

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

TALLER DE PRODUCCIÓN DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TFI

Equipo docente: Dr. Carlos Giordano | Mg. Glenda Morandi

Alumna: Prof. María Grazia Mainero

Directora: Dra. Anahí Diana Mallo

1.- TÍTULO.....	3
2.- RESUMEN.....	3
3.- CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE GESTIÓN.....	5
3.1.- Introducción.....	5
3.2.- Marco Institucional.....	6
3.3.- Punto de partida.....	10
3.3.1.- Mapa Comunicacional del Colegio Nacional “Rafael Hernández”.....	11
3.3.2.- Comunicación Interna – Comunicación Externa.....	15
4. OBJETIVOS.....	18
4.1.- Objetivos Generales.....	18
4.2.- Objetivos Específicos.....	18
5.- MARCO CONCEPTUAL.....	19
5.1.- La comunicación institucional.....	19
5.1.1.- El lenguaje.....	19
5.1.2.- Competencia Lingüística vs. Competencia Comunicativa.....	22
5.1.3.- Comunicación: otra perspectiva.....	25
5.1.4.- La comunicación como reflejo de la organización institucional.....	30
5.2.- Comunicar comunidad: el <i>Colegio Nacional</i> como referente en su medio.....	32
5.2.1.- El Colegio Nacional en el sistema de pregrado de la UNLP: la <i>Responsabilidad Social Universitaria</i>	32
5.2.2.- Diseño de una estrategia comunicacional participativa: identidad cultural y ciudadanía.....	37
5.2.3.- La comunicación en la escuela media argentina.....	41
5.2.4.- Los circuitos de Comunicación Institucional Interna y Externa.....	44
5.2.5.- Identidad institucional: el Colegio Nacional integrado a la UNLP.....	51
6.- PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	55
6.1.- Presentación.....	55
6.2.- Definición del Marco estratégico.....	55
6.3.- Análisis situacional.....	57
6.3.1.- Análisis FODA.....	59
6.4.- Desarrollo del Proyecto de Intervención.....	59
6.4.1.- Objetivos.....	60
6.4.2.- Etapas.....	61
6.4.3.- Estrategias.....	63
7.- REFLEXIONES FINALES.....	73
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	74

1.- TÍTULO

Formalización del área de Comunicación Institucional del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*

2.- RESUMEN

Sin duda la comunicación desempeña un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en una organización en torno a la consecución de sus objetivos. Resulta evidente que una institución como el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*, cuya misión fundamental es ofrecer una enseñanza inclusiva y de calidad, a pesar de la heterogeneidad de quienes conviven hoy en sus aulas, necesita de la participación activa de la totalidad de los actores que conforman su comunidad educativa. En este contexto, la comunicación se constituye en un pilar fundamental.

Empoderar a todos los sujetos que conforman la institución, a todas las hablas desde un proceso comunicacional que defina una línea de acción que los incluya, solo es posible desde la convicción de que la comunicación debe mediar entre sus integrantes, personas atravesadas por una realidad, por una coyuntura, por escenarios cambiantes, por instancias de conflicto que obligan, necesariamente, a democratizar la información, a repensar las prácticas adoptadas y a tomar decisiones que deben ser comunicadas en beneficio de la institución y de la comunidad educativa toda.

Para ello, es necesario planificar una política comunicacional para el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* que atendiendo a sus alcances, normativa, políticas de la UNLP y actores involucrados, se plantee objetivos -a corto, mediano y largo plazo-, acciones y estrategias, que hagan posible el fortalecimiento de los lineamientos prioritarios de la actual gestión.

Un relevamiento de las herramientas y de los circuitos comunicacionales del *Colegio* revelan, en primer lugar, que la *falta en el organigrama de un área de*

Comunicación Institucional, hace que no exista un criterio rector a la hora de comunicar (cada actor institucional comunica lo que estima necesario dar a conocer bajo el formato y con el alcance que su lugar en la estructura le permita); se realicen grandes esfuerzos que, en la mayoría de los casos, resultan insuficientes a la hora de alcanzar a la comunidad toda; se abone la idea de que existen circuitos privilegiados de comunicación de los cuales algunos actores institucionales quedan excluidos; se generen circuitos informales de comunicación; se superpongan acciones y se genere confusión debido a la existencia de dobles mensajes; por citar solo algunos los casos de mayor incidencia en la vida de comunicacional de la institución.

Como puede verse el hecho de no contar con un área formal de Comunicación atenta contra los criterios actuales que guían la vida comunicacional de las instituciones públicas en lo que hace a la circulación transversal de la información y que podríamos resumir en: transparencia y democratización de la información.

Asimismo la existencia del área permitiría mejorar la circulación de la información tanto hacia el interior como hacia el exterior del *Colegio*; optimizar los esfuerzos no solo de quienes trabajan en el área específica sino de quienes proveen y requieren información; fortalecer la comunicación interna y externa de la institución mediante el pleno aprovechamiento de las potencialidades de las herramientas existentes y la creación de otras nuevas.

En consecuencia, nuestra propuesta consiste en la formalización de un área de Comunicación Institucional que dependería directamente de la Dirección del Colegio Nacional “Rafael Hernández” y gestionaría la comunicación utilizando herramientas teóricas así como medios técnicos para dar un cauce institucional a las diversas esferas de la organización en pos de un objetivo común.

Resulta evidente que algunos de los objetivos que proponemos en el presente TFI requieren de plazos que exceden a los del ejercicio de la actual gestión. Sin embargo, nuestro objetivo de máxima es llegar al 2022 con el camino iniciado.

3.- CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE GESTIÓN

3.1.- Introducción

El *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*, es uno de los cinco colegios de pregrado de la Universidad Nacional de La Plata. Nace prácticamente con la ciudad de La Plata, en 1885, lo que habla de su profunda raigambre en nuestra comunidad. Su temprana incorporación a la UNLP, significó la integración en el sistema secundario de la dimensión científico – experimental con la humanística, histórica y moral, impronta fundacional que el *Colegio* mantiene hasta la actualidad y lo define como un centro educativo complejo.

Sin embargo, esta complejidad no se limita exclusivamente al aspecto curricular sino que también se traduce en el arduo entramado que supone la vida académica del *Colegio*: una matrícula que supera los 1700 alumnos; un cuerpo docente y no docente que ronda las 400 personas; la interacción con los otros colegios de pregrado, las distintas unidades académicas y los diferentes estamentos de la UNLP, en primer lugar. Pero también el intenso intercambio con otras escuelas de la región, organismos y dependencias, tanto del gobierno municipal como del provincial y nacional, así como con múltiples organizaciones de la sociedad civil. Paralelamente, en el ámbito internacional, el *Colegio* mantiene relaciones de colaboración e intercambio con instituciones de otros países, tales como Uruguay (Liceo N° 3 y municipio de Las Piedras) y Francia (Lycée Henri IV), por citar algunos de los casos más recientes. A esto debemos sumar a las familias de nuestros alumnos, a los medios locales y a gran parte de la comunidad que lo considera un referente a nivel local.

Como puede verse, el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*, es una institución educativa que por su ámbito de pertenencia y sus alcances, involucra un variado abanico de actores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de planificar una política comunicacional que dé respuesta a las necesidades de la institución, a quienes la habitan y a quienes interactúan con ella.

3.2.- Marco Institucional

Los colegios de pregrado de la UNLP se inscriben en una línea de trabajo basada en la construcción de proyectos educativos innovadores en los que la investigación, la experimentación educativa y la transferencia permiten desarrollar acciones en pos de brindar una mejor educación para todos. Tanto el *Colegio Nacional*, como el Liceo “Víctor Mercante”, el Bachillerato de Bellas Artes y la Escuela “Inchausti”, comparten una serie de objetivos centrales: mejorar la calidad de la enseñanza con miras a aumentar la retención; introducir y promover prácticas pedagógicas innovadoras y mejorar la articulación del nivel medio con el superior-universitario, a través de una mirada total e integradora. Sin embargo, cada uno conserva su propia identidad institucional, que se traduce en sus respectivos Proyectos Académicos y de Gestión.

Dichos proyectos institucionales se enmarcan en una serie de documentos normativos.

En la Universidad Nacional de La Plata coexiste una tríada -el *Estatuto (2008)*, el *Plan Estratégico 2018-2022* y el Proyecto Institucional 2018 -2022 “*Pensar la Universidad*”- en la que cada documento conserva su especificidad sin dejar por esto de complementarse. Un claro ejemplo de su convivencia lo constituyen los Proyectos Académicos y de Gestión de los colegios. En su Artículo 12º, el *Estatuto de la UNLP* señala el carácter experimental de sus escuelas (tanto en los niveles de enseñanza inicial y primaria como secundaria) y establece que deben contribuir a la integración con la educación superior. En consonancia con el *Estatuto*, el *Plan estratégico de la UNLP 2018-2022* y la *Ley de Educación Nacional N° 26.206*, el *Proyecto Académico y de Gestión 2018-2022 del Colegio Nacional*, destaca como un derecho de los estudiantes *la igualdad de oportunidades, la inclusión y la calidad del proceso educativo*, constituyéndose en garante de este derecho, mediante el diseño de estrategias y la procura de los medios para que el proceso de enseñanza – aprendizaje permita a los estudiantes, alcanzar de manera satisfactoria las metas propuestas por currícula escolar, en el marco del mencionado *Proyecto*.

En *Pensar la Universidad*, el presidente de la UNLP, Fernando Tauber señala que: “Para sostener y mejorar estos indicadores¹ cada una de las instituciones de Pregrado enfrenta el desafío pedagógico de la inclusión con calidad académica, desarrollando políticas educativas que partiendo del reconocimiento de los estudiantes como sujetos de derecho, garantizan el acceso, la continuidad escolar y el egreso así como las condiciones pedagógicas, materiales y vinculares que hacen a la trayectoria por la escuela. La inclusión implica atender a la diversidad que genera el ingreso por sorteo a través de diversas y específicas estrategias de permanencia y egreso.” (Tauber: 2018-2022)

Ya desde su primer ejercicio al frente del *Colegio*, la directora, Prof. Ana María García Munitis plasma en su *Proyecto Académico y de Gestión* la necesidad de que el *Colegio Nacional* inicie un trabajo de construcción cuyas premisas sean “promover y desarrollar una institución humanista, democrática, inclusiva, convocante para brindar el derecho a aprender con igualdad de oportunidades y posibilidades, con una política de inclusión pedagógica que permita el acceso, permanencia y egreso de sus estudiantes con calidad educativa. El ingreso por sorteo es la mejor garantía de la igualdad de oportunidades educativas.” (García Munitis: 2014-2018)

El camino iniciado durante la primera gestión se profundiza en su segundo mandato al señalar, en el actual *Proyecto de Gestión 2018- 2022*, que “la educación como acción igualadora es la que pone a disposición de los sujetos herramientas que los habilitan para algo más que una repetición, es la posibilidad de crear condiciones para un futuro mejor.” (García Munitis: 2018-2022)

Resulta evidente que el propósito del *Colegio* es responder a la demanda de la sociedad, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades, procurando ofrecer alternativas que permitan superar las desigualdades de origen y mejorando la calidad de la oferta pública en la enseñanza de pregrado.

¹ Se refiere a los índices de repitencia y de desgranamiento promedio que están en el mínimo histórico.

El plan de estudio está claramente definido por su carácter experimental, estableciendo los alcances de las practicas que se realicen en la escuela, de modo que adquieran un verdadero sentido innovador, preservando el criterio de continuidad institucional, pedagógica y curricular. Ofrece una formación general con un título de Bachiller, que está orientado a mejorar las condiciones de enseñanza, favoreciendo la comprensión por parte de los estudiantes; la reorganización y mayor equilibrio entre cargas horarias; una mayor articulación entre las disciplinas, la contemplación de espacios para abordar cuestiones propias de la realidad educativa, de la infancia- adolescencia y el desarrollo de estrategias de trabajo para el estudio autónomo.

A partir de 2005, se decide dejar de lado la organización que prescribía la Ley Federal². Desde entonces su estructura curricular se organiza de acuerdo a un Ciclo Secundario Básico (CSB), que comprende de primer a tercer año, y un Ciclo Secundario Superior (CSS), de cuarto a sexto. Esta modalidad coincidió con el diseño que propone la nueva *Ley 26.206 de Educación Nacional*, que mantiene la estructura de un Ciclo Secundario Básico, con propósitos introductorios, y de un Ciclo Secundario Superior, preuniversitario.

En el año 2007, se elabora un nuevo plan de estudios reformulado a partir de la participación de todos los docentes. El mismo se estructura en seis años con adecuaciones progresivas.

El Sistema Preuniversitario se caracteriza por ofrecer a los estudiantes materias y talleres optativos, que le permitan orientarse hacia el aprendizaje de contenidos más específicos, relacionados con sus áreas de interés (Científico- Tecnológica, Ciencias Naturales y de la Salud, Ciencias Sociales y de la Comunicación). La *optatividad* como forma de elección brinda a los alumnos la posibilidad de elegir

² La Ley Federal de Educación Nº 24.195/93 se refiere, en su segundo capítulo, al Sistema Educativo Nacional, cuya estructura se detalla en el título III, conformándose con las instancias de Educación Inicial, Educación General Básica, Educación Polimodal, Educación Superior, Profesional y Académica de Grado. Con la Ley de Educación Nacional, sancionada en 2006, se abre un nuevo paradigma en materia educativa. Mientras que la Ley de 1993 estaba centrada en la idea de equidad, la nueva Ley lo hace en la de igualdad. En la Ley Federal de Educación se hablaba de un Estado que garantizaba la política educativa mientras que en la Ley de Educación Nacional, de un Estado que garantiza el derecho social a la educación.

qué aprender. A partir del 5º año de su trayectoria académica, el estudiante puede optar por caminos alternativos, que le permiten orientarse hacia el aprendizaje de contenidos más específicos relacionados con aquellas áreas que convoquen su interés. El Sistema Preuniversitario brinda a los jóvenes autonomía y los hace responsables de sus elecciones con miras a sus estudios superiores.

En este sentido, el *Proyecto Académico y de Gestión 2018 -2022* propone la necesidad de “crear una instancia tendiente a la articulación y orientación vocacional, con el propósito de que los estudiantes de sexto año puedan concurrir a las diversas unidades académicas. Desarrollar procesos de orientación vocacional a fin de permitir una adecuada elección profesional y ocupacional de los estudiantes.” (García Munitis: 2018-2022)

Todos los sujetos debemos tener las mismas oportunidades educativas y la escuela debe ofrecer una enseñanza de calidad para todos, poniendo a los jóvenes en contacto con mundos de conocimiento, de lenguaje, de cultura diferente, a los que no accederían si no fuera por la escuela. Por eso, se considera a la inclusión como un proceso, una búsqueda continua de formas de responder a la diversidad. No es un estado final, sino un camino que recorre cada escuela. Ese camino se transita colaborativamente, de modo que todos y cada uno de los actores institucionales asume una tarea acorde con su formación y su rol.

La retención e inclusión escolar a través de un plan de fortalecimiento de trayectorias educativas, los programas de innovación escolar, la investigación y la extensión son los lineamientos prioritarios de la actual gestión del *Colegio Nacional*.

Finalmente, para cerrar esta breve descripción del marco institucional, queremos destacar la reciente creación del *Bachillerato en Saneamiento y Gestión Ambiental*, una iniciativa conjunta del *Colegio Nacional* y la Facultad de Ingeniería, inaugurado en el presente ciclo lectivo. Esta nueva modalidad, verdadero ejemplo de articulación entre niveles, de extensión y de transferencia, constituye una alternativa de educación obligatoria que comprende una formación común y una orientada, de carácter diversificado, que responde a diferentes áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo. La propuesta educativa aspira a

formar estudiantes especializados en todo lo que tiene que ver con cursos de agua, cuencas, zonas inundables, agua potable, cloacas y manejos de residuos pero, fundamentalmente, se propone formar emprendedores autogestivos con sentido crítico y responsabilidad ciudadana que sean verdaderos agentes de promoción del cambio y del desarrollo.

La primera cohorte cuenta con 64 estudiantes provenientes de 19 escuelas públicas rurales o periféricas de la región, impactados por las problemáticas que aborda el BSGA y que han sido seleccionados en manera conjunta con la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires.

3.3.- Punto de partida

En la descripción del marco institucional hemos tratado de reflejar la sinergia que se genera entre el *Estatuto de la UNLP*, el *Plan Estratégico, Pensar la Universidad* y el *Proyecto Académico y de Gestión 2018-2022 del Colegio Nacional*. Unos y otros se complementan a la hora de la planificación y de la delimitación del campo de lo posible, objetivos, estrategias para alcanzarlos, tácticas a implementar, a la vez que nos invitan a reflexionar sobre una serie de variables y de actores que existen y actúan más allá de nosotros y de nuestras previsiones. Resulta evidente que estos tres documentos tienen consecuencias palpables en el cotidiano devenir de nuestras instituciones.

Este marco normativo nos permite definir con claridad nuestro punto de partida en lo que hace a la comunicación del *Colegio*. Sin embargo resulta insuficiente a la hora de, como dice Matus, avocarnos a la tarea de planificar como “herramienta para pensar y crear futuro” (Matus en Huertas: 1993). Tal como señala Fernando Tauber “la planificación tradicional o normativa se basó en un conjunto de premisas y supuestos positivistas que la volvieron insostenible ante la complejización creciente de los procesos de desarrollo territorial, comunitario e institucional” (Tauber.2008). Es por eso que debemos ampliar nuestros horizontes y planificar una política comunicacional para el Colegio Nacional Rafael Hernández que, atendiendo a la normativa, políticas, alcances, objetivos (a corto,

mediano y largo plazo), actores (internos y externos), acciones, estrategias, tácticas, variables, plazos y resultados (esperados y alcanzados), fortalezca los lineamientos prioritarios de la actual gestión.

Si el objetivo coincidente –en materia de política pedagógica- que señalan tanto el *Estatuto*, como *Pensar la Universidad* y el *Proyecto Académico y de Gestión 2018-2022* del CNLP es la “inclusión con calidad académica, desarrollando políticas educativas que partiendo del reconocimiento de los estudiantes como sujetos de derecho, garantizan el acceso, la continuidad escolar y el egreso así como las condiciones pedagógicas, materiales y vinculares que hacen a la trayectoria por la escuela”, es necesario el involucramiento de todos los actores institucionales a la hora de pensar una estrategia comunicacional para el *Colegio*.

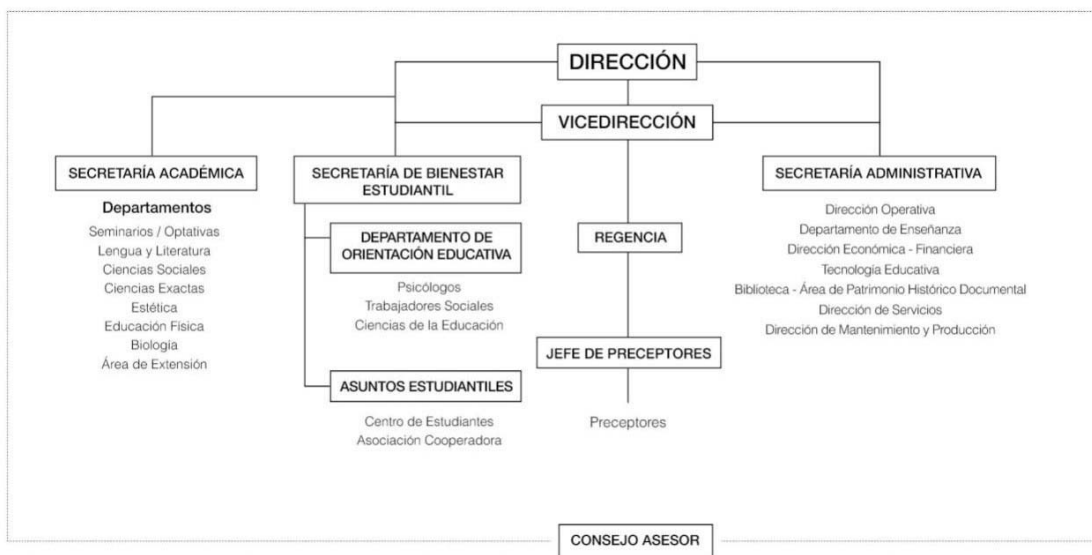
Sin duda, la comunicación institucional desempeña un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en torno a la consecución del objetivo primordial de la *inclusión con calidad educativa*, garantizando *el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes*.

3.3.1.- Mapa Comunicacional del Colegio Nacional “Rafael Hernández”

La trama escolar del *Colegio Nacional* es mucho más compleja de lo que, a priori, podría imaginarse. Cuando se habla de una comunidad educativa, por lo general, se piensa exclusivamente en la dupla *docente – alumno*. Sin embargo, esos docentes –organizados en seis *Departamentos*, con sus correspondientes coordinaciones de diversas asignaturas- responden a las decisiones tomadas por un *equipo de gestión* que, en el caso de nuestros colegios de pregrado de la UNLP, lo componen los *directivos* y los *secretarios académicos*. Para llevar adelante su labor, el cuerpo docente y los estudiantes cuentan con el apoyo de una *Secretaría de Bienestar Estudiantil*, de la que depende un *Departamento de Orientación Educativa*, integrado por psicólogos, trabajadores sociales y especialistas en ciencias de la educación. A esta estructura viene a sumarse el cuerpo de *preceptores*, coordinados por un *regente* y los distintos departamentos que componen la *Secretaría Administrativa*. Finalmente, el *Consejo Asesor*, el *Centro de Estudiantes* y la *Asociación Cooperadora*, cierran el actual organigrama

que da cuenta de la organización de los distintos integrantes que componen el *Colegio Nacional "Rafael Hernández"*.

Organigrama Actual del Colegio Nacional



Resulta evidente que una organización cuya misión fundamental es ofrecer una enseñanza inclusiva y de calidad para todos, a pesar de la heterogeneidad de quienes conviven hoy en sus aulas, necesita de la participación activa de la totalidad de sus actores. Y, en este contexto, la comunicación se constituye en un pilar fundamental.

Deberíamos preguntarnos si una estrategia comunicacional que vincule a todos los actores que la conforman sería suficiente para responder a las necesidades que, en materia de comunicación, tiene la institución.

Durante muchos años en el sistema educativo, ha preponderado una comunicación que es reflejo de su organización. A una organización vertical correspondió una comunicación vertical. Esta comunicación, a la que podríamos llamar de *carácter administrativo*, tiene diversos rasgos que la identifican:

- ✓ Los interlocutores se ubican en rangos diferentes (“se elevan informes”, “se bajan resoluciones”).
- ✓ El recorrido comunicacional es radial (los mensajes parten y vuelven a un único centro que es el emisor de mensajes).
- ✓ Se acentúa la formalidad de la comunicación, por lo que una parte esencial del mensaje viene determinada por su formato (memorándum, resolución, disposición, circular, informe).

Este paradigma de comunicación resulta válido y eficiente cuando su propósito es normativo, pero se vuelve ineficaz para todo otro tipo de mensaje. Algunos efectos que produce el modelo administrativo de comunicación son:

- ✓ No hay comunicación transversal entre los actores educativos. Por el contrario, resulta difícil establecer una comunicación participativa.
- ✓ No hay interacción entre los interlocutores, ni intercambio de significados. No se dice lo que se piensa o siente sino que se cumple con informar.³

Queda claro, entonces, que una estrategia comunicacional que se inscriba en esta línea resulta insuficiente e ineficaz. *Insuficiente*, porque deja de lado una dimensión fundamental a la hora de pensar la comunicación: a los alumnos como

³ IIPE- Buenos Aires, UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación (2000). *Competencia para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 4.

actores privilegiados de este circuito que debe retroalimentarse y que no los abarca solamente a ellos sino que también alcanza a sus familias. Asimismo una estrategia comunicacional debe considerar al *Colegio* en relación con los otros colegios de la UNLP y de las otras universidades nacionales del país, con la comunidad toda de la UNLP; con instituciones educativas de la ciudad; con distintas dependencias de los gobiernos municipal, provincial o nacional; con organizaciones del tercer sector; con los medios locales y de la región. Por otra parte, resulta *ineficaz*, porque si fracasa en el intento de que todos los actores involucrados en este circuito comunicacional, de una u otra manera, con distinto grado de participación y responsabilidades, se sientan parte de la institución, se involucren, comuniquen y se retroalimenten, la comunicación institucional nunca será exitosa.

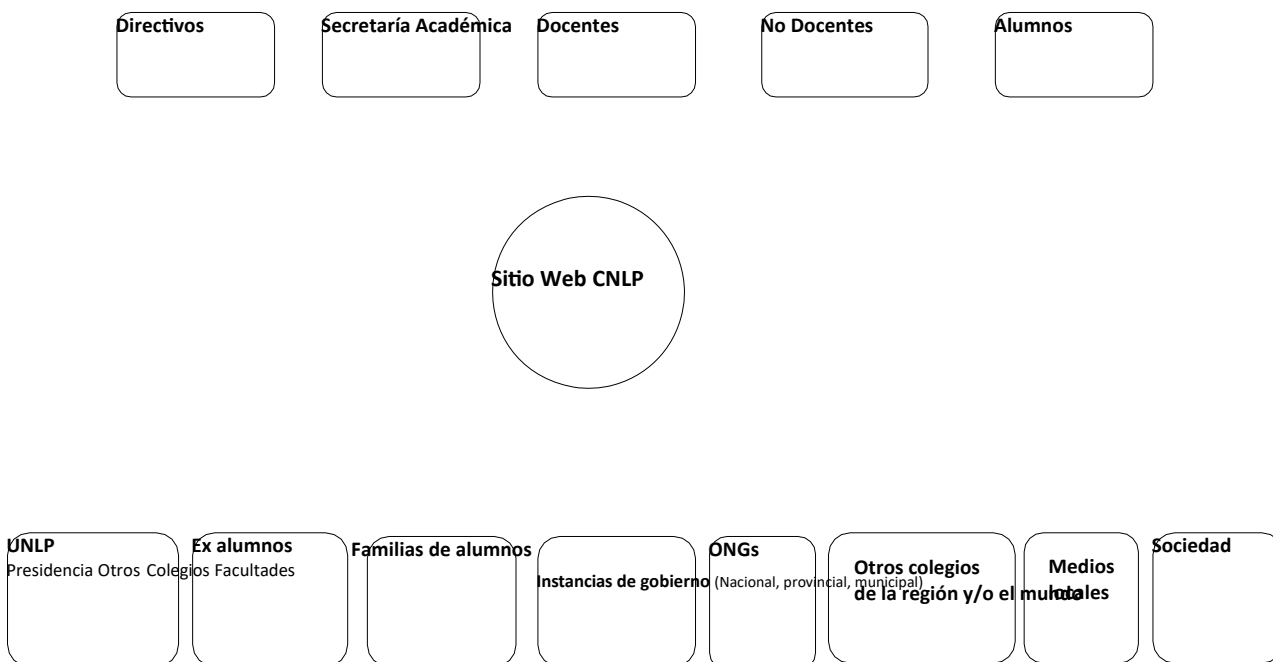
En este punto resulta inevitable una mención a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que han revolucionado el mundo al cambiar nuestros hábitos comunicacionales. En nuestras instituciones conviven prácticas cercanas a las del siglo pasado con aplicaciones tecnológicas innovadoras, principalmente en manos de nuestros alumnos. En este sentido resulta indispensable *aggiornar* a la institución en el uso de las TIC y capitalizar lo que tienen de positivo, de manera tal de direccionarlas en provecho de las prácticas pedagógicas y, muy especialmente, comunicacionales de la institución favoreciendo la tarea de quienes trabajamos para lograr que el *Colegio* pueda comunicar de manera eficaz y eficiente.

Un relevamiento de las herramientas y de los circuitos comunicacionales del *Colegio Nacional* revelan, en primer lugar, que la *falta en el organigrama de un área de Comunicación Institucional*, hace que no exista un criterio rector a la hora de comunicar (cada actor institucional comunica lo que estima necesario dar a conocer bajo el formato y con el alcance que su lugar en la estructura le permita); se realicen grandes esfuerzos que, en la mayoría de los casos, resultan insuficientes a la hora de alcanzar a la comunidad toda; se abone la idea de que existen circuitos privilegiados de comunicación de los cuales algunos actores institucionales quedan excluidos; se generen circuitos informales de comunicación;

se superpongan acciones y se genere confusión a partir de la existencia de dobles mensajes; por citar solo algunos los casos de mayor incidencia en la vida comunicacional de la institución.

3.3.2.- Comunicación Interna – Comunicación Externa

La falta de coordinación desde un área específica, hace que el sitio web del *Colegio* se considere la herramienta rectora en materia comunicacional. Si bien es cierto que constituye el principal instrumento comunicacional con que cuenta hoy el *Colegio Nacional*, no menos cierto es que resulta insuficiente ya que no existe una política comunicacional de la institución, de la que pueda derivarse una planificación estratégica en la materia.



En este gráfico, hemos tratado de representar a todos los actores que interactúan *en y con* el *Colegio*. Como puede verse, la línea superior contempla a una serie de actores intrainstitucionales, entre los cuales se establece un circuito comunicacional que se retroalimenta, a pesar de no contar con canales formales de interacción. Por otro lado, existe una serie de otros actores (en la línea inferior del gráfico), que pueden considerarse externos, pero con los que necesariamente el *Colegio* interactúa. Una vez más, el intercambio con ellos no reconoce canales formales por lo que cada situación vendría a representar un caso único, lo que en una institución de las dimensiones del *Colegio Nacional* supone un enorme esfuerzo que no siempre se ve justificado en función de los resultados que se obtienen.

Básicamente, la Comunicación Interna se da *vía correo electrónico*, que requiere la actualización constante de un *mailing*. El *sitio web* del *Colegio*, también sirve a estos propósitos.

Por su parte, la Comunicación Externa se da, principalmente, a través de la *web* y las *redes sociales* del *Colegio* (Twitter, con un número cercano a los 3000 seguidores y Facebook, con más de 5000), así como también del *canal de Youtube* y del recientemente creado *programa de radio, 1.49 al aire*, que se emite todos los miércoles por la señal AM de Radio Universidad.

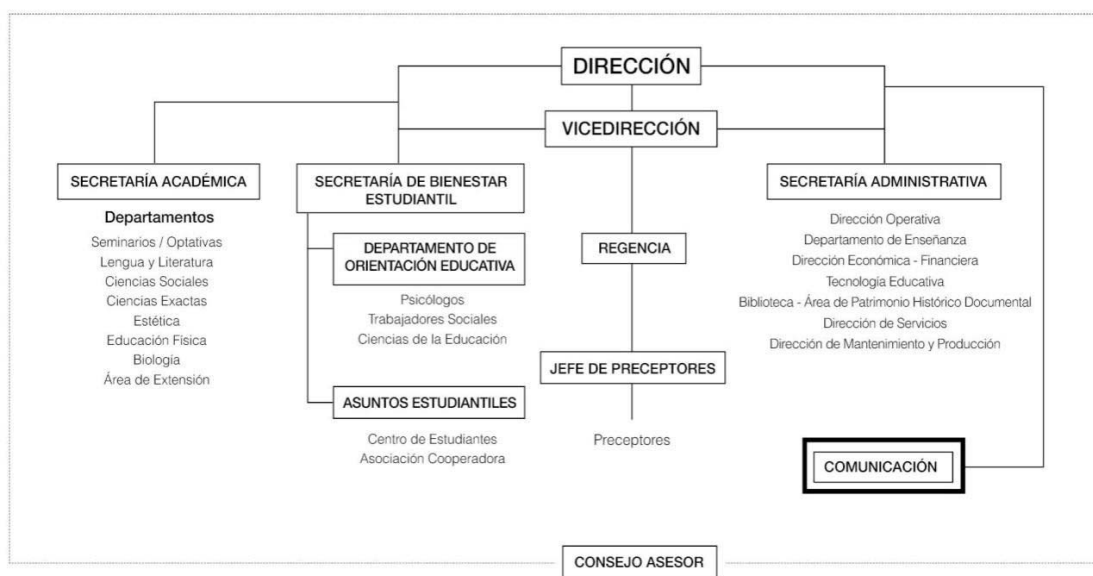
Como puede verse el hecho de no contar con un Departamento de Comunicación atenta contra los criterios actuales que guían la vida comunicacional de las instituciones públicas en lo que hace a la circulación transversal de la información y que podríamos resumir en: transparencia y democratización de la información.

Asimismo la existencia del área permitiría mejorar la circulación de la información tanto hacia el interior como hacia el exterior del *Colegio*; optimizar los esfuerzos no solo de quienes trabajan en el área específica sino de quienes proveen y requieren información; fortalecer la comunicación interna y externa de la institución mediante el pleno aprovechamiento de las potencialidades de las herramientas existentes (*sitio web*, *canal de Youtube*, *programa de radio*, *redes*, *identidad*) y la creación de otras nuevas (*boletín informativo interno*, *revista*

institucional, producción de contenidos audiovisuales, registro audiovisual y todo un abanico de posibilidades referidas a la identidad del *Colegio*: brochure y video/s institucional/es, señalética, papelería, folletería, stands, eventual aplicación de la marca en diversos objetos y publicidades).

Todos los integrantes de la comunidad educativa deberían formar parte de un proceso comunicacional que defina una línea de acción que los incluya. Esto es posible únicamente desde la convicción de que la comunicación debe mediar entre los integrantes de una organización cuya realidad obliga, necesariamente, a democratizar la información, a repensar las prácticas adoptadas y a tomar decisiones que deben ser comunicadas en beneficio propio pero, también, en el de la comunidad educativa de la UNLP en su conjunto.

Organigrama del *Colegio Nacional* con la incorporación del área de Comunicación Institucional



En consecuencia, nuestra propuesta consiste en la formalización de un área de Comunicación Institucional que dependería directamente de Dirección y gestionaría la comunicación del Colegio Nacional “Rafael Hernández” utilizando herramientas teóricas así como medios técnicos para dar un cauce institucional a las diversas esferas de la organización en pos de un objetivo común.

4. OBJETIVOS

4.1.- Objetivos Generales

- Fortalecer la comunicación interna y externa del *Colegio Nacional* mediante el diseño de una estrategia comunicacional participativa.
- Fortalecer la identidad institucional.

4.2.- Objetivos Específicos

- Formalizar los circuitos de comunicación interna y externa mediante la optimización de las herramientas comunicacionales vigentes y la creación de otras nuevas.
- Lograr un circuito virtuoso de comunicación –interna y externa- que se retroalimente y permita optimizar RR.HH, económicos y tiempo en la tarea de comunicar.
- Fortalecer la identidad visual del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*.
- Formalizar el área de Comunicación Institucional del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*

Resulta evidente que algunos de los objetivos marcados como prioritarios requieren de plazos que exceden a los del ejercicio de la actual gestión. Sin embargo, nuestro objetivo de máxima sería llegar al 2022 con el camino iniciado.

5.- MARCO CONCEPTUAL

5.1.- La comunicación

institucional 5.1.1.- El lenguaje

El lenguaje es el medio de comunicación más importante y universal para el hombre, es un producto y expresión de una cultura. Está constituido por signos, organizados en una estructura más o menos orgánica, que transmiten significación. Tanto el lenguaje natural (el idioma que hablamos normalmente) como el gestual, el pictórico, el onomatopéyico o cualquier otro que conozcamos (los artificiales de la lógica, la matemática, el *morse* o *Braille*) tienen en común ser partes de algún proceso de comunicación humana.

Según el lingüista americano Noam Chomsky, la adquisición del lenguaje es una capacidad innata del ser humano, inserta en nuestra biología. Según Chomsky la capacidad del habla se desarrolla de la misma manera que la de ver o caminar. Prueba de esto es que en todas las lenguas, algunas características se aprenden y otras no. Por lo tanto, estas últimas se heredan, forman parte de nuestro patrimonio genético. A partir de Chomsky, la lingüística busca descubrir las reglas universales del lenguaje. Su enfoque cognitivista le permitió ver que lo que normalmente identificamos como una lengua no es un fenómeno lingüístico sino nociones sociopolíticas. Por consiguiente, según Chomsky, ninguna lengua es complicada, ninguna es extraña y ninguna es primitiva.

Las comunidades han tratado siempre de tener una lengua común, que le dé coherencia a la vida política, social y cultural. Pocos son los países que poseen varias lenguas. La existencia de una lengua común tiene consecuencias indudables en estas áreas de la interacción humana, porque como señala Pierre Guiraud en *La gramática* (1964), la existencia de diferentes dialectos sociales impediría la comunicación entre los distintos estamentos, en cambio la existencia de una lengua común contribuye a que se concrete. Por lo tanto, las formas

lingüísticas no son pura forma, sino continente de significados culturales, sociales y políticos.

Ahora bien, reflexionar sobre el lenguaje en términos lingüísticos poco nos dice acerca de la comunicación. Comunicar, en la acepción tradicional de los vocablos latinos *communico*⁴ y *communicatio*⁵, es la *acción mediante la cual lo que era propio y exclusivo de uno viene a ser participado por otros*. Y nosotros podemos hacer común con los otros nuestros pensamientos, nuestros conocimientos, dar noticia de algo a alguien, conversar con una persona o más y, en todos estos casos, identificamos la acción con el término *comunicar*.

Roman Jakobson presentó en el Congreso sobre lengua literaria de Bloomington⁶, su teoría de la comunicación y de las funciones del lenguaje. Es allí donde plantea una esquematización de las funciones del lenguaje, lo cual exige un repaso conciso de los factores que constituyen todo hecho discursivo, es decir, cualquier acto de comunicación verbal. Los seis factores que intervienen en la comunicación lingüística son: el *emisor* o destinador (función emotiva), el *mensaje* (función poética), el *receptor* o destinatario (función conativa), el referente o *contexto* (función referencial), el *código* (función metalingüística) y el contacto o *canal* o médium (función fática). Según este esquema la *comunicación* se realiza, entonces, por medio de *mensajes* enviados por un *emisor* y dirigidos a un *receptor*. El mensaje se refiere a un *contexto de referencia*, llamado también *referente*, que puede ser un objeto, real o no, externo al mensaje, pero al cual alude o capta verbalmente. Para comunicarse se usa un *código* común -del todo o en parte- entre emisor y receptor. El *emisor codifica* y el *receptor decodifica* el mensaje. Por último, un *contacto* o *canal físico* y una *conexión psicológica* ente el emisor y el receptor. Este contacto puede ser el sonido, en el caso del lenguaje oral, el papel y la grafía, en el escrito, la luz, en el caso de mensajes con códigos lumínicos.

⁴ Communico, tr.: poner en común, compartir.

⁵ Communicatio –onis f.: comunicación, participación.

⁶ Universidad de Indiana, EE.UU, 1958.

Si bien los esfuerzos de Jakobson estaban dirigidos, desde sus tiempos en la Escuela de Praga, al lenguaje literario, sus aportes constituyen un hito y un punto de partida para la teoría moderna de la comunicación lingüística.

Sin embargo, la mera existencia de un lenguaje y de este *círculo clásico de la comunicación*, que Jakobson describe, no bastan para que la comunicación se efectúe con éxito. Se puede reprochar a Jakobson no haber considerado suficientes elementos como para dar cuenta de un esquema que en la práctica es bastante más complejo, de modo tal que el *mapa* diera cuenta mejor del *territorio*.

Es sabido que en el intercambio verbal se juegan relaciones de poder y, muy a menudo, es el más fuerte quien impone al más débil su propio idiolecto⁷. Toda palabra quiere decir *lo que yo quiero que signifique* pero, al mismo tiempo, toda palabra quiere decir *lo que quiere decir*, hay un sentido en la lengua. Hablar es precisamente procurar que coincidan esas dos intenciones significantes, esos dos *querer decir*.

Es preciso admitir que toda comunicación dual se funda no sobre la existencia de un *código* sino de *dos idiolectos*, por consiguiente el mensaje mismo se desdobra, al menos en lo que concierne a su significado. Si se define a la competencia como un conjunto de reglas que especifican *cómo los sentidos se aparecen a los sonidos* (Chomsky, 1979) y si asumimos que esas reglas de correspondencia significativa – significado varían de un idiolecto a otro, y dado que el significante de un mensaje permanece invariable entre la codificación y la decodificación, es preciso admitir que en el intervalo que separa ambas operaciones el sentido sufre muchos avatares.

No es verdad, como parece decir Jakobson, que el mensaje pase en su totalidad, de boca en boca, sin sufrir alteraciones en la operación. De ahí que su esquema clásico de la comunicación haya sido reformulado en más de una oportunidad. A las competencias estrictamente lingüísticas (y paralingüísticas), en

⁷ Se entiende por *idiolecto* a la forma de hablar característica de cada persona. Se manifiesta en una selección particular del léxico, de la gramática y también en palabras, frases y giros peculiares, así como en variantes de la entonación y la pronunciación.

las dos esferas de emisor y receptor, se suman competencias no lingüísticas, tales como determinaciones psicológicas, competencias culturales, ideológicas, restricciones del universo de discurso (temático - retóricas), referencias situacionales, por citar solo algunas. Todos estos datos son pertinentes bajo la forma de *imágenes*, de representaciones, que los sujetos enunciadores construyen a partir de ellos (imágenes que emisor y receptor se forman de ellos mismos y de su interlocutor: *¿quién soy yo para hablarle así?; ¿quién es él para que yo le hable así?; ¿quién soy yo para que él me hable así?; ¿quién es él para que él me hable así?*).

Los modelos de *competencia lingüística* explicitan el conjunto de conocimientos que sobre su lengua tienen los individuos, pero cuando esos conocimientos se movilizan con vista a un acto enunciativo efectivo, los sujetos emisor y receptor, hacen funcionar reglas generales que rigen los procesos de codificación y decodificación, cuyo conjunto, una vez explicitado, constituirían los *modelos de producción e interpretación*. A diferencia del modelo de competencia lingüística, esos modelos son comunes a todos los sujetos hablantes, todos utilizan los mismos procedimientos cuando *emiten – reciben* los mensajes.

5.1.2.- Competencia Lingüística vs. Competencia Comunicativa

La *competencia lingüística* es el conjunto de conocimientos que le permiten al hablante u oyente ideal de una lengua (lengua materna) entenderla. Mientras que la *competencia comunicativa* requiere, además del conocimiento de la lengua materna o natural, el conocimiento de elementos accesorios. Son conocimientos y aptitudes que debe tener un individuo para manejar y entender el sistema semiótico de una sociedad. Implica, además del dominio de la lengua, la capacidad de contextualización.

En la comunicación se utilizan más sistemas que el del lenguaje, para esto el individuo necesita dos propiedades: capacidad de contextualización, que le permite usar el lenguaje de acuerdo con un determinado contexto, y *grado de dominio* del lenguaje, de acuerdo a situaciones. Ambas capacidades le exigen el

conocimiento, en primer lugar, de: el/los *rol/es* (puesto de manifiesto a través de deícticos sociales, apelativos, fórmulas de tratamiento) y el/los *status* (género, edad, clase social). Son conocimientos que permiten comunicarse adecuadamente, además de tener una noción del tiempo y espacio, del nivel de formalidad que requiere la situación, de la formulación de enunciados apropiados al tema tratado, del medio o soporte en el que se sustanciará la expresión, la especialidad y el dominio (Lyons, 1997).

La reacción al concepto de *competencia* de Chomsky se centró en resaltar el carácter social de la competencia y la importancia de que los enunciados sean apropiados al contexto en el que tiene lugar la comunicación. De este modo Lyons (1970) considera que la habilidad de utilizar la lengua con corrección en una variedad de situaciones determinadas socialmente es una parte tan central de la competencia lingüística como la habilidad de producir oraciones gramaticalmente correctas.

Son muchos los lingüistas que insisten con la idea de que la gramaticalidad de las oraciones no es suficiente a la hora de producir o comprender enunciados sino que es más importante que resulten adecuados al contexto en el que tiene lugar.

Quienes critican el concepto de *Competencia Lingüística* consideran que este principio en la gramática generativa es reduccionista porque no tiene en cuenta elementos del contexto sociolingüístico. Hymes señala que los enunciados deben ser también apropiados y aceptables en el contexto en que se utilizan: *Hay reglas de uso sin las cuales las reglas gramaticales serían inútiles. Del mismo modo que las reglas sintácticas pueden controlar aspectos de la fonología, y las reglas semánticas quizá controlar aspectos de la sintaxis, las reglas de los actos de habla actúan como factores que controlan la forma lingüística en su totalidad.* (Hymes, 1972)

Hymes propuso el concepto de *Competencia Comunicativa*, que contiene las reglas de uso a las que hace referencia. En él incluye el significado referencial y social del lenguaje, y no solo se refiere a la gramaticalidad de las oraciones, sino también a si estas son apropiadas o no al contexto. Para Hymes la competencia comunicativa presenta cuatro dimensiones: el grado en que algo resulta

formalmente posible (gramaticalidad), el grado en que algo resulta factible, el grado en que algo resulta apropiado y el grado en que algo se da en la realidad. Por lo tanto, podemos ver que conceptos como *ser apropiado* o *aceptable* forman parte, al igual que ser gramaticalmente correcto, de la competencia comunicativa. Hymes afirma que la competencia es el conocimiento subyacente general para el uso de la lengua que posee el hablante oyente. Pero tener el conocimiento no implica la destreza para utilizarlo. La competencia comunicativa implica ambos aspectos: conocimiento y habilidad, conocimiento de determinadas reglas y la habilidad para utilizar ese conocimiento en contexto, teniendo en cuenta también otros factores que intervienen en la comunicación tales como las características de los interlocutores o las relaciones que se establecen entre ellos, las distintas situaciones, que harán que los hablantes utilicen diferentes registros.

Otra diferencia importante entre las *Competencias Lingüística y Comunicativa* corresponde al carácter dinámico de la segunda frente al carácter estático de la primera. La competencia lingüística es innata, tiene base biológica, es estática, tiene un carácter absoluto y no implica comparación. La competencia comunicativa es un concepto dinámico que depende de la negociación del significado entre dos o más personas que comparten hasta cierto punto el mismo sistema simbólico. Mientras que la primera tiene un carácter intrapersonal y absoluto, la segunda es interpersonal y relativa, es por eso que los distintos hablantes de una lengua pueden presentar distintos grados de competencia comunicativa. La competencia comunicativa, por lo tanto, tiene base social y es específica del contexto en el que tiene lugar la comunicación.

Queda claro que, tal como señala Paula Porta: “La comunicación, avanza, constituye los procesos sociales, es habitada e interpelada desde diferentes instancias de la sociedad. La investigación académica no llega a abarcarla, a comprender las irrupciones, las transformaciones, las nuevas demandas.” (Porta, 2014)

5.1.3.- Comunicación: otra perspectiva

Desde el punto de vista de la Lingüística, la comunicación parecería ser un objeto de laboratorio demasiado estandarizado para constituir un fenómeno social. Sin embargo, esta visión que resulta un primer aporte valioso a la hora de reflexionar sobre el lenguaje y sus usos en la interacción comunicacional, es insuficiente para describir un proceso complejo como el de la comunicación.

Cabría preguntarse, entonces, si el *círculo clásico de la comunicación* descrito por Jakobson o el reformulado por Kerbrat-Orecchioni⁸, sumados a los posteriores aportes de Chomsky –concepto de *competencia*-, Hymes –diferencia entre *competencia comunicativa* y *competencia lingüística*- o Lyons –*enunciados apropiados al contexto de la enunciación*-, son suficientes para dar cuenta de este fenómeno.

Según la visión de Paula Porta, “la comunicación constituye un campo de conocimiento que es cada vez más conscientemente interdisciplinario, no se supone como una ciencia o una disciplina única. Sino, por el contrario, se

⁸ Catherine Kerbrat-Orecchioni es una de las principales críticas al esquema de la comunicación planteado por Roman Jakobson. Sin embargo, su reformulación parte del esquema del autor ruso, tomando distintos puntos. Se basa, principalmente, en la idea de que no es cierto que los dos participantes de la comunicación, aun si pertenecen a la "misma comunidad lingüística", hablen exactamente la misma "lengua". La comunicación no se funda sobre un código único compartido por ambos participantes de la comunicación, sino que cada participante posee su propio idiolecto, que aunque sean compatibles, no son idénticos. Agrega también que al haberse multiplicado por dos la noción de código, estos se insertan en la esfera del emisor y receptor. Cada uno de estos dos idiolectos tiene dos aspectos: una competencia lingüística desde el punto de vista de la producción (propia del emisor) y una competencia lingüística desde el punto de vista de la interpretación (propia del receptor). La noción de competencia no es más que la suma de todas las posibilidades lingüísticas de un sujeto, es decir, todo lo que es susceptible de crear (emisor) e interpretar (receptor). Además de criticar ciertos aspectos del esquema, Kerbrat Orecchioni agrega más nociones: la de *universo del discurso*, que se refiere a las limitaciones que poseen los hablantes para expresarse. Estas limitaciones dependen de dos factores básicos: las condiciones concretas de la comunicación y los caracteres temáticos y retóricos del discurso. Agrega también al modelo las nociones de *competencias no lingüísticas*, a las que divide en dos: las *determinaciones psicológicas y psicoanalíticas*, que desempeñan un papel importante en las operaciones de codificación/decodificación y las *competencias culturales* (que no son más que el conjunto de los conocimientos implícitos que poseen sobre el mundo) e *ideológicas* (el conjunto de los sistemas de interpretación y de evaluación del universo referencial) que mantienen relaciones con las competencias lingüísticas y cuya especificidad contribuye a acentuar las diferencias de idiolectos. En el cierre de la reformulación, la lingüista agrega la noción de *modelos de producción* y *modelos de interpretación*, que son los procesos y reglas generales que se ponen a funcionar cuando los individuos se acercan a un acto enunciativo. Estos modelos son comunes a todas las personas, ya que todos realizamos los mismos procedimientos cuando emitimos/recibimos mensajes.

constituye con el aporte de varias y diversas perspectivas” (Porta, 2014). Tal vez esta sea la razón por la que resulte difícil delimitarla como objeto de estudio.

La configuración de la comunicación como campo académico es reciente. A esto se suma la creciente incidencia de las nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC) y su constante interacción con variaciones sociales, cambios culturales, políticos, económicos, históricos. La profusión de variables que entran en juego en este proceso complejizan el desarrollo de los estudios de comunicación que de ninguna manera pueden restringirse a un esquema prefijado. “La Comunicación es analizada asiduamente desde nuevos enfoques y susceptible a transformaciones, ambas son consecuencia de la velocidad con que se desarrolla el objeto de su interés, y la aceleración de los procesos históricos y sociales que caracterizan estos tiempos.” (Porta, 2014)

Hasta mediados del siglo XX, la evolución teórica y aplicada de la organización, considera muy débilmente en forma directa la presencia de la comunicación, salvo excepciones.

A pesar de que la comunicación es un componente central en la vida de las organizaciones, recién en los últimos cincuenta años, los fenómenos sociales y tecnológicos han provocado, en cierto modo, que comience a ser tenida en cuenta.

Un matemático e ingeniero electrónico estadounidense, Claude Shannon, propone a comienzos de los años cincuenta, una teoría relacionada con las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información, su medición y representación, así como también de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesar información. Centra sus trabajos en la técnica, en un sentido lineal, de traducción eléctrica y toma a la comunicación como información –fuente/emisor, receptor/destino. (Shannon, 1949)

Diez años después, un biólogo, Warren Weaver, se preocupó por el estudio de los procesos técnicos de la comunicación e incorporó la informática-telecomunicación, partiendo de la idea de la retroalimentación a través de la cibernética. En su esquema, que se compone de cuatro elementos -emisor, canal, receptor y código o la decodificación común- hace hincapié en la influencia de la

comunicación en el receptor, poniendo en valor los fenómenos lingüísticos. (Weaver, 1949)

En esa misma época, el lingüista norteamericano Edward Sapir (1949), estudia las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto, afirmando que cada lengua ayuda a estructurar el mundo perceptivo de los que la hablan.

“Basándose en Sapir, un grupo de investigadores agrupados en la denominada ‘Escuela de Palo Alto’ elaboró, en 1956, una teoría de la comunicación basada en una pregunta central: entre los miles de comportamientos corporalmente posibles ¿cuáles son aquellos que la cultura retiene por constituir conjuntos significativos, portadores de sentido entre las personas?” (Bártoli, 1992 citado en Tauber, 2008)

“A principios de los sesenta, el análisis transaccional –AT– estudia la estructura de las interacciones de los individuos, afirmándose en la noción de feed-back (Berne, 1971). Y en los setenta y ochenta se desarrolla la programación neurolingüística –PNL–, basada en observar y mejorar la comunicación interpersonal.” (Tauber, 2008)

Por último, la visión contemporánea y posmoderna señala a la cultura como condición esencial tanto en los procesos de comunicación como en las prácticas organizacionales. Se reconoce que el hombre modela a la cultura y que esta, a su vez, modela al hombre. De manera tal que las prácticas de comunicación y organización tienen una influencia cultural real, que se consolida a mediano o largo plazo, porque la cultura actúa sobre la organización y viceversa a través de ritos, mitos, valores, lenguaje y símbolos.

Fernando Tauber, en su tesis doctoral, señala que “las corrientes latinoamericanas insisten en inscribir la comprensión de la comunicación en la cultura, es decir en las mediaciones más que en los medios, como articuladoras entre prácticas de comunicación y movimientos sociales en diferentes temporalidades y bajo una pluralidad de matices.” (Tauber, 2009)

Por su parte, Jesús Martín Barbero sostiene que “pensar los procesos de comunicación desde la cultura significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios.” (Jesús Martín Barbero, 1987 citado en Tauber, 2008)

El campo de la comunicación se forma así en América Latina del movimiento cruzado de dos hegemonías: la del paradigma informacional/instrumental, procedente de la investigación norteamericana, y la del paradigma crítico/ideológico, originado en las ciencias sociales latinoamericanas. “Durante los años sesenta, setenta en América Latina se habían comenzado a trazar las primeras líneas en torno a la institucionalización de los estudios de comunicación impulsados por el Centro Internacional de Periodismo para América Latina (CIESPAL), con un claro alineamiento a las políticas de desarrollo para la región. La modernización desarrollista propaga un modelo de sociedad que convierte a la comunicación en el terreno de punta de la ‘difusión de innovaciones’ y en el motor de la transformación social: comunicación identificada con los medios masivos, sus dispositivos tecnológicos, sus lenguajes y sus saberes propios.” (Porta, 2014)

Recién en los ochenta se puede hablar de la existencia de un campo de la comunicación. Se empieza a ver a los medios masivos como transmisores de información que provocan efectos, ya sea de democratización y difusión de la cultura como de dominación y alineación. En América Latina esta dualidad se traduce en el enfrentamiento entre una perspectiva *ideologista o crítica*, que mira a la comunicación como *herramienta de dominación* y la mirada *desarrollista*, para la cual la comunicación es concebida como “*herramienta de educación*”.

El desplazamiento de los medios a las mediaciones culturales constituye el planteo fundamental para la “institucionalización del campo que se empieza a instalar a finales de la década del ochenta: Barbero encabeza una ruptura fundamental en el campo: el desplazamiento de una teoría centrada en los medios hacia las mediaciones culturales; de las determinaciones tecnológicas a la cultura. La comunicación ahora será pensada desde la cultura, como constitutiva de la cultura, y está definida desde una mirada sociosemiótica, lo que implica la atención del plano simbólico pero también las dimensiones materiales e históricas.” (Saintout, Florencia “*Abrir la Comunicación*” citado en Porta, 2014).

Este cambio de paradigma implica que la comunicación deja de ser vista como una cuestión técnica, apoyada en los medios como instrumentos, para convertirse en una dimensión constitutiva de las prácticas sociales. También la noción de

cultura se entiende desde otra perspectiva, como producción y recreación social del sentido antes que reproductora de condiciones preexistentes.

Por su parte, Carlos Giordano, señala que: “Los estudios de comunicación y cultura fueron ampliando su campo, también por necesidad, a todas las situaciones comunicacionales humanas desde la conversación o la comunicación gestual hasta el espacio semiótico global y globalizado de la cultura. Así el campo se valió de préstamos, asociaciones y apropiaciones de otras disciplinas. A la vez, la fuerte impronta histórica de la práctica en el campo de la Comunicación, tanto desde las dinámicas productivas de periodistas y comunicadores sociales como desde la investigación para la resolución de problemas concretos de la comunicación y la cultura, en la interacción con otros campos científicos, ha servido muchas veces para deslegitimar a la Comunicación por su falta de tradición epistemológica disciplinar.” (Giordano, 2011)

Hoy, la comunicación es una serie de fenómenos que ocurren en simultáneo. Son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que permiten reproducir y multiplicar, a través del tiempo y del espacio, palabras, sonidos, imágenes. Es parte constitutiva de un sistema de relaciones sociales, culturales y, cada vez más, económicas. Guillermo Orozco Gómez definió acertadamente la complejidad constitutiva del campo de la comunicación, al señalar que “la dificultad también estriba en el hecho de que la comunicación, a diferencia de otras disciplinas u objetos de estudio, es a la vez que: paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de prácticas, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias, movimientos sociales, herramientas de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discursos, dispositivos de representación, herramientas de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías en los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales. Todo esto y más es la comunicación.” (Orozco Gómez, Guillermo citado en Porta, 2014)

5.1.4.- La comunicación como reflejo de la organización institucional

Dentro del campo de estudio de la comunicación existe una subdisciplina llamada *comunicación organizacional*. Una organización puede ser definida como “una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros.” (Van Dijk, 2000)

Las personas, mediante el discurso, realizan la tarea cotidiana de funcionar como parte de estructuras, coordinadas e institucionalizadas. En este sentido, podría afirmarse que las organizaciones solo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso. Esto no quiere decir que las organizaciones sean nada más que discurso, sino que este es el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad.

Durante mucho tiempo se consideró a la comunicación institucional sujeta a un modelo clásico mecanicista, que se desentendía de la planificación institucional y centraba toda su atención en el protagonismo de la institución, que anteponía el papel de un emisor al de un receptor considerado pasivo y sin iniciativas. En este esquema la retroalimentación era la consecuencia esperada.

Frente a esta concepción, la comunicación funciona a la vez como expresión y creación de la estructura organizacional.

La visión contemporánea y posmoderna subraya el rol de la cultura como condición esencial tanto en los procesos de comunicación como en las prácticas organizacionales, destacando la necesaria interacción entre ambas. Es así que se puede considerar que organización y comunicación son resultantes de cuatro variables básicas que interactúan: cultura, comportamientos, estrategia y estructuras. Tomando en cuenta estas variables se puede entender el funcionamiento de una institución como sistema, a la vez que hacen posible la propuesta y gestión de cambios. Por otro lado, estos cuatro ejes son los que permiten diseñar una estrategia comunicacional que, enmarcada en la política general y en el plan estratégico institucional, coadyuve al cambio organizacional. Para ello es necesario trazar un diagnóstico (el escenario en el que se

desenvuelve una organización), *una* visión estratégica (los objetivos del cambio, hacia dónde se quiere ir) y una perspectiva operativa (que defina las acciones a implementar para la consecución de los objetivos planteados). Para implementar con éxito un cambio en la organización, no basta con analizar y poner en juego estas variables. Es necesario, ante todo, alcanzar un alto grado de consenso y esto se logra si el plan operativo para el cambio organizacional es capaz de dar una noción de flexibilidad en el funcionamiento; de calidad, eficiencia y eficacia de los resultados esperados y de viabilidad de su implementación. Este plan operativo para el cambio organizacional debe estar acompañado de un cambio en la estrategia comunicacional.

Tal como señala Fernando Tauber en su tesis doctoral, “organizar y comunicar en un marco de gestión institucional requiere de un plan estratégico que le dé sentido y permita fundamentar y armonizar las necesarias pero complejas relaciones interculturales o interpersonales que ya existen en una organización con una necesidad de cambio organizacional o comunicacional fundada en un análisis y evaluación de lo disponible para medir aquellos puntos fuertes que, en todo caso, conviene reforzar y los puntos negativos o débiles necesarios de transformar.” (Tauber, 2008)

Siguiendo esta línea de análisis, para que la comunicación logre amalgamarse con la organización, debe estar vinculada a los objetivos y al plan conjunto de la institución. Debe ser multidireccional, es decir, encontrar los medios para comunicar en todo sentido: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, de manera transversal, hacia el exterior de la organización (comunicación externa), hacia su interior (comunicación interna). Debe ser capaz de procurar las herramientas, soportes, dispositivos, indicadores apropiados en función de sus objetivos. Debe poder adaptarse a los distintos sistemas de información de los diferentes sectores que integran la organización. Debe tener siempre en cuenta la cultura del medio, de manera de lograr la flexibilidad necesaria para integrar lo informal a la estructura organizacional.

En nuestro caso, por tratarse de una institución pública, la organización adquiere una dimensión social que, entendida desde la Semiótica, se traduce en

un mensaje que alude a su identidad institucional, ello implica diferentes miradas que deben articularse tras un objetivo común.

En este sentido, “la comunicación refleja la organización institucional a la vez que la constituye. Es un componente central de la vida de las organizaciones. En la práctica, consiste en un conjunto de técnicas y de actividades cuyo propósito es facilitar la circulación de mensajes entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio, muchas veces con el propósito de influir en las opiniones y conductas tanto de los públicos internos como externos de la organización, con el fin de lograr determinados objetivos.” (Tauber, 2008)

5.2.- Comunicar comunidad: el *Colegio Nacional* como referente en su medio

5.2.1.- El Colegio Nacional en el sistema de pregrado de la UNLP: la *Responsabilidad Social Universitaria*

El concepto de *Responsabilidad Social*, comenzó a forjarse durante la segunda mitad del siglo XX. En sus orígenes se vincula con los efectos colaterales de las empresas, en especial aquellos de alcance social y ambiental, y la forma de gestionarlos de manera ética y sostenible en el tiempo.

Luego de una larga discusión mundial se alcanzó, recientemente, una definición consensuada de la *responsabilidad social* que dio lugar a la Norma ISO 26000. Dicha definición invita a la reflexión ya que considera que cada organización es responsable por los impactos sociales y ambientales que genera. Y extiende el concepto de *responsabilidad* no solo a las consecuencias directas de sus actos sino también a sus impactos en el campo de lo social, del planeta y sus condiciones de habitabilidad y de la vida digna de las generaciones venideras. Queda claro que, tal como señala François Vallaey, “la idea de responsabilidad social presupone la socialización de la responsabilidad y su comprensión en términos de corresponsabilidad mutua.” (Vallaey, 2014)

Esta nueva concepción de lo que la *responsabilidad social* implica, permitió pensar la *responsabilidad social de la universidad* desde otro enfoque, obligando a

académicos y administrativos de las casas de estudio a replantear su quehacer diario.

Como institución, la universidad creyó saldada su responsabilidad con la sociedad mediante la implementación de proyectos de extensión, del compromiso ético unilateral y de sus aportes mediante la producción de conocimientos, en especial, científicos.

Junto con el cambio de milenio se construyó el concepto de *Responsabilidad Social Universitaria* (RSU) en América Latina, “alrededor de los esfuerzos teóricos y prácticos de la Red chilena “Universidad Construye País” y de la red Latinoamericana de Universidades animada por la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo”, promovida por el gobierno noruego en el seno del Banco Interamericano de Desarrollo.” (Vallaeys, 2014)

La iniciativa promovía la búsqueda de un nuevo paradigma universitario para la región, que se basara en los cuatro aspectos de principal impacto de estas instituciones: los que provienen de la organización en sí (de su infraestructura y de su personal); los que se derivan de la formación que imparte a sus estudiantes; los que son consecuencia de los conocimientos que produce y que se manifiestan a través de sus decisiones académicas y, por último, los que devienen de su relación con el entorno social.

Estos cuatro impactos que podrían dividirse en *organizacionales* y *académicos*, deben ser gestionados por las instituciones de educación superior de manera socialmente responsable, de modo tal que no entren en conflicto con la sociedad ni con el medioambiente.

Esta formulación específica del concepto de responsabilidad social aplicado al ámbito universitario deja en claro la diferencia entre la responsabilidad social universitaria y la empresaria.

Con el correr de los años, este enfoque es adoptado cada vez más por universidades no solo latinoamericanas sino también de España. Esto permite salir del reduccionismo que entiende a la responsabilidad social universitaria como extensión, por ser considerada meramente en su compromiso solidario con

poblaciones necesitadas, dejando de lado los problemas internos de las universidades que, muchas veces, son los que reproducen las patologías sociales y medioambientales visibles fuera de la universidad.

Esto no significa que la extensión no se beneficie con una gestión universitaria socialmente responsable. Por el contrario, esta forma de gestionar las instituciones de educación superior coloca a los proyectos sociales solidarios en el corazón de los procesos educativos, intentando cambiar la visión que tradicionalmente se tiene de la extensión.

Otro de los aspectos que pueden enfrentarse desde este paradigma es el de la tendencia a la mercantilización digital de la educación superior llevado adelante, principalmente, por prestigiosas universidades americanas que, bajo el pretexto de universalizar el conocimiento, generan conocimientos estandarizados para cualquier persona en cualquier lugar. “Este desarraigo de la educación atenta contra la relación de enseñanza – aprendizaje entre las personas, además de poner a prueba el sentido mismo de lo que valoramos como universidad.” (Vallaey, 2014)

Resulta evidente que lo que llamamos *Responsabilidad Social Universitaria* debe ser política de toda la universidad: administración central, formación, investigación y extensión, sus colegios de pregrado y no meramente extensión solidaria. Esto permite “introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión acerca de la relación que la universidad guarda con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy” (Vallaey, 2014), por citar solo algunos. Esta perspectiva involucra a actores que permanecían velados en el ámbito institucional relegando toda la responsabilidad de la interacción con la sociedad en el área de Extensión.

Pensar en la *responsabilidad* que tiene la universidad como un compromiso, es no entender su obligación ética de responder a las necesidades sociales, de establecer un libre compromiso que le permita trascender una visión egocéntrica hacia una autonomía social compartida.

Existe una diferencia entre el compromiso que se asume y que, en consecuencia, está sujeto a la propia voluntad y a las condiciones que se impongan para asumirlo y la responsabilidad, que es vista por los otros como una obligación. Son los demás quienes hacen responsable, en este caso a la institución universitaria, quiera ella o no. “La *RSU* no es compromiso ético unilateral, es respuesta obligada a deberes sociales y medioambientales mediante el tratamiento de los propios impactos negativos de la universidad.[...] Si hay una responsabilidad “social” de la universidad, es porque ella no puede definir a su antojo su vínculo con la sociedad, sino que tiene que responder, desde sus propias pericias y facultades organizacionales, por los problemas sociales que ella ayuda a reproducir (muchas veces sin tener conciencia de ello) y sobre los cuales ella puede tener una influencia positiva.” (Vallaey, 2014)

Desde esta perspectiva, el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* comparte el nuevo paradigma de *Responsabilidad Social Universitaria*. En primer lugar, por ser parte constitutiva de la UNLP y, por consiguiente, compartir su visión integral de gestión al proponer una alternativa a las políticas educativas globales desarraigadas. Pero también, porque entiende que es parte de una comunidad de aprendizajes mutuos que incluye tanto a actores académicos como a aquellos sociales externos. Su cultura institucional es parte de un tejido social, con un fuerte anclaje territorial, que lo ha convertido en un referente para su comunidad. Esto lo hace socialmente responsable e invita a reflexionar constantemente sobre el lugar que ocupa ya no únicamente en el ámbito académico sino también en el seno de su comunidad.

Esta nueva conciencia obliga al *Colegio Nacional* a tejer alianzas y a organizar con los actores involucrados en su labor cotidiana, procesos de mejora continua basados en un autodiagnóstico institucional participativo, en la planificación de este proceso con todos los miembros de la comunidad educativa, en la constitución de redes inter-organizacionales de corresponsabilidad social.

En este marco, la comunicación es importante por una simple razón: si se desconocen las acciones que se implementan desde la institución que revisten un

verdadero interés social, no contará con el reconocimiento que merece por parte de la comunidad a la que pertenece.

La escuela, al igual que sus integrantes, integran una comunidad en la cual desempeñan roles determinados y en la que cumplen funciones específicas. La escuela no es un ámbito aislado del mundo, es un componente más de la sociedad. Por ello debe salir para dar lo mejor de sí y para nutrirse con el aporte de todos.

En definitiva, la escuela pública debe cumplir un pacto tácito que se establece entre las familias y el Estado, a través del cual estas últimas confían a la escuela la educación formal de sus hijos en virtud de la complejidad y especialización del conocimiento a transmitir (Villa, 2015). Las familias que eligen la escuela pública para sus hijos eligen, además, una formación que se da en el marco del compromiso social.

El ingreso por sorteo a los colegios de la UNLP asegura el acceso a nuestras aulas de una población sumamente heterogénea. Reconocer este valor implica entender que la escuela es el lugar en el que todos los estudiantes se encuentran sin importar cuáles sean sus orígenes o sus antecedentes escolares, todos son alumnos de la Universidad Nacional de La Plata. Dicho de otro modo, las familias que eligen las escuelas de pregrado de la UNLP están eligiendo, además, una escuela que es permeable a las problemáticas sociales y que asume la responsabilidad de avanzar en la cohesión social reconociendo la diversidad, en el marco de la defensa de los derechos de sus estudiantes. Dar cuenta de esto significa definir políticas educativas que busquen abreviar las brechas socioeconómicas. El contrato didáctico que se establece entre las familias y la escuela se afianza en el presupuesto tácito de la transformación educativa. El ingreso, la permanencia y el egreso de los estudiantes deberían legitimarse en todos los aprendizajes que les permitan a los alumnos dar cuenta de su oficio: los saberes disciplinares y las herramientas para iniciarse en la vida adulta. Gestionar la escuela implica estar muy atentos a las desigualdades sociales y direccionar hacia los sectores más vulnerables toda su potencia: los recursos materiales y el acompañamiento profesional de quienes saben que una alfabetización pobre en

contenidos, que no atiende al desarrollo de las competencias comunicativas, que no estimule el pensamiento científico ni la autonomía, que no promueva la empatía y el reconocimiento del otro, pone en desventaja a los estudiantes que no han contado con estos recursos y fosiliza la desigualdad de origen, de la que sólo se salvan aquellos que provienen de familias que pueden asegurar una supervisión y un acompañamiento asociado, muchas veces, a cuestiones de índole económica, cultural o social.

Gran parte de la *Responsabilidad Social Universitaria* de la institución se basa en comunicar su propuesta educativa y los fines compartidos con su comunidad. En esta tarea deben centrarse sus esfuerzos comunicacionales.

5.2.2.- Diseño de una estrategia comunicacional participativa: identidad cultural y ciudadanía

Continuando con el concepto de *Responsabilidad Social Universitaria*, existe también una responsabilidad social de la ética de la comunicación. Esta teoría viene a sumarse al debate, que ocupa gran parte de los siglos XIX y XX, que sostiene el derecho de la gente a expresar su punto de vista y la defensa de la libertad de prensa como medio para sostener y servir a un gobierno y a una sociedad democráticos.

Como sostiene Paula Porta “la comunicación hoy es muchas cosas a la vez; es un conjunto de tecnologías que permite multiplicar, a través del tiempo y del espacio, las palabras, los sonidos y las imágenes; pero también es parte de un sistema de relaciones sociales, culturales y cada vez más, económicas.” (Porta, 2016)

La reflexión acerca de las normas de la ética de la comunicación data de la época de las ciudades – Estado griegas, en especial Atenas, alrededor del año 400 a.C. Este debate estimuló los escritos sobre los fundamentos de la ética de la comunicación de los sofistas, Platón, Aristóteles y otros en la Grecia ática.

En los siglos posteriores los debates sobre cómo defender o extender la democracia sirvieron para aclarar las normas de comunicación que la sostienen.

Uno de los primeros pasos es introducir el valor de comenzar a comunicarse con el propósito de alcanzar consensos para solucionar problemas comunes, entendiendo que la solución para las controversias del ser humano no es la violencia sino el diálogo.

Para establecer un proceso efectivo de comunicación participativa es necesario crear una red pública en la que todos los actores, en sus distintos niveles, participen de manera tal que su acceso esté garantizado.

En una institución pública como nuestra universidad, la calidad de la comunicación está íntimamente ligada a la libertad que tengan los distintos actores para expresar sus ideas, participar y trabajar en la implementación de decisiones de las cuales son o se sienten parte.

La libertad de expresión significa que una comunidad está abierta a las buenas ideas de todas las personas brindando, al mismo tiempo, una fuerte señal institucional de igualdad de oportunidades. Esto se traduce en que las necesidades de todos serán consideradas y que los aportes de todos los recursos humanos de la institución serán valorados. Donde solo una pequeña elite es la que constantemente toma las decisiones, generalmente sucede que solo esa pequeña elite tendrá acceso a los beneficios de la institución dejando postergada a la enorme mayoría. Cuanto mayor sea la atmósfera institucional de libertad de expresión e igualdad de oportunidades, mayor será el interés de los múltiples actores institucionales por participar de los circuitos de comunicación.

El profesional de la comunicación debe contribuir a crear un ambiente comunicativo, en el que los valores de la institución, las necesidades de sus actores y las demandas que recibe estén en equilibrio.

Robert White reflexiona acerca del rol de la comunicación en las sociedades actuales y afirma que “los fundadores de las ciencias contemporáneas de la comunicación sostienen que el propósito de ciencia de la comunicación no es solamente persuadir en una campaña de relaciones públicas dada, sino conducir hacia una sociedad más comunicativa. La comunicación es considerada el centro de la existencia humana y social. La sociedad comunicativa suplanta a la sociedad autoritaria que impone acciones por fuerza coercitiva. La sociedad comunicativa

respetar la libertad y la dignidad de las personas al tomar decisiones colectivas a través de la deliberación pública racional. La filosofía social contemporánea de Habermas también sostiene que la sociedad verdaderamente humanitaria es una sociedad comunicativa, de discursos basados en pruebas disponibles para todos, que permitan el acceso a todos a participar y que no ceje hasta que todos los lados de una pregunta hayan sido oídos, que busca un entendimiento empático de respeto hacia las intenciones de los demás.” (White, 2007)

Paula Porta refuerza esta idea al sostener que “así la comunicación deja de ser vista como una cuestión técnica, de medios como instrumentos, para transformarse en dimensión constitutiva de las prácticas sociales, y los medios como configuraciones culturales históricas. También la noción de cultura se entiende desde un desplazamiento o desbloqueo: no como mera reproducción, reflejo de las condiciones materiales de existencia sino también como producción y recreación social del sentido...” (Porta, 2016)

Centrándonos en los establecimientos educativos, podemos caracterizarlos como organizaciones en las que conviven e interactúan diariamente numerosa cantidad de personas de distintas edades que, en ciertos aspectos, poseen intereses diversos. Sin embargo, existe entre ellos un hecho en común y es que pertenecen a un mismo ámbito que los nuclea y que, con distintos matices, es reconocido como lugar de pertenencia.

Los directivos de los establecimientos educativos y los profesionales de la educación deben tener en claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas que cada uno debe realizar en el colegio, es necesario atender en forma simultánea a la comunicación. Cualquier tipo de organización que interactúe con personas, en especial si presta un servicio destinado a la formación de niños y adolescentes, tiene que conocer el aporte que la comunicación le puede brindar para fortalecer la relación no solo entre sus integrantes sino también con los destinatarios de sus acciones. Por ello la escuela debe aprender a valorar a la comunicación institucional como un auxiliar en su relación con la comunidad educativa, pero también con su entorno comunitario.

Marcelo Botto sostiene que “en la comunicación, la organización escolar puede encontrar un aliado de importancia para afrontar de manera planificada los períodos de cambios, como también sobrellevar de la mejor manera las situaciones de crisis que se le presenten. Puede utilizarla como herramienta estratégica para canalizar las inquietudes y contener al público vinculado con el establecimiento. Pero también debe articular en forma conjunta canales mixtos de circulación de la información, dirigidos al público interno y externo con el objetivo de alcanzar las metas fijadas por la institución. En el orden interno, los procesos de comunicación se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la institución, al conducir actividades de organización; los canales de comunicación externa, en tanto, están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización escolar. Los distintos intereses que poseen sus miembros deben ser conocidos para que no entorpezcan el buen desempeño de la escuela y para que no se conviertan en un obstáculo para la concreción de su misión.” (Botto, 2003)

En definitiva, toda organización que persiga como meta la transformación social tiene la necesidad de estar en contacto con el entorno que lo rodea, en especial si se trata de instituciones como las educativas, que se dedican a formar jóvenes que están en pleno proceso de integración con la comunidad, ya que el colegio es una de sus principales guías.

Por el papel que cumplen en la sociedad, las instituciones educativas no pueden encerrarse en sí mismas y desconocer el medio en el cual se encuentran insertas. La escuela influye y es parte importante de la comunidad a la que pertenece y así es percibida por su entorno.

De lo dicho se desprende que la comunicación es una herramienta estratégica de invaluable importancia para encauzar la relación entre los integrantes de la institución y transformarla en esfuerzos que beneficien al propio establecimiento que, a su vez, debe estar estrechamente vinculado con su comunidad, con la que tiene que interactuar. De esta manera las instituciones educativas cumplirán no solo con su función de transmisora de conocimientos sino con su rol decisivo en la construcción de identidad cultural y ciudadanía.

5.2.3.- La comunicación en la escuela media argentina

En su gran mayoría, los establecimientos educativos de nivel medio en Argentina, no le dan la importancia que merece a la comunicación institucional como herramienta para la planificación estratégica y difusión -con los públicos internos y externos- de sus políticas en el corto, mediano y largo plazo.

La mayor parte de las escuelas se limita a reproducir los comunicados emanados por la autoridad superior (léase ministerio de Educación o dirección de la escuela, en la mayoría de los casos) sin ningún tipo de intervención sobre el contenido que, se entiende, debe ser difundido tal y como se recibe, dada su naturaleza.

En consecuencia, la comunicación es predominantemente descendente, aunque no se puede negar que, como en toda organización, inevitablemente existe un intercambio ascendente y horizontal de los que hablaremos más adelante.

Por lo general, el flujo comunicacional proviene de los estratos de mayor autoridad y se derrama sobre los actores institucionales de acuerdo a sus jerarquías. Es más, muchos de ellos ni siquiera tienen acceso a la información, a pesar de ser integrantes de la comunidad educativa, no porque no corresponda que accedan a ella sino porque tradicionalmente no han sido considerados interlocutores válidos en el circuito comunicacional.

Partiendo de la base de que la clase constituye un hecho comunicacional por excelencia y que el ámbito donde se desarrolla el proceso de transmisión-adquisición y el acto de enseñanza-aprendizaje es la escuela, debería ser sencillo asumir que todos los factores que giran en torno de un colegio se sostienen fundamentalmente en la comunicación. Sin embargo, cuando se revisan las tradicionales *misiones* de la escuela media, la comunicación no es una de ellas.

Tal vez, uno de los principales factores que impidió el desarrollo de comunicación en este nivel educativo haya sido un problema que se repite en muchos tipos de instituciones: suponer que es fácil comunicar. Posiblemente allí radique el error, ya que si bien es sencillo comunicar, es muy difícil hacerlo correctamente. Es habitual que se conciban los procesos comunicacionales como

intercambios de información en el marco de relaciones interpersonales, pero no hay que olvidar que las personas siempre están en un contexto. La escuela es, en este caso, el contexto de la comunicación y es importante tener en cuenta que en las organizaciones escolares coexisten dos niveles de comunicación: el interpersonal y el institucional. Ambos se complementan e influyen recíprocamente.

En este punto, cabría preguntarse cómo se organiza la comunicación en el ámbito escolar. En primer lugar, existe información que debe ser comunicada ya que es necesaria para el desenvolvimiento de la actividad cotidiana. Esa información –en el caso de nuestros colegios de pregrado de la UNLP- parte del equipo de gestión o de la dirección, está dirigida a los profesores y se extiende a la comunicación que se establece entre ellos. Los canales de información son, principalmente, el correo electrónico, las reuniones, el sitio web, las carteleras informativas. También debe quedar claro quién, cuándo y cómo toma las decisiones sobre la información que debe comunicarse así como también quiénes son sus destinatarios.

Otro de los aspectos que hace a la organización comunicacional de la institución es el relacionado con la interacción con la comunidad: cómo se comunica con otros establecimientos –ya sea que se trate de los otros colegios de pregrado de la UNLP, el resto de los colegios universitarios del país u otras escuelas de la región- o con las distintas instituciones del medio a la que pertenece.

También son importantes los intercambios informales que se generan espontáneamente: encuentros ocasionales, *charlas de pasillo*, lo que se supone dicho. Marcelo Botto señala que “los canales de comunicación deben servir también a los establecimientos para mostrar el valor agregado de la institución, que en la actualidad descansa primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales pedagógicos y a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los alumnos y a sus padres. Con el aporte de la comunicación

institucional se pueden elaborar e implementar acciones tendientes a evidenciar y difundir los rasgos diferenciadores que posee cada institución.” (Botto, 2003)

Ahora bien, podríamos cuestionarnos si las actividades comunicacionales que acabamos de describir—algunas de ellas, como hemos visto, espontáneas- son suficientes para cumplir con lo que debería ser la comunicación institucional de un colegio de las características de los colegios de pregrado de la UNLP y, en particular, del *Colegio Nacional*.

Sin duda, la respuesta es que falta un componente esencial y rector de la comunicación de una institución educativa y que es dar a conocer su proyecto de gestión para conseguir la adhesión necesaria para su implementación. Si no se comunica el proyecto académico y de gestión, si no se hace explícito ni público, la institución no tiene posibilidad de éxito. “Comunicar el proyecto institucional no es solamente revelar la imagen ideal de la escuela tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino hacerla reconocer como tal por la comunidad educativa en su conjunto. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”. Comunicar el proyecto es indicar la dirección, el camino, el lugar que debe ocupar el colegio y el recorrido que debe realizar. Para tal fin se debe implementar una estrategia de comunicación para transmitir a la comunidad educativa el proyecto institucional, pero éste no se decreta arbitrariamente sino que depende de la identidad de la institución y de sus estructuras. La estrategia es una elección que se realiza en consonancia con el proyecto. Construir una estrategia es elegir las demandas que el colegio quiere satisfacer y las ofertas que producirá a tal efecto.” (Botto, 2003)

La comunicación da poder a las personas para establecer relaciones entre sí que les permitan trabajar juntos con miras al logro de una meta. Pero también es la herramienta con la que cuentan las instituciones para dar a conocer su proyecto educativo, dentro y fuera del establecimiento, y para transformar conductas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos previstos.

La relación entre *comunicación* y *organización* es sumamente estrecha: nada se puede comunicar adecuadamente si se desconoce la organización, del mismo

modo que es imposible organizar si no se atiende paralelamente al proceso de comunicación.

En definitiva, lo que una institución educativa busca comunicar son los objetivos planteados en su proyecto académico y de gestión, que se traducen en un amplio espectro de acciones. Podríamos decir que esa es la misión de la institución para lo cual requiere una estrategia de comunicación coherente y participativa.

5.2.4.- Los circuitos de Comunicación Institucional Interna y Externa

El proceso de comunicación institucional es aquel por medio del cual sus miembros recolectan información pertinente acerca de la organización a la que pertenecen así como de los cambios que ocurren dentro de ella. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución al proporcionarles datos con sentido. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

Como hemos señalado existen dos vertientes comunicacionales en una institución de carácter educativo: una interna y otra externa.

5.2.4.1.- Comunicación Interna

Podríamos definir a la *comunicación interna* como los mensajes compartidos entre los integrantes de una institución, como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros. La función primordial de los canales de comunicación interna es brindar información acerca de las metas, tareas, actividades y problemas de la misma. Pero también son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para lograr la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas, algunas de ellas de conflicto.

Es necesario tener en cuenta que la comunicación interna está dirigida a los individuos que forman parte de la institución con varias finalidades:

- “Las personas en nuestra cultura comparten un conjunto común de necesidades: pertenecer, agradar, ser respetados.
 - Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y respeto, la mayoría de las personas desean contribuir de manera efectiva y creativa al cumplimiento de objetivos que valgan la pena.
 - Desean reconocimiento individual, pero más que eso pretenden sentirse parte útil de la organización escolar y de su propio grupo de trabajo.
 - La mayoría de los componentes de la fuerza de trabajo son capaces de brindar una iniciativa, un grado de responsabilidad y creatividad mucho mayor de lo que requieren o permiten los trabajos actuales.
 - Tenderán a cooperar y cumplirán con las metas de organización si se cubren estas necesidades importantes.
 - Estas capacidades representan recursos que habitualmente se desperdician”.
- (Botto, 2003)

En el ámbito de la comunicación interna, se puede informar a los componentes de la institución mediante mensajes que se difunden a través de la implementación de canales de comunicación formales e informales. Los canales formales responden a la estructura planificada para la organización, que incluye los niveles jerárquicos prefijados y las responsabilidades específicas que se asignan a sus miembros. Los informales, no están planificados y generalmente no siguen la estructura formal, sino que surgen de la interacción social natural entre sus miembros. La experiencia indica que los canales formales rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los integrantes de una organización. Cuando esto sucede comienza a circular el *rumor* para recolectar determinado tipo de información que no pueden obtener de los sistemas formales. Por lo tanto, la utilización de los canales formales de comunicación debe contemplar las necesidades informativas de las personas para reducir al mínimo la generación de rumores que suelen ser nocivos para la vida institucional.

El flujo de los mensajes en la estructura formal está dado por el organigrama que representan los cargos, funciones y dependencias de la jerarquía de la

organización. Por lo tanto, hay demarcada una circulación formal de los mensajes internos que puede resumirse de la siguiente forma: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

La primera emana de la dirección de la institución –equipo de gestión en el caso de nuestros colegios- hacia los niveles inferiores. Proporciona información relacionada con el trabajo así como un análisis del desempeño de los miembros de la institución. Además, ayuda a los integrantes a reconocer e incorporar las metas de la escuela.

En lo que respecta a la *comunicación ascendente*, parte de los niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, por lo general, los directivos. Este tipo de comunicación es importante ya que proporciona a los equipos de gestión la posibilidad retroalimentarse con información acerca de los problemas de la organización, además de brindar datos sobre los movimientos cotidianos que les sirven a la hora de tomar decisiones. Considerando el punto de vista de la dirección, esta variante de la comunicación institucional es la fuente primaria de retroalimentación para determinar la efectividad de su comunicación descendente. A su vez, libera las tensiones de los integrantes de la comunidad educativa al permitir que los miembros de escalafones más bajos compartan información relevante con sus superiores. Asimismo, alienta su participación aumentando así la cohesión de la organización. En este nivel es donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro qué es lo que debe ser tenido en cuenta y qué no.

Por último, la *comunicación horizontal* fluye entre los miembros que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, básicamente, es la comunicación entre compañeros. Si se logra sumarla al circuito comunicacional de la institución, resulta un aporte valioso para facilitar la coordinación de tareas al permitir que los integrantes de la comunidad educativa establezcan relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos. Es decir, proporciona un medio para compartir información relevante del ámbito laboral entre compañeros de trabajo a tal punto que muchas veces se convierte en un canal de

comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros, además de proporcionar un espacio de apoyo mutuo.

Los directivos de la institución deben alentar la comunicación horizontal entre sus miembros especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas son más necesarias. El equipo de gestión no sólo debe estar consciente de estos canales sino que debe alimentarlos, debido a que se caracterizan por la fuerte retroalimentación que surge de ellos y que, sin duda, redundan en beneficios para el colegio.

Es una realidad que en una institución surgen indefectiblemente canales informales de comunicación que se apartan de los sistemas formales establecidos. Una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de los miembros de obtener datos acerca de su lugar de trabajo y cómo afectarán sus vidas. Al contrario de lo que habitualmente se cree, los mensajes informales pueden ser potencialmente útiles y beneficiosos para la vida de la institución, porque la información que se difunde a través de esta vía circula extremadamente rápido, posee menos distorsión que la de los canales formales y se disemina rápidamente debido a que su contenido resulta interesante para los integrantes de la comunidad educativa.

Tal como sostiene Jesús García Jiménez, “el aumento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones internas es un indicio claro del abandono progresivo de los estilos de dirección autocráticos y paternalistas a favor de los estilos consultivos y participativos.” (García Jiménez, 2004)

Queda claro que la comunicación interna es un factor esencial y constitutivo de la institución, ya que “sin interacción (intercambio de las conductas de tarea y de las conductas de relación) ni siquiera puede hablarse de institución. Las nuevas tecnologías están relativizando la necesidad de un escenario físico compartido para el trabajo en equipo. El secreto de la innovación que aportan las nuevas tecnologías consiste en la primacía que adquiere, gracias a ellas, la comunicación como inductora de nuevas conductas.” (García Jiménez, 2004)

Gracias a la comunicación interna la institución logra dotarse de nuevos atributos y propiedades para funcionar con eficacia porque la comunicación estrecha los vínculos entre la organización y la cultura.

En los tiempos que corren es necesario abandonar la idea de la escuela como una organización vertical y constituida por grupos de especialistas y entenderla como una institución que tiende a ser horizontal y a atravesar los diversos grupos funcionales que la componen. Esta nueva realidad debe verse reflejada en la comunicación interna.

5.2.4.2.- Comunicación Externa

La base del éxito de la comunicación externa de una institución escolar está dada por las herramientas que se utilicen para dar a conocer a la comunidad en la que se encuentra inserta las actividades que se desarrollan en la escuela.

Otra de las razones que justifica la planificación de la comunicación externa es su propia supervivencia. Si la sociedad no conoce ni puede dimensionar los frutos del trabajo de la institución con los jóvenes, entonces dejará de ser considerada en su comunidad y caerá en el olvido. Como consecuencia, el futuro de la institución comienza a verse en peligro.

Considerándola en toda su potencialidad, la comunicación externa permite a los integrantes del colegio coordinar sus actividades con las de su entorno e interactuar con individuos que se encuentran fuera de la organización. Los mensajes externos se envían para intentar influir en la consideración y en la forma en que los representantes de la comunidad se comportan en relación al establecimiento.

Es fundamental contar con un *Departamento de Comunicaciones* ya que es el medio formal a través del cual se canalizan las actividades de comunicación externa para ayudar a los miembros de la organización a coordinar acciones con representantes de la comunidad a la cual pertenece.

Las funciones básicas de este Departamento son las de crear y mantener la identidad y el prestigio de la institución al difundir información del propio colegio al público; contribuir a asegurar la supervivencia de la institución al identificar

potenciales amenazas y elaborar estrategias para resistir a ellas; procurar la cooperación de agentes externos al establecimiento; incrementar la presencia de la institución y potenciar sus capacidades para actuar de manera benéfica y productiva dentro de los límites de las comunidades a las cuales pertenecen.

Otro aspecto a tener en cuenta es la relación con los medios de comunicación de la región. Todos sabemos que en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la consideración de la opinión pública es muy importante. Saber el concepto que se tiene de la escuela o como está posicionada dentro de la comunidad es determinante para planificar acciones a ejecutar.

En el caso del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”*, la cobertura mediática de la institución comienza el mismo día en que se coloca su piedra fundacional. En su publicación del 4 de septiembre de 1905, el *Diario El Día* señala: “Con ser La Plata tan joven, la fecha de ayer queda grabada como el agua fuerte, con energías y tonalidades que el tiempo no sólo no borra, sino que ni siquiera hace amarillear con sus estragos e injurias. De cara a lo educativo la valoración no fue menos rotunda: (...) tengo la satisfacción de asistir a uno de los actos de más trascendencia que pueden presentarse en la historia de la cultura nacional (...), en referencia a la colocación de la piedra fundamental del más vasto instituto de estudios secundarios de nuestra América.” (*El Día*, 1905)

El nacimiento del *Colegio* coincide con su primera aparición mediática, situación que va a reproducirse con el correr de los años en todos los medios locales, regionales y, aunque con menor frecuencia, nacionales e internacionales.

Muchas veces la investigación de mercado o los sondeos de opinión pública son necesarios para comenzar a desarrollar una tarea con cierto sustento informativo. Esto tiene como finalidad recolectar información de los componentes relevantes de la comunidad acerca de sus percepciones y evaluaciones sobre la calidad educativa del colegio.

Todo lo que no se difunde o no aparece en los medios no existe. Esta frase tan escuchada en el ambiente de la comunicación es una de las premisas de los profesionales de la materia para explicar a los directivos el papel que cumple en relación a las instituciones. Se puede brindar la mejor enseñanza, con los

sistemas pedagógicos más modernos y eficientes y con los mejores docentes seleccionados mediante un estricto sistema pero si no se lo hace saber a la población es como si no se hubiera realizado el esfuerzo.

Lo que no se difunde no se sabe. Este debe ser uno de los aspectos a tener en cuenta en la estrategia comunicacional de una institución. Para ello se debe mirar hacia adentro para saber qué es lo mejor que tiene y cuál es su valor agregado para poder divulgarlo hacia afuera. Pero también es importante determinar la relevancia del asunto y el momento adecuado para darlo a conocer.

Un defecto muy común es creer que a todos, en cualquier momento, les tiene que interesar lo que a la institución le parece oportuno difundir. Y, sin embargo, esto no siempre es así. “Cada asunto tiene un momento y cada momento tiene su asunto. No entender esto puede llevar al directivo a caer en el ridículo, dar una imagen de soberbia por creerse el ombligo del mundo o, simplemente, no provocar más que una total indiferencia, lo cual puede ser aún peor. Pero el responsable del Departamento de Comunicación debe elaborar su estrategia sabiendo que deberá interactuar con los distintos públicos. Es un error muy común creer que la tarea se circunscribe únicamente al trato con los medios masivos de comunicación.” (Botto, 2003)

Otro factor de gran importancia es determinar quiénes componen el público externo. Este puede estar compuesto por los medios de comunicación de la zona de influencia de la institución, como también por medios especializados. Sin embargo, existen otros destinatarios de la comunicación externa del colegio, a saber, las familias de los alumnos, los egresados, los organismos estatales, las asociaciones intermedias, los potenciales alumnos, por mencionar a algunos de ellos.

Las organizaciones comunitarias también deben ser objeto de una estrategia comunicacional intensa por parte del colegio porque pueden contribuir con el proyecto formativo del establecimiento, en la medida en que vinculan a la escuela con los problemas comunitarios y el mundo del trabajo.

La estrategia comunicacional debe contemplar los canales de comunicación que implementará para llegar con su mensaje a los públicos mencionados. Los

mismos pueden ser muy variados, desde el sitio web o publicaciones institucionales en distintos formatos y soportes, hasta el correo electrónico, un programa de radio, micros en TV, canal de YouTube, presentaciones de las distintas actividades de la escuela o cualquier otro medio que habilite la comunicación con la comunidad en general.

Para una institución educativa descuidar los aspectos relacionados con la comunicación es restarle eficacia al trabajo y exponerse al fracaso de los objetivos que se haya fijado a largo plazo.

5.2.5.- Identidad institucional: el Colegio Nacional integrado a la UNLP

De lo dicho anteriormente surge que la comunicación constituye una herramienta estratégica para las organizaciones. En el caso de las instituciones educativas los directivos no deberían desconocer que para llegar al público que necesitan informar contar con una estrategia comunicacional es indispensable. Por otra parte es una herramienta operativa que permite optimizar la relación con los integrantes de la comunidad educativa a la vez que lograr un posicionamiento de la institución en el ámbito externo.

La imagen institucional refleja los valores, creencias, opiniones, actitudes de las personas que integran la organización además de implicar las tradiciones, las prácticas y los precedentes establecidos durante largo tiempo y que se han convertido en formas usuales de interrelacionarse.

Por lo tanto, la imagen es una actitud comunicativa y, al mismo tiempo, es la síntesis mental con la que opera la comunidad con respecto a la institución. No se trata de un concepto abstracto, un hecho secundario o una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferencial y duradero que se acumula en la memoria social. La imagen es un *supravalor* (Costa, 2001), un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la institución, a las que *inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos*. (Costa, 2001)

Estratégica y operativamente, la imagen es capaz de atravesar toda la dinámica de la institución que, consciente o inconscientemente, actúa acorde a ella. Es lo

que la diferencia de otras instituciones al conferirle significación y valores. Es lo que permanece en el tiempo y en la memoria social, por lo que se constituye en un valor agregado duradero. En definitiva es la que viabiliza la base identitaria que subyace a la institución. La identidad de una institución tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de su imagen, que le da notoriedad (dimensión cuantitativa) a la vez que notabilidad, es decir, reputación, excelencia, prestigio (dimensión cualitativa). Ambas son las caras de una misma cosa y dependen la una de la otra.

Por otro lado, el futuro de la institución es inseparable de su imagen. Es por ello que se debe tener en claro cuáles son los elementos reales que configuran la imagen de la institución. En qué medida cada uno de ellos motiva a sus receptores. También debería pensarse qué elementos nuevos podrían integrarse para que la imagen resulte más eficiente y cuáles deberían reforzarse o suprimirse. Otro de los aspectos a tener en cuenta es cómo estos elementos se definen en el imaginario colectivo y de qué modo, elementos subjetivos y emocionales se pueden transformar en valores comunicables y creíbles.

La identidad institucional se define a priori por dos parámetros: lo que la institución es y lo que la institución *hace*.

Lo que *es*, consiste en primer lugar, en su estructura institucional, en sus principios fundacionales, en su estatuto legal, histórico, en su trayectoria. Mientras que lo que *hace* es la actividad principal alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y operativo de la organización. La sumatoria de estos dos aspectos constituye la cara objetiva de la identidad.

Sin embargo, existe otra cara, que corresponde a la identidad subjetiva, psicológica y emocional, que surge como consecuencia de la percepción que se tiene de estos dos parámetros objetivos. Y esta subjetivación de la identidad es producto no solamente de lo que la institución es y hace objetivamente sino de lo que *dice* que es y que hace. Y aquí juega un rol central la comunicación como actividad transversal, al mismo tiempo estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores. Lo que la institución *dice* es todo aquello que ha sido puesto de manifiesto explícitamente – sus aserciones, sus

informaciones, los compromisos asumidos- a través de sus mensajes y comunicaciones con sus diversos receptores, siempre en relación con lo que la institución es objetivamente y lo que *hace*.

Es así como se relacionan la *identidad*, con la *acción* y la *comunicación*. No se trata de una relación racional, impuesta sino que es el producto de relaciones más profundas que revelan la identidad a partir de responder al *qué* -¿qué es? ¿qué hace? ¿qué dice?- y al *cómo* -¿cómo lo realiza? ¿cómo lo comunica?.

La convergencia de los *qué* y los *cómo* es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la institución, su conducta. “Es justamente esta interpretación y la valoración colectiva de la personalidad corporativa –que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicar- lo que da nacimiento a la imagen mental de la organización en la memoria social. La imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden.” (Costa, 2001)

La marca es el soporte principal de esa imagen. Con la diversificación de los soportes técnicos, la marca se inserta en la complejidad y se expone a la dispersión. Ante este riesgo, la marca debe ser protegida como un verdadero capital que no debe disiparse. Su eficacia consistirá en una estrategia de coherencia y asociatividad.

El *Colegio Nacional* tiene una fuerte impronta tanto en el ámbito de la UNLP como en su comunidad al punto que, para muchos, la imagen del *Colegio* trasciende la de la propia Universidad.

Al igual que Dardo Rocha, Joaquín V. González consideraba que la posteridad no habría de medir la obra de fundar el *Colegio* en términos económicos sino en mérito a su contribución a la educación de los habitantes de la naciente capital provincial. “El propio Marcelino Ugarte, gobernador suscriptor de la Ley–Convenio 4699, dirá que la creación de la universidad será consecuencia lógica de la creación del “gran Colegio Nacional”. El *Colegio* debía realizar la fecunda unidad entre una y otra etapa de la enseñanza pública. En realidad, el establecimiento jugaría como pieza insustituible para la vinculación entre los distintos institutos

universitarios y permitiría que la universidad incursionara en todos los niveles de enseñanza.” (Rimoldi, 2005)

Con una fuerte pregnancia, el *Colegio* aparece en el horizonte de la ciudad naciente. “Mención aparte merece entonces el hecho de que el proyecto universitario contó con el aliciente del legado provincial. González le dio unidad orgánica a una serie de instituciones culturales pertenecientes a esa jurisdicción. Se entiende, lo que hizo fue darle al organismo cultural de La Plata, el motor y las poleas de conexión y transmisión (Amaral Insiarte, 1949). La idea era confederar todo ello, para hacer un gran foco de cultura y educación sudamericana. Se articula un conjunto compuesto por los institutos, la Facultad de Agronomía y Veterinaria, la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, la Escuela de Artes y Oficios, la Biblioteca Pública pero era al *Colegio* a quien le estaba reservada la gran obra; un conjunto brutalmente seductor para toda mente joven. Su sola visión, en medio del páramo cedido por la provincia, donde todo terminaba o todo comenzaba según se vea, debe haber sido en extremo impactante. Era el limes entre lo convencional y lo soñado. Todo se pensó, pero primordialmente hubo cuidado en crear una fisonomía moral hecha con pinceles empapados de cientificismo, de libertad y de armonía fraterna. Tal fisonomía sólo puede comprenderse en conocimiento del concepto de colegio a fijar: una “cátedra de predicación”: Si la universidad era “hogar” y profesores con alumnos constituyen una familia, el Colegio, glándula que regula el crecimiento y destino de la misma, no puede distanciarse de este fundamento ético. El objetivo: enseñar a vivir en compañía de los iguales.” (Rimoldi, 2005)

La identidad es pues lo que funda, lo que organiza no sólo la comunicación institucional sino que centra e impulsa a todo el organismo. Y es por eso que los esfuerzos deben estar direccionados a tener una identidad diferente, preferente y pública. Una identidad que sumada al conjunto de la UNLP transmita los valores que guían la gestión de quienes forman parte de una universidad que se declara *pública, científica, extensionista, autónoma, cogobernada, inclusiva, popular y feminista*.

6.- PROYECTO DE INTERVENCIÓN

6.1.- Presentación

El proyecto de intervención tiene una doble finalidad. Por un lado, se propone formalizar los circuitos comunicacionales existentes en el *Colegio Nacional*. Por otro, implementar una estrategia que abarque tanto la comunicación interna como la externa, potenciando los canales y herramientas vigentes a la vez que proponiendo otros nuevos.

Resulta claro que la comunicación del *Colegio Nacional* debe inscribirse en la política comunicacional de la Universidad Nacional de La Plata. Este es el marco de referencia para pensar acciones, estrategias, tácticas que fortalezcan los lineamientos prioritarios de la actual gestión cuyos objetivos deben coincidir con los de la UNLP en su conjunto.

Hemos señalado que el objetivo compartido en materia de política pedagógica⁹ habla de la “inclusión con calidad académica”, desde una perspectiva que reconoce a los alumnos como sujetos de derecho y que, en consecuencia, desarrolla políticas educativas que garanticen el *acceso*, la *permanencia* y el *egreso* de los estudiantes. En consecuencia, la estrategia comunicacional del *Colegio Nacional* debe ser pensada en función de la consecución de dicha meta.

6.2.- Definición del Marco estratégico

Sin duda, la comunicación desempeña en el ámbito institucional un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en torno al logro del objetivo primordial que el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* comparte con el resto de los colegios de pregrado así como también con las distintas unidades académicas que conforman la UNLP¹⁰ y que, por otra parte, debe ser entendido en

⁹ Recordemos que este objetivo de política pedagógica se destaca tanto en el *Estatuto de la UNLP*, como en el *Proyecto Institucional 2018 – 2022 Pensar la Universidad* y en el *Proyecto Académico y de Gestión del Colegio Nacional “Rafael Hernández”* para el 2018-2022.

¹⁰ Es el objetivo varias veces mencionado de *inclusión con calidad educativa*, garantizando el *acceso*, la *permanencia* y el *egreso* de los estudiantes.

el contexto de una universidad que, tal como acabamos de señalar, se autodefine como *pública, científica, extensionista, autónoma, cogobernada, inclusiva, popular y feminista*.

Tomar como punto de partida estos lineamientos y darlos a conocer a la comunidad educativa en su conjunto, permitirá a los integrantes de los distintos niveles de la institución contar con un marco de referencia para sus intervenciones en lo que hace a la comunicación.

La premisa básica que condensa la idea rectora de las prácticas comunicacionales a implementar sería:

Trabajamos por el fortalecimiento de una educación gratuita y de calidad, en el marco de una universidad que se autodefine como pública, científica, extensionista, autónoma, cogobernada, inclusiva, popular y feminista.

Convertirla en el punto de partida de todos los que asumen las distintas voces del *Colegio* contribuirá a:

- Alcanzar los objetivos propuestos por la gestión.
- Participar de manera efectiva en la vida institucional del *Colegio*.
- Exhibir los logros alcanzados por los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Contribuir a una plena comprensión de las decisiones tomadas por la gestión.
- Lograr un mayor compromiso por parte de los actores institucionales.
- Ampliar la base de receptores/ usuarios.

6.3.- Análisis situacional

A la hora de gestionar profesionalmente los procesos de comunicación institucional es necesario conocer profundamente la institución en la que se actúa: sus orígenes, su historia, su situación al momento de pensar la intervención, sus anhelos y proyecciones futuras. Al mismo tiempo, no se puede omitir considerar su ubicación en el entorno sociocultural en el que opera.

Como hemos señalado, el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* busca responder a la demanda educativa de su comunidad, mediante la promoción de la equidad social y la igualdad de oportunidades, plasmada en la oferta de alternativas formativas que permiten a sus estudiantes superar las desigualdades de origen al garantizar una enseñanza inclusiva y de calidad.¹¹

También hemos hecho mención en este documento al hecho de que el área de Comunicación Institucional no está formalmente integrada al organigrama del *Colegio*. Esta situación acarrea diversas consecuencias en el quehacer cotidiano de la institución, entre ellas:

- Inexistencia de un criterio unificado a la hora de qué comunicar, cómo hacerlo y mediante qué canales.
- Grandes esfuerzos con pobres resultados.
- Idea de que existen actores “privilegiados” que acceden a información que el resto no.
- Generación de circuitos informales de comunicación que favorecen la existencia de dobles mensajes y la desinformación.

En este contexto, el *sitio web* del *Colegio* se ha convertido en la herramienta en torno a la cual gira la comunicación institucional: los distintos integrantes de la

¹¹ Ya nos hemos referido a este aspecto institucional en el apartado 3.- de este documento: “Punto de partida”.

comunidad educativa dan a conocer sus acciones y toman conocimiento de las de los demás a través de la web. Es más, parecería ser que la forma de legitimar las iniciativas de los diferentes actores institucionales se circunscribe a este medio.¹²

Existen otras herramientas comunicacionales –muchas de ellas poco usufructuadas- que completan el mapa comunicacional del *Colegio*.

En lo que hace a la comunicación interna, el correo electrónico, el Google Drive junto con el recientemente mencionado sitio web constituyen las principales herramientas, además del circuito administrativo que, eventualmente, requiere de la asistencia del área de comunicación pero cuyas incumbencias la exceden.

Por su parte, la comunicación externa además del sitio web del *Colegio*, cuenta entre sus principales herramientas a las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram); un canal de Youtube; un programa de radio, *1.49 al aire*, creado en mayo de este año y que se emite semanalmente por la señal AM de Radio Universidad; *Prospectiva*, revista educativa del *Colegio Nacional de la UNLP* y *Trazas Educativas*, un sello editorial propio, que incluye distintas colecciones.

Todas estas herramientas comunicacionales con sus objetivos específicos coexisten con una instancia de coordinación que podríamos considerar informal aunque su existencia es reconocida por todos los integrantes de la comunidad educativa del *Colegio*.

Por lo expuesto resulta evidente la necesidad de contar con un Departamento de Comunicación Institucional formalmente incluido en el organigrama del *Colegio*, que promueva la circulación transversal de la información, favoreciendo su transparencia y democratización.

¹² Algunos otros aspectos vinculados a esta situación han sido descriptos en el apartado 3.- “Punto de partida/ Comunicación interna – Comunicación externa” de este mismo trabajo.

6.3.1.- Análisis FODA

Un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), contribuirá a la realización de un diagnóstico más exhaustivo de la institución.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Integración de los actores institucionales en una única estrategia de comunicación de la que todos sean y se sientan parte.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Formalizar los circuitos de comunicación interna y externa del Colegio se traduciría en la optimización de sus recursos -tanto RR.HH como materiales- y en la mayor visibilización de las acciones del <i>Colegio</i>.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Resistencia al cambio por parte de algunos actores que puedan llegar a sentir que la propuesta implica mayor trabajo y no una forma más eficaz de sociabilizar los resultados sus tareas.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Que el área de comunicación en lugar de ser entendida como un medio para potenciar y dar a conocer el trabajo de todos los integrantes de la comunidad educativa, sea vista como una competencia.¹³</p>

6.4.- Desarrollo del Proyecto de Intervención

Tal como señala Miguel Ángel Tréspidi, “para planificar y gestionar profesionalmente procesos de comunicación institucional es esencial poseer conocimientos precisos y sistemáticos de su existencia si se quiere contribuir a la armonía –estado que aumenta la eficacia y calidad organizacional- de las relaciones que se dan en el dominio operativo y en el de interacción de las instituciones. Si un gestor de la comunicación mantiene una limitada perspectiva

¹³ Esta idea se evidencia a la hora de requerir información a las distintas áreas del *Colegio* con el propósito de hacerla pública. Muchos muestran cierto recelo y prefieren sociabilizar el resultado de sus tareas por los canales que lo han venido haciendo tradicionalmente mientras que otros, no terminan de ver con claridad que el área de comunicación viene a aliviarlos en la tarea de comunicar y no a sumarles trabajo.

en ese sentido, no estará en condiciones de abarcar la magnitud y la naturaleza de lo que ocurre con las prácticas en la realidad circundante.” (Tréspidi, 2005)

Convencidos de que la comunicación es lo que debe mediar entre los integrantes que se encuentran insertos en el contexto de una institución, afectados por una coyuntura, por escenarios cambiantes, por realidades y conflictos que obligan a tomar decisiones que deben ser comunicadas es que nos vemos obligados a repensar el uso de las herramientas comunicacionales con las que cuenta el *Colegio Nacional*, a la vez que evaluar la incorporación de otras nuevas.

6.4.1.- Objetivos

Como objetivos generales de la intervención planteada en el presente *Trabajo Final Integrador* (TFI) propusimos *el fortalecimiento de la comunicación interna y externa del Colegio Nacional mediante el diseño de una estrategia comunicacional participativa* así como también *el fortalecimiento de la identidad institucional*. Mientras que los objetivos específicos proponían *la formalización de los circuitos de comunicación interna y externa mediante la optimización de las herramientas comunicacionales vigentes y la creación de otras nuevas; la consecución de un circuito virtuoso de comunicación –interna y externa- que se retroalimente y permita optimizar RR.HH, económicos y tiempo en la tarea de comunicar; el fortalecimiento de la identidad visual del Colegio y la creación del Departamento de Comunicación Institucional del Colegio Nacional “Rafael Hernández”*.

Para cumplir con estos objetivos la estrategia de intervención debe plantearse, a su vez, las siguientes metas:

- Analizar los circuitos de comunicación interna del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* con miras a su formalización.
- Analizar los circuitos de comunicación externa del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* con miras a su formalización.
- Fomentar la participación de todos los actores institucionales.

- Propender a que cada área identifique qué información debe circular puertas adentro (comunicación interna) y cuál debe ser difundida (comunicación externa).
- Eliminar la superposición de acciones y de mensajes.
- Dar a conocer las actividades de los distintos actores del *Colegio*.
- Crear un Manual de Normas de Identidad propio a partir del de la UNLP de manera de fortalecer la identidad institucional del *Colegio*.
- Evidenciar la necesidad de contar con un Departamento de Comunicación Institucional integrado al organigrama del *Colegio Nacional "Rafael Hernández"*.

6.4.2.- Etapas

En el hipotético caso de contar con la posibilidad de desarrollar el presente proyecto, nos encontraríamos en un momento inmejorable ya que estaríamos en el punto cero: en la creación de una nueva área en la estructura del *Colegio Nacional*, lo que nos permitiría poner en juego toda nuestra creatividad y experiencia en pos de la consecución de los objetivos fijados, con muchísimos menos condicionamientos que si se tratara de la intervención de un área preexistente.

Muchos de los objetivos planteados requieren de tiempo ya que implican cambios en la cultura institucional y, por lo tanto, serían nuestra apuesta a largo plazo. Otros, en cambio, podrían alcanzarse en el corto y mediano plazo.

Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Analizar los circuitos de comunicación interna del <i>Colegio Nacional "Rafael Hernández"</i> con miras a su formalización	X		

Analizar los circuitos de comunicación externa del <i>Colegio Nacional "Rafael Hernández"</i> con miras a su formalización	X	X	X
Fomentar la participación de todos los actores institucionales	X	X	
Propender a que cada área identifique qué información debe circular puertas adentro (comunicación interna) y cuál debe ser difundida (comunicación externa)		X	X
Eliminar la superposición de acciones y de mensajes	X		
Dar a conocer las actividades de los distintos actores del <i>Colegio</i>	X	X	
Crear un Manual de Normas de Identidad propio a partir del de la UNLP de manera de fortalecer la identidad institucional del <i>Colegio</i>		X	
Evidenciar la necesidad de contar con un área de Comunicación Institucional integrada al organigrama del <i>Colegio Nacional "Rafael Hernández"</i>			X

Cabe destacar, una vez más, que la consecución de nuestros objetivos requiere del fortalecimiento de un sistema de relaciones en el que nuestros *principales "socios"* son los distintos actores del *Colegio* y de la Universidad en su conjunto

mientras que *nuestros “socios” secundarios*, como ya hemos descripto, son actores externos a la institución aunque con fuertes lazos con ella.

6.4.3.- Estrategias

Comunicar es una decisión de la organización. Es decidir conscientemente y dar a conocer aquello que se desea hacer público. A la hora de diseñar una estrategia de comunicación es necesario tener un objetivo claro, un propósito que nos invite a hacer público algo que podría permanecer en el ámbito de lo privado.

Pensar una estrategia de comunicación supone sentar las bases para que se produzca una *interacción social deseable*¹⁴ en el marco de un proyecto. Es entablar una conversación con otro e invitarlo a participar, a formar parte. Para ello es necesario identificar claramente cuáles son sus intereses y necesidades en relación a la problemática que aborda la estrategia.

Asimismo, tal como señala Sandra Massoni, es una forma de evitar malos entendidos: “Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un dispositivo que trabaja en evitar el malentendido ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias.” (Massoni, 2007)

Una buena estrategia debe responder a dos dimensiones a la vez: la simbólica (mensajes, palabras, imágenes, textos, entre otros) y la material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, por mencionar algunos ejemplos). Ambas deben fusionarse para propiciar el proceso de transformación.

Puestos a pensar una estrategia para el *Colegio Nacional*, podríamos plantearnos como punto de partida cuál es tema sobre el que queremos conversar; quiénes son los actores reconocidos como relevantes para esta problemática; cómo se los invita a participar; cuáles son sus intereses y necesidades.

¹⁴ Tomamos este concepto de Sandra Massoni (2007), “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente”.

Veamos, en primer lugar, *quiénes* son aquellos con los que nos proponemos “conversar”:

Comunicación	Actores
<p style="text-align: center;">Interna</p>	<p>Equipo de Gestión (Directora, Vicedirectora, Secretarías Académicas); Regentes; Jefes de Disciplina; docentes; no docentes; alumnos.</p>
<p style="text-align: center;">Externa</p>	<p>UNLP (Presidencia, otros Colegios de pregrado, Facultades, Institutos, Centro de Estudios, Bibliotecas, Museos, TVU, Radio Universidad, etc.); ex alumnos; familias; otros colegios de la región; otros colegios universitarios del país; distintas instancias de gobierno (nacional, provincial, municipal); ONG; medios locales/ nacionales; sociedad en general.</p>

Continuando con la metáfora de la conversación, una vez identificados nuestros interlocutores, deberíamos definir el tema de nuestro intercambio, es decir, sobre *qué* queremos conversar. Sin duda, en una institución de las características del Colegio Nacional, el tema excluyente es la educación. Y es entonces cuando debemos tener presente la premisa estratégica propuesta al inicio de este apartado: *Trabajamos por el fortalecimiento de una educación gratuita y de calidad, en el marco de una universidad que se autodefine como pública, científica, extensionista, autónoma, cogobernada, inclusiva, popular y feminista.*

Resta entonces preguntarnos cómo los invito a participar ¿cuál es el componente que va a abordar la estrategia comunicacional en respuesta a sus requerimientos?

Para poder dar este primer paso es necesario conocer a nuestros interlocutores. Es bueno volver una y otra vez sobre la pregunta ¿cuáles son las necesidades de los actores reconocidos como relevantes en este contexto?

¿Cómo lograr que se sientan parte importante del circuito comunicacional de la institución?

En nuestro caso, algunas herramientas como *Google Analytics* y *Estadísticas* de redes sociales como Facebook, nos brindan información acerca de los hábitos comunicacionales de nuestros usuarios así como el alcance de nuestras publicaciones. Esto nos permite identificar, por ejemplo, que los temas vinculados con DD.HH y Accesibilidad e Inclusión son los que más interés generan en nuestros medios digitales. Mientras que, en lo que hace a nuestro sitio web, Google Analytics nos permite comprobar que la mayor cantidad de accesos se producen en torno a la información académica que se vincula con los intereses de nuestros alumnos (mesas de exámenes, horarios de consulta, horarios de Departamento, programas por materia, eventos del *Colegio* que los tiene como protagonistas). Las noticias vinculadas a las novedades del *Colegio*, son visitadas fundamentalmente por los alumnos y sus familias, integrantes de la institución, así como también por ex alumnos y medios locales que muchas veces nos consultan para ampliar la información con el propósito de reproducirla.

Objetivos	Actores Institucionales	Herramientas comunicacionales	Mensaje
Analizar los circuitos de comunicación interna <i>Colegio</i> con miras a su formalización	Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes, alumnos	e mail (mailing) Google Drive Sitio web Redes sociales Memorandos	Específico Cercano De fácil comprensión Sistemático Motivacional

		<p>Actas</p> <p>Planillas/ Bases de datos</p> <p>Papelería institucional (boletines de calificaciones, boletines informativos, partes de sanción, etc)</p> <p>Cartelería Señalética</p> <p>Video institucional, Brochure, folletería, Stands</p>	
<p>Analizar los circuitos de comunicación externa del Colegio con miras a su formalización</p>	<p>UNLP (Presidencia, otros Colegios de pregrado, Facultades, Institutos, Bibliotecas, TVU, Radio Universidad, etc.); ex alumnos; familias; otros colegios de la región; otros colegios universitarios del país; distintas instancias de gobierno (nacional, provincial, municipal); ONG; medios locales/ nacionales; sociedad en general</p>	<p>Sitio Web</p> <p>Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)</p> <p><i>1,49 al Aire</i>, AM 1390</p> <p><i>Prospectiva</i></p> <p><i>Trazas Educativas</i></p> <p>Canal de Youtube</p> <p>Producciones para TVU</p>	<p>Institucional</p> <p>Concreto</p> <p>Periódico</p> <p>Exhaustivo</p> <p>Novedoso</p> <p>Integrador</p>

<p>Fomentar la participación de todos los actores institucionales</p>	<p>Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes, alumnos</p>	<p>e mail (mailing)</p> <p>Google Drive</p> <p>Sitio web</p> <p>Redes sociales</p> <p><i>1,49 al Aire, AM 1390</i></p> <p><i>Prospectiva</i></p> <p><i>Trazas Educativas</i></p> <p>Canal de Youtube</p> <p>Producciones para TVU</p> <p>Capacitaciones</p>	<p>Cercano</p> <p>Estimulante</p> <p>Simple</p> <p>De reconocimiento</p> <p>Inclusivo</p>
<p>Propender a que cada área identifique qué información debe circular puertas adentro (Comunicación Interna) y cuál debe ser difundida (Comunicación Externa)</p>	<p>Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes, alumnos</p>	<p>Comunicación Interna</p> <p>e mail (mailing)</p> <p>Google Drive</p> <p>Memorando</p> <p>Actas</p> <p>Planillas/ Bases de datos</p> <p>Comunicación Externa</p> <p>Sitio Web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Técnico</p> <p>Informativo</p> <p>Específico</p> <p>Simple</p>

		<p>(Facebook, Twitter, Instagram)</p> <p><i>1,49 al Aire, AM 1390</i></p> <p><i>Prospectiva</i></p> <p><i>Trazas Educativas</i></p> <p>Canal de Youtube</p> <p>Producciones para TVU</p> <p>Capacitaciones</p>	
Eliminar la superposición de acciones y de mensajes	Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes, alumnos	<p>e mail (mailing)</p> <p>Google Drive</p> <p>Memorando</p> <p>Actas</p> <p>Planillas/ Bases de datos</p>	<p>Preciso</p> <p>Explicativo</p> <p>Conciliador</p> <p>Práctico</p>
Dar a conocer las actividades de los distintos actores del Colegio	Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes, alumnos	<p>Sitio Web</p> <p>Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)</p> <p><i>1,49 al Aire, AM 1390</i></p> <p><i>Prospectiva</i></p> <p><i>Trazas Educativas</i></p> <p>Canal de Youtube</p> <p>Producciones para TVU</p>	<p>Persuasivo</p> <p>Novedoso</p> <p>Inclusivo</p> <p>Atractivo</p>

Crear un Manual de Normas de Identidad propio a partir del de la UNLP de manera de fortalecer la Identidad Institucional	Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes	Manual de Normas de Identidad (accesible para todos los actores institucionales desde el sitio web del <i>Colegio</i>)	Institucional Técnico Comprensible De pertenencia Pregnancia
Evidenciar la necesidad de contar con un área de Comunicación Institucional integrada al organigrama del <i>Colegio</i>	Equipo de Gestión, Regentes, Jefes de Disciplina, docentes, no docentes	Este último objetivo debe ser una consecuencia de la interacción entre todas las herramientas comunicacionales del <i>Colegio</i> . Debe quedar clara la necesidad de contar con una instancia de coordinación que contribuya al crecimiento y a la visibilización de todos los actores que conforman la institución.	Institucional Concreto Integrador Confiable

6.4.3.1.- Referencias de las distintas herramientas comunicacionales

Muchas de las herramientas comunicacionales mencionadas existen hoy en el *Colegio*. Algunas requieren ser redireccionadas, mejoradas, actualizadas y en eso estamos trabajando desde comienzos del presente año. Otras, deben ser creadas. Recientemente, hemos presentado un video institucional del *Colegio* y estamos

trabajado en la realización de una brochure, en el relanzamiento de la revista *Prospectiva*, en el Manual de Normas de Identidad, en el segundo número de *Trazas Educativas* y la producción de material audiovisual con miras a potenciar nuestro canal de YouTube. Asimismo, la aceptación del área de Comunicación como parte integrante del *Colegio*, capaz de garantizar la participación, la democratización de la información, la eficacia a la hora de visibilizar las actividades desarrolladas por los distintos actores así como el fortalecimiento de la identidad institucional depende del diseño de una estrategia de capacitación que de manera clara y precisa llegue a todos los que forman parte del *Colegio Nacional*.

Herramientas comunicacionales existentes

Sitio Web: www.nacio.unlp.edu.ar

Redes sociales

Facebook: **Colegio Nacional “Rafael Hernández” -UNLP**

Twitter: **@cnipl_unlp**

Instagram: **cnipl_unlp**

1.49 al Aire, AM 1390, Radio Universidad

Programa semanal que se emite todos los miércoles de 20 a 21, producido por el área de Comunicación del Colegio.

Twitter: **1_49ALAIRES**

Instagram: **1.49alaire**

Video Institucional

Disponible en el sitio web del *Colegio*.

Prospectiva, Revista de educación del Colegio Nacional (ISSN 2347-0607)

Revista digital destinada a capitalizar las experiencias de aula, investigaciones, aportes y reflexiones teóricas en torno a la enseñanza media y sus problemáticas educativas, para su transferencia e interacción tanto con docentes del *Colegio* como de otras instituciones. Asimismo cuenta con secciones destinadas a entrevistas de actores vinculados con las problemáticas actuales que atraviesan a la educación pública.

Trazas Educativas

Sello editorial del *Colegio Nacional*, destinado a reunir, organizar, brindar acceso al cúmulo de recursos didácticos existentes en nuestra institución. Disponible en:

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65313>

Canal de Youtube

Colegio Nacional

Desarrollo de la nueva marca del Colegio



Herramientas comunicacionales a desarrollar

Boletín informativo interno

Brochure institucional, señalética, papelería, folletería

Nuevas aplicaciones para vincular a la página web

Producciones audiovisuales destinadas al canal de YouTube del *Colegio* y a TVU

Manual de aplicación de la nueva marca del *Colegio*

Manual de estilo

Para cerrar este punto, recurrimos una vez más a Sandra Massoni quien sostiene que: “En una estrategia de comunicación, la comunicación no es un objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada. Por eso cabe recordar para este desplazamiento que una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar. El diagnóstico comunicacional de la problemática (la caracterización de matrices y el reconocimiento de las marcas de racionalidad comunicacional) que aborde cada estrategia permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales en cada caso.” (Massoni, 2007)

7.- REFLEXIONES FINALES

La comunicación atraviesa a la institución porque es su forma de relacionarse, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa. Es una dimensión presente en cualquier acción social, que abarca todos los aspectos de la vida de la organización.

Se encuentra íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y a la coherencia con sus objetivos. Es el medio para evidenciar la voluntad de diálogo de la organización y el interés en la participación de sus miembros. “Por eso, desde el enfoque estratégico, la comunicación en cualquier organización ya no se ubica - como en una fábrica- en la última etapa de una línea de montaje institucional: en su oficina de prensa, de relaciones públicas, de publicidad, de marketing, etc. La comunicación consiste en una forma de relación que va configurando cada una de las acciones previas y que pasa, entonces, a ser una cuestión de equipos interdisciplinarios -no sólo de comunicadores- capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos.” (Massoni, 2007)

Las instituciones son mucho más que quienes la conducen en un determinado momento. Asumir la responsabilidad de gestionarlas –en su totalidad o en alguna de sus partes constitutivas- implica ser conscientes de que se trata de sumar un aporte a una historia y que ese aporte debe dar cuenta del origen y de la proyección como institución y no como individuos.

Finalmente, queremos señalar que somos conscientes de que nada se logra si no es mediante un trabajo colaborativo que, en nuestro caso, excede los límites del *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* e implica a toda la Universidad Nacional de La Plata. Ese es nuestro verdadero capital que no debe disiparse: pertenecer. Nuestra labor habrá alcanzado las metas propuestas si logramos diseñar una estrategia comunicacional participativa, basada en la coherencia y la asociatividad.

8.- BIBLIOGRAFÍA

Bonicatto, María. *Gobernantes impreparados para gobernar*. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.

Botto, Marcelo (2003) "La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio". Disponible en:

http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_502/a_6870/6870.pdf

Costa, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía ediciones.

Chomsky, Noam (1979). *Reflexiones sobre el lenguaje*. Barcelona, Ariel.

Diario El Día (1905), 4 de septiembre, pág. 1, col.1. en El Colegio Nacional. Imágenes de su memoria.

Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, (Reformado en el 2008).

Publicación institucional de la UNLP, La Plata, 2009. Disponible en:

http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estatuto_2008_final.pdf

García Jiménez, Jesús (2004). *La comunicación interna*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

García Munitis, Ana María (2017). *Proyecto Académico y de Gestión*. Colegio Nacional "Rafael Hernández". Universidad Nacional de La Plata. Disponible en:

http://www.nacio.unlp.edu.ar/archivos/Proyecto2018_2022.pdf

Giordano, Carlos editor (2011). "Cuestiones sobre Epistemología, Teoría y Metodología del Campo de la Comunicación" *Questions- Ediciones de Periodismo y Comunicación* 1a ed. - La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

Giraud, Pierre (1964). *La gramática*. Buenos Aires, Eudeba.

Huertas, Franco (1993). *El método PES. Entrevista a Carlos Matus*. Altadir. pdf. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.

Hymes, Dell (1972). *Models of the interaction of language and social life* en J. Gumperz & D. Hymes (Eds.), *Directions in sociolinguistics: The ethnography of communication*. Nueva York, Holt, Rhinehart & Winston.

Jakobson, Roman (1958). *Congreso sobre lengua literaria de Bloomington*. Universidad de Indiana, EE.UU.

Kerbrat- Orecchioni, Catherine (1997). *La enunciación. De la subjetividad en el lenguaje*. Buenos Aires, Edicial.

Ley Nacional de Educación N° 26. 206.

Lyons, John (1997). *Semántica lingüística. Una introducción*. Paidós, Buenos Aires.

Massoni, Sandra (2007). "Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente" en *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones.

Matus, Carlos. *Teoría, planificación y gobierno*. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.

Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022.

Porta, Paula (2015). *Comunicación del Conocimiento / Conocimiento de la Comunicación*. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45705>

Porta, Paula (2016). "Comunicación, medios, poder" en *Hoja de ruta. Un recorrido por los sentidos sobre la comunicación, las cotidianidades y el poder*, Cuaderno de Cátedra, EPC-FPyCS.

Rimoldi, M. y Triana, A. (2005). *El Colegio Nacional imágenes de su memoria*. La Plata

Sapir, Edward (1949). *Selected writings of Edward Sapir in Language, Culture and Personality*. Berkeley, University of California Press.

Shannon, Claude y Weaver, Warren (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago, Universidad de Illinois Press.

Tauber, Fernando (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022.*

Tauber, Fernando (2009). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004 – mayo 2007*. Disponible en:

<http://hdl.handle.net/10915/1965>

Tréspidi, Miguel Ángel (2005). "Reflexiones acerca de la gestión profesional de la comunicación institucional en instituciones universitarias". Disponible en:

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/29813>

Vallaey, Francois (2014). “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”. *Universia*, N° 12, Vol. V. Disponible en: <http://ries.universia.net>

Van Dijk, Teun comp. (2000). *El discurso como interacción social*. Barcelona, Gedisa.

Villa, Alicia (2015). “Familias y escuelas: preguntas (in)frecuentes para desaprender lo aprendido”, en Palacios, Analía (comp.), *Claves para incluir. Aprender, enseñar y comprender*. CABA, Noveduc.

White, Robert (2007). *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires, La Crujía ediciones.

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004- 2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Agronomía Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción

39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.