

Trabajo Final Integrador

Planificación de un Sistema Informativo Universitario para la

Universidad Nacional de La Plata

Martín Massa

Directora: Dra. Paula Porta

Marzo de 2020

Universidad Nacional de La

Plata Facultad de Odontología

Instituto de Investigaciones en Educación Superior

Especialización en Gestión de la Educación Superior

Índice del TFI

Abstract	3
Introducción	3
Objetivos del TFI	6
El ámbito de gestión	8
Caracterización del tema	13
Perspectiva de abordaje	18
Proyecto de intervención	27
Análisis situacional	28
Propuesta de Intervención	30
Etapas de implementación	30
Reflexiones finales	37
Bibliografía	38

Abstract:

Este Trabajo Final Integrador, desarrollado en el marco de la Especialización en Gestión de la Educación Superior, se propone planificar un dispositivo de trabajo colaborativo y en red (entre las áreas de comunicación de las distintas Unidades Académicas y la Presidencia) para consolidar la comunicación informativa de la UNLP y delinear una política de comunicación más integral. Para esto parte de un análisis general de la UNLP como institución compleja para hacer eje en el crecimiento y desarrollo de la comunicación institucional en esta Universidad pasando por el escenario actual de la comunicación mediática. Este análisis justifica la propuesta de intervención que se desarrolla en este trabajo.

Introducción

En un mundo donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, el desarrollo y el fortalecimiento de la Universidad Pública, tal como se la concibió, constituyen un elemento insustituible para el avance social, la generación colectiva de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz en la convicción de la búsqueda de la igualdad y la inclusión, a partir de una sociedad con igualdades de acceso al

conocimiento. (Tauber, Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022, 2018)

Este objetivo de la UNLP, desarrollado en *Pensar la Universidad, Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018 -2022*, resume el lugar estratégico que ocupa una institución como la UNLP con 115 años de historia y que posee un modelo social integrador claramente definido.

El modelo descrito en este documento institucional relata y enmarca la situación de la Universidad y sus propuestas políticas y de funcionamiento.

Esta Universidad, masiva, pública, gratuita, inclusiva, solidaria y reformista es el ámbito de desarrollo de las propuestas que se describirán en el presente trabajo.

La Universidad, planificada desde este claro objetivo, tiene que ser capaz entonces de **formular respuestas alternativas para incidir en los cambios, conflictos y necesidades sociales** y debe constituirse en el laboratorio de diseño de las políticas públicas que se requieran para las próximas décadas.

El constante crecimiento y mejora de la Universidad dependen en gran medida de la capacidad de entrelazar vínculos y relaciones con actores locales, fuerzas productivas de la región, otras instituciones y asociaciones, y con la comunidad en general. En esa línea la comunicación se erige como un eje transversal de fundamental importancia no sólo para la concreción del objetivo propuesto sino también para la legitimación del rol social de la universidad.

Las acciones de comunicación de la UNLP se mueven en un complejo escenario donde conviven las distintas líneas de trabajo en esta área específica que plantea cada Unidad Académica, la

Presidencia y las dependencias; las nuevas habilidades de producción para soportes tecnológicos en constante evolución y complejidad, una alta demanda de información, y las variables políticas que una institución universitaria pública presenta.

A este escenario se suman las características de funcionamiento de una institución como la UNLP que imposibilita, para nuestra temática, cualquier planificación de tipo normativa. La Presidencia gestiona a partir de un Plan Estratégico que convive con las gestiones de las distintas dependencias y unidades académicas que poseen autonomía de decisión, todas con equipos que gestionan de forma diferente e insertos en órganos de mayor complejidad como son los de cogobierno.

Las preguntas que nos hacemos frente a este escenario son: **¿Cuáles son los cambios que deben operarse en materia de comunicación para que la UNLP ocupe el lugar en la región que el Plan propone? ¿Cómo es el ambiente donde la comunicación institucional de la UNLP se mueve y procura crecer?**

Estos desafíos requieren de instancias de coordinación planificadas entre las distintas UUAA y dependencias, un crecimiento cualitativo, una profesionalización creciente, y la necesidad de generar equipos interdisciplinarios e integrados de trabajo que permitan abordar una producción de información multimedia e interactiva, capaz de incorporar todas las alternativas de comunicación (redes sociales, cibermedios, medios móviles, etc.) en una *era de transición mediática, marcada por decisiones tácticas y consecuencias no deseadas, señales contradictorias e intereses enfrentados y, ante todo, instrucciones nada claras y resultados impredecibles.* (Jenkins, 2006)

Henry Jenkins desarrolla, para explicar este momento particular, el concepto de convergencia *que asume que los viejos y nuevos medios interaccionarán de formas cada vez más complejas.*

Explicando cómo esa convivencia altera la forma en que se producen contenidos mediáticos y la manera en que esos contenidos son consumidos, lo que representa un verdadero cambio cultural (Jenkins, 2006)

El autor establece que este cambio llegó para quedarse y que *se sobrevive a la convergencia si se trabaja todos juntos* (Jenkins, 2006). La UNLP entonces tiene el doble desafío de disputar sentidos y destacarse por la calidad y pertinencia de su información en un escenario de convergencia, complejo y dinámico, multimedial, hipertextual e interactivo. A este escenario le sumamos además que Argentina es el país de Latinoamérica que más alto porcentaje de la población tiene acceso a internet (63,8% de penetración en los hogares y 62% en internet móvil). En la Provincia de Buenos Aires - donde está inserta la UNLP - ese porcentaje llega casi al 70%. Esto nos brinda un panorama completo y nos plantea problemas potenciales que fundamentan una planificación proactiva que permita predecir y presidir estos escenarios futuros.

Objetivos del TFI

La Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES) es una carrera de posgrado que apunta a sistematizar experiencias y formar gestores para la Educación Superior en general y para las Universidades en particular.

Su objetivo es formar y especializar a los estudiantes para contribuir al mejoramiento de la Gestión de la Educación Superior, mediante una formación sistemática, actualizada y de alta calidad que les permita enfrentar las cada vez más complejas tareas específicas con las herramientas necesarias y el conocimiento global de las tareas a cumplir.

Teniendo en cuenta el objetivo de esta especialización y como planificador en comunicación con funciones de coordinador de la Dirección General de Comunicación Institucional de la Presidencia de la UNLP desde el año 2009 y los objetivos y funciones que esta área tiene es que se justifica el análisis y la propuesta de intervención de este Trabajo Final Integrador ya que planifica un dispositivo que apunta a mejorar la gestión de la comunicación institucional en todo el ámbito de esta Universidad.

General:

- Planificar la creación e implementación de un **Servicio Informativo Universitario** que permita generar una instancia de coordinación e integración entre las áreas de comunicación de las UUAAs y dependencias con el propósito de delinear una política integral de comunicación en la UNLP.

Específicos:

- Realizar un análisis de la viabilidad política de la implementación de un Servicio Informativo Universitario.
- Diagnosticar la dinámica comunicacional de la institución, dando cuenta de la complejidad y características de cada caso, de los actores sociales y articulaciones posibles.
- Planificar las etapas de implementación, desarrollo y los modos de gestión y coordinación del Servicio Informativo Universitario con las áreas de comunicación de las UUAAs y dependencias.
- Establecer una modalidad de trabajo para desarrollar manuales y protocolos necesarios para la gestión del Servicio Informativo Universitario y que sirvan a su vez para la producción de información en general para la UNLP.

- Analizar la viabilidad técnica de la implementación de un Servicio Informativo

Universitario teniendo en cuenta la capacidad instalada y los recursos humanos en cada una de las UUAA y dependencias.

El ámbito de Gestión

Una breve caracterización de los cambios efectuados en el área de Comunicación Institucional de la Presidencia de la UNLP a partir de la implementación de la Planificación Estratégica¹ permite echar luz acerca de la forma en que creció y se jerarquizó el área y cómo fue incorporando a los diversos canales de contenidos digitales sus productos comunicacionales, así como los aportes de las diferentes disciplinas a esta tarea. Lo que permitió el desarrollo de un Plan es pensar y establecer una estrategia de comunicación que en esta línea de acción y pensada a partir del objetivo propuesto como institución, *es un dispositivo de conversación que establece e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar para aportar a las transformaciones que se desean generar.* (Massoni, 2007)

Una breve historización permite dar cuenta del crecimiento que se dio a partir de planificar la comunicación como un eje estratégico para la gestión.

En el período 2004-2007 existía en la Presidencia de la UNLP una Unidad de prensa, la Dirección de Comunicación Visual y la Dirección del Portal WEB, todas bajo la órbita de la

¹ El primer Plan Estratégico de gestión de la UNLP se elaboró en 2004. El PE 2018-2022 es el quinto Plan de gestión consecutivo que se elabora a partir del desarrollo de encuentros y talleres donde se elaboran propuestas y en el que participan todos los claustros y actores que componen y gestionan la UNLP.

Secretaría de Extensión, de la que también dependían los medios de la Universidad -Editorial EDULP y Radio Universidad-.

En 2008 se creó en el ámbito de la secretaría de Extensión la Dirección General de Comunicación y Medios, bajo cuya órbita funcionaban la Unidad de Prensa, la Dirección de Comunicación Visual, la Dirección del Portal y el Centro de Producción Multimedial (CEPROM), coordinando también actividades con los medios de la Universidad (Radio y Editorial).

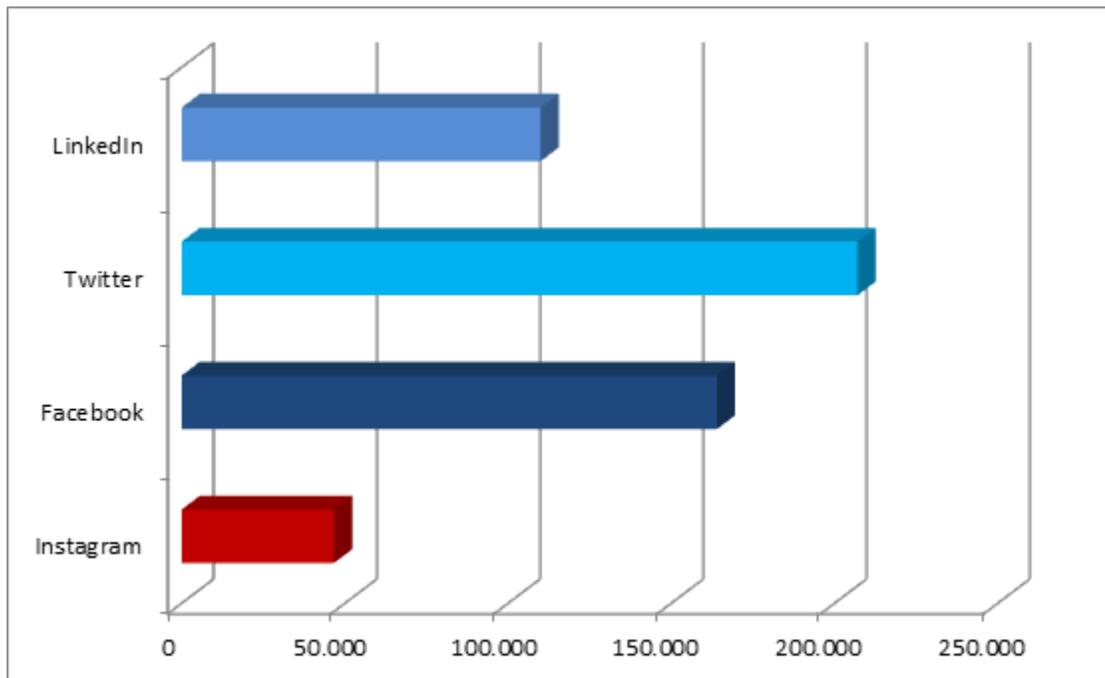
A partir de 2014, los medios (Radio², primera Radio Universitaria del Mundo, Editorial y la recientemente creada TV Universidad) pasaron a ser gestionados en forma directa por la Secretaría de Extensión; y se creó la Dirección General de Comunicación Institucional, dependiente de la Presidencia, a cargo de la Unidad de Prensa, las Direcciones de Comunicación Visual, Portal Universitario y el CEPROM.

A partir del Plan Estratégico 2018-2022 la Dirección General de Comunicación Institucional pasó a depender de la Secretaría General, manteniendo la misma estructura en su organigrama interno, salvo en el caso del CEPROM que pasó a la órbita de la Secretaría de Asuntos Académicos.

Desde la Dirección General de Comunicación Institucional se planifican y gestionan toda una serie de herramientas de comunicación institucional, organizacional, corporativa, informativa y dialógica:

² LR11 Radio Universidad Nacional de La Plata, es una radio argentina, perteneciente a la Universidad Nacional de La Plata. Fue inaugurada el 5 de abril de 1924 como elemento de divulgación científica y extensión universitaria, y se trata de la primera radio universitaria del mundo.
https://es.wikipedia.org/wiki/Radio_Universidad_Nacional_de_La_Plata

- El periódico La Palabra Universitaria - que se difunde periódicamente como un suplemento dominical del Diario El Día con una tirada de 60.000 ejemplares-. Periódico institucional de la UNLP que se edita desde 2005 y que contiene información sobre el quehacer académico, institucional, científico, artístico, sobre extensión, vinculación, etc.
- El Portal Web -con unas 3 millones de visitas en el año 2018- www.unlp.edu.ar
- La administración de las redes sociales oficiales: *Facebook* -con 153.719 Me gusta-; *Twitter* - con 204.000 seguidores-; *Instagram* -con 27 mil seguidores-; *Linkedin* -con 92.000 seguidores-; *Telegram* -con 250 suscriptores-; y *You Tube* -con más de 1.640 suscriptores y cerca de 300 videos compartidos en 2018- Allí los usuarios opinan, demandan y reciben a diario información de la UNLP.



- También cuenta con un servicio de Prensa, con producción propia y permanente de noticias universitarias que reflejan la actividad diaria del Presidente y el ámbito de gestión, de centenares de investigadores, miles de docentes y alumnos y el funcionamiento

organizado

de facultades, colegios y otros organismos dependientes que presentan interés periodístico para los medios locales y –en algunos casos específicos- para los órganos de comunicación de alcance nacional.

- La Expo Universidad, que se realiza anualmente en el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha (ubicado en pleno centro de La Plata y gestionado por el Municipio) desde el año 2002, que sirve para difundir entre los aspirantes a ingresar a la UNLP las carreras de grado y los diversos aspectos de la vida universitaria, con una notable convocatoria, cada vez más importante.

El objetivo del área planteado para el Plan Estratégico 2018-2022 es *Continuar desarrollando la comunicación institucional e interinstitucional, a través de los distintos dispositivos comunicacionales, difundiendo producciones, eventos científicos-académicos, actividades de grado, pregrado y posgrado, de bienestar universitario, investigación, docencia y extensión.* (UNLP, 2018)

Este objetivo, que marca claramente las funciones de esta Dirección, se planifica y desarrolla a partir de los distintos dispositivos descritos arriba y de la profundización de los desafíos propuestos frente a los nuevos escenarios.

Las responsabilidades y funciones planteadas por la Dirección General de Comunicación Institucional, de la cual depende, como ya se dijo, la Unidad de Prensa, la Dirección de Portal Universitario y la Dirección de Comunicación Visual, son las siguientes:

Responsabilidades:

- Diseñar las políticas generales de comunicación de la Presidencia.
Establecer lineamientos comunicacionales en conjunto con las Unidades Académicas y Dependencias.
- Articular y gestionar la producción comunicacional de diferentes áreas y programas: Portal Universitario, Prensa y Difusión, Comunicación Visual, Periódico La Palabra Universitaria, Producción Audiovisual, Redes Sociales, Expo Universidad y Ceremonial.

Acciones:

- **Promover el reconocimiento social** de las funciones de la Universidad, la socialización del conocimiento que ésta produce y la democratización del acceso a la información.
- **Fortalecer la identidad de la UNLP** como una institución pública generadora de conocimiento que contribuye al desarrollo de la región y aporta soluciones a las demandas sociales.
- **Planificar una política integral de comunicación** orientada a aprovechar los recursos y las capacidades instaladas y optimizar la producción comunicacional de las áreas existentes mediante acciones coordinadas y articuladas entre las mismas.
- **Afianzar en la UNLP una perspectiva transversal de la comunicación**, que la entienda como una actividad que atraviesa las demás funciones (enseñanza, investigación, transferencia, arte y cultura, y gestión).
- **Generar estrategias de asistencia y difusión de los proyectos académicos, científicos, de extensión y de relaciones institucionales previstos en el Plan Estratégico.**

- **Articular con las áreas administrativas y de gestión**, la implementación y actualización permanente de un sistema de comunicación interna, que incorpore las nuevas tecnologías.
- **Coordinar con las Unidades Académicas y Dependencias** de la UNLP, líneas de acción que tiendan a crear una política global de comunicación.

En este Trabajo Final Integrador se planificará la creación, desarrollo y gestión de un Sistema Informativo de la Universidad Nacional de La Plata a partir de la coordinación del trabajo entre las distintas áreas de comunicación de las Unidades Académicas y dependencias con el propósito de avanzar hacia una más eficaz y coordinada comunicación informativa y una política global de comunicación de la UNLP atento al objetivo y a las acciones del área y a las responsabilidades y funciones asumidas.

Caracterización del tema

El escenario planteado por el PE 2018-2022 en la Estrategia Administración y Gestión es claro: *Nuestras condiciones de estabilidad y cohesión institucional, la integración interinstitucional y los vínculos activos con los distintos sectores del Estado, la voluntad de cambio y crecimiento, la voluntad de participar en ese proceso y la capacidad de gestionarlo, el equilibrio presupuestario logrado y la importancia de contar con un Plan Estratégico consensuado, constituyen fortalezas elegidas y construidas para el cumplimiento transformador de dichos objetivos...* (UNLP, 2018)

Estas condiciones de estabilidad y cohesión institucional y la integración interinstitucional, a la que hace referencia el PE, es algo que debe ser planificado en los distintos niveles de gestión para que efectivamente sean fortalezas que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados como institución. El trabajo cotidiano del área, que en este caso consiste en la coordinación de trabajos con las Direcciones de Portal y de Comunicación Visual y con otras áreas de gestión de la Presidencia impide, en muchos momentos, generar instancias de coordinación con las áreas de comunicación de las UUAA y dependencias.

Este trabajo se propone profundizar en el aspecto de la **integración interinstitucional en el área específica de la comunicación institucional**. Para ello debemos realizar primero una historización y caracterización de cómo fue creciendo la comunicación institucional en las UUAA y dependencias de la UNLP.

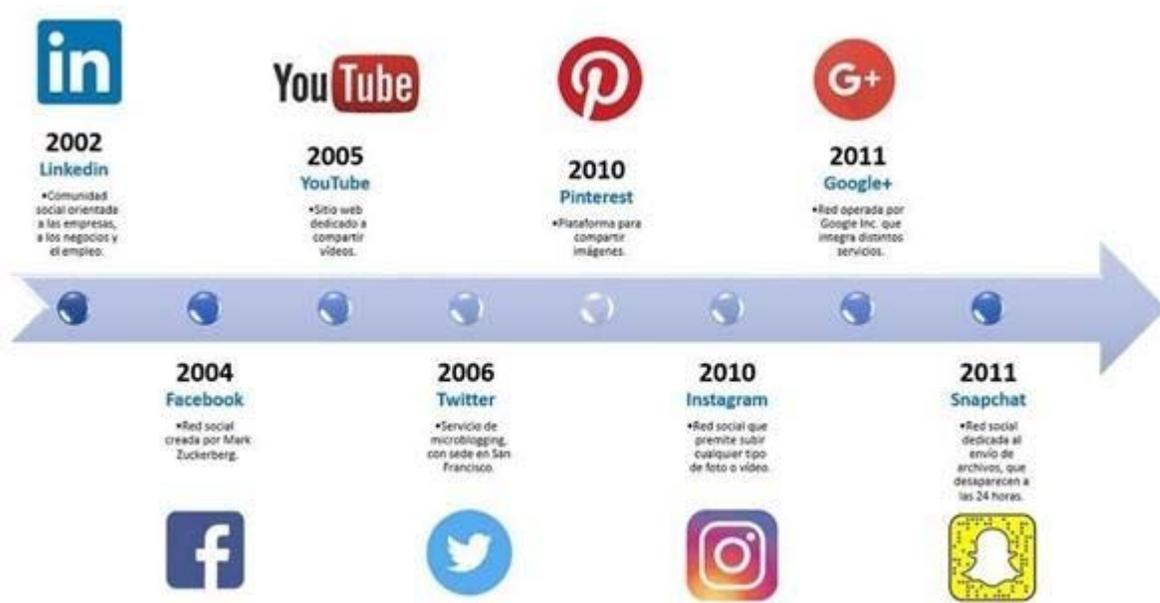
Hay en este momento en las UUAA y dependencias **23 equipos o áreas de comunicación institucional consolidados o en procesos de consolidación y formalizados dentro del organigrama institucional**.

En 2007 la UNLP realizó un encuentro de equipos de comunicación de Universidades Públicas de todo el país. En ese encuentro eran apenas cinco las UUAA de la UNLP que tenían equipos o áreas de comunicación; en algunos casos como algo incipiente, ya que se trataba de una persona que empezaba a encarar esas tareas a demanda de una secretaría o dirección de la Facultad.

Salvo algunas excepciones como Presidencia, que contaba ya con una Dirección de Portal Web, con una unidad de Prensa, y una dirección de Contenidos y desde 2008 con una Dirección General de Comunicación Institucional; el Bachillerato de Bellas Artes, que cuenta con un Departamento de Comunicación Institucional desde 2006; o el Museo, que tiene área de comunicación desde 2002; las demás UUAA fueron incorporando la comunicación de forma

progresiva. En casi todos los casos la incorporación de estas áreas se debió a una demanda de la gestión en relación a la importancia que fueron cobrando las nuevas formas de comunicación vinculadas al desarrollo de internet, en definitiva era la necesidad de no quedar afuera de la revolución que implicaba esta nueva herramienta aunque no había una visión estratégica de la misma.

Si bien la mayoría de las Facultades ya tenían una página web donde subían información institucional – entre 1998 y 2002 todas las UUAAs incorporaron páginas web-, fue recién entre 2008 y 2010 – período en el que se sumaron 9 nuevas áreas – que comenzaron a formarse equipos especialmente dedicados a la comunicación institucional. Este crecimiento no es casual, y coincide con la aparición y posterior auge de las redes sociales



La UNLP fue pionera en el uso de Internet ya que junto con la UBA y la Universidad Nacional de Córdoba tuvo enlace propio en 1993. (Cummins, 2010) En 1998 incorpora su página web

oficial (www.unlp.edu.ar) que pasó en 2004 a ser un Portal en el que se informa la actividad de la Gestión de la Universidad y se visibilizan la investigación, la extensión Universitaria, la enseñanza de pregrado, grado y posgrado y todo el quehacer universitario en general. Incluso se han desarrollado en el CESPI los administradores de contenidos que se utilizan para la gestión del Portal, que también usan en su mayoría las páginas de las UUAA. En cuanto a las redes sociales las cuentas oficiales de la UNLP fueron creadas entre 2010 (Facebook, Twitter, Youtube) y 2011 (Linkedin). En 2017 fue creada la cuenta de Instagram. Las UUAA también fueron incorporando a su estrategia de comunicación a las redes sociales, siendo destacable que todas manejan al menos una red social (la más extendida es Facebook) y en la mayoría de los casos manejan dos o más de dos redes sociales (Facebook, Instagram y twitter en casi todos los casos), 10 de los 23 equipos manejan las 4 redes sociales más populares (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube). También es para resaltar que 20 de los 23 equipos poseen canal en Youtube lo que muestra la incorporación de la herramienta audiovisual como complemento para la utilización de las redes sociales. Para el informe de autoevaluación institucional se han relevado más de 190 instancias oficiales – entre Presidencia y UUAA - en las principales redes sociales. Sin embargo, algunas Facultades o colegios recién entre 2014 y 2018 lograron formalizar equipos, entendiendo el rol transversal de la comunicación y la importancia de contar con profesionales que la planifiquen y gestionen.

Esto no significa que antes no se hiciera comunicación, pero en muchos casos eran personas de otras áreas como Extensión, Académica o trabajadores del área administrativa los encargados de realizar estas tareas o, en algunos casos, equipos que no estaban del todo formalizados en el organigrama institucional los que tenían a su cargo la comunicación de la institución. Es decir

que no había profesionales de la comunicación haciéndose cargo de esa área, ni una mirada estratégica del rol de la comunicación.

En esos equipos de comunicación trabajan en la actualidad unas 150 personas entre pasantes, becarios, no docentes, diseñadores, comunicadores, fotógrafos, informáticos y personal específico de las carreras de grado que se dictan en la UA, conformando grupos multidisciplinarios.

En cuanto a la categoría que ocupan en el organigrama de la institución es destacable que 3 son Prosecretarías, 10 Direcciones o Dirección Gral. y 9 Unidad, Departamento o Equipo. Esto marca de alguna manera la relevancia que fue tomando la comunicación al interior de cada una de las UUAA ya que no sólo se crearon equipos específicos sino que se les dio un lugar de importancia para la gestión. Si tenemos en cuenta la historización hecha respecto de las fechas de creación de los equipos y el lugar que empezaron a ocupar dentro de la institución veremos que **la comunicación fue ganando espacio, sobre todo en los últimos 10 años, en cada una de las UUAA.**

Otro punto destacable en esa línea es que de esos **23 equipos 15 dependen directamente de decanato o dirección (en el caso de los colegios)**, los otros equipos responden a distintas secretarías, lo que habla de la jerarquía institucional que va adquiriendo la comunicación y del rol estratégico que ocupa para las gestiones.

Ahora bien este crecimiento manifiesto de la comunicación institucional trajo consigo escenarios de conflicto. Tanto en las jornadas de discusión del PE 2018-2022, como en la Jornada de debate para la autoevaluación institucional - realizada el 29 de noviembre de 2018 en el edificio Karakachoff y con la participación de integrantes de las áreas de comunicación de las

UUAA y también de la Prosecretaría de Medios- se arribaron a las mismas conclusiones que las áreas de comunicación establecieron como demandas:

*Mejoramiento de la articulación para definir los contenidos y establecer los protocolos para compartir conocimiento mediante una herramienta colaborativa.

*Relevamiento y crecimiento de la infraestructura con que se cuenta.

*Creación de un ámbito de funcionamiento periódico para coordinar y debatir sobre la política comunicacional de la UNLP, para seguir afianzando el sostenido crecimiento que han mantenido los medios y áreas de comunicación de la universidad y las unidades académicas. (AAVV, 2018)

Si bien desde la Dirección General de Comunicación Institucional se comenzó a dar respuesta a estas demandas con la organización, por ejemplo, del Ciclo de Capacitación en Comunicación Pública de la Ciencia que se realizó entre marzo y mayo de 2019, se hace necesario establecer una herramienta concreta de coordinación entre los distintos equipos, con un funcionamiento periódico, que permita ir construyendo protocolos y que sea, sin perder de vista las políticas de comunicación y las características propias de cada una de las UUAA y dependencias, el ámbito de integración y gestión de una política global de comunicación de la UNLP.

Perspectiva de abordaje

Índice de la perspectiva de abordaje

- 1- Perspectiva conceptual de comunicación
- 2- Perspectiva conceptual de comunicación institucional

- 3- La comunicación institucional en las UUNN y en la UNLP
- 4- La Universidad como institución compleja: integración y fragmentación
- 5- La importancia de la planificación y la gestión de la comunicación institucional: estrategias de integración.
- 6- Importancia de una política integral de comunicación de la UNLP.

1- Perspectiva conceptual de comunicación

Voy a partir de un posicionamiento sólido, no por ello infalible, respecto de la perspectiva conceptual de comunicación que luego de la indagación previa, considero la más adecuada a los fines de este Trabajo. Mucho se ha escrito respecto del desarrollo de la comunicación como ciencia, se han producido infinidad de teorías y enfoques, desde la clásica “aguja hipodérmica” de Laswell (Mattelart, 1997) hasta las actuales vinculadas a la comunicación digital.

La dificultad de delimitar el campo constitutivo de la comunicación radica en el hecho de que es muchas cosas a la vez, para Paula Porta, *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)

Daniel Prieto Castillo, parte del esquema tradicional de comunicación –emisión, mensajes, circulación de mensajes y percepción- pero agregando algo que modifica de forma sustancial el concepto. Estas cuatro fases que plantea transcurren dentro de cuestiones sociales generales (formación social) y en un marco de referencia (vida cotidiana) (Castillo, Comunicación, universidad y desarrollo, 2000). Es decir que lo que este autor ~~está planteando~~ es que estamos

insertos de forma permanente en situaciones de comunicación, cuyo encuadre son la sociedad y

la cultura en la cual nos encontramos y que nos aportan todo un marco de interpretación de las situaciones, conflictos, problemas, que vivimos a diario. Este marco u horizonte de interpretación va sufriendo modificaciones constantemente, ya que está cargado de historias, experiencias sociales y personales, de valoraciones subjetivas diversas. Es decir que introduce como elemento fundamental en el proceso de comunicación la dimensión cultural en la que los sujetos nos encontramos insertos y en la cual vamos negociando sentidos.

Néstor García Canclini sintetiza una serie de corrientes de pensamiento definiendo que *“la cultura abarca el conjunto de los procesos sociales de significación, o, de otro modo más complejo, la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación (o apropiación del sentido) en la vida social”* (Canclini, 2004). Lo que lleva a establecer que no se puede pensar la cultura sin la comunicación y la comunicación como algo fuera de la cultura.

“Así la comunicación deja de ser vista como cuestión de 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)

Situado desde esta perspectiva se puede examinar y observar no sólo lo que ocurre en los medios de comunicación masivos sino también lo que sucede con esos procesos de producción de sentido que se dan en distintas situaciones ya sean personales, institucionales y/o sociales, lo que abre una enfoque más enriquecedor, mejor situado en el contexto histórico y cultural y facilita nuevos caminos para el trabajo comunicacional. En este trabajo interesa analizar la

comunicación en su fase institucional situados desde la Universidad Nacional de La Plata.

2- Perspectiva conceptual de la comunicación institucional

La comunicación se constituyó en el “sistema nervioso” de toda institución, es el entramado que la recorre íntegramente y permite trazar objetivos, tareas, genera las ideas y acciones que resuelven los problemas, y que es la base de su eficacia y la forma de establecer relación con su contexto. Tiene una enorme influencia en el mejor funcionamiento de la organización y en la consolidación de valores intangibles como la identidad, la cultura organizacional y el reconocimiento social.

Se trata, como escribió Prieto Castillo, de no cometer el error de repetir los patrones de la difusión de masas sino de *tener en cuenta las características de determinados públicos, la relación con otras instituciones, la comunicación interna, la forma en que se centraliza o descentraliza la información*, todos aspectos que conforman la problemática comunicacional de las instituciones. (Castillo, prietocastillo.com, 1993)

La comunicación entonces ha pasado a ser un instrumento de la gestión estratégica (Mattelart, 1997) *que tiene que estar alineada con la política de la gestión de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones*. (Tauber, Comunicación en la Planificación y gestión de las Universidades públicas argentinas, 2008)

Desde una institución pública como la UNLP, pensar la comunicación institucional de esta manera se transforma en un acto político, ya que estamos hablando de planificar y gestionar la intervención en procesos donde se articulan sus valores y representaciones, su comunidad y su poder, y también en las representaciones y disputas de sentido que esta institución genera en la sociedad en la que está inserta como productora permanente de conocimiento.

3- La comunicación institucional en las UUNN

Para Miguel Ángel Tréspidi (Tréspidi, 2009), que investigó este aspecto para su tesis de maestría, *la incorporación de la Comunicación Institucional en el ámbito de las Universidades Nacionales en Argentina es reciente y limitada, se aplica con una visión restringida, fundamentalmente mediática, por estar polarizada en los medios y desde una perspectiva funcionalista, lo que las coloca en una “insoportable pobreza comunicacional, en tanto la universidad se ha pensado muy poco desde esa perspectiva. Prueba de ello es la ausencia de reflexiones en torno a esta cuestión, la falta de encuentros para discutirla; la mínima inserción que los egresados de las facultades de comunicación tienen en su propia casa de estudios”, lo cual constituye una acuciante interpelación porque “hoy nuestras puertas y nuestros muros son sacudidos por las tecnologías de la información y de la comunicación y por las necesidades de la visibilidad y de riqueza comunicacional de buena parte de las organizaciones sociales”* . (Tréspidi, 2009)

Si bien su tesis es de 2009 podríamos decir que era, de alguna manera, la lógica que imperaba en las UUNN. En 2007 se realizó en la UNLP un encuentro de equipos de comunicación de UUNN en la que las conclusiones daban cuenta de este diagnóstico, **la comunicación se fue incorporando como demanda de las gestiones con una lógica más mediática, de difusión, para luego ir agregando otros aspectos vinculados a este concepto más integral de comunicación y que hace a la cultura, identidad e imagen institucional y que se transformó en un eje clave de las gestiones.**

Entonces tenemos una evolución de los “*departamentos de prensa y difusión*” hacia formas organizativas, conceptuales y operativas más complejas que integran todos los campos

comunicacionales, incorporando la planificación y la gestión estratégica, abriendo nuevos horizontes e itinerarios, considerando las múltiples perspectivas, facilitando un espacio de reflexión global sobre la singularidad y proyección de los contenidos que comunica, dando respuestas sobre nuevas y diversificadas demandas comunicacionales, utilizando una amplia batería de medios y nuevas TICs, posicionando en otro nivel jerárquico y operativo su gestión. (Tréspidi, 2009)

En el caso de la UNLP se ha seguido un recorrido similar, desde oficinas de prensa en los '90 y principios de los 2000, hasta la actualidad donde todas las UUAA tienen equipos de comunicación que manejan cientos de herramientas y canales (web, redes, boletines internos, publicaciones, marcas, etc), equipos que además van creciendo en importancia, personal, equipamiento y que fueron adquiriendo una visión integral de la comunicación. El recorrido trazado muestra que las gestiones fueron entendiendo que prensa o tener canales informativos no es comunicación sino que la comunicación es algo mucho más amplio que la incluye.

4- La Universidad como institución compleja: integración y fragmentación

Si la universidad es una organización cuya gestión tiene una complejidad superior, como escribió Juan Ignacio Doberti, en el caso de la UNLP esto adquiere mayor relevancia por la dimensión que tiene, la cantidad de UUAA, la dispersión geográfica, los distintos niveles de descentralización, la toma de decisiones con órganos de cogobierno y la cantidad de servicios que genera tanto interna como externamente. *Además, agregan singularidades a su funcionamiento la distribución del poder con gran concentración en la base, la dificultosa coordinación, el gran tamaño y la importancia de la autoridad informal*". (Doberti, 2018)

En este escenario es inevitable la tensión entre la integración y la fragmentación que se juega en un delicado equilibrio entre la sede central y las UUAA, *con factores tendientes a la disgregación, como las variaciones de disciplinas, idiosincrasias y campos profesionales, pero también elementos centralizadores, como los recursos comunes, las economías de escala y el beneficio de compartir un legado prestigioso*". (Doberti, 2018)

En el aspecto comunicacional esta tendencia se manifiesta en las diferentes estrategias y políticas comunicacionales que las UUAA y dependencias desarrollan, pero también en la creciente articulación que se está dando entre el nivel central y los equipos y áreas que gestionan la comunicación institucional. Aquí se hace necesario establecer modos e instancias de integración a fin de **lograr una política de comunicación más integrada - ya que cuando habla una UA, o incluso algún profesor está hablando la UNLP- pero sin perder las características propias de cada unidad académica y dependencia. Se trata en definitiva de la construcción conjunta de espacios y momentos de articulación para generar consensos, incremento de participación, sentido de pertenencia, caminos comunes, trabajar en la diversidad y complejidad de una institución como la UNLP.**

5- La importancia de la planificación y la gestión de la comunicación institucional: estrategias de integración.

En esta línea se hace imprescindible la introducción del concepto de planificación estratégica ya que como dijo Matus "*Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; proyectar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro...*" (Huertas, 1994). Pero además la planificación y la gestión de la comunicación permiten establecer nuevas formas de relacionarse, mejorar redes

operativas, sistematizar y compartir experiencias, en definitiva se trata de crear condiciones que facilitan la integración, para ir hacia un desarrollo que permita afrontar nuevos modos de producción en un ecosistema comunicacional en constante cambio y evolución.

Esta perspectiva implica que la planificación y gestión de la comunicación no solo tiene que estar centrada en los medios de comunicación masiva, sino contemplando la comunicación interpersonal, el seguimiento y el cuidado del posicionamiento y el prestigio institucional (imagen), las relaciones con todo el medio social al que pertenece y con el que se vincula de hecho (lo sepamos o no) e intencionalmente la institución universidad, el trabajo estrecho e integrado con la conducción superior, implica modificar toda una forma de pensar y actuar profesionalmente desde la comunicación y dentro de las propias estructuras universitarias. (Tréspidi, 2009)

6- Importancia de una política integral de comunicación de la UNLP.

Una política integral de comunicación, planificada, gestionada y consciente de la complejidad, puede potenciar las fortalezas de la universidad si se la piensa como un instrumento de construcción de una posición e imagen sólida en la sociedad, que es el objetivo planteado en el Plan Estratégico de la UNLP.

Ahora bien, ya sabemos que los grupos sociales no constituyen un espacio vacío que vendría a llenarse con los mensajes dirigidos por una institución o por los medios masivos de comunicación. Estamos siempre ante personas inmersas en circunstancias de comunicación, ancladas en una cultura y que han ido configurando una percepción de la realidad a partir de distintas representaciones que expresan a través de diversos recursos.

Planificar y gestionar una política integral de comunicación *permite avanzar con pasos seguros hacia una mayor capacidad y eficacia comunicacionales*, desde la información sobre la propia institución, desde el conocimiento de la forma en que actúan y se mueven los distintos medios, desde la idea en que los interlocutores perciben el propio contexto. Pero además permite *cuestionar los sentidos de la comunicación, las producciones de sentidos que permiten las tecnologías y los modos diversos de vincularnos a partir y con ellos*. (Porta)

Entonces se plantea el desafío, parafraseando a Guillermo Orozco Gómez, de consolidar una visión crítica integral, situada en el contexto, que asuma que las relaciones dentro de una institución como la UNLP son asimétricas, que estas relaciones están mediadas por el poder de los que detentan la gestión, *pero que a la vez permita explorar y ensayar formas alternativas de liderazgo, funcionamientos “inteligentes”, procesos autogestionarios y de mayor democratización en la toma de decisiones*. (Gómez, 1996)

Antes de avanzar en el proyecto de intervención quisiera hacer una breve síntesis de lo expuesto hasta aquí. La EGES habilitó la reflexión sobre la importancia de planificar y gestionar la comunicación en una institución tan compleja como la UNLP, con diversidad de actores y escenarios en constante movimiento. Desde la Dirección General de Comunicación Institucional, ámbito en el que me desempeño como coordinador, impulsamos el desarrollo de esta línea transversal de trabajo en todo el ámbito de la UNLP y vimos cómo fue creciendo en las UUAA y dependencias hasta transformarse en un eje clave de las gestiones. Ahora bien entendemos que es necesario el diseño de una estrategia comunicacional integral, que permita unir nuestro trabajo cotidiano en una inteligencia colectiva que posibilite enfrentar un escenario de convergencia digital, de cambio cultural. No podemos seguir gestionando la comunicación en términos

mediáticos, como si fuéramos sólo unidades de prensa aportando a estos dispositivos técnicos, sino que formamos parte de una institución que se encuentra inmersa e incidiendo en ese campo complejo donde se produce y recrea sentido.

Hablamos entonces de planificar y gestionar de manera integral la intervención en procesos donde se articulan y disputan los valores y representaciones de la UNLP, tanto hacia el interior como socialmente. Se trata de construir los espacios para generar los consensos, esos caminos comunes en la diversidad y complejidad que nos permitan avanzar con pasos más seguros, previendo escenarios y problemáticas y desarrollando líneas de trabajo y dispositivos que posibiliten hacer uso de nuestras capacidades de forma inteligente y estratégica, y cumplir así con el objetivo de consolidar la posición y la imagen institucional de la UNLP.

Proyecto de intervención

Presentación

El proyecto de intervención propone desarrollar un **Servicio Informativo de la Universidad Nacional de La Plata (SiUNLP)**, pensado como una herramienta de trabajo colaborativa y como una forma de coordinación entre las distintas áreas de comunicación de las UUAAs y dependencias de la UNLP.

Ya comentamos la complejidad que tiene una Universidad como la UNLP, con 17 facultades, 5 colegios y cientos de laboratorios entre otras dependencias, que producen conocimiento e información que habla de la UNLP constantemente, información que como institución pública debe llegar a la sociedad (diariamente transitan unas 200 mil personas entre personal docente,

nodocente, estudiantes e instancias de educación formal alternativa). También hablamos del nivel de crecimiento de la comunicación institucional al interior de la UNLP, sobre todo en los últimos años, de la diversidad de voces que hablan en nombre de esta Universidad. Todo esto da cuenta de la necesidad de contar con un dispositivo que permita, por un lado, coordinar el trabajo de las áreas de comunicación de UUAA y dependencias y, sobretodo, centralizar y cohesionar - en los valores identitarios que constituyen a esta institución- la gran cantidad de comunicación informativa que todas estas áreas generan.

Así este Servicio Informativo Universitario (SiUNLP) permitirá también ser una **usina permanente de producción de contenidos propia para los medios de comunicación - tanto los de la UNLP como los comerciales- que están constantemente demandando información a esta Universidad.**

Análisis situacional

Ya hemos hecho una descripción acabada del desarrollo que experimentó la comunicación institucional dentro de la UNLP en los últimos 10 años. Para resumir estamos hablando de 23 equipos de comunicación en donde se desempeñan unas 150 personas que construyen información de forma cotidiana para publicar en las webs que administran o en los más de 190 canales oficiales abiertos en redes sociales - sin tener en cuenta los que administran cátedras, centros de investigación, laboratorios, etc.- en donde interactúan unos 500 mil usuarios.

Sumando a estas prestaciones digitales los medios de comunicación que posee la UNLP - Radio

Universidad, TV Universidad y la EDULP- podemos dar cuenta de la magnitud del alcance que tiene esta institución en términos de construcción de la información.

Ahora bien, a este crecimiento exponencial de la comunicación institucional, pero sobre todo de la cantidad de canales que la institución utiliza para comunicar, hay que brindarle una estrategia comunicacional. Una de las demandas más fuertes que hemos recibido como Dirección General de Comunicación Institucional de la Presidencia por parte de las áreas de comunicación de las UUAAs y dependencias es la **falta de coordinación o de un trabajo sistematizado, que permita una comunicación más integrada, que es lo que este proyecto busca delinear y planificar.**

La consolidación de este crecimiento de la comunicación institucional dentro de la UNLP tiene que converger hacia una estrategia comunicacional de mayor articulación interna, un trabajo integrado en red que permita un mejor desenvolvimiento operativo para hacer frente a un escenario mediático convergente y complejo. Pero también esta forma más integrada de trabajo puede ayudar a tener más potencia para construir esa **imagen institucional** que se pretende que la sociedad tenga de esta universidad: que sea vista como el ámbito de construcción del conocimiento, capaz de formular las respuestas para incidir en los cambios, conflictos y necesidades sociales.

¿Por qué es importante esto? Precisamente porque esos valores que para nosotros definen la **identidad** de la UNLP son puestos permanentemente en **discusión** por diferentes actores y grupos de poder, medios de comunicación y formadores de opinión.

Propuesta de Intervención: Creación de un Sistema Informativo UNLP (SiUNLP)

Objetivos:

- Generar un espacio de trabajo coordinado y colaborativo entre los equipos de comunicación de las UUAAs, dependencias y la Presidencia de la UNLP. El objetivo es planificar y gestionar la puesta en funcionamiento, en el plazo de un año, de un Sistema Informativo de la Universidad Nacional de La Plata.
- Articular, integrar y centralizar la comunicación informativa que brinda la UNLP a partir de esta herramienta de trabajo colaborativo, haciendo que la información brindada sea veraz, confiable y esté acorde a los valores con los que la institución se identifica. Para esto se establecerán una serie de encuentros para confeccionar un manual de estilo propio y un protocolo de trabajo de este Servicio Informativo.
- Diseñar una estrategia de difusión de este Servicio Informativo para que se transforme en usina de insumos tanto para los medios de la UNLP como para empresas de comunicación

Etapas de implementación

a) Consensuar la modalidad de trabajo para la puesta en funcionamiento de la agencia:

Esta primera etapa es fundamental para establecer la modalidad de trabajo que va a tener este Servicio Informativo. Como ya se dijo estamos en un momento de convergencia mediática que representa un cambio cultural. *Ninguno de nosotros puede saberlo todo; cada uno de nosotros*

sabe algo; y podemos juntar las piezas si compartimos nuestros recursos y combinamos nuestras habilidades (Jenkins, 2006). Estamos hablando de inteligencia colectiva, y cómo aprender a usar ese poder a través de nuestras interacciones cotidianas. El objetivo de base no es que las personas que trabajan en áreas de comunicación de las UUAAs y dependencias vean incrementado su trabajo sino propender a juntar esas piezas para potenciarlas, a que ese trabajo tenga mayor visibilidad a través de esta herramienta, y que los discursos que se construyan estén enmarcados en los valores identitarios de la UNLP. Ese es el espíritu del desarrollo de este Servicio Informativo.

En esa línea se plantean una serie de encuentros para trabajar los conceptos que identifican a esta Universidad: Pública, Científica, Extensionista, Autónoma, Cogobernada, Inclusiva, Popular, Feminista, y ver ejemplos concretos a tener en cuenta a la hora de construir nuestra propia información.

En esta etapa se van a consensuar también la periodicidad de los encuentros, los insumos y recursos básicos necesarios para la puesta en funcionamiento de este Servicio Informativo y la distribución de las funciones a asumir dentro de este nuevo dispositivo de trabajo.

b) Desarrollo de un manual de estilo periodístico propio:

El trabajo de la primera etapa sobre los valores identitarios de la UNLP permitirá desarrollar - en un plazo de 6 a 9 meses - un Manual de estilo periodístico propio que contemple estos conceptos y la forma en que una Universidad pública debe comunicar. En esta línea también creemos necesario el diseño colectivo de un protocolo de trabajo que establezca pautas claras - cómo cargar las noticias, qué tipos de archivos de audio o video subir, con qué duración, etc.- y roles - responsables, editores, redactores - a la hora de llevar adelante este trabajo colaborativo.

El desarrollo de estos dispositivos, permite darle previsibilidad y claridad al trabajo y posibilita que los cambios lógicos - sobre todo los vinculados a los RRHH- que se van dando en una estructura tan grande como la que tiene la UNLP no resienta este servicio informativo.

c) Propuesta de gestión y diseño de una plataforma virtual de trabajo conjunto:

En esta etapa se pedirá asesoramiento y colaboración al Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI)³ para establecer cuál es la mejor plataforma para este tipo de trabajo colaborativo que requiere especificaciones técnicas precisas, ya que los y las periodistas que accedan a este servicio deben tener un fácil acceso a la información así como los archivos adjuntos (fotos, audios, videos, etc.). En este sentido es necesario que tenga una interfaz visual clara y de fácil acceso para los periodistas y comunicadores que van a hacer uso de la misma. En esta línea se puede trabajar con el equipo de la Dirección de Comunicación Visual de Presidencia en una propuesta visual que sea aplicable a alguna de los sistemas informáticos ya desarrollados por el CesPi.

d) Realizar capacitaciones en el manejo de la herramienta:

En paralelo a la creación de este Servicio Informativo se brindarán capacitaciones en el uso de esta herramienta tecnológica para la carga de la información que se genere desde las distintas UUAAs y dependencias. Esta capacitación será requerida al CesPI y luego se establecerá un

³ El Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI), es el Centro de Cómputos de la de la Universidad Nacional de La Plata. En el Centro se realizan las tareas relacionadas con los distintos sistemas que brindan servicios a la Universidad Nacional de La Plata. Estos sistemas comprenden la liquidación de sueldos de los empleados de la Universidad, el manejo curricular de los alumnos de las respectivas unidades académicas y la tarea que sostiene éstas actividades: la administración y el soporte técnico de la red de la Universidad, los servicios de Internet y la propia infraestructura del Centro.

protocolo de carga de las noticias, así como de los archivos adjuntos que requiera cada noticia, para que los cambios de personal no afecten el funcionamiento del servicio.

e) Establecer una estrategia de comunicación y difusión del Servicio Informativo con medios locales y nacionales:

Desarrollar esta herramienta entre todos los que llevamos adelante la comunicación en la UNLP no serviría de nada sino se planifica una estrategia de difusión que permita, en principio que los medios de la UNLP y los medios comerciales conozcan esta nueva plataforma de información y comiencen a utilizarla como insumo. Para ello se plantea el desarrollo de una serie de encuentros con responsables, editores, productores y periodistas que permitan presentar el Servicio Informativo Universitario y promover todas las funcionalidades y utilidades que el mismo puede tener. Esto a su vez puede servir para mostrar un trabajo más integral de la comunicación y un posicionamiento discursivo claro de los valores que la UNLP establece como institución educativa.

f) Definir dispositivos de evaluación de funcionamiento e impacto:

En esta etapa se hace necesario establecer dispositivos de evaluación tanto del funcionamiento del grupo como de la plataforma, así como herramientas para la medición del impacto que la misma puede tener en los medios y en las noticias que los mismos construyen. Estos indicadores tendrán que tener en cuenta tanto si el servicio es utilizado y de qué forma, si hay una mayor cantidad de noticias vinculadas a la UNLP en los medios así como un análisis más cualitativo acerca de si se toman y se respetan en esas noticias los rasgos que identifican a esta institución, que en definitiva es el objetivo principal de este dispositivo.

Implementación del Proyecto:

Procesos	Responsables	Actividades	Duración
Encuentros: identidad institucional y modalidad de trabajo	Encargados y equipos de comunicación de las UUAA y dependencias	3 jornadas para trabajar aspectos vinculados a la identidad de la UNLP y consensuar la modalidad de trabajo del SIU	3 meses
Manual de estilo y Protocolo de trabajo	Encargados de los equipos de comunicación de las UUAA y dependencias.	Entre 6 y 9 jornadas de trabajo para consultar manuales de estilo, establecer los lineamientos y redactar un Manual de Estilo propio. Consensuar un protocolo de trabajo del SIU	6 a 9 meses
Plataforma de trabajo	CesPi, Dirección de Comunicación	Gestionar y definir un software para el	3 meses

	Visual, Dirección General de Comunicación Institucional	funcionamiento de este servicio. Realizar los ajustes visuales necesarios.	
Capacitación	Responsables e integrantes de los equipos de comunicación de las UUAA y dependencias	2 jornadas de trabajo para capacitar en el uso del software y el protocolo de trabajo del SIU.	1 mes
Difusión del SiUNLP	Dirección General de Comunicación Institucional	Organizar 2 encuentros con editores, periodistas, productores y responsables de medios para difundir este nuevo servicio informativo.	1 mes
Mecanismos de evaluación	Encargados de los equipos de comunicación de las UUAA y	2 encuentros para establecer mecanismos que permitan evaluar	1 mes

	dependencias, Dirección General de Comunicación Institucional.	periódicamente el funcionamiento y el impacto (cuanti y cualitativamente) del SIU.	
--	---	--	--

-Actores involucrados/Recursos Humanos y Roles

- Equipo de comunicación de Presidencia de la UNLP:

La Dirección General de Comunicación Institucional sería la encargada de la implementación general del proyecto. Por mis funciones de coordinador dentro del área tomaría el rol de coordinar la puesta en funcionamiento de este Servicio Informativo Universitario.

- Responsables de los Equipos de comunicación de las UUAAs y dependencias:

Este proyecto se propone como colaborativo y en red por lo que los responsables de los equipos de comunicación estarán encargados, en principio de producir el manual de procedimientos, el protocolo de trabajo y los dispositivos de evaluación y después de designar a la persona encargada de cargar la información que se genera en su área en la plataforma de uso compartido destinada al Sistema Informativo Universitario.

- Dirección de Portal y CESPI:

Brindando el asesoramiento técnico, el software en el cual funcionará el Sistema Informativo y la capacitación para la implementación y uso del mismo.

- Dirección de Comunicación Visual:

El aspecto visual de este Sistema Informativo es fundamental para un fácil acceso y organización

del material. Para esto se requerirá asesoramiento a la Dirección de Comunicación Visual de la Presidencia de la UNLP.

Reflexiones finales

En este trabajo partí de los objetivos que la UNLP se propone como institución de educación pública, vimos lo compleja que resulta su gestión (tamaño, dispersión geográfica, etc.) la importancia de tener un Plan Estratégico que consensue y gestione las líneas de acción y los objetivos a seguir, y el rol transversal y la relevancia de la comunicación a la hora de alcanzar esos objetivos.

También comenté el escenario actual de la comunicación en el que esta Universidad está inserta como institución productora de conocimientos, expuse el crecimiento exponencial que tuvo la comunicación institucional al interior de la UNLP en los últimos diez años, así como las demandas y desafíos que la vinculación entre ese escenario y ese crecimiento establecen.

Ya fue descrito el escenario de convergencia comunicacional, de cambio cultural, que requiere que trabajemos juntos, que unamos las piezas para potenciar nuestras prácticas cotidianas, que seamos capaces de planificar y gestionar esa inteligencia colectiva. Es importante decir que esto también surgió como una demanda de los equipos de comunicación de las distintas UUAA y dependencias frente al escenario descrito y ante la necesidad de establecer una política de comunicación integral dentro de la UNLP.

Me propuse entonces planificar las etapas y procesos necesarios para desarrollar la puesta en funcionamiento de un Sistema Informativo Universitario. Creo que una herramienta así

representa la oportunidad para generar un espacio de trabajo coordinado y colaborativo entre los equipos de comunicación de las UUAA, dependencias y la Presidencia, además de articular e integrar la comunicación informativa que brinda la UNLP.

En esta misma línea considero que desarrollar un espacio así puede potenciar la comunicación institucional de la UNLP, mostrar un discurso más homogéneo y un claro posicionamiento a la hora de disputar sentidos con actores y grupos de poder en torno a los valores que nos identifican como institución. En definitiva fortalecer ese objetivo de mostrar y seguir posicionando a la Universidad Nacional de La Plata como la institución capaz de formular las respuestas para incidir en los cambios, conflictos y necesidades sociales, y de generar las políticas públicas que se necesitan para una sociedad más justa.

Bibliografía

AAVV. (2018). *Jornada diagnóstica de autoevaluación. Medios, comunicación y publicaciones.*

La Plata.

Alejandra Brandolini, M. G. (2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa .*

Buenos Aires: La Crujía.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización.* Buenos Aires: Paidós.

Canclini, N. G. (2004). *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la Interculturalidad.*

Gedisa.

Castillo, D. P. (1993). *prietocastillo.com.* Obtenido de prietocastillo.com:

<https://prietocastillo.com/textos/1/Planificaci%C3%B3ndelacomunicaci%C3%B3ninstitucional.pdf>

- Castillo, D. P. (2000). *Comunicación, universidad y desarrollo*. La Plata: Investigaciones Plangesco UNLP.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa, Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cummins, A. (2010). *geeksroom*. Obtenido de geeksroom: <https://geeksroom.com/2010/05/30-anios-de-internet-en-argentina/19998/>
- Doberti, J. I. (2018). *La organización académica en la universidad*. Buenos Aires: Eudeba.
- Giordano, C. (s.f.). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa.
- Gómez, G. O. (1996). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata.
- Huertas, F. (1994). *El método PES. Entrevista con Matus*.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens.
- Mata, M. C. (1990). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: La Crujía.
- Mattelart, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Porta, P. (s.f.). Comunicación, medios, poder.

- Tauber, F. (2008). *Comunicación en la Planificación y gestión de las Universidades públicas argentinas*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC) - FPyCS - UNLP.
- Tauber, F. (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*. La Plata: Publicación Institucional UNLP.
- Tréspidi, M. Á. (2009). *Universidad Nacional y comunicación institucional. Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada*. La Plata: Tesis de Maestría. Plangesco.
- UNLP. (2018). *Plan estratégico de gestión 2018-2022*. La Plata: Publicación Institucional UNLP.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación Institucional y de gestión*. Buenos Aires: Paidós.

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.