Ministerio de Cultura y Educación
Universidad Nacional de San Luis
Facultad de Ciencias Humanas
Departamento: Comunicación
Area: Area 9: Política e Instituciones

(Programa del año 2025)
(Programa en trámite de aprobación)
(Presentado el 31/03/2025 10:22:11)

I - Oferta Académica

Materia	Carrera	Plan	Año	Período
ORGANIZACION EN MEDIOS	LIC.EN PERIODISMO	013/09	2025	1° cuatrimestre

II - Equipo Docente

Docente	Función	Cargo	Dedicación
VERDIER, MAXIMILIANO	Prof. Responsable	P.Adj Exc	40 Hs
LABORDA UNZUETA, MARIA ALEJAND	Auxiliar de Práctico	A.1ra Semi	20 Hs

III - Características del Curso

Credito Horario Semanal				
Teórico/Práctico	Teóricas	Prácticas de Aula	Práct. de lab/ camp/ Resid/ PIP, etc.	Total
90 Hs	Hs	Hs	Hs	6 Hs

Tipificación	Periodo
A - Teoria con prácticas de aula y campo	1º Cuatrimestre

Duración			
Desde	Hasta	Cantidad de Semanas	Cantidad de Horas
12/03/2025	24/06/2025	15	90

IV - Fundamentación

El espacio curricular Organización en Medios parte de la premisa de que lxs estudiantes necesitan adquirir conocimientos relacionados con las Organizaciones en Medios de Comunicación, en sus diferentes etapas de desarrollo (tanto las iniciales de ideación, diseño y creación, como las etapas más maduras de crecimiento y sostenibilidad). También necesitan abordar nociones de ecosistema que implica la profundización en el conocimiento de una la amplia diversidad de organizaciones que se integran e interrelacionan en las cadenas de valor de los distintos sectores culturales y creativos.
Durante este primer cuatrimestre, los procesos de enseñanza y de aprendizaje estarán pensados para las carreras Licenciatura en Comunicación Social y Licenciatura en Periodismo. La existencia de dos carreras afines, pero con particulares trayectos puede propiciar un diálogo enriquecedor entre lxs estudiantes que han transitado diferentes recorridos, favoreciendo el desarrollo de habilidades transversales, que a su vez pueden facilitar sus desarrollos profesionales, en un contexto marcado por la complejidad, la interdisciplinariedad, la innovación y necesidad de agilidad con un dinamismo cada vez más acentuado. A su vez, la multidisciplinariedad permite responder de un modo integral las problemáticas y necesidades complejas que se ponen de manifiesto en este contexto actual de digitalización y cambio acelerado.
El escenario comunicativo del siglo XXI se ha complejizado haciendo que tanto las organizaciones de base cultural como lxs profesionales de Periodismo y Comunicación Social, deban adaptarse a esta realidad cambiante. En este sentido, se pone de relevancia la importancia de generar conocimientos y desarrollar habilidades en lxs futurxs profesionales que les permitan conocer los aspectos relevantes al momento de diseñar, crear, desarrollar y gestionar Organizaciones de Medios de Comunicación, abordando aspectos internos (desde sus dimensiones estructurales, estratégicas, operativas y económico-financieras), como así también las relaciones que establecen con el entorno que las rodea para lograr su

sostenibilidad en el tiempo. Por otra parte, en el estudio del ecosistema de medios, lxs estudiantes adquirirán conocimientos acerca del medio laboral donde desarrollarán su tarea profesional tanto en el ámbito público como en el privado. Asimismo, a través de estos conocimientos se fomentará en lxs estudiantes el espíritu emprendedor como generador de nuevos emprendimientos culturales y creativos innovadores de modo que cada estudiante investigará acerca de metodologías contemporáneas para la creación y administración estratégica de una Organización en medios desde la noción de triple impacto de los proyectos culturales: social, medioambiental y económico. Este proceso estará tensionado constantemente con una mirada crítica que reflexione sobre los derechos que se ponen en tensión en la autogestión y en los emprendimientos.
Como Cátedra proponemos un desarrollo del binomio enseñanza-aprendizaje basado en la resolución de problemas reales a fin de desarrollar actividades significativas y de impacto en lxs estudiantes. Buscaremos interpelar sus intereses, partiendo de sus propias motivaciones y experiencias, transformando nuestro rol docente en facilitadores de un proceso de aprendizaje centrado en cada estudiante, en sus inquietudes, intereses y necesidades.
La metodología de trabajo que proponemos, organiza el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la elaboración de proyectos en grupos de estudiantes que implican el diseño y creación de un emprendimiento autogestivo de base cultural. Procuramos alimentar un proceso de aprendizaje profundo y complejo, fomentando la participación de lxs estudiantes. Buscamos lograr un alto nivel de compromiso con sus propios procesos de aprendizaje para desarrollar habilidades transversales y competencias disciplinares pertinentes. En el trabajo colaborativo y la construcción colectiva de conocimiento, promovemos una adecuada articulación teórico-práctica insertas en una realidad y contexto particular en un escenario heterogéneo y digital.

V - Objetivos / Resultados de Aprendizaje

Objetivo General
Generar un entorno de intercambio, aprendizaje y reflexión, acerca del diseño, creación, desarrollo y gestión de Organizaciones sustentables de Medios en la Era Digital y Ecosistema en el que se encuentran inmersas, promoviendo el desarrollo de habilidades y capacidades específicas y aplicadas al perfil profesional de cada carrera.

Objetivos Específicos
1. Proporcionar conocimientos acerca de las características de las Organizaciones de Medios y comprender el ecosistema en el que se desenvuelven.
2. Promover en lxs estudiantes el desarrollo de un espíritu emprendedor que lxs motive a proyectar el diseño y creación de una Organización de Medios acorde al entorno actual y futuro en el que se desarrollen.
3. Adquirir herramientas, técnicas y habilidades de dirección, planificación estratégica, operación y gestión de las Organizaciones de Medios.

VI - Contenidos

Eje Temático I: Organizaciones de Medios, administración y análisis del entorno.
1.1. Organizaciones de Medios: concepto y características fundamentales. La organización como sistema. Entorno y recursos de una organización. Clasificaciones. Naturaleza, tipologías y fundamento social de las Organizaciones de Medios.
1.2. Funciones de la Administración y Diseño Organizacional: las funciones básicas de la administración: planificación, organización, integración del personal, dirección y control. Roles, funciones y niveles de una organización. Organización formal y no formal. Estructura centralizada o descentralizada. Organizaciones TEAL. Una nueva mirada a la realidad organizacional.
1.3. Sectores culturales: análisis del entorno y cadenas de valor sectoriales. Estudio de los entornos de las Organizaciones de Medios. Ecosistema de Medios: composición, actores y características actuales. Análisis de tendencias sectoriales. La economía digital: su impacto en los medios. Convergencia y concentración: nuevas oportunidades. Innovación como motor del desarrollo: condicionantes y dinamizadores.
1.4. Creación de Organizaciones de Medios: la posibilidad de la autogestión. Perfil emprendedor. Ser emprendedor: valores, capacidades, habilidades, competencias y motivación. Tipos de emprendedores. Ecosistema Emprendedor: equipo emprendedor, redes de contacto, asociatividad y organismos de apoyo.

Eje temático II: desarrollo emprendedor. Proceso de ideación de Organizaciones de Medios.
2.1. El proceso de emprender: Ideando una Organización de Medios. Emprender en medios. Definiendo a una Startup en los sectores culturales y creativos. Agregado de valor: solución de problemas y satisfacción de necesidades. Metodologías para el diseño y creación de emprendimientos de base cultural: Design Thinking: crear, medir y aprender.
2.2. Diseño de emprendimientos de base cultural. Modelo de Negocios: Lienzo y Lean Canvas. Componentes. Nuevos

Modelos de Negocio en la Industria Cultural de la Era Digital: Plataformas Multilaterales, Freemium-Premium, la Larga Cola.
2.3. Segmentos de clientes y Propuesta de Valor. Identificación de problemáticas/necesidades. Estudio y análisis del perfil de potenciales usuarios del servicio, audiencias, anunciantes y otros clientes. Diseño de la Propuesta de Valor. La oferta de organizaciones de sectores culturales. Encaje problema-solución. Confirmación de hipótesis sobre las que se diseñan lo proyectos culturales: Producto Mínimo Viable (PMV).
2.4. Estrategias y canales de comercialización, comunicación y vínculos con los públicos. Audiencias, usuarios y clientes y grupos de interés. Tipos. Actores y aliados clave en emprendimientos de base cultural. Análisis del entorno estratégico: cinco fuerzas de Porter. FODA. Análisis PESTEL.

Eje temático III: Dimensiones estratégicas en las Organizaciones de Medios
3.1. Del modelo al plan de negocios de Organizaciones de Medios: planificación, actividades y recursos clave para el éxito de las organizaciones. Plan Estratégico. Plan Operativo. Plan de Estructura (organigrama en las organizaciones de medios) y RRHH. Plan económico-financiero. Plan de acción.
3.2. Planificación Estratégica de medios: Elementos de Identidad Organizacional: Misión, Visión y Valores. Objetivos y Estrategias: nivel estratégico y operativo. Análisis Estratégico del Entorno. Análisis FODA. Ventajas competitivas: factores de segmentación y posicionamiento.
3.3. Dimensión económica de las organizaciones de base cultural: sustentabilidad de la organización. Transacciones. Fuentes de ingreso y estructura de costos. Tipos. Presupuesto de Organizaciones de Medios. Tipos. Componentes. Flujo de Fondos: estructura general.
3.4. Financiamiento de nuevos emprendimientos culturales: Tipos de financiamiento. Financiamiento interno y externo, público y privado. Formas de acceso al financiamiento en función de la etapa del proyecto emprendedor y del tipo de emprendimiento cultural.

VII - Plan de Trabajos Prácticos

Vamos a anclar el desarrollo y la aplicación teórica en un Trabajo Práctico Integrador (TPI) transversal a todo el cuatrimestre. Buscamos acompañar, a través de un seguimiento continuo de lxs estudiantes. En la medida que la cantidad de estudiantes lo permita, procuraremos un acompañamiento que respete los tiempos y procesos de cada estudiante.
El TPI que consistirá en la elaboración de una propuesta para el diseño y puesta en marcha de un emprendimiento de medios de comunicación, específicamente entrelazados en las dinámicas de organizaciones de base cultural y medial, dentro del amplio espectro de las cadenas de valor culturales. Los ejes temáticos que incluye el TPI son los siguientes: diseño del modelo de negocios, detalle de la segmentación de destinatarios, diseño de la propuesta de valor y encaje, identificación de los diferentes grupos de interés del proyecto propuesto, detalle de actividades y recursos clave, reconocimiento de las fuentes de ingreso y costos de la actividad.
Este TPI propiciará que lxs estudiantes planifiquen la creación de una Organización de Medios, cuya selección derivará de sus propias inquietudes e intereses, así como también producto de su exploración de la amplia variedad de posibilidades existentes en la actualidad. El foco estará centrado en ajustar el perfil del emprendimiento a los objetivos específicos propuestos por el Plan de Estudios para este espacio curricular. La aprobación del TPI es condición tanto para la regularización, como para la promoción de la asignatura.

VIII - Regimen de Aprobación

Condición de estudiante regular:
Dictamos la asignatura bajo modalidad presencial y añadimos, en casos especiales, la posibilidad de realizar encuentros virtuales sincrónicos, como excepcionalidad. El régimen de aprobación se compone de tres (3) criterios. Lxs estudiantes deben aprobar todas estas instancias con una calificación de 4 (cuatro) o superior, cumpliendo con las respectivas entregas de acuerdo con los plazos que, colectivamente, vayamos definiendo.
A continuación, detallamos las instancias mencionadas y la metodología de calificación y aprobación:
1. Participación de al menos un sesenta por ciento (60%) de las Clases Presenciales y las actividades propuestas semanalmente.
2. Aprobación de un Parcial Individual Domiciliario con nota cuatro (4) o superior.
3. Aprobación del Trabajo Práctico Integrador, tanto las entregas parciales escritas (según indiquemos en el cronograma), como la entrega final escrita, con nota 4 (cuatro) o superior ambas instancias. Junto con estas entregas, lxs estudiantes

realizarán una exposición oral final.
Lograda la Regularidad de la Materia, para Aprobar la Asignatura, lxs estudiantes deberán aprobar un Examen Final Individual, el cual será oral y ante un Tribunal Examinador.

Régimen de promocionalidad:
Contemplamos la posibilidad de acceder a la PROMOCIÓN de este trayecto de formación. Este régimen de promocionalidad está compuesto por tres (3) criterios. Lxs estudiantes que aspiren acceder a él, deben aprobar cada uno de ellos con una calificación de 7 (siete) o superior, en primera instancia, de acuerdo con la OCS-1-13/03 y Res. CS 30/20. Deberán cumplir, también, con los plazos que, colectivamente, hayamos propuesto y definido.
Detallamos los tres (3) criterios mencionados en el párrafo anterior, y su metodología de calificación y aprobación:
1. Participación, al menos en un 80% de participación en Clases Presenciales.
2. Aprobación de un Examen Parcial escrito integrador de los contenidos desarrollados durante el semestre, con nota 7 (siete) o superior.
3. Aprobación de cada una de las entregas parciales (modalidad escrita y oral) y la entrega final (modalidad escrita y oral) escrita del TPI, con nota 7 (siete) o superior.

Condición de estudiante libre
Lxs estudiantes que deseen presentarse a rendir en esta condición deberán entregar, vía mail, una versión final escrita del TPI hasta quince (15) días hábiles antes de la mesa de examen a la que desean presentarse a rendir, a fin de que, como equipo de profesorxs, podamos realizar la evaluación pertinente. La calificación (APROBADO o NO APROBADO) la informaremos, vía mail, hasta 5 días previos al Turno de Examen.
A efectos de facilitar el proceso del desarrollo y aprobación del TPI para lxs estudiantes, RECOMENDAMOS presentar un parte de avance escrito treinta (30) días hábiles antes del Turno de Examen en el que planifiquen rendir la materia, a fin de contar con una devolución y seguimiento previo a la entrega final del mismo.
Una vez aprobado el TPI escrito, podrán acceder a la instancia de EXAMEN FINAL que consta de DOS momentos: un primer momento ESCRITO, desarrollado el día de la fecha establecida para la mesa examinadora. En caso de aprobar este momento, lxs estudiantes podrán presentarse inmediatamente al siguiente momento, ORAL ante el Tribunal Examinador, en las mismas condiciones del estudiante REGULAR.

IX - Bibliografía Básica

[1] Eje I
[2] Bustamante Lozano, U. (2019). Organización cultural: Aspectos para pensar. In Mariscal Orozco, J. L., & Rucker, U. http://books.openedition.org/ariadnaediciones/7949
[3] Caro González, F. (2007). Gestión de Empresas Informativas. McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 1, 2 y 4.
[4] Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. 11va. edición. Cengage Learning. Capítulo 1 (pág. 9 a 17), 2 y 3.
[5] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2012). Elementos de Administración. 14va. Edición. Mc Graw Gill. Pág. 4-6, 27, 29-32.
[6] Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (2019). Informes de Cadenas de Valor. Industrias Culturales.
[7] Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (2018). Industrias Creativas en la Argentina: desafíos y oportunidades en la Era Digital.
[8] Segura, M. et al (2021). Alternativas: condiciones y estrategias de las radios y los canales sin fines de lucro desde la sanción de la Ley Audiovisual. 1a ed. Santiago del Estero: EDUNSE. Cap. 4 (p. 185 a 230).
[9] SINCA Arg (2020). Impacto del Covid en las Industrias Culturales. Disponible en: https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=64
[10] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 1: organizaciones de medios de Radio y Televisión. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.
[11] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 3: sectores culturales: análisis del entorno y cadenas de valor. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.
[12] Eje II
[13] BID (2018). Emprender un futuro Naranja. Quince preguntas para conocer mejor a los emprendedores creativos en América Latina y el Caribe. p. 9-18, 24-39, 63-78, 83-103.
[14] BID (2019). Emprendimientos tecnocreativos. Creatividad y tecnología, ¿aliados o enemigos? p. 4-21.
[15] Conecta. Manual para emprendedores culturales (2016). Ministerio de Cultura. Perú. p. 45 a 107.
[16] Llamas Fernández, F. y Fernández Rodríguez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el

emprendimiento. Revista EAN, 84, (pp 79-95). DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918
[17] Manual Emprender con Impacto (2019). Buenos Aires Ciudad. Argentina. p 12 a 69.
[18] Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2011). Generación de Modelos de Negocios. 3era. Edición. Deusto. p. 14 a 49.
[19] Osterwalder, A., Pigneur, I. y otros (2015). Diseñando la propuesta de valor. Cap 1 (p. 10 a 90). Deusto. Disponible en: corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf
[20] Ries, E. (2012). El método Lean Start Up. Parte I.
https://www.academia.edu/36082139/El_m%C3%A9todo_Lean_Startup
[21] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 5: análisis del entorno y actores claves. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.
[22] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 7: perfil de cliente, mapa de valor y encaje. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.
[23] Villalobos-Rodríguez, G.; Vargas-Montero, M.; Rodríguez-Ramírez, J. y Araya-Castillo, L. (2018). Lean start-up as a strategy for the development and management of dynamic entrepreneurships. Dimensión Empresarial, 16(2), 193-208. DOI: http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1381
[24] Eje III
[25] Caro González, F. (2007). Gestión de Empresas Informativas. McGraw-Hill Interamericana. Cap 5 y 6.
[26] Conecta. Manual para emprendedores culturales (2016). Ministerio de Cultura. Perú. p. 19 a 39.
[27] Galán Gamero, J. (2017). Empresa informativa XXI. Planificación estratégica. Cap. 6, 8, 9, 10, 12 y 13.
[28] Manual Emprender con Impacto (2019). Buenos Aires Ciudad. Argentina. p. 70 a 96.
[29] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 10: planificación estratégica. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.
[30] Verdier, M., Laborda Unzueta, M. (2024). Semana 11: financiación y flujo de fondos. Dossier de material bibliográfico fundamental de los conceptos básicos.

X - Bibliografia Complementaria

[1] Albornoz, L.; Becerra, M.; García Canclini, N.; Mastrini, G. y otros. (2020). Iberoamérica: la cooperación cultura-comunicación en la era digital. Universidad Nacional de Quilmes.
[2] Arraou, P. (2019). Transformación Digital de las Pymes: por qué y cómo. Comité de Integración Latino Europa América (CILEA). p. 13 a 26 y 97 a 164.
[3] Amat, O. (2016). Contabilidad y Finanzas para Dummies. Lelibros.
[4] Becerra, M. y Mastrini, G. (2017). La concentración infocomunicacional en América Latina 2000-2015: nuevos medios y tecnologías, menos actores. Universidad Nacional de Quilmes. Observacom. Cap 1, 2 y 3.
[5] Becerra, M. y Mastrini, G. (2019). La convergencia de medios, telecomunicaciones e internet en la perspectiva de la competencia: Hacia un enfoque multicomprensivo. UNESCO.
[6] Campos Freires, J. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital. Revista de Comunicación 16 (2), 2017. Disponible en: https://revistadecomunicacion.com/article/view/986
[7] Conlicencia.com (2015). Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital. Feria Internacional del Libro de
[8] Guadalajara.
[9] Estornell Cremades, J. (2013). Nuevo Modelo de Negocio para los Medios de Comunicación en la Era Digital. ICEMD. Disponible en: https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/modelos_negocio_en_medios.pdf
[10] De Mateo, R.; Bergés, Laura; Sabater, M. (2011). Gestión de empresas de comunicación. Comunicación Social Ediciones. Sevilla.
[11] Ferrer, I.; Medina, P. (2014). Gestión empresarial de la agencia de publicidad. Díaz de Santos. España.
[12] García-Alonso Montoya, P. (2014): La empresa informativa busca nuevos modelos de negocio. Historia y Comunicación Social. Vol. 19. Núm. Especial Marzo. p. 729-741.
[13] Jones, M. (2012). Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: Los desafíos de nacer, crecer y consolidarse. Centro de Innovación Social. Universidad de San Andrés.
[14] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. 14va. Edición. Cap 7, 8, 9, 11, 15, 16 y 17.
[15] Ley N° 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual.
[16] Medina, M. (2015). Estructura y gestión de empresas audiovisuales. Eunsa. Navarra, España.
[17] Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación argentina (2019). INFORMES DE CADENAS DE VALOR. Industrias culturales - Octubre 2019.

[18] Napoli, P. y Caplan, R. (2019). Por qué las empresas de medios insisten en que no son empresas de medios, por qué están equivocadas y por qué es importante. Revista Hipertextos 12(7), pp. 15-46. DOI: https://doi.org/10.24215/23143924e002
[19] Fundación Thomson Reuters (2016). Guía legal para emprendimientos sociales en Argentina: ¿qué figura jurídica elegir para crear empresas de impacto social?

XI - Resumen de Objetivos

Los objetivos principales de la materia se vinculan con generar un entorno de intercambio, aprendizaje y reflexión, así como desarrollar habilidades y capacidades específicas y aplicadas al perfil profesional de cada unx de lxs estudiantes, acerca del diseño, desarrollo y gestión de Organizaciones sustentables de Medios de Comunicación en la Era Digital desde sus dimensiones de planificación estratégica, operacional y económico-financiera, profundizando asimismo acerca del ecosistema en el que se desarrollan.

XII - Resumen del Programa

Eje temático I
Organizaciones de medios de comunicación, administración y entorno.
1.1. Conceptos fundamentales y características de organizaciones de medios de comunicación: organizaciones de triple Impacto.
1.2. Funciones de la administración y diseño organizacional.
1.3. Sectores culturales: entorno, cadenas de valor sectoriales y tendencias.
1.4. Desarrollo de un perfil emprendedor.
Eje temático II
Desarrollo emprendedor. Proceso de ideación de organizaciones de Medios.
2.1. El proceso de emprender: ideando una organización de base cultural.
2.2. Diseño de emprendimientos de base cultural.
2.3. Segmentos de clientes y propuesta de valor.
2.4. Estrategias y canales de comercialización, comunicación y vínculos con los públicos.
Eje temático III
Dimensiones estratégicas en las organizaciones de medios.
3.1. Del modelo al plan de negocios de organizaciones culturales.
3.2. Planificación estratégica de organizaciones de medios.
3.3. Dimensión económica de las organizaciones de base cultural.
3.4. Financiamiento de nuevos emprendimientos culturales.

XIII - Imprevistos

Estaremos atentxs a cómo transcurre la cursada. También, a todo lo que lxs estudiantes vayan manifestando y proponiendo. Sostenemos que el Programa es una planificación que debe ser flexible y ajustarse a lo que el contexto y las experiencias que lxs estudiantes nos vayan manifestando y devolviendo.

XIV - Otros

ELEVACIÓN y APROBACIÓN DE ESTE PROGRAMA	
	Profesor Responsable
Firma:	
Aclaración:	
Fecha:	