestran

interesados; otros, aunque aprueban la participación de estudiantes no afirman directamente su interés o, bien, afirman no estar interesados.

[...] a mí me parecería muy bueno, no sé. Post a tus estudios no, sería muy macabro estar en el mismo ambiente pero mientras me parecería muy bueno porque si tú no las estas produciendo sería bueno que al menos tomara la experiencia y que dieras otra perspectiva ya que estas relacionándote también con personas que están también estudiando [...] GFE-5

[...] sí hay estudiantes buenos y creo que sería un buen espacio, sería una buena herramienta y no se tendría que invertir mucho." GFE-1

"Así como Paula hacía eso, lo que hacía de la MIA, ya listo eso demuestra que uno puede tener más responsabilidad y llevarlo de una manera formal." GFE-2

"Estaría muy bueno que exploraras, tal vez, tu talento aquí pero ganas no, yo no tengo, entonces tendría o que prestarles mis equipos a ellos y no, no voy a hacerlo [...]GFE-4

Contextualizando, en este último aporte, el informante considera que los equipos del CM no están en buenas condiciones y que prefiere usar los suyos, lo cual se entiende causa desinterés en prestar servicios con el Centro. La necesidad de tener mejores equipos en el CM que ya se ha visto en el desarrollo de este proyecto vuelve a cobrar relevancia.

A esta, se suma la necesidad del estudiante de tener un mayor acompañamiento en el desarrollo de cualquier proyecto.

[...] Verdadero acompañamiento porque es algo como: van, te dejan entrar, te registran parecen más bien los porteros que ayudantes, y si algo, te señalan qué es lo que puedes hacer y luego salen dan la chanza allá afuera en la banca, regresan cuando ya tú has finalizado pero eso no es algo que ya tú te quieras comprometer con trabajos así [...] GFE-5

Interés de los profesores en la prestación de servicios.

Dentro del interés de los profesores en la prestación de servicios aparece un dato importante sobre el proceso de acreditación de alta calidad del programa que exige mejorar las condiciones del CM; ante lo cual, la oferta de servicios aparece como una alternativa. Se amplía la información a través del siguiente aporte:

[...] el Centro de Medios del programa de comunicación, servicios académicos, reforma curricular, ¿aguanta o no la reforma curricular, pueden prestarse servicios? Que además no es opcional, es obligatorio para atender las demandas de calidad y servicio de cobertura del programa donde está adscrito el Centro de Medios y donde vamos a presentar el documento para acreditación de alta calidad del programa." GFP-1

Cuando se consulta puntualmente al interés de los profesores algunos revelan su disposición e incluso indican áreas o labores que prefieren.

Me encantaría, por ejemplo asesorar en producción de videos el tema de fotografía. Todo lo que tiene que ver con dirección artística, esa no es mi especialidad ni mucho menos [...] En términos de conceptualización de productos también [...] EN-4

[...] podría estar en equipos de trabajo, haciendo guionización que me encanta, haciendo revisión de productos finales, haciendo investigación [...] pienso que la forma en la que los docentes se quieran vincular es de acuerdo a lo que ellos están de especialistas [...] EN-3

Llama la atención que los dos últimos aportes difieran en cuanto a la especialidad de los docentes en las áreas de prestación de servicios. Por lo cual se puede que es probable que a través de la prestación de servicios los participantes puedan explorar nuevos campos de su quehacer.

Por su parte, en aportes de otros docentes se expresan limitaciones:

"Yo no sé si los docentes de tiempo completo podrían hacer eso pero de pronto a los profesores de cátedra les podría interesar [...] GFP-2

A esto se agregan condiciones como las que se citan a continuación: que haya retribución económica, que exista claridad en cuanto a funciones, que los productos se publiquen y que puedan tener un impacto en el público al que vayan dirigidos tales productos.

[...] un componente que puede ser atractivo que es lo económico porque en realidad si te van a pagar tú exploras la posibilidad y buscas pero más allá de eso es que haya una identidad, que este clara, o sea que uno sepa qué es lo que va a hacer en ese Centro de Medios y que no es que vas a estar metiéndole 10 horas al día para que los productos no se publiquen; porque si vamos a seguir al mismo jueguito de que es interno y de que ta ta ta, no va." GFP-5

[...] si yo veo que es una iniciativa en la que vamos a poder estar construyendo comunidad por ejemplo con las comunidades acá desfavorecidas uno dice: "sí, hombre, vamos a estar haciendo un proyecto de impacto porque vamos a hacer que esta iniciativa se visibilice y la podemos poner en *YouTube* [...] GFP-5

Consecuencias de la prestación de servicios.

Los perjuicios y beneficios que los informantes consideran que puede traer la prestación de servicios se analizan por grupo de interés. Desglosando las consecuencias que recaerían sobre la UTB, el Programa de Comunicación Social, los docentes, el CM, los estudiantes y algunos posibles clientes.

Así, entre las consecuencias que se contemplan para la UTB se desataca la inversión que tendría que hacer, sustentado en el alineamiento del programa con la reforma curricular.

[...] la Universidad [...] Bájense del bus de esa plata, porque es un camello, tú haces plata cuando tienes la infraestructura para hacer plata [...] GFP-7

[...] la reforma curricular que nos ha pedido la universidad en cuanto al componente de producción [...] plantea una comunicación ligada a lo digital ya tenemos con qué amarrar ahí y exigirle a la universidad más allá de que si el Centro de Medios va a crecer o no para competir con el ático. Es decirle: 'pilas que usted no pidió una reforma, el equipo hizo su revisión de literatura, la experiencia que tenemos todos y lo que está diciendo en este momento es que comunicación análoga: para el recuerdo [...] GFP-1

Un aporte que se considera transversal para el Programa, los docentes y los estudiantes es el que se presenta a continuación. El informante afirma que incentivar la participación de los estudiantes en espacios como el CM traería como consecuencia una adaptación de las estrategias pedagógicas de enseñanza en busca de potenciar sus capacidades y talentos.

[...] si se generan esos espacios, donde la gente dialoga, donde la gente vota ideas... es [...] el caldo de cultivos de creatividad que permitan terminar innovando [...] nos cerramos más bien a que la academia debe ser un aula en donde de clase, se reciben unos conocimientos y se sale. Pero de pronto Stephanie dentro de su proceso de educación ha demostrado un signo en los cuales ella es buena pero como lo importante es que entienda mi materia, ahí no hay espacio... pero todo se puede adaptar, desde el punto de vista pedagógico, a las habilidades, capacidades de los estudiantes. Identificarlas y a través de los procesos que exige la universidad poder desarrollar esos talentos y capacidades que cada uno tiene [...] EN-5

También se afirma que una consecuencia sería el aprendizaje, pilar muy para las universidades.

[...] no solamente es la experiencia en términos monetarios sino toda la ganancia de lo vivido y de lo aprendido. EN-4

Los informantes también afirman que prestar servicios acarrearía una serie de efectos positivos para el Centro de Medios como mayores recursos, personal y posicionamiento.

[...] una cosa trae otra y si nos va bien podemos contratar más, y si nos va bien podemos comprar más, es como un engranaje [...] GFT-3

[...] además de posicionarse como un Centro de Medios a nivel local o regional también es la posibilidad de entre más productos tengas mayor posibilidad de tener recursos vas a tener, de actualizarte no solo en términos de equipos sino de software también..." EN-4

[...] que la gente nos comienza a conocer [...] GFT-5

Como beneficio para el personal del CM se destaca la fuente de ingreso que les representaría.

[...] prestar servicios, que fueran además esos trabajadores, principalmente, los encargados de llevarlos a cabo puede ser para ellos una fuente de ingreso adicional que creo que lo necesitan." GFT-6

[...] ir prestando unos servicios, con el objetivo, no de tener rentabilidad lucrarse porque la universidades son sin ánimo de lucro, tampoco con el ánimo de perdida. Pero por ejemplo esto puede ayudar para que se invierta en equipos, cámaras." GFP-1

Asimismo, se destacan beneficios para los posibles clientes del CM. Se toma como muestra los siguientes aportes. El primero centrado en servicios de audio y el segundo, relacionado con el ahorro:

Sería chévere porque salimos ganando y también sale ganando la industria cultural. Estamos ayudando a grupos a que hagan sus acabados de sonido y eso puede ser interesante. GFT-6

[...] la misma dependencia pueda ver que el Centro de Medios es un aliado estratégico para que pueda producir productos audiovisuales que fuera de la universidad le puede salir más costoso. GFP-1

Un dato que sobresale es el interés llamado a que no se afecte el desarrollo de los servicios prestados actualmente a estudiantes del Programa de Comunicación con la prestación de servicios y que los mismos vayan acorde a las capacidades del CM:

[...] me parece súper si ellos quieren hacer producciones hasta por fuera que les entre su dinero y todo pero mientras eso no vaya a afectar a los de comunicación. Porque imagínate, ella que lo decía que nada más son como 10 estudiantes en TV2 y se peleaban y no tenían las cámaras, y todo era para el noticiero [...] GFE-2

[...] no vamos a ofrecer servicios para hacer videos para Ricky Martin porque no tenemos la infraestructura ni es la idea y si lo hacemos muy seguramente nos pase lo del Centro Ático y es que le están quitando espacio a los estudiantes que deben ser la prioridad. GFP-4

[...] las consecuencias inmediatas que nos pueda acarrear el hecho de producir otras cosas no debería existir porque ya nosotros hemos hecho un análisis: quién puede, quién no puede, puedo hacer esto... siempre hacemos una reunión los lunes que es mitigar ese tipo de consecuencias negativas. GFT-5

[...] los mismos estudiantes son competencia indirecta. Eso de que les prestemos servicios a los mismos estudiantes y les cobremos es muy bacano pero ¿qué pasa si yo tengo mi cámara y le digo "-usted qué va a pagar allá, págume a mí que es más barato-"? EN-2

Propuesta de servicios

Luego de conocer la percepción de los informantes y todos los posibles servicios a ofrecer, se realiza una entrevista al Director del CM y del Programa de Comunicación Social para analizar, seleccionar y describir a mayor profundidad los más viables. La guía en este punto del proyecto son el Lienzo de la Propuesta de Valor y el Lienzo del Modelo de Negocio.

Inicialmente, los servicios elegidos se clasificaron según las capacidades del CM así: servicios a corto plazo (grabación de audio, cubrimiento de eventos, talleres especializados y asesorías, y elaboración de videos corporativos), a mediano plazo (servicios vía *streaming*, escuela de fotografía y estrategias de comunicación digital) y a

largo plazo (creación de contenidos para medios masivos de comunicación). Al desarrollar los lienzos se ha observado que varios servicios se pueden agrupar en unidades de servicio. Asimismo, se han elegido nombres atractivos, pensando en el futuro cliente del CM. (Figura 6, p. 96).

En los párrafos que siguen se muestran los servicios agrupados según el tiempo señalado para que se presten (corto, mediano y largo plazo).

Los servicios se describen así: explicación general de sus características, lienzo de la propuesta de valor y lienzo del modelo de negocio.

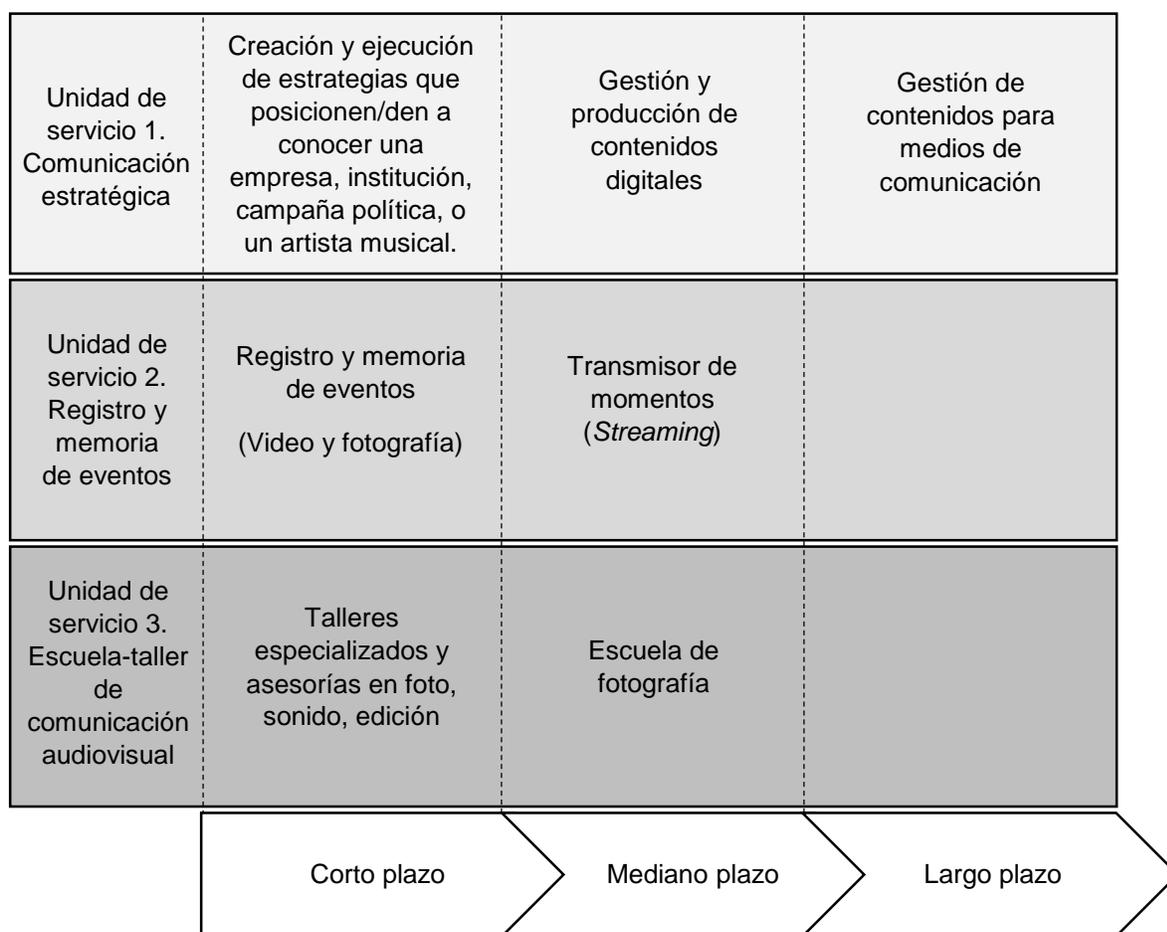


Figura 6. Línea de tiempo: servicios que se prestarán en el Centro de Medios.
Fuente: Elaboración propia

Antes de empezar a describir cada servicio es importante crear un lienzo del Modelo de Negocio CANVAS para el CM de la UTB. Esto con la intención de tener una idea general de cómo sería el modelo de negocio del mismo.

Modelo CANVAS del CM.

Los productos y servicios comunicacionales hoy día son apetecidos, no solo por medios de comunicación, si no por cualquier persona y por organizaciones de toda índole, por ejemplo: organizaciones políticas, empresas, una fundación, un pequeño o grande negocio. En fin, actualmente es normal que se reconozca que la comunicación es un factor clave para que el crecimiento, posicionamiento, reconocimiento de cualquier nombre, marca, persona, etc.

Ante esto el CM puede dar respuesta. Podría prestar servicios en: asesoría y acompañamiento en comunicación estratégica, gestionar y realizar productos comunicacionales, y además ofrecer cursos en especialidades de la comunicación (Figura 7, p. 98).

Se aclara que las alianzas que se proponen complementarían los servicios del CM permitiendo brindarlos con mayor efectividad.

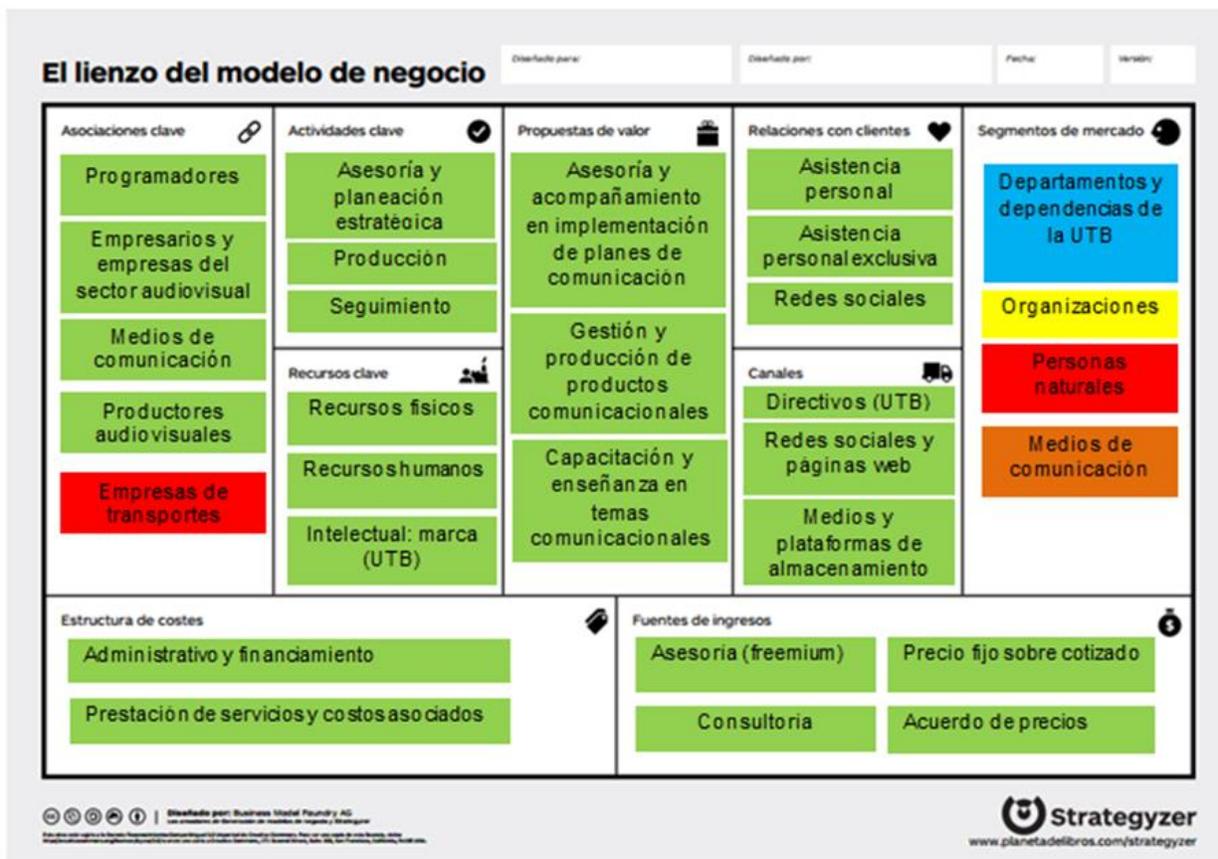


Figura 7. Lienzo del Modelo de Negocio del Centro de Medios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

Servicios a corto plazo.

Comunicación estratégica.

El CM de la UTB tiene potencial para servir como laboratorio de creación y ejecución de estrategias que posicionen, den a conocer una empresa, institución, campaña política, o un artista musical.

Actualmente el CM cuenta con capacidades de infraestructura, de equipos técnicos y de personal que le permitiría empezar a brindar a asesorías en estrategias de comunicación que desemboquen en la realización de productos audiovisuales tales como vídeos, *shootings* fotográficos y cuñas radiales.

La realización de dichos productos permitirán a las empresas, campañas políticas e instituciones, no solo darse a conocer, si no también posicionarse, tener recordación e incluso llegar a estar en el *Top of Mind* y el *Top of Heart* de sus clientes. Cabe decir que el primer concepto se refiere a las marcas/nombre que primero surgen en la mente de los públicos y el segundo al vínculo emocional que existe entre una marca/nombre y su cliente.

Ahora bien, para el caso de cantantes el CM brindará un espacio dotado de equipos técnicos que permitirá la grabación de sus proyectos musicales. Además contará con la ayuda de un asesor técnico que le dará apoyo y guiará hacia la mejor manera de hacerlo.

La estrategia se realiza conociendo las necesidades y deseos de los clientes, es por eso que los encuentros son de vital importancia, es a partir de estos que se decide qué clase de productos comunicacionales se realizará. Es decir, se decide en conjunto si es mejor crear cuñas radiofónicas, un vídeo corporativo o conviene más hacer un *shooting* fotográfico.

Asimismo se necesitan alianzas con empresas del sector audiovisual, que puedan alquilar equipos técnicos y brindar apoyo para determinados proyectos; además con emisoras y canales de TV en los que se puedan transmitir los productos realizados.

Los ingresos de este servicio varían de acuerdo a la producción. Se trabaja bajo cotizaciones, pero se plantea la idea de tener un acuerdo de precios con clientes frecuentes, esto para ahorrar trámites administrativos.

El lienzo de la propuesta de valor

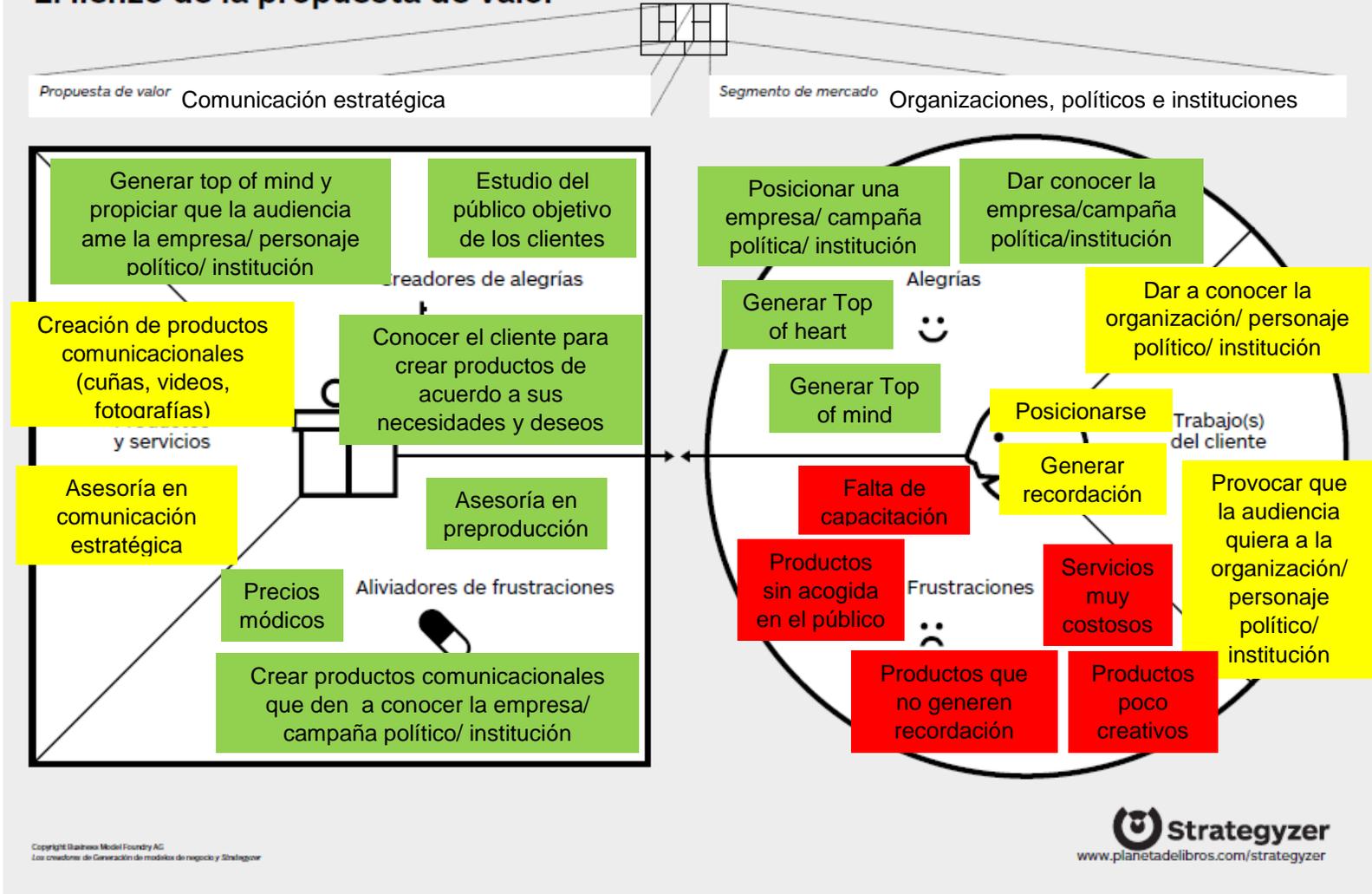


Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor “Comunicación estratégica”, segmentos “organizaciones, políticos e instituciones”.
Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

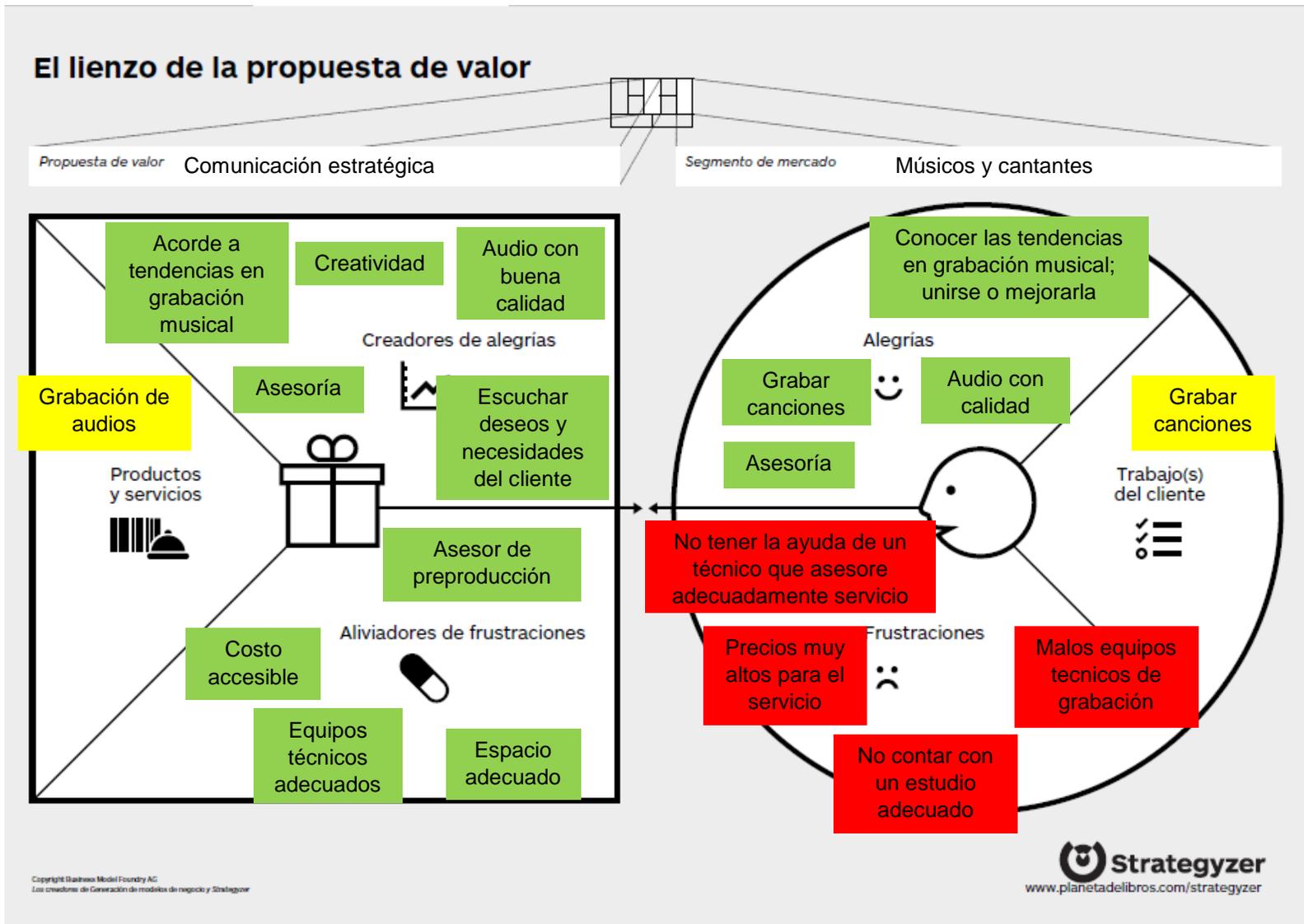


Figura 9. Lienzo de la propuesta de valor “Comunicación estratégica”, segmento “Músicos y Cantantes”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

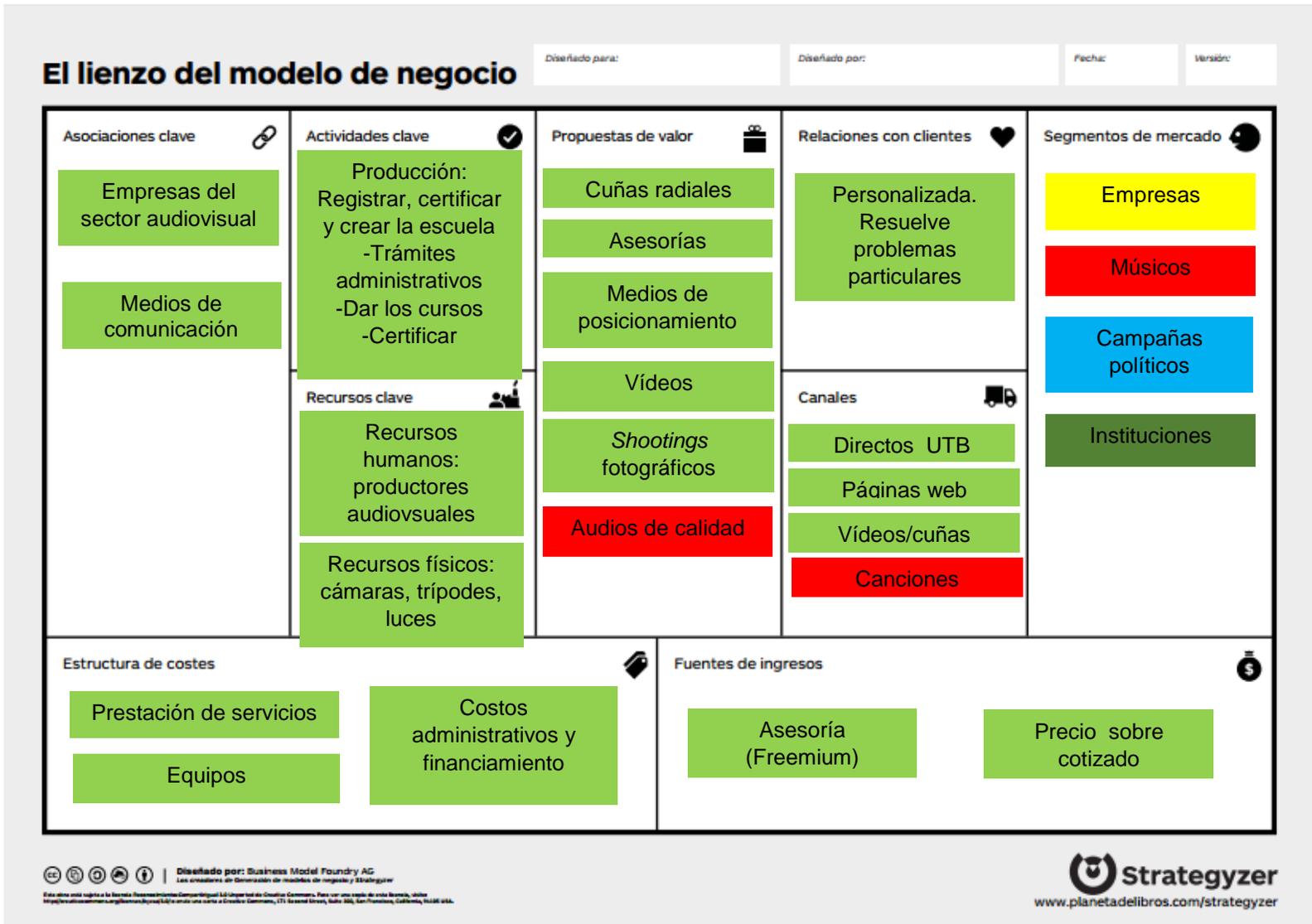


Figura 10. Lienzo del modelo de negocio "Comunicación estratégica".
 Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Registro y memoria audiovisual (Cubrimiento de eventos).

Tiene el propósito de realizar cubrimientos de eventos y momentos bajo los deseos y necesidades de cada cliente. Esto se logra creando espacios con los clientes en donde se pueda conocer los contextos en los que se trabajará.

En el mismo orden de ideas, se planea que a partir de la pregunta ¿cómo desea que sea recordado su momento? se dan recomendaciones al cliente para un cubrimiento ajustado a sus necesidades. De esa manera se planea en conjunto y se determinan cuáles serán los equipos técnicos, el tipo y la cantidad de personal que hará parte de la producción. Asimismo, se ofrece un paquete que incluya diferentes formas de cubrimiento (fotográfico, audiovisual), y la logística del evento.

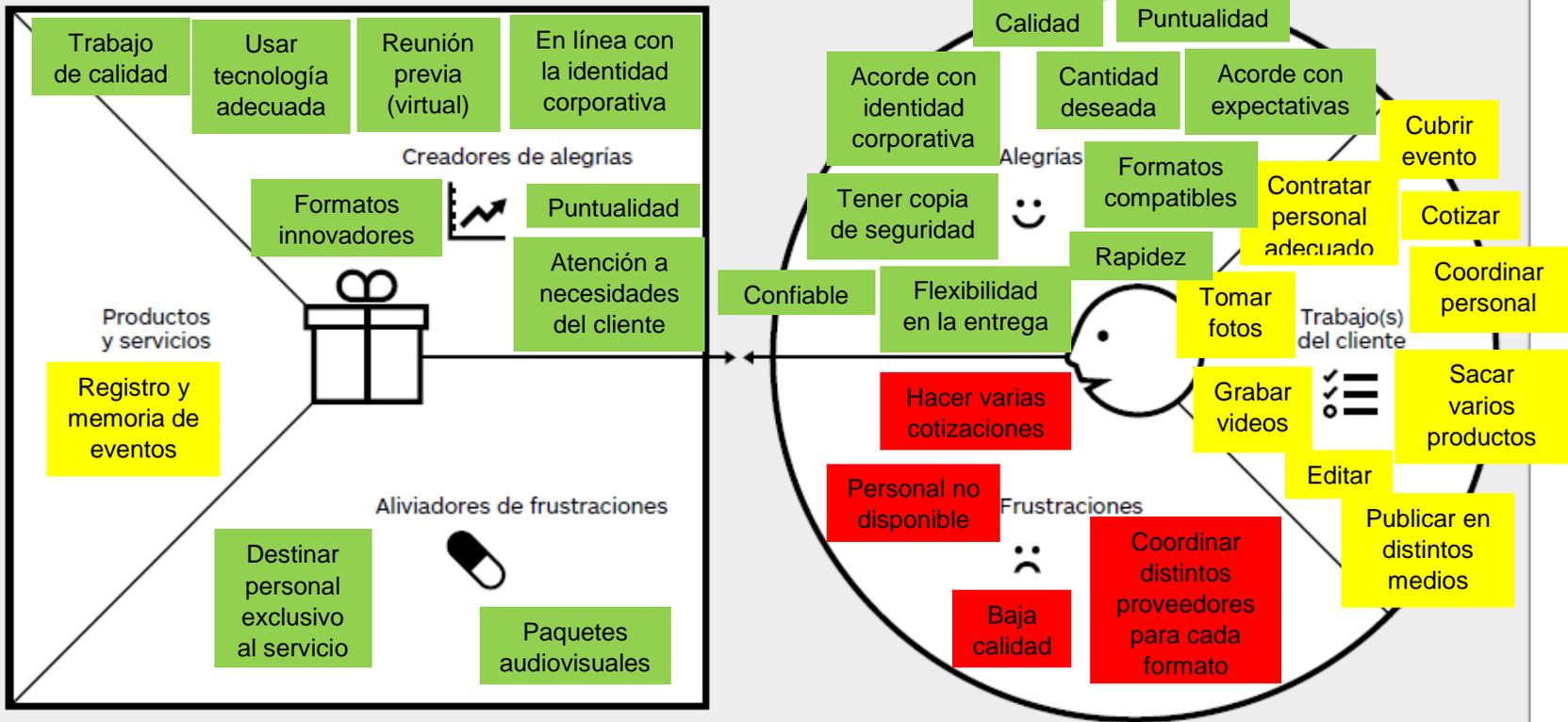
Cabe aclarar que a mediano plazo también se incluye dentro de este paquete el cubrimiento vía streaming, más adelante se hablará a detalle de este servicio.

Por otro lado, se proponen algunas alianzas claves para este servicio como: organizadores de eventos, servicio de transporte para movilizar el personal y los equipos del CM hacia el sitio del evento.

El costo de este servicio depende del evento y para clientes frecuentes se puede llegar a un acuerdo de precios que ahorre procesos administrativos.

El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor: Registro y memoria audiovisual Segmento de mercado: Empresas, organizadores de eventos



Copyright Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

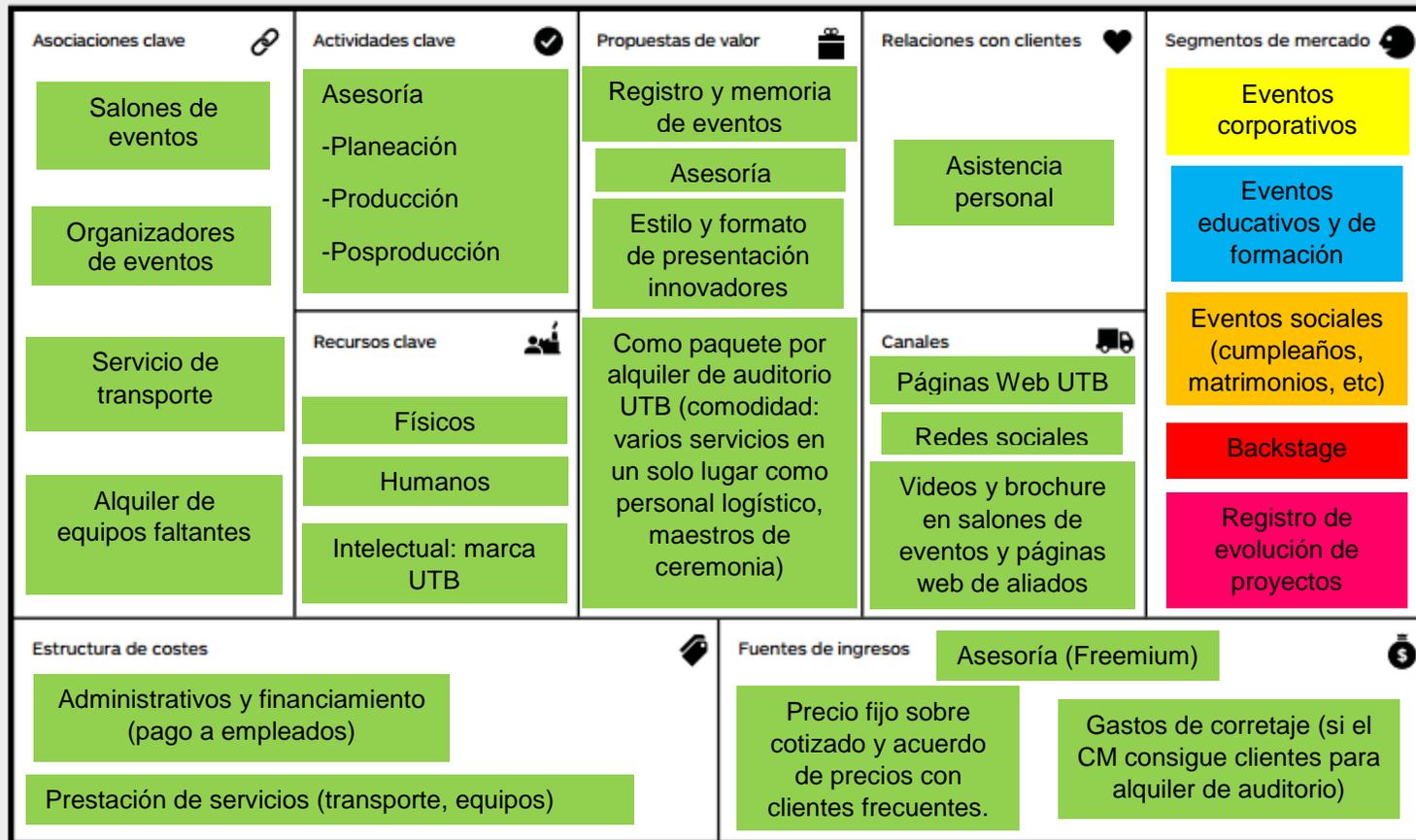
Strategyzer
www.planetadelibros.com/strategyzer

Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor "Registro y Memoria Audiovisual"

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para: Diseñado por: Fecha: Versión:



Diseñado por: Business Model Foundry AG
 Los creadores de herramientas de modelado de negocios y Strategyzer
Este sitio está sujeto a la Política de Privacidad de Strategyzer AG. Para un ejemplo de esta política, véase <https://www.strategyzer.com/privacy> o envíe una carta a Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94102 USA.

Strategyzer
www.planetadelibros.com/strategyzer

Figura 12. Lienzo del modelo de negocio "Registro y Memoria Audiovisual".
 Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b)

Escuela taller de comunicación audiovisual (Talleres especializados y asesorías en foto, sonido, edición).

Talleres dirigidos a estudiantes o egresados de comunicación social o ciencias afines como publicidad, producción audiovisual, diseño gráfico, entre otras. Asimismo, se ofrecen talleres y vacacionales con un grado básico de profundidad a colegios y fundaciones.

Para la escuela es de suma relevancia: la enseñanza de alta calidad, fomentar y generar espacios en los que los participantes aprendan haciendo; así como presentar referentes del sector audiovisual que enseñen a partir de sus experiencias; tener cupos limitados para brindar enseñanza personalizada; contar con los equipos necesarios para las actividades prácticas; hacer salidas a empresas del sector audiovisual para que los estudiantes conozcan de cerca su dinámica; y certificar a los estudiantes.

De la misma manera, el CM permite un horario flexible para que los participantes tengan la facilidad de asistir, es posible que se haga en las noches o los fines de semana.

Para prestar exitosamente este servicio, el CM precisa como aliados estratégicos a personas externas dedicadas al audiovisual que den algunos de los talleres y empresas del sector audiovisual que abran las puertas para que los estudiantes las conozcan y sepan cómo es la dinámica del sector.

Es clave, además, la contratación de maestros, inclusive podrían ser los profesores que hagan parte del programa de Comunicación de la UTB, ellos serían los encargados de desarrollar las capacitaciones. Por su parte, el equipo humano del CM seguiría en sus roles de auxiliares y de apoyo en actividades prácticas.

Para dar un valor agregado, se necesita el vínculo con servicios de transporte para el traslado del personal de colegios y fundaciones a las instalaciones de la UTB.

El lienzo de la propuesta de valor

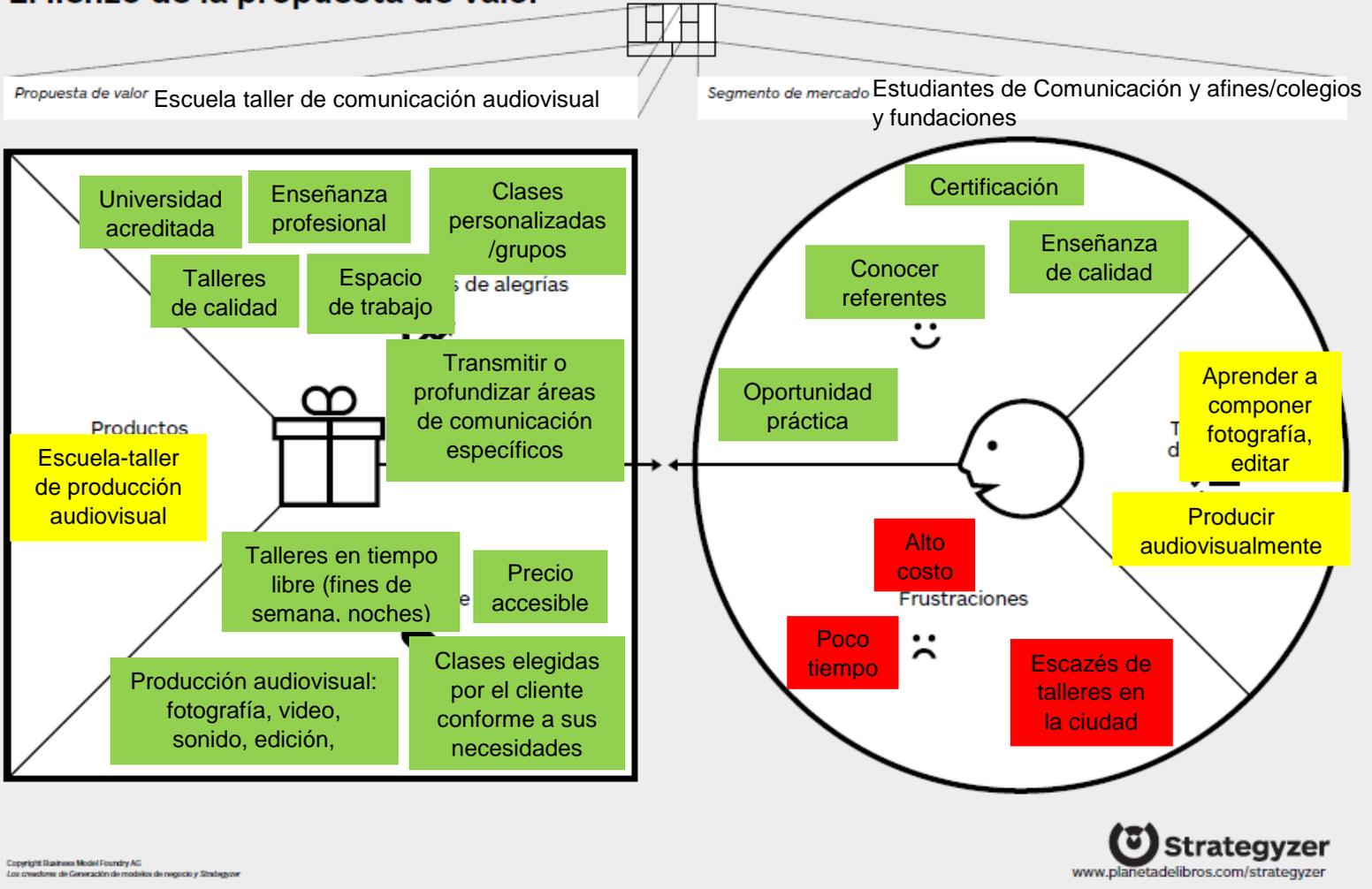


Figura 13. Lienzo de la propuesta de valor “Escuela taller de producción audiovisual”

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

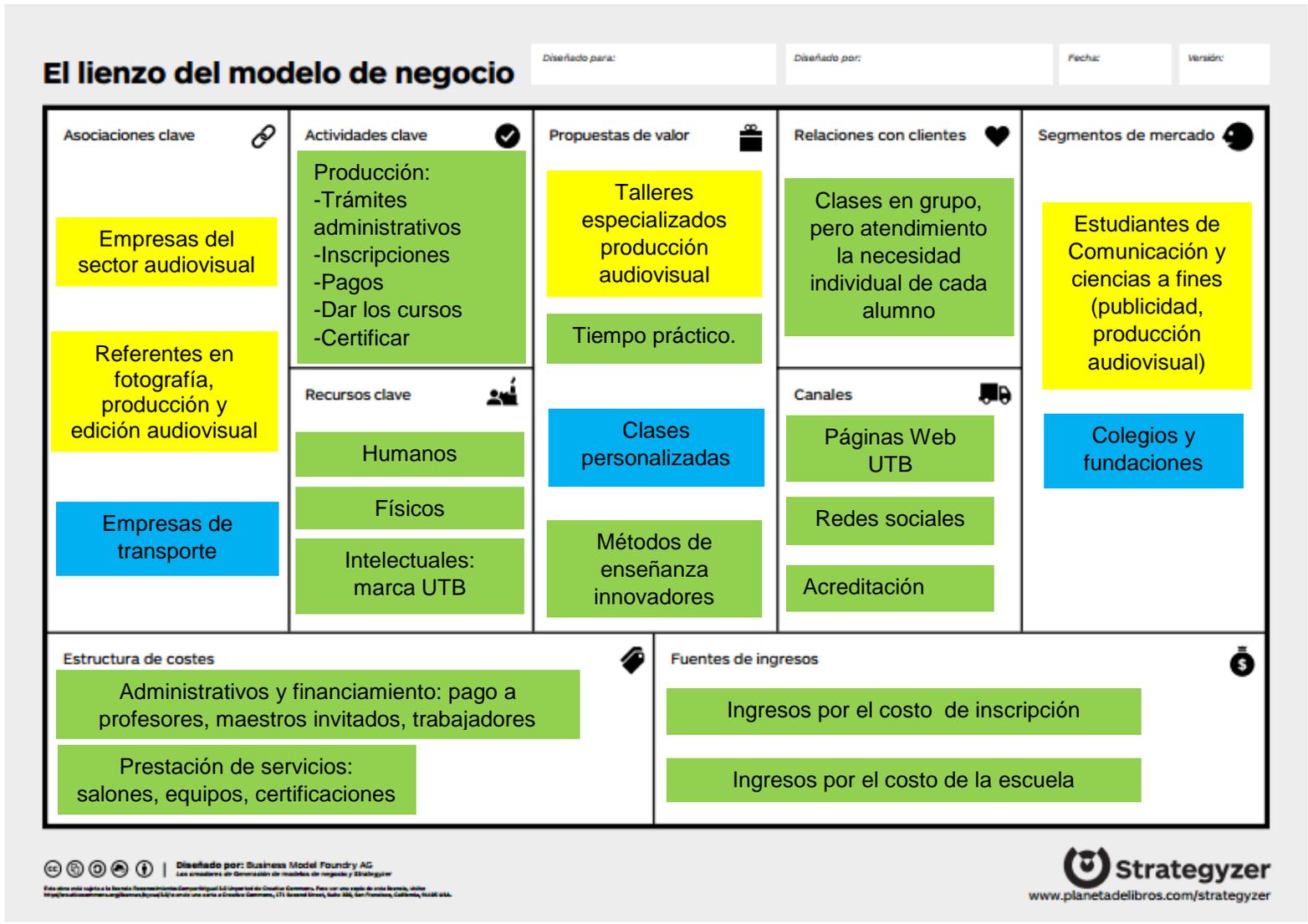


Figura 14. Lienzo del modelo de negocio "Escuela taller de comunicación audiovisual".
 Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Servicios a mediano plazo.

Gestión y producción de contenidos digitales.

En la era actual, la gestión y producción efectiva de contenidos digitales es añorada y necesaria para las organizaciones. Hay quienes tienen plataformas subutilizadas, publican contenido con el único objetivo de adornarlas o transmitir lo que quieren decir y como no ven resultados en ello, simplemente, evitan gastar su dinero ahí.

Ahora mismo el CM de la UTB cuenta con potencial técnico y humano para abrir sus puertas y responder a esta necesidad. Haciéndolo estratégicamente basándose en la interacción con los públicos, así los clientes obtendrían resultados medibles alineados a los objetivos y la razón de ser sus organizaciones.

Ahora bien, para que este servicio se lleve a cabo de la mejor manera, el CM necesita, no solo conocer a profundidad a sus clientes y sus necesidades, si no que hacer una investigación de los públicos de las organizaciones. De esa manera se podrán elaborar estrategias precisas que permita un vínculo entre la organización y sus clientes.

Dicho vínculo permite que los públicos estén constantemente al tanto de lo que ocurre en la organización y viceversa, logrando que la organización conozca las necesidades y deseos que cambian en sus públicos, que les gusta y que les disgusta.

Sin duda, esta es la oportunidad para que las organizaciones conozcan que necesitan cambiar, mejorar, innovar y continuar haciendo.

Por otro lado, aprovechar bien el vínculo gestionando contenidos digitales propicia que los públicos no solo conozcan la organización sino que la tengan presente en su cotidianidad a través de sus móviles y aparatos tecnológicos y la lleguen a amar.

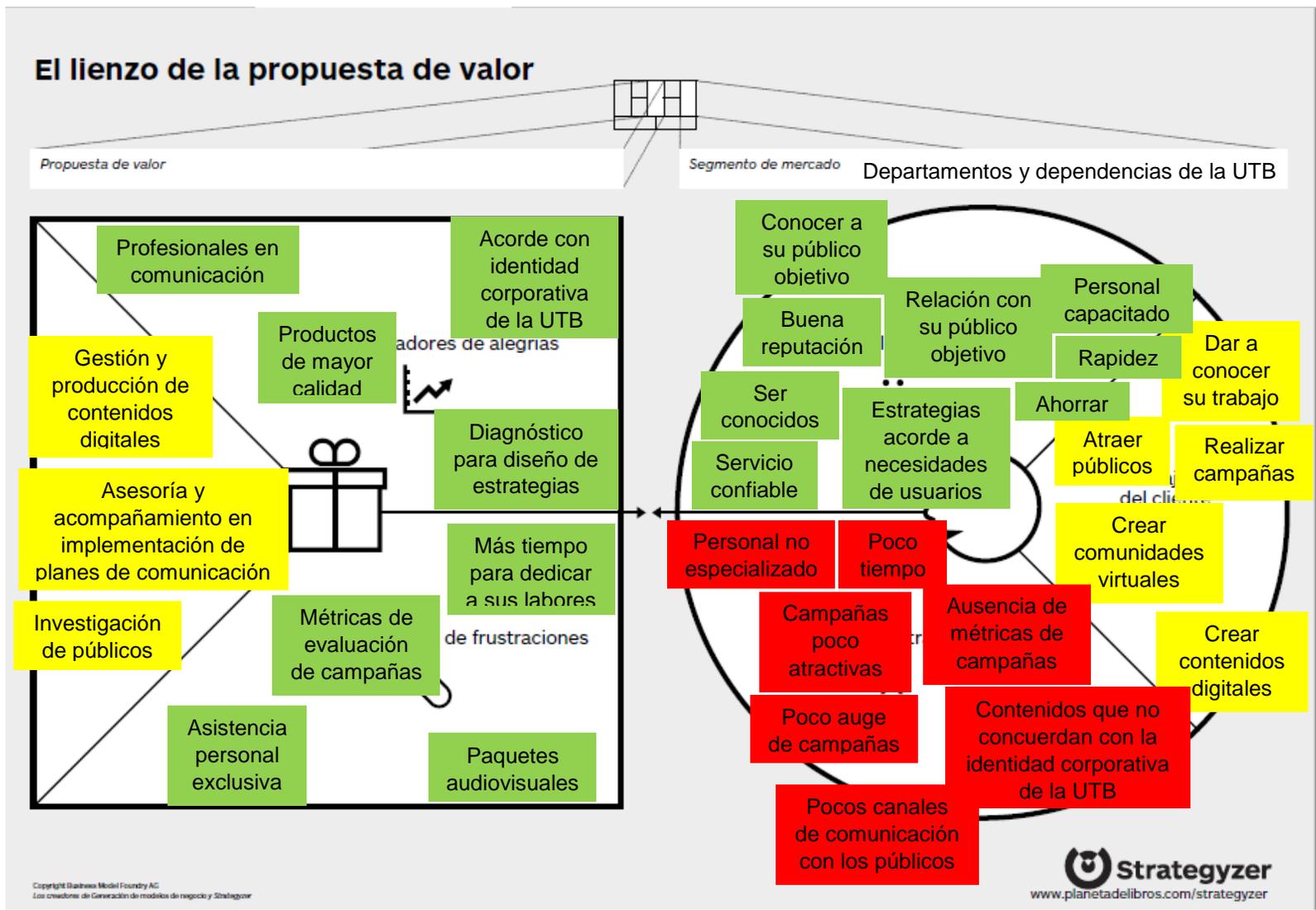


Figura 15. Lienzo de la propuesta de valor “Gestión y producción de contenidos digitales”, segmento “departamentos y dependencias de la UTB”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

El lienzo de la propuesta de valor

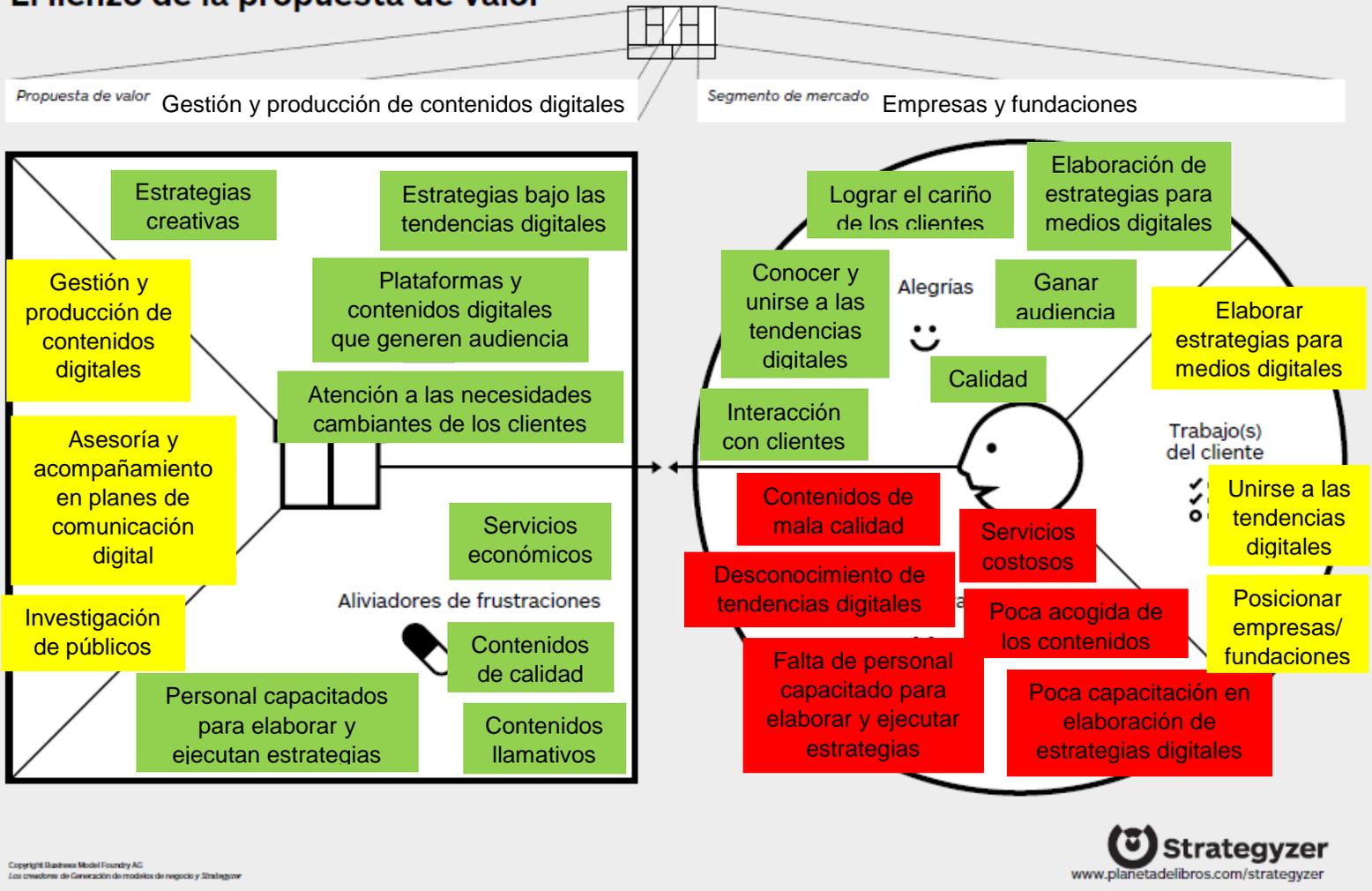


Figura 16. Lienzo de la propuesta de valor "Gestión y producción de contenidos digitales", segmento "empresas y fundaciones".

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

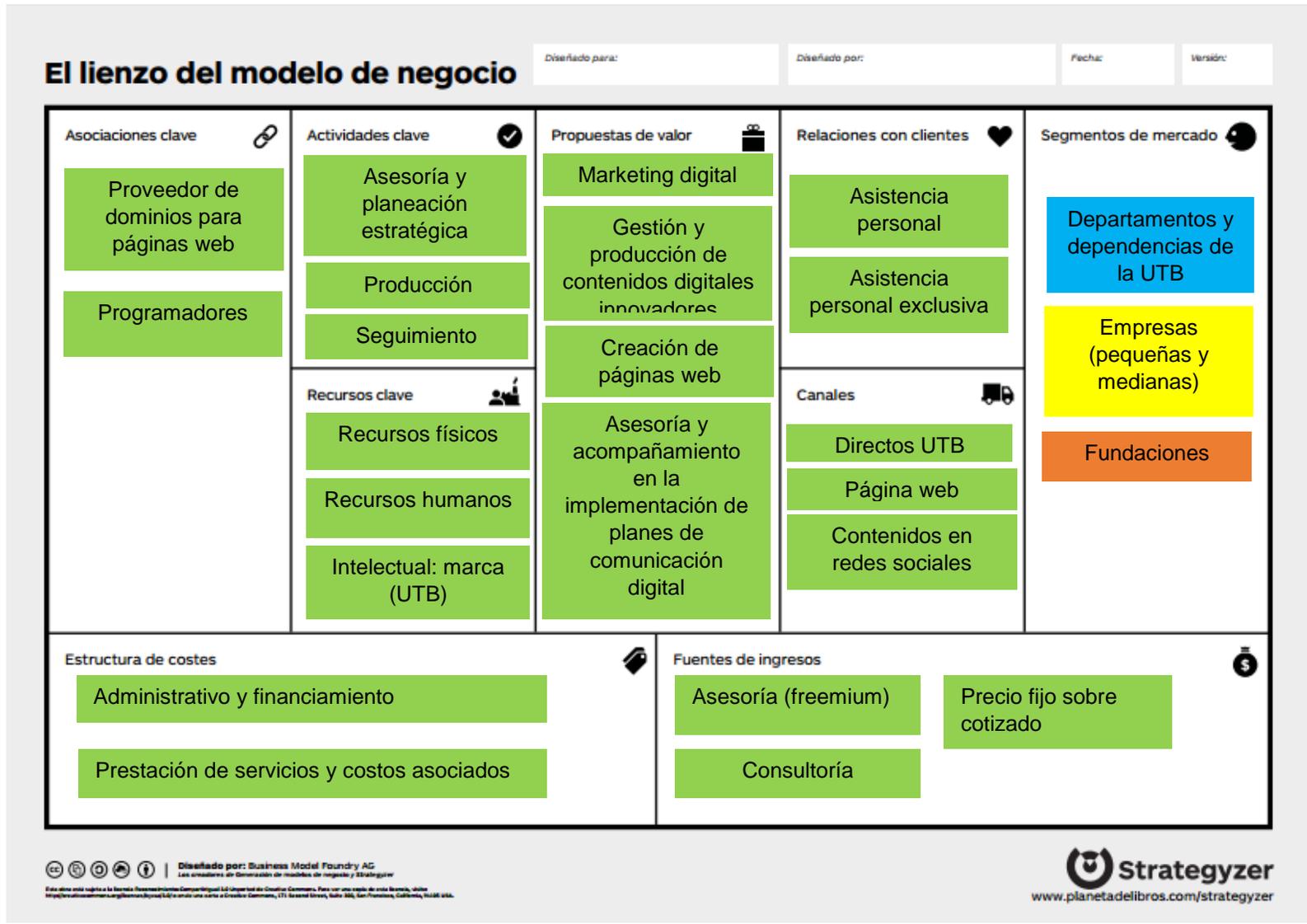


Figura 17. Lienzo del modelo de negocio "Gestión y producción de contenidos digitales".
 Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Transmisor de momentos (transmisor vía streaming).

La transmisión vía streaming ha sido un elemento clave para que las organizaciones puedan dar a conocer sus eventos. Hoy en día herramientas en las redes sociales han hecho que las grabaciones en vivo tomen auge. Sin embargo no siempre se realizan con la mejor calidad puesto que los emisores lo hacen con sus celulares, sin tener en cuenta las luces, el sonido, los ángulos y las tomas fuera de contexto.

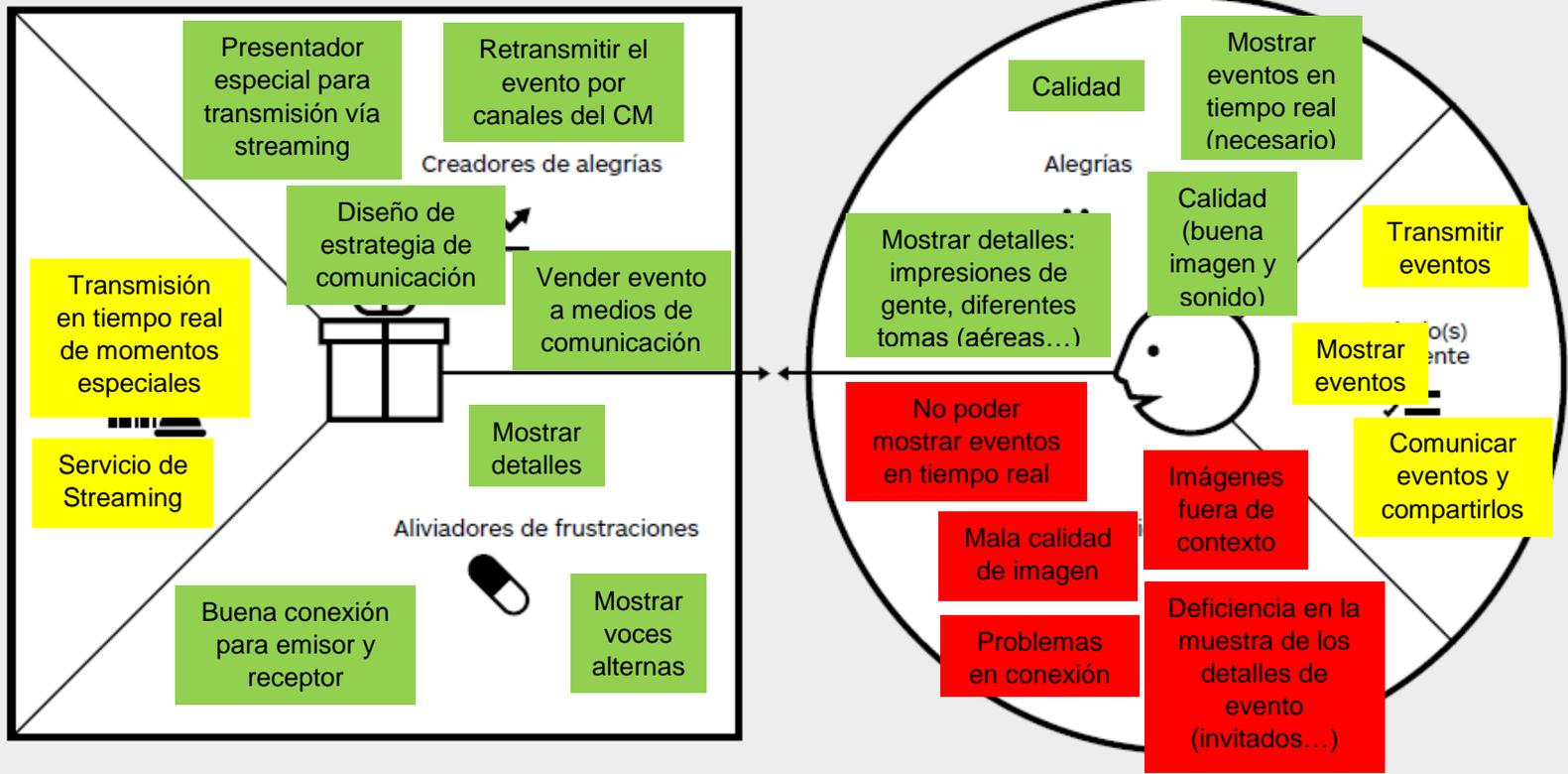
Precisamente este servicio tiene el propósito de emitir en tiempo real los momentos importantes con calidad en tomas, imagen, sonido e iluminación. Haciendo sentir a los receptores no presenciales como parte de los eventos, para eso se provee un presentador especial quién explicara los contextos, además se encargará de abrir espacios en donde los participantes no presenciales podrán hacer preguntas, el presentador se encargará de resolverlas.

Para este servicio es clave tener alianzas con medios de comunicación para vender los eventos Y se pueda retransmitir o hacer notas periodísticas; con empresas del sector audiovisual que alquilen equipos que el CM no tenga como drones y luces; con presentadores o periodistas que puedan encargarse de contar a detalle todo lo que sucede a los receptores de la transmisión.

De modo que, que el transmisor de momentos busca contar las historias de los eventos y no simplemente transmitir imágenes. Este, como ya se ha mencionado anteriormente, en un futuro, puede hacer parte del paquete de registro y memoria de eventos.

El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor Transmisor de momentos Segmento de mercado Empresas y organizadores de eventos



Copyright Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Strategyzer
www.planetadelibros.com/strategyzer

Figura 18. Lienzo de la propuesta de valor "Transmisor de momentos".
Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

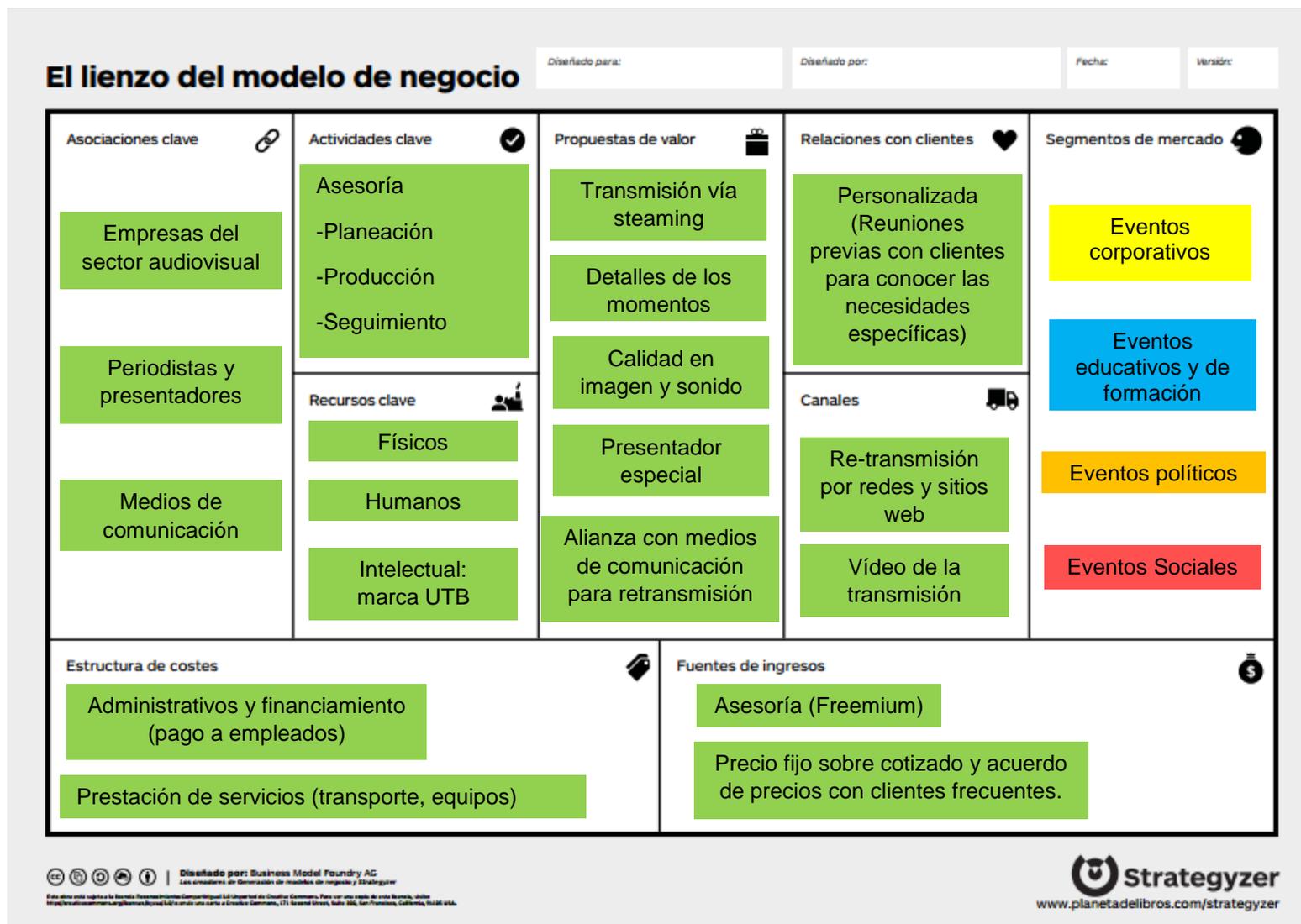


Figura 19. Lienzo del modelo de negocio "Transmisor de momentos".

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Escuela de fotografía.

La fotografía hoy en día es una de las actividades más realizadas por las personas sin importar su edad, profesión, cultura, genero. En fin, basta con tener a la mano una cámara y de seguro que se utilizará con frecuencia.

Esto sucede por una infinidad de razones como: capturar y compartir momentos del día, de una celebración, de un viaje, un acontecimiento importante. La fotografía se ha vuelto muy accesible y los más curiosos, aficionados o profesionales, buscan mejorar sus habilidades.

Ante la poca oferta de este servicio en Cartagena, el CM puede ofrecer capacitación tanto a personas naturales como a empresas y fundaciones. Y se incluye dentro de los servicios a mediano plazo de la Escuela-Taller de Producción Audiovisual debido a la necesidad de contratar docentes especializados que puedan, pues ya se cuenta con la infraestructura y los recursos.

Teniendo en cuenta el perfil de los participantes, se les puede organizar en los distintos talleres que se clasifican por niveles: básico, medio y avanzado.



Figura 20. Lienzo del modelo de negocio "Escuela de fotografía"

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

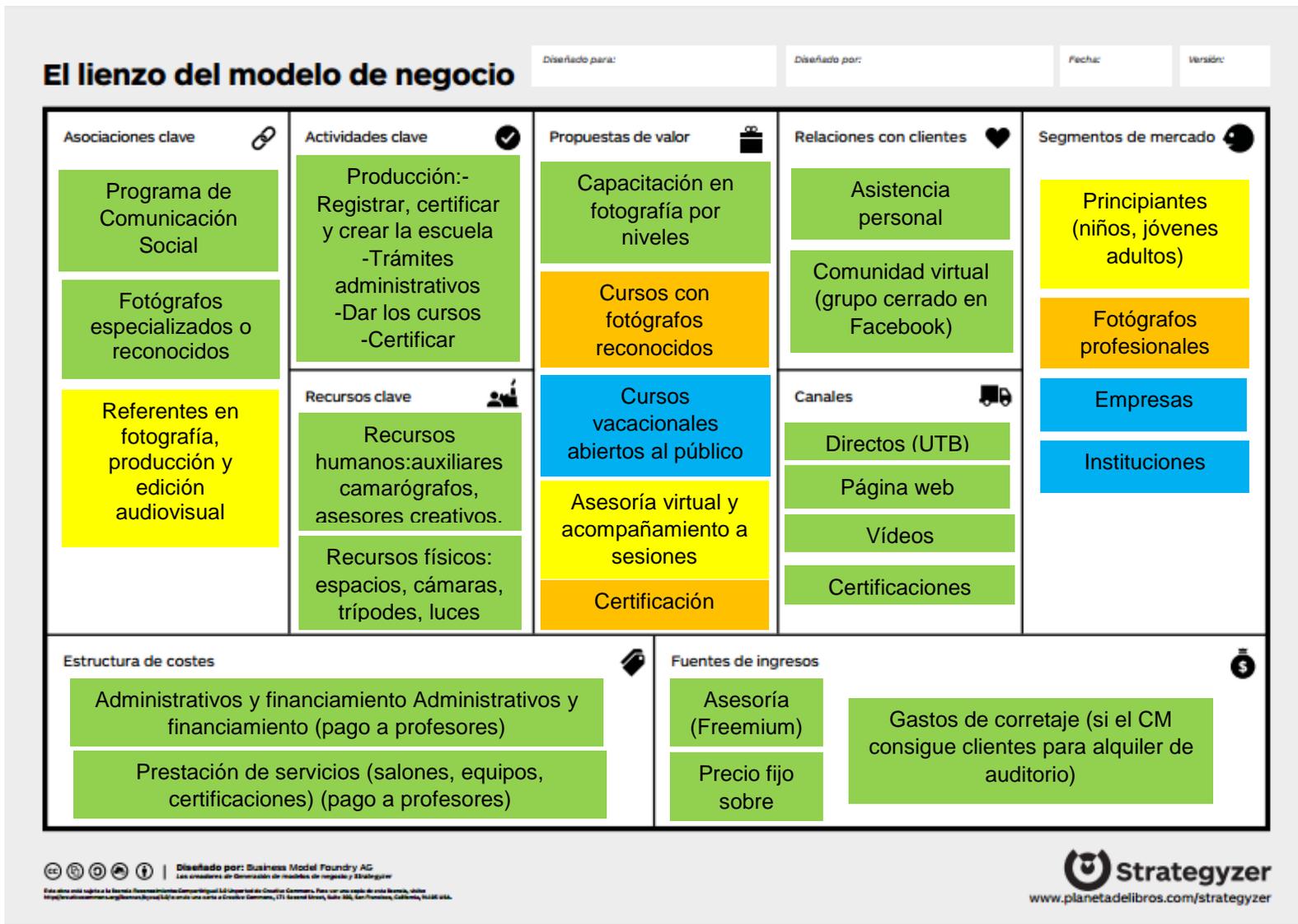


Figura 21. Lienzo del modelo de negocio "Escuela de fotografía".
 Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Servicios a largo plazo.

Gestión de contenidos para medios de comunicación.

Tener un buen circuito, una buena conexión que permita salir al aire, no es lo único necesario para tener un medio de comunicación. También se precisan excelentes ideas, que generen contenidos a cerca de cualquier tema (política, cultura general, economía, deporte, arte, ciencia, tecnología) con la capacidad de llegar y atrapar a .la audiencia.

El CM a futuro se proyecta como un espacio en donde estos contenidos puedan nacer. A continuación se presenta como sería este servicio.

En primer lugar es clave encuentros previos con los clientes para que se pueda conocer y responder sus necesidades y sus deseos específicos. Además en esos escenarios se puedan propongan ideas a los clientes.

Además de generar contenidos creativos, variados e innovadores, el CM ofrece la creación de narrativas transmedia que genere audiencia e interacción con el público. Se ve y se hace sentir a la audiencia sujetos activos y con voz. Esto además, genera escenarios para conocer las opiniones de los receptores a cerca de los contenidos y saber si es preciso que se reinventen o se deban acomodar a sus deseos.

El CM facilita todos los elementos necesarios para la producción, es decir los equipos técnicos, equipo humanos y locaciones. El cliente no precisa más que contratar al CM y este lo hace a un precio módico, porque entre otras cosas aprovecha el talento de los estudiantes, quienes si bien recibirán su incentivo por el servicio prestado no será tan alto como un profesional graduado.

Asimismo, para que el CM pueda responder a sus clientes necesita también alianzas con empresas audiovisuales que alquilen equipos técnicos en caso de que se llegara a necesitar.

El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor: Gestión de contenidos para medios de comunicación

Segmento de mercado: Medios de comunicación y periodistas

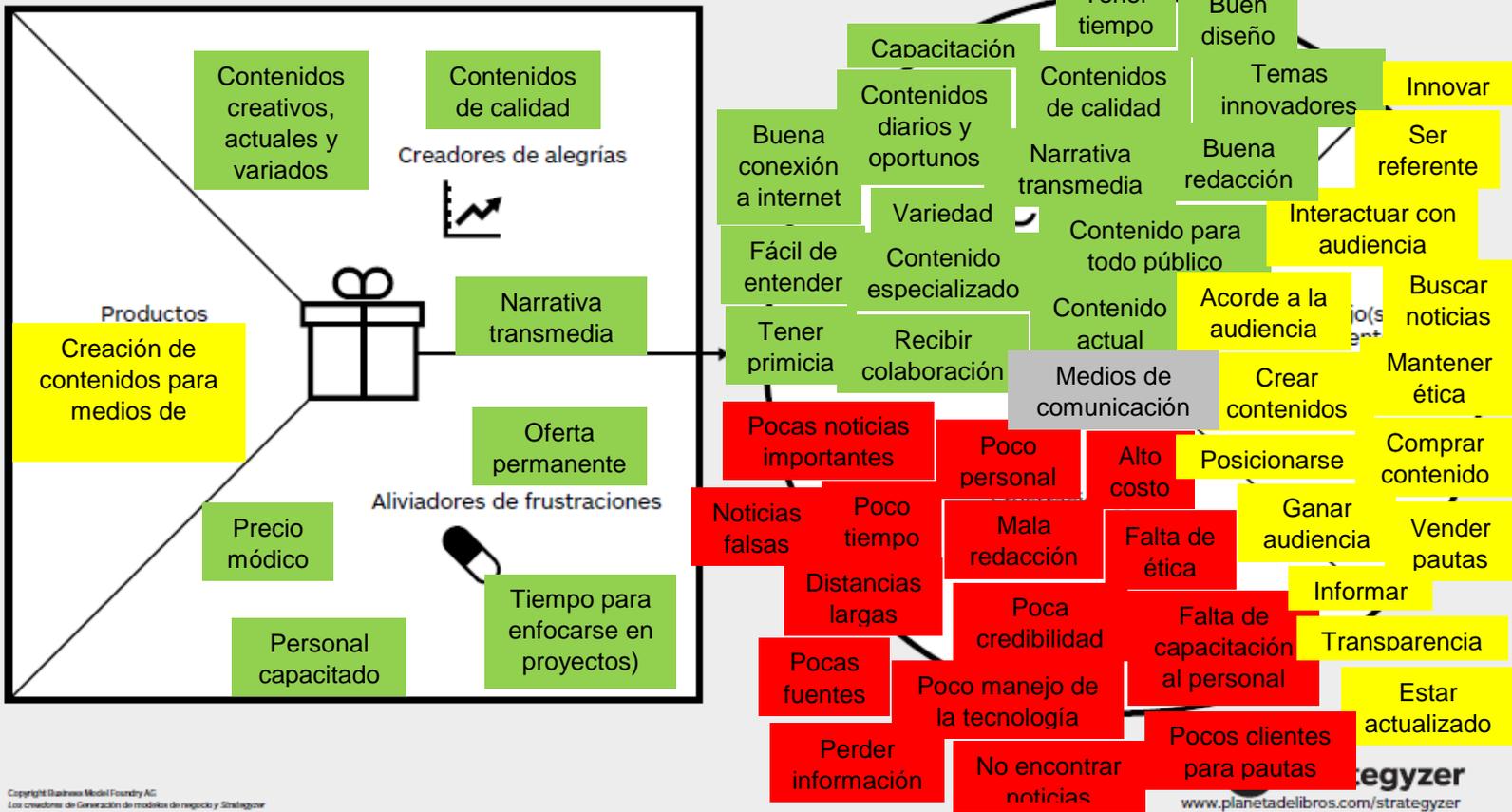


Figura 22. Lienzo de la propuesta de valor "Gestión de contenidos para medios de comunicación".

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.a).

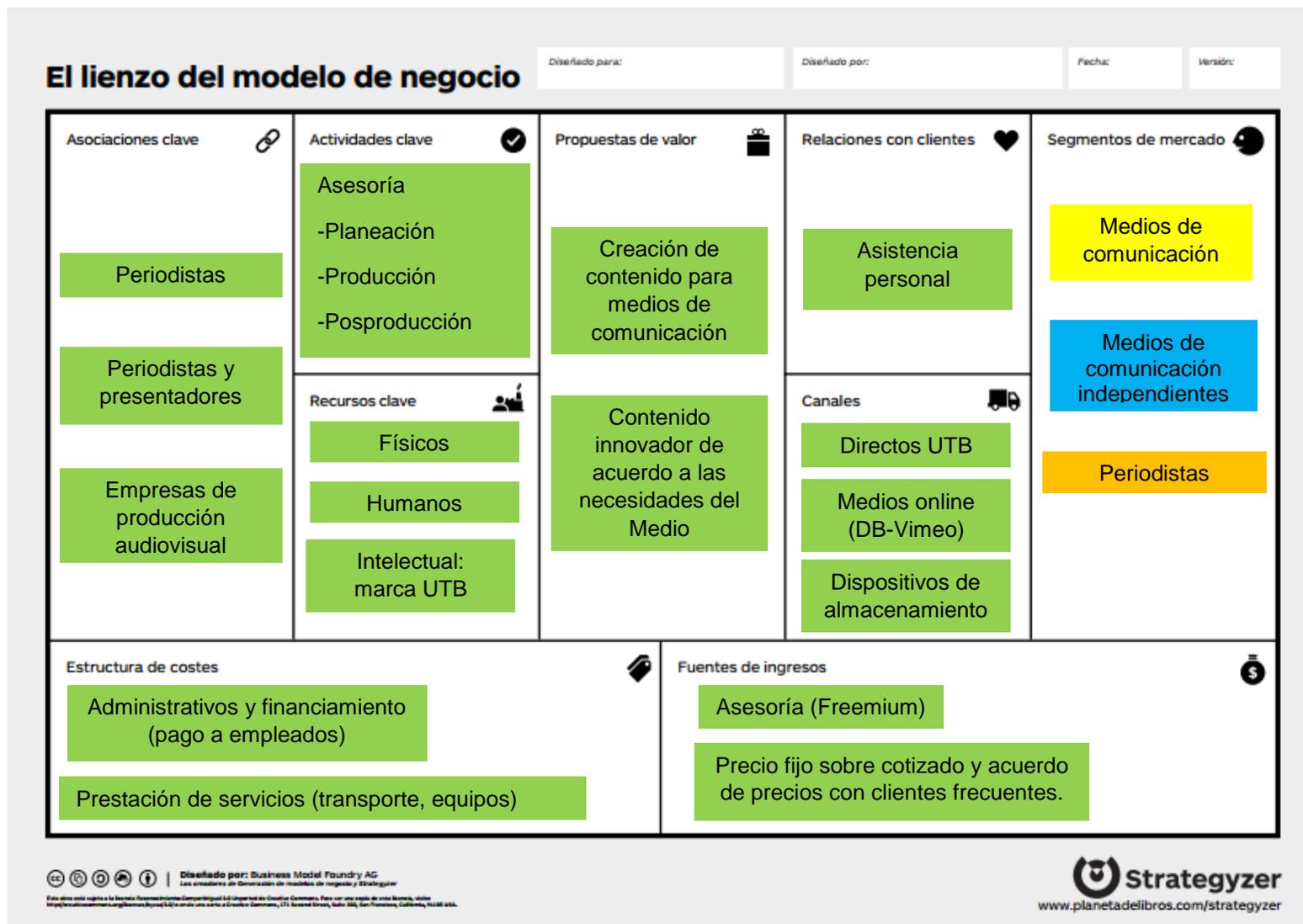


Figura 23. Lienzo del modelo de negocio "Gestión de contenidos para medios de comunicación".

Fuente: Elaboración propia a partir de Business Model Foundry AG (s.f.b).

Estructura organizacional del Centro de Medios UTB.

El esquema operativo del CM se plantea haciendo recomendaciones en cuanto al organigrama. Se describen a continuación. Las funciones de cada cargo y el apoyo administrativo.

Al implementar la prestación de servicios, el CM debería seguir dependiendo directamente del Programa de Comunicación Social y de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. La Facultad, el Programa, el CM y sus representantes (Decano, Director del Programa y el Director del CM) harían parte de un comité administrativo en el que se realice la planeación administrativa, estrategias globales y el financiamiento del CM.

El CM operaría con los recursos actuales de los Laboratorios del CM (de fotografía, radio, edición, estudio de grabación y sala de redacción), y con el personal que se encuentra laborando (Director, Productor, Auxiliar de producción, Auxiliar de Sonido y Auxiliar de Fotografía), cada uno de ellos recibiría la comisión correspondiente por prestación de servicios.

Se aprovecharían los perfiles profesionales y técnicos incorporando, en un principio, nuevas responsabilidades a cada cargo y visionando tener un encargado de cada unidad de servicios.

Así, el Director seguiría encargándose de coordinar el personal del CM y se le añadiría el contacto y la negociación con los clientes. El Productor participaría de esas labores de planeación y ejecución de los servicios coordinando todas las líneas. En este punto se propone crear un cargo de Asistente Administrativo que se apoye labores como conseguir proveedores y coordinar fechas.

Los Auxiliares de los Laboratorios ejecutarían los servicios en primera instancia según la necesidad.

Se debe agregar que para publicitar y mercadear los servicios del CM, y realizar los procesos de contratación y facturación a clientes es conveniente realizar una alianza con

dos Departamentos de la Dirección de Extensión y Promoción Institucional, DEPI, puesto que su alcance cubre la “prestación de servicios especializados desde Laboratorios de la UTB”. (Universidad Tecnológica de Bolívar, s.f.)

El primer Departamento es el de Consultorías, Asesorías y Servicios Técnicos Especiales, CAST; que se encargaría de las líneas de servicio "Comunicación Estratégica" y "Registro y Memoria de Eventos". El segundo es el Centro de Educación Permanente, CEP; que gestionaría los servicios de la "Escuela Taller de Producción Audiovisual". Ante ellos se debe presentar un *Brochure*⁴ que describa cada servicio.

Cabe aclarar que la negociación con los clientes se realiza entre estos y el CM, luego de analizar necesidades, plantear un plan de trabajo y un presupuesto. Con los Departamentos se efectúa el proceso de contratación para, posteriormente, iniciar la prestación de servicios en el cronograma estipulado.

Aprovechar esta estructura administrativa y organizativa de la UTB representa una descarga para la Dirección de Programa de Comunicación Social y para la Dirección del CM.

⁴ “Brochure es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente. (...) abarca casi todo el material impreso propio de una empresa y cada uno de los diferentes tipos de brochure debe ser diseñado de manera diferente. Es diferente el criterio que se deba adoptar a la hora de hacer el diseño para una carpeta de presentación de proyectos interna que para una que circule de manera externa a su compañía.”

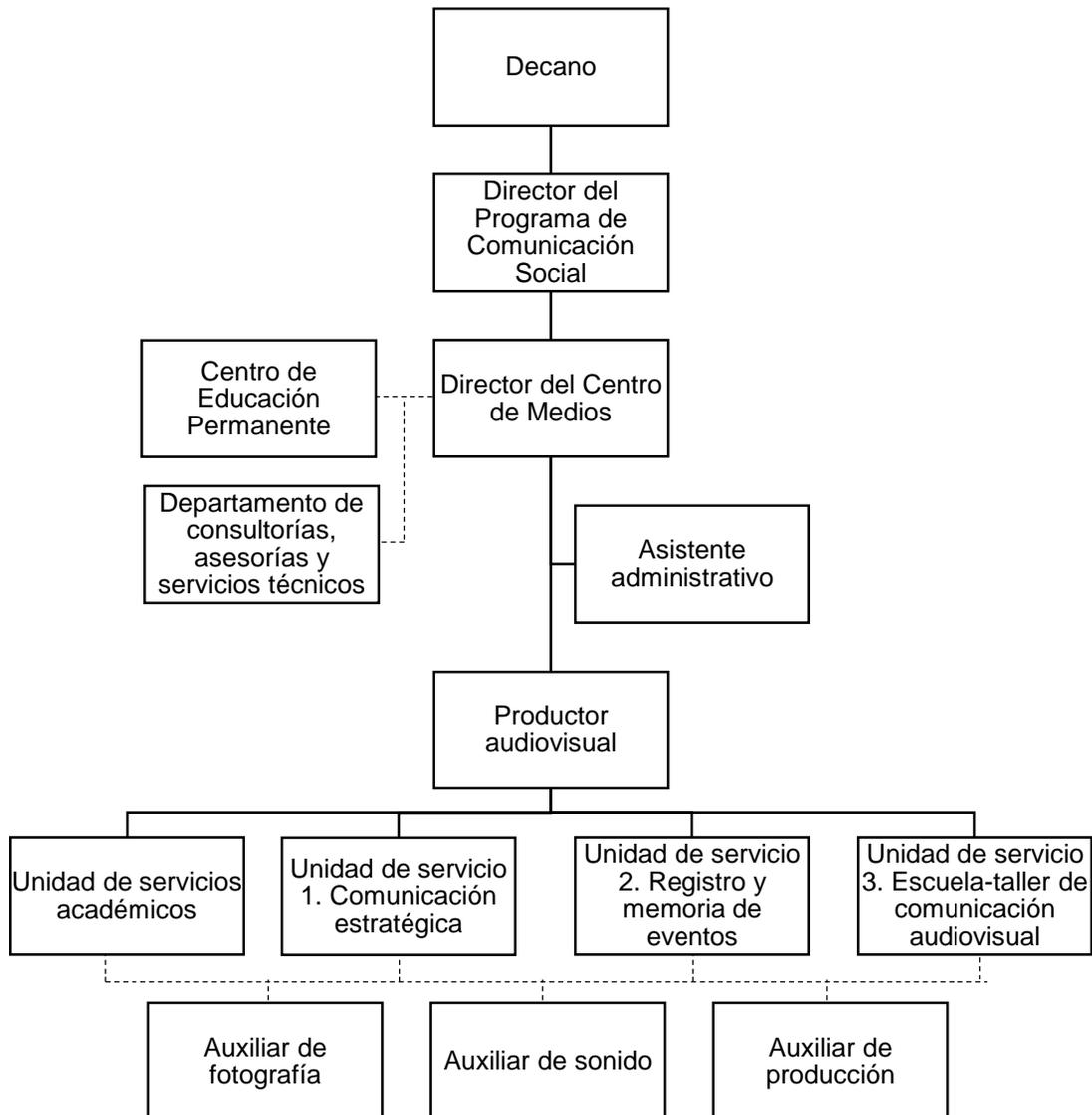


Figura 24. Propuesta de organigrama para el Centro de Medios

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En este proyecto el análisis cualitativo desembocó en un diagnóstico de la imagen del Centro de Medios. De acuerdo al Paradigma del Siglo XXI (Costa, 2001/2009) a través de la Imagen que los públicos tienen de las organizaciones se evidencia el estado de los demás vectores (Identidad, Acción, Comunicación y Cultura organizacional).

El autor afirma que esta comprensión de los públicos es primordial para que pueda haber una estrategia de comunicación; que, a su vez, debe estar enlazada al plan general de la organización (Costa, 2003).

En el caso de este proyecto se consiguió:

1. Comprender a los públicos actuales del CM (trabajadores del CM, profesores del Programa de Comunicación Social y estudiantes del mismo) realizando un diagnóstico de su imagen.
2. Formular una propuesta de servicios y estructura organizacional que aporta a la construcción de su identidad.
3. Despejar el camino hacia la realización del plan general y estrategias de comunicación.

A continuación se presentan los resultados más importantes que ha arrojado la investigación conectándolos con el Paradigma de Costa.

En primera instancia, se afirma que la identidad objetiva del CM se ha desdibujado debido al desconocimiento y la poca difusión de qué es y qué hace. Siendo esta la base de la orientación estratégica de las organizaciones es de suprema importancia tenerla, darla a conocer entre sus miembros y evitar su pérdida con el fin de mantenerse enfocado y encaminado en sus objetivos.

En el 2016 los trabajadores intentaron definir la identidad por medio de un documento interno. Sin embargo, no se está teniendo en cuenta, e incluso algunos desconocen su existencia.

Se hace evidente que la identidad poco conocida por los mismos miembros del CM provoca la falta de divulgación a sus usuarios que a su vez conduce a la distorsión de su quehacer.

Un hallazgo importante es confirmar cómo algunos valores⁵ del CM (*Servicio, Escucha, Trabajo en Equipo, Pasión y Creatividad*), que se encuentran en ese mismo documento, corresponden con la Imagen que los informantes tienen de él. Dicho proceso se da a través de la Cultura. De estos, los valores *Escucha, Trabajo en Equipo y Creatividad* necesitan fortalecerse.

Los valores restantes (*Liderazgo y Calidad*) no se reflejan en la imagen.

Se debe agregar, además, la idea de que el CM necesita mejorar su organización. Aunque los trabajadores son amables y abiertos a nuevas ideas de los estudiantes, la relación es informal y en ocasiones no se cumplen los reglamentos de los Laboratorios.

Entre los estudiantes sale a la luz el poco sentido de pertenencia hacia el CM. A diferencia de los profesores y trabajadores, estos son indiferentes y no muestran interés por querer involucrarse en los asuntos del centro.

Sobre los trabajadores se encontró que hay labores que han aprendido a hacer empíricamente y que podrían mejorar. De hecho, muestran interés en enriquecer sus conocimientos y destrezas.

Igualmente, afirman que les gustaría realizar proyectos innovadores pero la carga laboral se los impide. Es ahí donde se vuelve indispensable la contratación de más personas en el equipo de trabajo.

Asimismo, han dirigido esfuerzos a mejorar la identidad visual cambiando el nombre y el logo del CM. Aun así, hoy persisten opiniones divididas: algunos los siguen considerándolos anticuados y, otros, agradables.

Otro aspecto que aporta a que el CM se perciba como antiguo es el estado de sus equipos, tecnología e infraestructura. De ahí que la renovación deba ser constante, debe

⁵ Entiéndase por valor a las creencias o principios que determinan cómo se efectúa el quehacer en una organización.

estar siempre a la vanguardia para que se perciba atractivo. Los trabajadores han invertido en la mejora de la infraestructura pero se ven limitados por la falta de recursos económicos. Un centro de medios audiovisuales del siglo XXI debe tener un equipamiento audiovisual del siglo XXI.

Todas estas carencias motivan la propuesta de diversificar la oferta de servicios y conseguir más recursos con el objetivo de mejorar el servicio que actualmente se ofrece a los estudiantes y adecuar su equipamiento a las necesidades de ese servicio. Es decir, que en la búsqueda por ser autosostenible se mejorarán los aspectos así:

- Identidad objetiva: Definiendo qué es y qué hace.
- Identidad visual: para hacer más atractivo el CM ante sus clientes se tendrán que hacer piezas gráficas que lo identifiquen.
- Cultura: se tendrá que instituir, transmitir e interiorizar una cultura.
- Personal: Al tener más recursos se podrá invertir en su capacitación y nuevas contrataciones.
- Imagen: plantear estrategias con el objetivo de crear una buena reputación.

Ahora bien, la prestación de servicios trae consigo cosas a favor y en contra. Algo positivo es que va en línea con la búsqueda de acreditación del Programa de Comunicación Social. Por otro lado preocupa que se afecte el servicio actual a los estudiantes por dar prioridad a los demás clientes.

Esto da pie a hablar de las limitaciones de esta investigación: es una propuesta ideal y por más que se planee no es posible controlar su aplicación; por ende, tampoco, se puede garantizar el cumplimiento de todo lo planteado. Sin embargo creemos que pensando estratégicamente se reducen riesgos para llevarlo a cabo exitosamente.

Otra limitación de este trabajo consiste en la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos a otros contextos siendo un trabajo que se limita a estudiar el caso concreto del CM de la UTB. No obstante, el proceso metodológico sí es aplicable a casos similares.

En conclusión, el CM de la UTB tiene potencial para transformarse en una dependencia prestadora de servicios internos y externos. Para ello necesita mantener sus fortalezas

actuales y mejorar sus debilidades en cuanto a identidad, cultura, recursos, equipo humano e imagen.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones para Identidad

El aspecto primordial que se recomienda trabajar es la Identidad del CM. Luego de que se tenga estipulada se podrán proponer e implementar estrategias de comunicación.

- Actualizar los documentos donde se establece la identidad actual (revisar y decidir si corresponde con lo que el CM quiere ser).
- Crear manuales administrativos (de Organización; de Normas y de Procedimientos; y de Puestos y funciones) que permitan ordenar y tener en un lugar visible la identidad que se estipulará.
- Recolectar la información histórica dispersa y empezar a enriquecerla con informes periódicos que sirvan de guía para tomar decisiones sopesando aciertos y errores.⁶
- Proponer estrategias de comunicación para dar a conocer y estimular el cumplimiento de los reglamentos de los Laboratorios.

Recomendaciones para identidad visual

- Elaborar un manual de identidad visual, con nuevos logos que vaya acorde con la identidad objetiva del CM.
- Realizar una estrategia de comunicación con formatos creativos para dar a conocer y generar un vínculo entre los nuevos elementos distintivos del CM y sus públicos.

⁶ Asimismo, se deberían revisar las acciones propuestas por los informantes en el subcódigo "Acciones propuestas para mejorar la identidad e imagen" perteneciente al código "Identidad e imagen a futuro".

Recomendaciones para la prestación de servicios

Todas estas ideas se desarrollan en la sección *Propuesta de Servicios*.

- Prestar servicios de acuerdo a las capacidades del CM para no afectar los servicios prestados a los estudiantes.
- Empezar con un portafolio de servicios a corto plazo que incluya tres unidades de servicios: (1) *Comunicación estratégica*, (2) *registro y memoria audiovisual* y (3) *escuela-taller de comunicación audiovisual*.
- A mediano plazo, a las unidades de servicios evolucionarían incluyendo los siguientes servicios respectivamente: (1) *Gestión y producción de contenidos digitales*, (2) *Transmisor de momentos* y (3) *Escuela de fotografía*.
- Involucrar a los estudiantes y profesores en los proyectos de prestación de servicios a otros clientes.
- Consolidar alianzas internas (semilleros y departamentos de la UTB).

Recomendaciones de cultura

- Una vez definido cada aspecto de la identidad se recomienda crear e implementar estrategias de comunicación interna dirigidas a formar una cultura del CM alineada a lo que es y hace.
- Dentro de la cultura se destaca que los estudiantes deben ser considerados y tratados como clientes. En ese sentido se pueden elaborar estrategias de comunicación que conviertan este aspecto en parte de la cultura del CM.
- El trato a los estudiantes debe seguir siendo cordial, sin embargo debe, de acuerdo los comentarios de los informantes, volverse más formal.

Recomendaciones de equipo humano

- Invertir en la capacitación del personal para aportar a su crecimiento personal y profesional, y por ende al crecimiento del CM.

- Capacitar al equipo humano en servicio al cliente.
- Contratar un perfil gerencial y perfiles técnicos.

Recomendaciones para mejorar los recursos

- El CM debería trabajar bajo tendencias tecnológicas y comunicacionales, esto se logra investigando constantemente.
- Realizar un estudio que permita comprobar cuáles las necesidades puntuales en cuanto a recursos, categorizarlas según su grado de urgencia y así dar respuestas específicas acorde a las expectativas de los usuarios que han servido de informantes en esta investigación.
- Marcar propósitos de inversión, y trabajar en pos de ellos. En el código *Acciones propuestas* aparecen ideas sobre cómo mejorar los equipos y la infraestructura

Recomendaciones para imagen

Implementar estrategias de comunicación que visibilicen al CM al interior del Programa de Comunicación Social (estudiantes y docentes), al interior de la UTB (dependencias) y al exterior. En el código *Acciones propuestas* aparecen ideas de para mejorar la imagen.

- Para las estrategias dirigidas a los estudiantes el objetivo debería ser integrarlos con el CM y sus actividades.
- Para aquellas dirigidas a las dependencias de la UTB y público externo se requiere un diagnóstico de la imagen actual y un estudio de públicos.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2005). El plan estratégico de comunicación. En C. Joan, G. Bosovsky, S. Fuentes, M. L. Buenaventura, M. Manucci, S. García, . . . M. Ritter, & J. Costa (Ed.), *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial. Recuperado el 15 de Mayo de 2017 de https://books.google.com.co/books?id=7HMTTa5PbVwC&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+joan+costa&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Brochure Design Team. (s.f.). *Brochure Design Team*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017 de <http://espana.brochuredesignteam.com/Que-Es-Un-Brochure-0500.html>
- Business Model Foundry AG. (s.f.a). *Planeta de libros España*. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29708_1_El_lienzo_de_la_propuesta_de_valor.pdf
- Business Model Foundry AG. (s.f.b). *Planeta de libros España*. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29703_1_Lienzo_del_modelo_de_negocio.pdf
- Casa Productora. (s.f.). *Casa Productora*. Recuperado el 18 de Enero de 2017 de <http://www.casaproductora.tv/>
- Centro Ático PUJ. (s.f.). *Twitter*. Recuperado el 2016 de Enero de 28 de <https://twitter.com/centroatico>
- Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón. (s.f.). *Gijón impulsa empresas*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016 de https://innovacion.gijon.es/multimedia_objects/download?object_type=document&object_id=91348

- Communication Services Web Team. (13 de Febrero de 2014). *University of Pittsburgh*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016 de Communications Services: <http://www.communications.pitt.edu/>
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. *Razón y Palabra*(34). Recuperado el 25 de Mayo de 2017 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2009). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/97096863/Imagen-Corporativa-Del-Siglo-XXI>
- Ferrés, J. (2006). La competencia en comunicación audiovisual: propuesta articulada de dimensiones e indicadores. *Quaderns del CAC*, 25. Recuperado de http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q25ferres2_ES.pdf
- Flick, U. (2007/2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Madrid, España: Editorial Morata.
- Garzón, M. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 26 de Mayo de 2017 de https://books.google.com.co/books?id=_K2gHYUdE9kC&printsec=frontcover&dq=Modelo+intraemprendedor+para+la+innovaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Modelo%20intraemprendedor%20para%20la%20innovaci%C3%B3n&f=false
- Gaviria, M. (2014). Metodología Estratégica y de Procesos de las Actividades de Free Press en el Grupo Éxito (tesis de pregrado). Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Colombia. Recuperado el 27 de Mayo de 2017 de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1552/1/Metodologia_Estrategica_Procesos_Actividades_Free_Pres_GrupoExito.pdf
- Gibbs, G. (2007/2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.

- Gómez, L. L. (2009). Promociones BTL. En J. L. Chong, M. Aizpuru, A. Cárdenas, E. Espinal, L. L. Gómez, C. Koehn, . . . G. Trueba, *Promoción de ventas: Herramienta básica del Marketing Integral* (págs. 203-216). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 27 de Mayo de 2017 de https://books.google.com.co/books?id=7XxfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martín, S. (2010). La producción audiovisual (radio y televisión) de las Universidades de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de documentación multimedia* 221-223. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CDMU/article/view/CDMU1010110221A/20744>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010/2011). *Generación de modelos de negocio*. (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (Segunda ed.). (M. Meneses, Trad.) New Jersey, Estados Unidos: Editorial Planeta.
- Pace University. (2014 de Agosto de 2014). *Pace University Marketing and Communications*. Recuperado de <http://www.pace.edu/marketing-communications/sites/pace.edu/marketing-communications/files/files/UR%20User%20Guide%20.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2007). Acuerdo N° 438 (Creación del Centro ÁTICO). Bogotá.
- Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.). *Centro Ático*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017 de http://puj-portal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Centro_Atico/otros1/
- Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.). *Proyectos: Centro Ático*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017 de <http://www.javeriana.edu.co/vicerrectoria-academica/proyectosatico>

- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). Investigación cualitativa. En G. Briones, G. Hoyos, G. Vargas, C. A. Sandoval Casilimas, H. Henao, L. Villegas, . . . B. Restepo, *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social* (pág. 57). Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998/2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (Primera edición (en español) ed.). (E. Zimmerman, Trad.) Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Universidad Nacional de Córdoba. (5 de Octubre de 2010). *Universidad Nacional de Córdoba*. Recuperado el 2016 de Enero de 2016 de <http://www.unc.edu.ar>
- Universidad Pontificia Bolivaria. (s.f.). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016 de <https://www.upb.edu.co/es/centros/cpa-medellin>
- Universidad Tecnológica de Bolívar. (2016). *Centro de Medios UTB: Universidad Tecnológica de Bolívar*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017 de <http://www.unitecnologica.edu.co/centro-de-medios-utb>
- Universidad Tecnológica de Bolívar. (s.f.). *Centro de Medios UTB: Universidad Tecnológica de Bolívar*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017 de <http://www.unitecnologica.edu.co/centro-de-medios-utb>
- Universidad Tecnológica de Bolívar. (s.f.). *Universidad Tecnológica de Bolívar*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017 de <http://www.unitecnologica.edu.co/direccion-de-extension-y-promocion-institucional-depi>

ANEXOS

Batería de preguntas de entrevistas semi-estructuradas

1. ¿Desde su experiencia cuáles oportunidades en el mercado actual para los servicios de Comunicación?
2. ¿Cuáles son las capacidades del Centro de Medios de la Universidad Tecnológica de Bolívar?
3. ¿Cómo el Centro de Medios puede dar respuesta a las oportunidades del mercado a partir de sus capacidades?
4. ¿Qué productos y/o servicios que se puede ofrecer?
5. ¿Qué se necesitaría para que el Centro de Medios preste dichos servicios? (en cuanto a estructura administrativa, capacidad de recursos, personal)

Batería de preguntas de grupos focales

Batería de preguntas: grupo focal con trabajadores del Centro de Medios y profesores del Programa de Comunicación Social.

- 1 Visión actual del Centro de Medios
 - 1.1 ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del Centro de Medios?
 - 1.2 ¿Cuál es el estado actual del Centro de Medios en cuanto a infraestructura, equipos, personal, organización?
 - 1.3 ¿Cuál es su percepción del Centro de Medios?
 - 1.4 ¿Qué expectativas tienen respecto al Centro de Medios?

- 2 Visión del Centro de Medios en Cartagena
 - 2.1 ¿Creen que el Centro de Medios es conocido internamente?
 - 2.2 ¿Creen que el Centro de Medios es conocido externamente?

2.3 ¿Cuál creen que es la reputación del Centro de Medios? ¿Está posicionado?

3 Servicios

3.1 ¿Cree que el Centro de Medios puede prestar servicios externos? En caso de que su respuesta sea sí, ¿cuáles serían?

3.2 ¿Qué servicios cree que el Centro de Medios puede ofrecer de acuerdo a las necesidades del mercado?

3.3 ¿Cómo influiría (positiva y negativamente) la prestación de servicios en los diferentes actores que se relacionan con el Programa y con el Centro de Medios? (estudiantes, trabajadores del Centro de Medios, docentes, universidad).

4 Interés de los profesores en prestar servicios

4.1 ¿Cuál es su relación con el Centro de Medios? ¿Qué tan en cuenta

4.2 ¿Cómo describe al Centro de Medios como espacio de trabajo y de enseñanza?

4.3 ¿Si el Centro de Medios presta servicios externos qué actividades podrían desarrollar? (cómo se involucrarían, qué harían)

4.4 ¿Qué debería garantizar Centro de Medios para que usted apoye la prestación de servicios?

Batería de preguntas: grupo focal con estudiantes del Programa de Comunicación Social.

1 Debilidades/fortalezas

De acuerdo a su experiencia como usuarios de Centro de Medios UTB:

1.1 ¿Consideran que el Centro de Medios ofrece un buen servicio a los estudiantes?
¿Se sienten satisfechos con el servicio?

1.2 ¿Cuáles consideran que son las fortalezas de centro de medios UTB?

1.3 ¿Cuáles consideran que son las debilidades de centro de medios UTB?

2 Equipamiento

- 2.1 ¿En qué condiciones se encuentran los equipos del Centro de Medios?
- 2.2 ¿Cómo ha sido su experiencia desarrollando actividades y trabajos con los equipos del Centro de Medios?
- 2.3 ¿Qué clase de inconvenientes encuentran?
- 2.4 ¿Qué resaltan de los equipos?

3 Equipo de trabajo

- 3.1 ¿Cómo describen al equipo de trabajo del Centro de Medios?
- 3.2 ¿Cómo ha sido su experiencia desarrollando actividades y trabajos con los equipos del Centro de Medios?
- 3.3 ¿Qué clase de inconvenientes encuentran?
- 3.4 ¿Qué resaltan del equipo?

4 Necesidades

- 4.1 ¿Cómo creen que se puede mejorar el Centro de Medios?
- 4.2 ¿Qué servicios, equipos, proyectos de otras Universidades implementarían en el Centro de Medios? ¿Con qué objetivo los implementarían?

5 Identidad visual del centro

- 5.1 ¿Qué les parece el nombre del Centro de Medios? ¿Se identifican con él? ¿Creen que debería cambiarse o modificarse?

Tabla 25: Oferta de servicios de las universidades consultadas

Tabla 25: Oferta de servicios de las universidades consultadas

Centro-Universidad	Servicios académicos	Servicios internos y externos	
Centro Ático Pontificia Universidad Javeriana	Capacitaciones		
	Plataforma de cursos virtuales.	Talleres.	
	Préstamo de recursos. Producción.	Proyectos colaborativos en las áreas de: Audiovisual, música, diseño, comunicación y sociedad.	
	Postproducción.		
Laboratorios y Centro de Producción Audiovisual Universidad del Norte	Redacción.	Radio.	
	Fotografía.	Televisión.	
	Diseño gráfico.	Diseño gráfico.	
	Edición de audio y video.	Trabajos de imagen corporativa y marketing.	
	Producción y posproducción de radio y televisión.	Unidad Móvil.	
Centro de Producción Audiovisual "Monseñor Alberto Giraldo Jaramillo" Universidad Pontificia Bolivariana	Apoyo a la formación de los estudiantes de programas afines	Realización audiovisual. Producción en estudio. Asesoría tecnológica en la adquisición de equipos audiovisuales.	
	Centro de Conservación y Documentación Audiovisual (CDA) Universidad Nacional de Córdoba, Argentina	Organización de seminarios, talleres y visitas informativas	Consulta de imágenes fílmicas transcritas a video.
			Consulta y copiado de fotografías de archivo.
Evaluación de estado, limpieza y restauración de películas y fotografías.			
		Transcripción a video digital de materiales fílmicos de diferentes formatos.	
		Positivado y/o reproducción de fotografías en distintos soportes	

		Asesoramiento en conservación, preservación y gestión de acervos audiovisuales
Centro de Producción y Promoción Audiovisual		Asesoría y asistencia técnica en la producción y posproducción de contenidos
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina		
División de Comunicación y Marketing Pace University	Diseño editorial e impresión. Diseño gráfico Diseño web.	Alquiler de locaciones de la universidad para eventos especiales.
University of Pittsburg	-	Producción de publicaciones para medios impresos. Diseño de páginas web y de periódicos online. Marketing. Pre-producción, producción y post-producción de video

Fuente: elaboración propia