



**La Comunicación Digital como estrategia de gestión  
en los Planes Estratégicos de las Universidades.**

*Propuesta de implementación de un Plan de Comunicación  
Digital para el Plan Estratégico 2018 - 2022 de la Universidad Nacional  
de La Plata*

**Trabajo Integrador Final de la Especialización en Comunicación Digital**

**Autora:** Lic. Rocío Tauber

**Directora:** Lic. Silvina Souza

**Fecha de entrega:** Agosto 2020

## **Título**

La Comunicación Digital como estrategia de gestión en los Planes Estratégicos de las Universidades. Propuesta de implementación de un Plan de Comunicación Digital para el Plan Estratégico 2018 - 2022 de la Universidad Nacional de La Plata.

## **Resumen**

El crecimiento de la Universidad Nacional de La Plata en los últimos años se debió, en gran parte, por tener un Plan Estratégico (PE) desde el 2004 con el que viene gestionando cada una de sus dimensiones, estableciendo prioridades y ordenando sus acciones. El objetivo de este trabajo es dar cuenta de los alcances de la implementación del Plan de Comunicación Digital que complementa al PE 2018 - 2022, para mejorar y promover una política de comunicación que favorezca una gestión eficaz, con el desafío de entender lo comunicacional como una dimensión transversal a toda la institución y sus integrantes. Para ello se utilizaron herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas haciendo síntesis en la triangulación metodológica.

Palabras clave: Comunicación digital, Plan Estratégico, Gestión, Comunicación Institucional, UNLP.

**Cohorte:** 2016

## Índice

### 1. Introducción

- 1.1. Estructura interna del TIF
- 1.2. Presentación del tema
- 1.3. Problema y Justificación
- 1.4. Objetivos del trabajo
- 1.5. Antecedentes

### 2. Marco Teórico

- 2.1. Comunicación Digital
- 2.2. Planificación/Gestión

### 3. Marco Metodológico

### 4. Planificar estratégicamente la UNLP

- 4.1. Un breve recorrido histórico
- 4.2. Su tradición en la planificación estratégica participativa
- 4.3. El *camino* hacia un Plan Estratégico Digital

### 5. Desarrollo y seguimiento del Plan de Comunicación Digital

- 5.1. ¿Qué se planea hacer?
- 5.2. ¿Dónde se aplicaría?
- 5.3. ¿Quiénes son los actores involucrados?
- 5.4. ¿Cómo se llevará a cabo?
- 5.5. ¿Cuándo se implementará?
- 5.6. ¿Con qué recursos se contará?
- 5.7. ¿Cuáles son los resultados esperados?

### 6. Reflexiones finales

### 7. Bibliografía

- 7.1. Recursos Digitales

## 1. Introducción

### 1.1. Estructura interna del TIF

Realizamos la división de este Trabajo Integrador Final en seis capítulos.

En el primer capítulo se lleva a cabo una introducción de la temática general, se plantea la problemática a afrontar y la justificación de la elección del tema, se exponen los objetivos generales y específicos, y se realiza un recorrido por los antecedentes vinculados a la temática.

En el segundo capítulo se expone el Marco Teórico en el que se tomaron los principales conceptos contenidos en el TIF, y en el tercero se plantea el Marco Metodológico con los métodos y técnicas utilizadas.

En el cuarto capítulo se elabora un recorrido vinculado a la Universidad Nacional de La Plata y su experiencia con la planificación estratégica participativa hasta la situación actual.

En el quinto se plantea el proyecto de intervención, orientado con una serie de preguntas guía que intentan englobar toda su extensión.

En el sexto capítulo se comparten las reflexiones finales a modo de conclusión.

### 1.2. Presentación del tema

El Plan Estratégico (PE) es un instrumento integral a partir del cual las instituciones definen cómo organizar su gestión durante un período de tiempo. La Universidad Nacional de La Plata, de acuerdo a las líneas prioritarias definidas en su Estatuto y en el Documento Pensar la Universidad (Tauber, 2006) que conforma el Proyecto Institucional de la UNLP, lo caracteriza como participativo, constituyéndose en una gran herramienta de trabajo para la gestión cotidiana de la universidad pública, siendo al mismo tiempo estructural y estructurante. En esto reside el gran desafío: donde se plantea la necesidad de transformar la continuidad y continuar la transformación.

En este sentido, durante el 2017 la UNLP en su conjunto estuvo trabajando en la continuidad transformadora de su Plan Estratégico de cara la gestión 2018 - 2022, para definir sus estructuraciones internas, sus procesos y responsables.

Para ello, se realizaron talleres abiertos y participativos con la comunidad universitaria enfocados en las estrategias que regían el PE en ese momento (Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Relaciones Institucionales, Arte y Cultura, Administración y Gestión) con el objetivo de relevar información diagnóstica del estado de situación y luego, detectar y elaborar propuestas de transformación hacia la próxima gestión.

En este recorrido, el aspecto comunicacional fue la característica que apareció de manera constante a lo largo de los talleres con un pedido hacia la mejoría, propiciando la integración, mejorando el uso de los instrumentos y/o creando nuevas instancias para ello.

Ante esta clara demanda, consideramos que la comunicación digital es una de las herramientas más poderosas, por la capacidad dinámica y operativa para la gestión de instituciones con la envergadura y proyecciones de la UNLP. Siempre que sea concebida y aplicada con métodos y procedimientos participativos y de decisión democrática, involucrando a todos los integrantes de la institución, y no solo a los responsables de la comunicación y prensa. Aquí es donde aparece la gran apuesta para las autoridades de la institución y los responsables directos de la comunicación: que la Comunicación Digital se convierta verdaderamente en una herramienta de gestión, volviendo lo comunicacional un tema transversal a toda la organización y sus integrantes.

En el 2020 esto se vuelve aún más preciso y útil, cuando la pandemia del COVID-19 nos ha remitido a un aislamiento social preventivo y obligatorio, y la actividad posible se centra en procesos de trabajo a distancia mediados no sólo por lo tecnológico sino, fundamentalmente, por la capacidad de comunicación de la

integralidad de personas, procedimientos, técnicas, tecnologías, culturas y planificaciones de cada institución.

El Plan Estratégico de la UNLP reordena las prioridades de la gestión, pero siempre con una estrecha relación con la coyuntura que lo atraviesa. El COVID-19 nos obligó a reordenar los escenarios y a exigirle a la UNLP otras prioridades ante las inesperadas y abruptas realidades que nos impuso la pandemia, y la Universidad como institución asumió su rol de seguir gestionando en un contexto de virtualidad.

## 1.3. Problema y Justificación

### 1.3.1. Pregunta problema

¿Cómo implementar la Comunicación Digital como parte de la estrategia para mejorar la gestión del Plan Estratégico en la UNLP?

### 1.3.2. Justificación de la relevancia de la implementación del proyecto

La UNLP es pionera e institución modelo en la planificación participativa de la gestión. Con una comunidad universitaria de más de 190.000 personas (entre estudiantes y trabajadores docentes y nodocentes), y aún en constante crecimiento, la planificación ha servido para establecer objetivos, prospectar escenarios y ordenar prioridades. En este sentido, desde el año 2004 viene trabajando con la producción y ejecución de Planes Estratégicos (2004 - 2007, 2007 - 2010, 2010 - 2014, 2014 - 2018 y 2018 - 2022).

Por otra parte, los cambios que se producen constantemente en el mundo en un contexto globalizado e hipermediatizado modificaron la manera de relacionarnos como sociedad, las percepciones del tiempo y del espacio, y nuestras prácticas y consumos culturales. La Universidad, claro está, no está exenta de esto. Las nuevas lógicas de internet y las tecnologías de la comunicación también atraviesan al ámbito universitario.

En las universidades, al igual que en la mayoría de las instituciones, la comunicación es un valor agregado a la gestión que impone el compromiso de cada actor involucrado, en cualquiera de sus niveles, de asumir lo comunicacional como una parte de su gestión que de no existir, la achica; y por el contrario, si se la considera, se transforma en un recurso de crecimiento (Tauber, 2009).

Justamente, es teniendo en cuenta esta concepción, en donde se vuelve importante pensar y gestionar la comunicación de los Planes Estratégicos de las universidades en donde se contemple lo digital, en pos de acercarse a los objetivos y metas establecidos.

Una institución educativa de semejante complejidad como es esta Universidad necesita de un plan que la ordene estratégicamente y que vaya más allá de las personas, con objetivos claros y consensuados que se mantengan firmes a pesar del contexto, y con estrategias definidas que dejen establecidas acciones concretas (Tauber, 2018).

Asimismo, en el informe realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)<sup>1</sup> correspondiente a la Evaluación Institucional de la primera experiencia que llevó adelante la UNLP durante el período 2001 al 2010<sup>2</sup>, una de las recomendaciones fue “profundizar la planificación estratégica de la UNLP de manera que se refleje en un plan a largo plazo que la proyecte, y que establezca metas a alcanzar en cada período, buscando la mayor convergencia posible entre las Unidades Académicas” (CONEAU, 2010).

Por otra parte, vale la pena mencionar que el 1 de junio del 2018 la UNLP comenzó la segunda experiencia de Evaluación Institucional y aún se encuentra en pleno proceso, tras la firma de un nuevo acuerdo con la CONEAU según las

---

<sup>1</sup> La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones que operan en el sistema universitario argentino mediante la evaluación externa (CONEAU, 2010).

<sup>2</sup> En el marco de lo que establece el artículo 44° de la Ley 24521 de Educación Superior (LES), tras el acuerdo con la CONEAU se realizó la primera experiencia integral que comenzó en 2001 y culminó en 2010.



pautas del documento “Criterios y procedimientos para la evaluación externa”, establecidos en la Resolución CONEAU N°382/11 y el Estatuto de la UNLP<sup>3</sup>.

### 1.3.3. Justificación desde el propio ámbito de gestión

Actualmente, desarrollo gran parte de mi actividad laboral gestionando desde el Instituto de Investigaciones de la Educación Superior (IIES), afectado por su especificidad temática conveniada a la Jefatura de Gabinete de la UNLP, creada en el 2018 con funciones específicas de Planificación y Control de la Gestión.

En el organigrama institucional de la UNLP, la Jefatura de Gabinete depende directamente de Presidencia y sus principales responsabilidades son la coordinación de actividades y proyectos, así como la planificación, articulación y seguimiento de los instrumentos generales de la gestión de la Presidencia de la UNLP. Las siguientes son las acciones más relevantes que realiza: coordinar el Plan Estratégico de la UNLP; planificar, coordinar y producir los procedimientos, acciones y materiales documentales de los procesos de Evaluación Institucional de la UNLP; asesorar en aquellas materias y proyectos que el Presidente disponga y produzca; y proponer la instrumentación de herramientas y procedimientos transversales para el mejor desarrollo de la gestión de las diferentes áreas y dependencias de la Presidencia de la UNLP.

Es desde la articulación de la Jefatura de Gabinete y el IIES, donde se ha conformado un Equipo de Coordinación de Plan Estratégico de la UNLP del cual formo parte, desarrollando acciones conjuntas vinculadas al diseño, planificación, puesta en marcha, replanteos y difusión de temas vinculados al Plan Estratégico de la UNLP.

---

<sup>3</sup> Coordinado por una Comisión de Coordinación (CC) dentro de la Jefatura de Gabinete agrupando ad hoc organismos internos específicos y una Comisión Técnica Central (CTC), conformada por representantes de las diecisiete facultades, los cinco establecimientos educativos de los Niveles preuniversitarios, las Secretarías de Presidencia y los gremios de la UNLP.

## 1.4. Objetivos del trabajo

### 1.4.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de implementación de un Plan de Comunicación Digital para el Plan Estratégico 2018-2022 de la Universidad Nacional de La Plata para promover una política integral de comunicación que favorezca a una gestión eficaz.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- Describir el estado actual de la información para tomar conocimiento del funcionamiento de los instrumentos tecnológicos formales de comunicación y la opinión de los integrantes de la comunidad universitaria.
- Analizar la dinámica conceptual, tecnológica y procedimental de la comunicación digital del PE.
- Observar y caracterizar los circuitos de información y sus respectivas herramientas tecnológicas que intervienen en la comunicación y difusión de la dinámica, objetivos y resultados esperados del PE.
- Ubicar los materiales comunicacionales educativos, informativos y divulgativos en uso, dentro y fuera de la comunidad universitaria.
- Analizar el estado de la implementación del Plan al momento de la presentación de este TIF.

### 1.5. Antecedentes

Este apartado se focaliza en alguno de los estudios vinculados a la temática de este Trabajo Integrador Final y brindan aportes a su desarrollo.

González Frígoli [et al.], (2016), analiza la importancia de la gestión y su relación inseparable de la comunicación, destacando el potencial transformador que tienen los procesos comunicacionales en las organizaciones. En este trabajo se asocia la gestión a la noción de gestación, y se analiza a esta etapa como un proceso que incluye varias fases como el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación. Un aporte interesante es que propone pensar la comunicación digital en las organizaciones desde una mirada crítica, integral y estratégica, reconociendo lo interno/externo, como así también lo *online/offline*, siguiendo los objetivos comunicacionales de la estrategia de comunicación.

Asimismo, recuperamos conceptos trabajados por Washington Uranga quien en su texto *La Comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional* (2004) realiza una definición de institución y hace hincapié en que allí es donde se dan las relaciones sociales y donde las decisiones son consideradas legítimas. En este contexto, reconoce a la comunicación y habla de “procesos comunicacionales” y en ellos, de “prácticas sociales” y de la configuración de los sujetos social y colectivamente. El autor sostiene la idea de que comunicación y gestión son dos realidades inseparables.

Por su parte, Fernando Tauber en su Tesis Doctoral *Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas: el caso de la UNLP en el trienio junio 2004-mayo 2007* (2009), hace un vasto recorrido a través de la conformación histórica de la Universidad y de los modelos de la universidad contemporánea que son de gran utilidad para retomar ideas sobre la historicidad de esta Institución, ya sea de un modo más general, en el mundo, acotándose en América Latina, como así también en lo particular de la Universidad Nacional de

La Plata. En el capítulo cuatro “La comunicación en la planificación y gestión de la Universidad Nacional de La Plata”, realiza un análisis de las políticas de información y comunicación de la UNLP desde dos grandes espacios: la Presidencia y las 17 facultades. Asimismo, observa cada una de ellas a través de cuatro componentes generales: la comunicación organizacional, con los aspectos humanos y tecnológicos que permiten la gestión; la comunicación corporativa, teniendo en cuenta los mecanismos de consolidación de identidad e imagen institucional; la comunicación informativa con los dispositivos de divulgación y su vinculación con los medios; y la comunicación participativa con la interacción de los actores institucionales.

Andrea Valsagna (2005) sostiene que actualmente ya no puede pensarse en una estrategia de posicionamiento político, económico o social de una institución si no tiene una estrategia comunicacional que lo acompañe. Para ello, la autora dice que hay que repensar las acciones de comunicación de la institución, revisar las ideas instaladas con el paradigma mediático-informacional y redefinir nuevos modelos de gestión de lo comunicacional, basado en un enfoque estratégico.

Si se concibe a la comunicación como una dimensión de la institución, es posible avanzar hacia una concepción integral y estratégica que articule el accionar de las distintas áreas de la comunicación (más allá de la clásica separación entre la comunicación externa y la interna) y que promueva la reflexión sobre los procesos de construcción de significaciones, los modos de relacionamiento social que se promueven y los lectores/receptores/intérpretes que se construyen, en torno a la identidad y la imagen de una institución (2005, p. 3).

En el año 2000 se creó en la Universidad Nacional del Litoral el Programa de Imagen y Comunicación Institucional bajo una concepción de comunicación estratégica. Para Valsagna la comunicación estratégica supone una mirada

integral y debe ser coherente con las políticas de desarrollo de la institución, inscribiéndose a nivel de la planificación estratégica.

Significa asumir de manera sostenida un programa de actuación en todas las áreas desde las cuales se comunica la institución con sus públicos, sean éstas las específicamente de comunicación operativa (aquellas que sirven de apoyo a las diferentes necesidades cotidianas de comunicación: prensa, relaciones públicas, campañas, difusión interna, etc.) o bien las relacionadas con otras áreas que remiten a la identidad (recursos humanos, organización y planeamiento, infraestructura, etc.) (2005, p. 5).

La creación y desarrollo del Programa de Imagen y Comunicación Institucional desde un enfoque estratégico, para la autora, produjo una gran transformación en la UNL, mejorando su imagen en la sociedad y estableciéndose como referente educativo en la región.

Martín González Frígoli (2016), en su Tesis doctoral *En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones*, desarrolla el concepto de cultura organizacional como una matriz principal para el análisis profundo de cómo funcionan las organizaciones, cuáles son sus lógicas y acciones, quiénes son sus actores, y qué tipo de objetivos tienen. Para el autor, entender la cultura organizacional será la base fundamental para detectar las necesidades y objetivos comunicacionales de cada organización y así poder poner en marcha el plan de acción de comunicación interna integral. Asimismo, se refiere al diagnóstico de comunicación como la base necesaria para poder plantear y llevar a cabo estrategias comunicacionales que no sean recetas únicas, sino que por el contrario, estén adaptadas a cada contexto y organización en particular. Por otra parte, para darle un contexto al desarrollo de

su trabajo, González Frígoli también hace referencia a las características de las sociedades posmodernas. En este sentido, habla de la sociedad de la información y las tecnologías de la información y comunicación.

Carlos Scolari (2008), propone comenzar a delinear las principales conversaciones teóricas sobre comunicación digital interactiva. En este sentido, contrapone “lo nuevo y lo viejo” construyendo una oposición entre las formas de comunicación digital y la tradicional comunicación de masas; por un lado las tecnologías analógicas, en el otro las digitales:

a la lógica uno-a-muchos de la difusión masiva tradicional se oponen las tramas reticulares, y a las textualidades lineales se enfrenta el hipertexto. Si la vieja industria cultural constituía un sistema donde cada medio y lenguaje ocupaba su lugar, en la nueva mediaesfera todo tiende a combinarse en entornos multimedia (Scolari, 2008, p. 79).

El autor describe los conceptos de “digitalización”, “hipertextualidades”, “reticularidades”, “interactividades”, “multimedialidad y convergencias”, y especialmente, “hipermediaciones”. Aquí, retoma a Jesús Martín-Barbero quien dio un salto en los estudios de la comunicación al proponer ir “de los medios a las mediaciones”, donde se pasó del objeto al proceso. En este caso, Scolari se refiere al proceso de “hipermediación” y lo define como “procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí” (2008, p. 113).

En su Tesis de grado Un plan de comunicación estratégico para el Centro cultural pasaje Dardo Rocha, Mariano Alberto Méndez (2011) se propuso diseñar estrategias para vehiculizar la comunicación interna/externa del Centro Cultural Dardo Rocha de La Plata. Para ello, elaboró un Plan de Comunicación Estratégico

con el objetivo de reforzar la imagen e identidad institucional, redefinir su discurso y proponer canales de comunicación para interpelar a sus públicos. Para argumentar bajo qué perspectiva entiende a la comunicación, en su Marco Teórico retoma a Eliseo Verón para adherir al postulado de que

el sentido de la comunicación no se construye sólo desde el emisor (condiciones de producción), sino también desde las condiciones de reconocimiento (recepción). En esta interacción entre quienes producen y quienes reconocen aparece un circuito de interrelaciones, subjetividades, sentidos que se construyen, se negocian y se disputan la comunicación (Méndez, 2011, p. 24).

Asimismo, el autor propone el estudio de la identidad de la organización como una de las formas para comenzar con el análisis organizacional, argumentando que las instituciones son “organizaciones discursivas” y el discurso es uno de los caminos para analizar su identidad. En este sentido, retoma al autor Leonardo Schvarstein para definir al discurso identificador como “una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo” (Schvarstein en Méndez, 2011, p. 26). Méndez también se refiere la identidad institucional en clave comunicacional para definirla como “conjunto de valores y atributos (asumidos o no) que constituyen el perfil óptimo a comunicar socialmente, relacionado a las políticas y estrategias de la institución” (Chávez en Méndez, 2011).

Asimismo, y en una fase más procedimental, el autor realiza una definición general de misión, visión, valores morales y normas de conducta de una organización; con el objetivo de poder armar un documento en donde estén plasmadas cada una de ellas. Por otra parte, otro punto a destacar podrían ser los pasos metodológicos que utilizó para su investigación, considerando la planificación como metodología.

Realiza una definición de diagnóstico, porque entiende que éste se convertirá en un insumo principal para conocer y reconocer los procesos integrales de comunicación que acontecen en el Pasaje Dardo Rocha. Siguiendo con las fases de la planificación comunicacional, luego de la etapa diagnóstica, Méndez procede al análisis de los datos recabados para pasar a detectar los nudos críticos y luego desarrollar la planificación. Para ello, sostiene que es necesario sistematizar el proceso para alcanzar la meta planeada, y para eso sugiere confeccionar un plan de acción.

En su tesis de Maestría Universidad Nacional y comunicación institucional. Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada, Miguel Ángel Tréspidi (2009) tiene como propósito enriquecer el conocimiento sobre el rol que tiene la comunicación institucional en las universidades, tomando la experiencia en la Universidad Nacional de Río Cuarto. En su justificación resalta que en los últimos años hay una creciente valoración de la comunicación para lograr universidades de mejor calidad que estén preparadas para afrontar las exigencias que imponen la globalización económica y la mundialización cultural. Por su parte, la estrategia metodológica para su trabajo tiene un abordaje principalmente cualitativo. Eligió realizar un estudio de caso, tomando a Stake para explicar que “el propósito del estudios de casos no es representar el mundo, sino representar el caso. Un caso no puede representar el mundo, pero si puede representar un mundo en el cual muchos se sienten reflejados” (Stake en Tréspidi, 2009, p. 35). Este trabajo resulta de utilidad, ya que desde este TIF se tomará el caso de la UNLP, un “mundo” desde el cual otros pueden tomar de experiencia. En esta elección, dice el autor, se puede observar lo micro y lo macro: “lo macro alimenta y se ve en el caso; y el caso es lo que llamamos micro” (2009, p. 35).

En términos de planificación y gestión de la comunicación institucional, Tréspidi considera que es imposible pensar el futuro si no se tiene una adecuada memoria



histórica de la organización, para así poder tener los elementos fundamentales para entender sus procesos y su evolución hasta su actualidad. En cuanto a la dimensión técnica, para la recolección de información, el autor recurrió a una triangulación intermetodológica, aplicando diversas técnicas. La investigación bibliográfica y documental referencial fue una de ellas. “Documentos que dan cuenta del desarrollo histórico de la institución y contribuyen a comprender ciertas prácticas y algunas actitudes, procesos y la cultura institucional” (2009, p. 37). Estos documentos no sólo dan cuenta de la historia y el presente de la institución, sino que también se puede interpretar como la universidad se percibe y es percibida. Otro recurso fue la observación vivencial. “De alguna manera convertí el trabajo institucional en un laboratorio”, dice el autor, poniendo atención en el sentido de pertenencia de los integrantes de la institución, los conflictos, las propuestas, las emociones, las decisiones, los debates, conversaciones informales, dinámica de trabajo, etc. La reconstrucción de la memoria fue otra de las técnicas utilizadas por el autor, para comprender las perspectivas, las actividades y las preocupaciones de los actores, como así también para entender los escenarios.

El Trabajo Integrador Final de Germán Diz (2013), se centra en la importancia de la Planificación Estratégica de la Comunicación en Organizaciones e Instituciones. El TIF se desarrolla en dos etapas: Diagnóstico y Planificación. En la etapa de Diagnóstico, el autor explica los distintos aspectos que conforman la realidad comunicacional del área a estudiar, y los elementos que configuran su identidad. Con los resultados que se obtuvieron en la primera parte, se procedió a la etapa de Planificación donde se definieron los lineamientos generales para la elaboración de una estrategia comunicacional. En el apartado de marco teórico del TIF, desarrolla los conceptos de comunicación, estrategia comunicacional, realidad comunicacional, diagnóstico, identidad organizacional, grupo social,

organización, misión, visión, imagen pública pretendida y planificación. Todos conceptos que podrían ser retomados a los fines de nuestro trabajo.

Fararón Llorens (2018), en su posteo “¿Qué es la transformación digital de las universidades?” publicado en el blog “Universidad”, se pregunta: “¿sabemos realmente qué es la transformación digital (y por tanto qué no es) y qué representa para las organizaciones, en particular para las universidades?”. Esta pregunta resulta disparadora para nuestro TIF. El autor sostiene que la transformación digital viene provocada por las tecnologías digitales pero no se limita únicamente a ella. Afirmo que es la estrategia de la organización (y no la tecnología) la que tiene que orientar la transformación digital. La estrategia proviene de la misión y la visión de la universidad. En su posteo, Llorens se propone analizar por separado las dos misiones principales de la universidad; es decir, la transformación digital del aprendizaje y la transformación digital de la investigación. Pero también, como la organización (recursos, procesos, información y personas) es sostén de las instituciones de educación superior, se propone analizar la transformación digital de la gestión universitaria. Éste sería el desafío de principal interés para nuestro trabajo.

En este sentido, analiza la transformación desde una perspectiva cuantitativa en la que refiere que ahora, la magnitud de cambio es muy grande y las organizaciones han entrado en una etapa de aturdimiento que las desorienta de la realidad tecnológica y social. Ante esto, Llorens dice que quedan dos opciones: superarlo y transformarse o arriesgarse a desaparecer. Desde la perspectiva cualitativa del cambio, dice el autor que el beneficio del proceso de incorporación de las tecnologías digitales aparece cuando se logren hacer cosas nuevas de modos nuevos. Esto es lo que logra la transformación.

Jordi Adell Segura, Linda Castañeda Quintero y Francesc M. Esteve Mon en su artículo “¿Hacia la Ubersidad? Conflictos y contradicciones de la universidad

digital” analizan algunos de los cambios más importantes de la implementación de la tecnología digital en las universidades, específicamente en la docencia y la investigación.

En las últimas décadas, los cambios parecen acelerarse, ligados en parte a la tecnología. La digitalización está teniendo un gran impacto en cómo desarrolla sus funciones la universidad. Pero dichos procesos no son lineales ni simples, sino que se traducen en cambios complejos, ambivalentes y conflictivos (2018, p. 51).

Los autores analizan el contexto social sosteniendo que los cambios hacia la sociedad de la información de los últimos años han transformado los fines de la institución y los medios para lograrlo, en donde las tecnologías digitales ocuparon un lugar importante. En este sentido, definen digitalización como “la reorganización de estructuras y relaciones sociales, culturales y económicas motivada por la generalización de las tecnologías digitales de la información y la comunicación en todos los ámbitos de la actividad humana en el marco de la sociedad actual” (2018, p. 51). Además, aclaran que el impacto de la revolución digital no es sólo a nivel macro, también impacta a modo personal, afectando al sentido del yo y a las interacciones entre personas.

Senén Barro (2018) en su posteo “De la digitalización de las universidades a las universidades digitales” afirma que es importante que las universidades entiendan que el destino no es la digitalización, sino que tienen que convertirse en universidades digitales. Para el autor, digitalizar una universidad requiere inversión en infraestructura y recursos en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), pero para convertirla en universidad digital es fundamental el liderazgo en TIC, cuyo rol preponderante comienza con el gobierno de la organización. En este sentido, Barro sugiere que el cambio no debe hacerse por verticales (en un área particular, en un servicio específico), “la universidad digital

supone un análisis y transformación holísticos de la institución” (2019). Es decir, hay que repensar la universidad con una visión general y en conjunto, no por partes.

En términos generales y haciendo un balance, recuperamos la concepción de que gestión y comunicación no pueden pensarse de forma aislada, entendiendo que ambas se enriquecen y potencian. Además, adherimos a la idea de que es fundamental tener una estrategia comunicacional con perspectiva digital, que suponga una mirada integral coherente con la historia de la institución y con su política de desarrollo institucional. Asimismo, rescatamos la etapa del diagnóstico como proceso en el que se puede conocer y reconocer la realidad comunicacional del ámbito a estudiar y los aspectos relevantes de su identidad. Como así también, destacar el abordaje de triangulación metodológica y la importancia de realizar un estudio de caso, como lo haremos con la UNLP, con el propósito de que sea útil para representar un universo en el que muchos se sientan identificados.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Comunicación Digital

Con el objetivo de interiorizar en la temática planteada y explicitar desde qué miradas investigamos y analizamos al objeto de estudio, se plantean a continuación los conceptos teóricos que permiten analizarlo y comprenderlo. En este apartado nos vamos a referir al concepto de comunicación en su concepción estratégica orientado a lo digital. Pensar en comunicación estratégica significa actuar de manera sostenida en todas las áreas desde las cuales se comunica “supone una mirada integral y coherente con las políticas de desarrollo de la institución y se inscribe al nivel de la planificación estratégica” (Valsagna, 2005). La Profesora Andrea Valsagna, sostiene que la comunicación ha sido enriquecida por nuevos enfoques que, junto con los cambios que se han producido en la manera de gestionar en las organizaciones, permitieron que pase a tener un rol estratégico. La comunicación dejó de ser vista como una herramienta, para pasar a pensarse dentro de una estrategia comunicacional que acompañe los objetivos educativos, políticos, y/o sociales de una institución.

“La comunicación en sentido estratégico está orientada a sistematizar los atributos, valores, estilos que hacen a la identidad de la institución, integrando y dando coherencia a las imágenes que se construyen a partir de sus diferentes acciones y servicios” (Valsagna, 2005) buscando evitar las acciones aisladas, las cuales tienen como resultado mensajes superpuestos y/o diferentes, referencias contrapuestas sobre la institución, etc. “Es por eso que se hace necesario repensar las acciones de comunicación que proyecta una institución, revisar las concepciones instaladas que la asocian al paradigma mediático-informacional y definir nuevos modelos de gestión de lo comunicacional” (Valsagna, 2005).

En esta línea, posicionándose desde una comunicación estratégica y conformando una mirada más crítica e integral es desde donde las organizaciones deberían

pensar la comunicación digital. Pararse desde una mirada crítica implica no tener una postura tecnofílica (González Frígoli, 2016). Aquí también retomaremos la perspectiva de Raymond Williams (1992) para entender a las organizaciones, producto de un momento social, histórico, político y económico que las hace posibles.

Coincidimos con el planteo de González Frígoli: pensar la comunicación digital desde una mirada integral es reconocer lo interno/externo, como así también lo online/lo offline, siguiendo los objetivos comunicacionales de la estrategia de comunicación.

La comunicación interna y externa no existen como tales separadas, disociadas. Por eso, utilizamos la barra para dar cuenta de su necesaria imbricación. En cada uno de sus discursos, de sus prácticas, de lo que dice y hace, de lo que no dice y no hace, la organización estará comunicando (González Frígoli, 2016).

Finalmente, el autor plantea la mirada estratégica para poder tener una guía de la gestión y no actuar improvisadamente.

En esta línea, es que desde este Trabajo Integrador Final proponemos este apartado de Comunicación estratégica/digital, usando la barra con la misma lógica de generar esa necesaria relación al momento de pensar lo comunicacional.

Pensando a las tecnologías nos posicionamos desde la idea de que no son instrumentos, herramientas que no se usan para algo bueno o malo, y tampoco la entendemos como un canal. En este sentido, entendemos a las tecnologías como instituciones sociales, productoras sociales de sentido, como “cosas sociales, resultado de un contexto histórico, social, cultural y político que las hace posible” (González Frígoli, 2016, p. 24). Ocurre aquí la doble lógica de que los sujetos producen tecnologías, al mismo tiempo que estas tecnologías también

transforman a los sujetos. Esta transformación ocurre en los modos de ver, percibir y actuar en el mundo.

Asimismo, esta transformación no es algo general que engloba a todos por igual; por el contrario, cada sujeto desde su contexto, su experiencia y su cultura va a percibir y a apropiarse de esa tecnología de una manera singular.

Francisco Albarello (2019), define el concepto de medio como un soporte tecnológico que hace posible que cierto contenido llegue a sus usuarios, pero también como “un conjunto de protocolos sociales y culturales asociados a ese soporte tecnológico, una serie de costumbres y ritos vinculados con el modo de consumo de esos contenidos” (p. 29).

El autor cita a Carlos Scolari que en su libro *Ecología de los medios* (2015), retoma esa metáfora utilizada por Marshall McLuhan, para admitir que, por un lado, los medios son ambientes, es decir que moldean la cultura de su alrededor: “Los medios afectan a los sujetos que los utilizan, y esos efectos no se producen a nivel consciente, sino que afectan los patrones de percepción de los usuarios sin encontrar resistencia” (Scolari en Albarello 2019, p. 27). Aparece aquí un rasgo de invisibilidad que es importante para entender la relación usuarios/pantallas.

Por otro lado, los medios son especies “que se relacionan y compiten entre sí” (Albarello, 2019, p. 27), es decir, que adquieren significado en interacción con otros medios y a raíz de ello, pueden evolucionar en el tiempo.

La ecología de los medios se propone explicar la relación de los usuarios con los medios, y en este sentido, podemos pensar a “las pantallas digitales como los nuevos medios en los que discurren textos, imágenes y sonidos” (p. 28). Estas pantallas se complementan al mismo tiempo que se influyen generando un ecosistema de medios particular, conformando “una ecología de pantallas que hace falta comprender en su complejidad para entender el modo en el que los lectores/usuarios leen, escriben y conversan en y través de sus interfaces” (p. 28).

Ahora bien, Albarello se pregunta cómo los usuarios hacen interactuar a las pantallas cuando están buscando contenidos para consumir o compartir. Es aquí donde retoma una serie de conceptos que resulta de utilidad tener en cuenta. En primer lugar el concepto de multimedia, que comprende la idea no sólo de la integración de varios medios de información (textos, gráficos, sonidos, animación, video) sino que la interacción también es un aspecto fundamental. El concepto de convergencia también es importante y hace referencia al almacenamiento, procesamiento, difusión y recepción de la información que se da a partir de la digitalización. Y finalmente, la idea de transmedia que se refiere a que las narrativas en la historia suceden a través de varias plataformas y medios de comunicación, en donde los consumidores pueden tener un rol activo enriqueciéndolo.

Por otro lado, está la interfaz que es donde el lector se relaciona con el contenido, se podría definir como “aquello que manipulamos físicamente para acceder a cierta información o para obtener resultados del medio o sistema que estamos utilizando” (p. 71). La interfaz se vuelve preponderante porque es el lugar donde el usuario/lector/espectador tiene interacción con los medios. La invisibilización del medio sucede a través a la interfaz, es donde sucede la negociación de sentido.

### 2.2. Planificación/Gestión

En la misma línea, se podría decir que “comunicación y gestión son dos realidades inseparables en nuestras organizaciones” (Uranga, 2004). Washington Uranga define a la gestión como “la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada” (2004). La gestión está directamente ligada a la acción y a la toma de decisiones, implica a los actores, al espacio en el que se mueven y al contexto social.

Gestionar procesos de comunicación en organizaciones tiene como desafío “comprender la complejidad, reconocer los múltiples actores y escenarios en los



que se juega y al mismo tiempo se construyen esos procesos” (González Frígoli, 2016).

Vamos a entender la acción de gestionar, lejos de la idea de control o de aplicación de un plan comunicacional cerrado. Esta es una mirada neoliberal a la perspectiva mecanicista, donde no se contemplan los procesos, los contextos y los actores. No se trata de una etapa aislada, la gestión es un proceso que incluye varias fases como el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación.

Específicamente, la gestión de las instituciones de educación superior se ha convertido en una cuestión estratégica para su futuro crecimiento: “la conducción de las universidades contemporáneas demanda habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimiento y liderazgo académico” (Tauber, 2009).

Para gestionar estratégicamente las universidades y que evolucionen hacia la competitividad, la excelencia académica y la pertinencia social “el ‘proyecto institucional’ y el ‘plan estratégico’ –de corto, mediano y largo plazo–, son dispositivos o instrumentos indispensables para un nuevo estilo de gestión más profesionalizada” (Donini y Donini, 2004).

En este sentido, la Universidad Nacional de La Plata cuenta con “Pensar la Universidad”, Proyecto Institucional que contiene una descripción y un diagnóstico de la UNLP, y asimismo, presenta objetivos, orientaciones y acciones que guiarán el camino de la gestión; y con el Plan Estratégico, reflejo del proyecto político institucional.

En particular, el Plan Estratégico participativo de la Universidad Nacional de La Plata se puso en marcha en el año 2004, correspondiente a la gestión 2004 - 2007, y la experiencia se fue replicando en los períodos 2007 - 2010, 2010 - 2014 y 2014 - 2018. En la actualidad, se encuentra en gestión el PE 2018 - 2022.

Se trata de una herramienta de gestión de gran importancia para controlar, planificar, plantear dificultades y encontrar soluciones en cada aspecto de la vida universitaria. Cuenta con líneas estratégicas: Enseñanza, Investigación y Transferencia, Administración y Gestión, Arte y Cultura, Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales.

“Un plan es eso que se proyecta antes de la acción, comprendiendo la previsión de su desarrollo y anticipando los diversos recursos con los cuales esa acción puede llevarse a cabo” (Souza, 2016, p. 1).

Así, cuando diseñamos cuidadosamente un plan o proyecto comunicacional, estamos dando cuenta, no solo de una idea, sino de una trayectoria pensada para ser ejecutada, con actividades organizadas de una manera articulada entre sí, en un período de tiempo dado y con recursos humanos, materiales y financieros definidos, o al menos previsible. Y todo con el objeto de producir transformaciones socioculturales y comunicacionales en una realidad dada, a través de la realización de determinados artefactos culturales o la ejecución de mediaciones (tecnológicas, pedagógicas, comunicacionales) capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas (Souza, 2016, p. 2).

Desde este recorrido y esta realidad es que podemos preguntarnos: ¿Qué implica la Comunicación Digital en una organización?, ¿cómo impacta en la gestión?, ¿cómo podemos apropiarnos de ella para lograr una mayor eficacia? Muchas preguntas más podrían funcionar como disparadoras a la hora de pensar la Comunicación Digital y la Gestión, pero vamos a usarlas como puntapié inicial para pensar a la Universidad Nacional de la Plata y su Plan Estratégico.

### 3. Marco Metodológico

Para poder obtener un bagaje de información, nos valdremos de herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, haciendo síntesis de triangulación cada vez que sea necesario. La idea es construir una metodología que sea flexible, en la que ambas se potencien una a otra con sus aportes; y al mismo tiempo, entendiendo a la investigación como un proceso que no es secuencial ni lineal. En este sentido, adherimos a la postura de que los pasos del procedimiento científico no pueden estar rígidamente fijados con anterioridad (Marradi, Archenti, Piovani, 2007), y vamos a potenciar nuestra reflexión con diversas fuentes de conocimiento que nos acerquen a una convergencia de observaciones más rica.

Asimismo nos proponemos la realización del ejercicio de la objetivación de nuestra propia práctica en tanto productores de conocimiento. El desafío es mantener una reflexividad constante en tanto investigadores y comunicadores/gestores, siendo esta reflexión un proceso clave para la creación de conocimiento dentro del campo de la Comunicación y las Ciencias Sociales.

En el marco de las herramientas cualitativas, hicimos la búsqueda documental a partir de una revisión bibliográfica para la recopilación de información mediante la lectura y consulta de textos, documentos, informes y estudios relevantes. Uno de los primeros pasos fue tomar conocimiento del estado actual de la información, de los instrumentos tecnológicos formales de comunicación y de la opinión de los principales productores de la información de base. Para ello realizamos un diagnóstico inicial desde el cual partimos.

A través de entrevistas, procedimos a relevar información y la opinión de los integrantes de la comunidad universitaria sobre la implementación y desarrollo del Plan Estratégico. Como así también, mantuvimos diálogos con autoridades, funcionarios de la UNLP (dependencias, facultades, colegios) y los equipos que

trabajan la comunicación, con el objetivo de ir conformando los escenarios deseados y posibles.

Asimismo utilizamos como insumos las grabaciones y el análisis producto de los Talleres participativos de Diagnóstico y Propuestas de Transformación hacia el Plan Estratégico 2018 - 2022 a los cuales coordiné técnicamente, realicé las relatorías y sistematicé la información.

Como así también se relevaron opiniones de los usuarios directos del Plan Estratégico para tener una perspectiva general del uso y funcionamiento de la herramienta.

Se atendió particularmente a la transversalidad de la comunicación en todo el diseño de Plan Estratégico, lo que incluye todas las Estrategias que lo componen, junto con sus líneas y problemáticas. Se buscó relevar información a modo de propuestas generales que consoliden, mejoren o modifiquen la situación actual.

Lo siguiente fue comenzar a delinear las ideas que tuvieran que ver con lo comunicacional, tecnológico, instrumental, operativo y/o metodológico del Plan de Comunicación. Asimismo, se comenzó a consolidar la dinámica conceptual, comunicacional y procedimental para la conformación y aplicación del Plan Estratégico.

Luego, se diseñó la organización de los circuitos y flujos de información, como así también los principales instrumentos de comunicación y las herramientas tecnológicas que harán que la dinámica, objetivos y resultados del PE puedan comunicarse adecuadamente.

Se planificó la capacitación para el correcto uso de los instrumentos tecnológicos; como así también los materiales comunicacionales educativos, informativos y divulgativos para su difusión específica.

Por fin, en las reflexiones finales se sintetizaron los principales núcleos del análisis de su producción integral para recuperar y revalorizar aspectos conceptuales y

## **Especialización en Comunicación Digital**

Facultad de Periodismo y Comunicación Social - UNLP

Rocío Tauber

---

conocimientos construidos a lo largo del trabajo, como así también para proyectarlo hacia el futuro, profundizando también aportes y hallazgos venideros vinculados a la temática.

### 4. Planificar estratégicamente la UNLP

#### 4.1. Un breve recorrido histórico

La Universidad Nacional de La Plata tiene una vasta historia con hitos relevantes a lo largo de ella. Para poder situar nuestro objeto de estudio, nos parece importante realizar un sintético recorrido, destacando algunos de los hechos más destacados de su historia que permitirá conocerla y así entender parte de su identidad.

Hacia fines del siglo XIX, la primera universidad que existía en nuestro país era la de Córdoba. Creada en el año 1612 con una primera función central que era la formación de clérigos, pero luego, tras eliminar la facultad de Teología, se orientó mucho más a la facultad de Derecho. Para el año 1821 se creó la Universidad de Buenos Aires, fundada en un contexto de reorganización del Estado, tenía mucho más marcado un perfil profesionalista, “condicionado por los procesos productivos nacientes y postergando, paradójicamente, el interés por la investigación, por la extensión de los conocimientos producidos, por la tecnología y el valor agregado en el desarrollo de la producción” (Tauber, 2015, p. 43). Se trataba de un perfil caracterizado por una educación orientado a las profesiones, de hecho las primeras disciplinas que se enseñaron allí fueron Derecho, Ingeniería y Medicina.

Años después, a mediados de 1889, se empezaba a insistir en la creación de una universidad en la ciudad de La Plata, la capital de la provincia de Buenos Aires que había sido fundada recientemente<sup>4</sup>. El senador bonaerense Rafael Hernández fue quien impulsó esta iniciativa con la idea de que la nueva universidad esté enfocada en darle respuestas a las necesidades de formación científica, técnica y cultural.

El 27 de diciembre de 1889 se sancionó la ley de creación de la Universidad que al principio fue Provincial. Para el 2 de enero de 1890 fue promulgada por el

---

<sup>4</sup> La ciudad de La Plata fue fundada el 19 de noviembre de 1882 por el gobernador Dardo Rocha.

governador Máximo Paz, pero el cumplimiento efectivo fue el 8 de febrero de 1897 cuando el gobernador Guillermo Udaondo decretó que se conformara la Universidad Provincial de La Plata. Su inauguración fue el 18 de abril de 1897 y tenía como primer Rector al Dr. Dardo Rocha.

Ocho años después, el 19 de septiembre de 1905, tomó carácter de Universidad Nacional por iniciativa del Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Joaquín Víctor González. El mismo, sería luego su primer presidente, y en la Memoria de su proyecto dejaba en claro el perfil de universidad nacional que se estaba erigiendo. La Universidad Nacional de La Plata fue pensada con un perfil científico experimental que hiciera uso de los conocimientos científicos para aportar en el desarrollo de la Argentina. Se trataba de una universidad “del tipo moderno y experimental”, que se diferenciara de las otras universidades por “su organización, diferente carácter y métodos de sus estudios, sistema de gobierno interior y direcciones especiales y prácticas de sus diversas secciones” y que de esta manera “respondería a una necesidad evidente de todas las clases sociales de la Nación” (Casareto, Aragón, & Panella, 2018, p. 30).

### 4.1.1. El espíritu reformista de la UNLP

La identidad de la UNLP se constituye también y de manera trascendental a raíz de la Reforma Universitaria de 1918. A 102 años de aquella gesta revolucionaria que se conformó como uno de los hechos históricos más relevantes del siglo XX, trascendiendo los límites de la Universidad Nacional de Córdoba desde donde se inició, abarcando a las Universidades Nacionales que por aquel entonces existían en nuestro país, avanzando incluso a otras casas de estudio de Latinoamérica.

Fue en la Universidad cordobesa donde comenzó a tomar forma un movimiento social que terminó con el autoritarismo de una institución arcaica, clerical y manejada por una elite conservadora, quienes fueron denunciados por los estudiantes debido a las grandes deficiencias del método de enseñanza y la pobre

capacidad intelectual de sus docentes. Fue así que el 21 de junio de 1918 publicaron el Manifiesto Liminar a los Hombres Libres de Sudamérica<sup>5</sup> y reclamaron la renuncia del rector Antonio Nores. Tras su dimisión fue designado José Salinas, persona cercana a las ideas reformistas.

La Reforma Universitaria dejó como legado una serie de postulados como los son la autonomía universitaria, cogobierno, ingreso irrestricto, libertad de cátedra, extensión universitaria, educación laica, gratuidad en la enseñanza, concursos docentes.

Tras la Reforma, sobrevino un período en el que la Universidad se tuvo que debatir “en un proceso pendular de defensa de sus postulados, teñido de intereses y circunstancias políticas que impidieron desarrollar con fuerza instancias superadoras, y carecieron de propuestas innovadoras de peso que fueran implementadas” (Tauber, 2015, p. 82). Muchos de los postulados tardaron en llevarse a cabo, por ejemplo, la gratuidad y el ingreso irrestricto tardaron 30 años en consolidarse en nuestro país, precisamente fue el 22 de noviembre de 1949 cuando el Presidente Juan Domingo Perón firmó el decreto 29.337 con el que se suprimieron los aranceles a la enseñanza superior. Le seguiría la supresión del examen de ingreso en el año 1953. Y finalmente fue recién en el 2015, cuando se promulgó la modificación de la Ley de Educación Superior, sancionada en 1995, donde se prohibió la implementación de cualquier tipo de tarifa directa o indirecta. Este hito fue impulsado especialmente desde la UNLP.

Hacemos un recorrido por la Reforma Universitaria porque se trata de una referencia constante para la UNLP, sus principios son parte del genoma reformista del cual está conformada nuestra Universidad: “Sobre esos sólidos cimientos sentamos las bases de nuestro modelo de universidad, que entiende a la

---

<sup>5</sup> Documento fundante que marcaría un antes y un después en la estructura del sistema de Educación Superior de Argentina.



educación superior como un bien público, social, es un derecho humano universal y es una responsabilidad del Estado” (La Palabra Universitaria, 2018).

#### 4.1.2. **Una Universidad pública, gratuita, autónoma y cogobernada**

En su estatuto, la UNLP se declara ser una universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente cogobernada, inspirada en los principios reformistas y entendiendo a la educación superior y al conocimiento como un bien público, social, y un deber indelegable del Estado (Universidad Nacional de La Plata, 2018, p. 6 y 7).

La UNLP es una de las universidades más grandes del país y ha venido creciendo en todas y cada una de sus dimensiones a pasos agigantados en los últimos años. Crecimiento que hubiera sido muy dificultoso si no se contaba con una planificación estratégica participativa a largo plazo y un instrumento, como lo es el Plan Estratégico que estableciera prioridades y ordenara las acciones que lo hicieran posible.

En la actualidad, cuenta con 17 facultades y cinco Colegios Preuniversitarios; en donde estudian 104.926 alumnos de grado y pregrado, 12.461 de posgrado, 4.923 estudiantes de inicial, primaria y secundaria, más unos 39.477 en actividades identificadas como de educación formal alternativa. Cuenta con una oferta académica de 119 carreras de grado y 200 de posgrado (Universidad Nacional de La Plata, 2019); y en toda la Universidad están funcionando 141 Unidades de Investigación y Desarrollo donde se desempeñan unos 6.894 investigadores y 3.030 becarios. Además cuenta con 16.922 docentes universitarios, 570 docentes preuniversitarios y 2.946 Nodocentes. Entre muchas de las otras dependencias y actividades que tiene la UNLP, se destacan el Centro Regional de Extensión Universitaria (CREU), los 13 Centros Comunitarios de extensión Universitaria (CCEU), el Centro Universitario de Arte y Cultura, el Museo de Ciencias Naturales,

la Biblioteca Central, el Campo de Deportes, las cuatro sedes del Comedor Universitario, el Albergue Universitario Estudiantil, la Escuela de Oficios, el Canal de Televisión, la Radio, la Editorial, el Periódico La Palabra Universitaria, y el Hotel Universitario que está en avanzada construcción.

Evolución de Alumnos por Unidad Académica

Unidad Académica	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (Parciales)
Arquitectura y Urbanismo	6,683	6,823	6,740	6,694	6,451	6,534	6,734
Bellas Artes	12,849	13,467	13,650	13,504	13,737	14,459	13,976
Cs. Agrarias y Forestales	1,617	1,528	1,458	1,428	1,436	1,495	1,460
Cs. Astronómicas y Geofísicas	599	620	648	775	817	850	931
Cs. Económicas	10,001	9,926	9,897	9,567	8,864	9,733	10,544
Cs. Exactas	4,855	4,821	4,893	4,675	4,820	4,910	4,768
Cs. Jurídicas y Sociales	10,013	10,023	10,111	9,873	10,027	10,098	10,313
Cs. Médicas	3,527	3,447	3,412	5,958	6,699	7,513	9,416
Cs. Naturales y Museo	2,693	2,724	2,776	2,791	2,448	2,514	2,562
Cs. Veterinarias	2,600	2,793	2,899	3,002	3,108	3,249	3,527
Esc. Univ. Rec. Hum. Tec. E. Salud	4,391	3,442	3,444	4,500	3,654	3,675	4,238
Humanidades y Cs. de la Educación	8,660	9,250	9,860	10,452	10,960	10,662	12,118
Informática	3,716	3,653	3,549	3,680	3,507	3,696	4,114
Ingeniería	5,939	6,010	6,434	6,589	6,776	6,981	7,319
Odontología	2,735	2,624	2,513	2,433	2,326	2,528	2,492
Periodismo y Comunicación Social	5,707	6,163	6,295	6,677	6,646	6,631	6,723
Psicología	7,642	8,013	8,208	8,358	8,072	8,285	8,941
Trabajo Social	1,755	1,839	1,763	1,709	1,615	1,994	2,060
Informática e Ingeniería	458	568	593	621	557	583	685
<b>TOTAL UNLP</b>	<b>96,440</b>	<b>97,734</b>	<b>99,143</b>	<b>103,286</b>	<b>102,520</b>	<b>106,390</b>	<b>112,941</b>

Figura 1: Tabla de Evolución de alumnos por unidad académica. Fuente: CeSPI-UNLP.

Evolución del Total de Alumnos de la UNLP

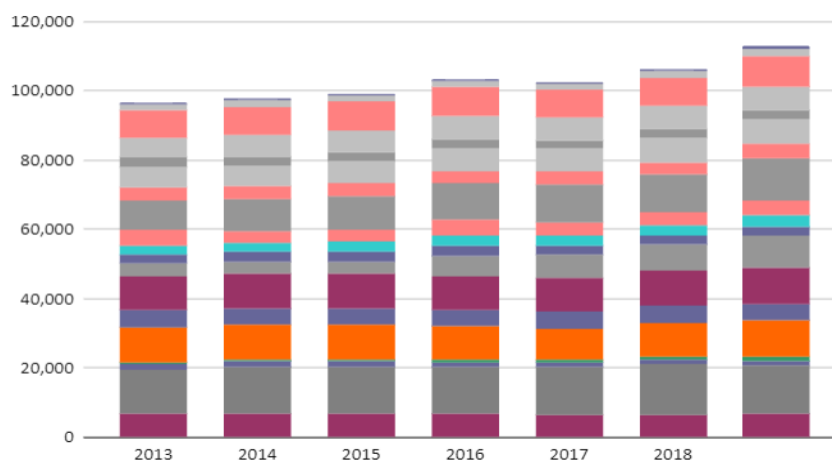


Figura 2: Gráfico con información estadística de Evolución del total de alumnos de la UNLP. Fuente: UNLP.

## 4.2. Su tradición en la planificación estratégica participativa

Hace 16 años atrás, la UNLP se encontraba con un escenario en donde la infraestructura edilicia se convertía en prioridad ya que la universidad había cuadruplicado su matrícula pero contaba con edificios de escaso mantenimiento. Había que crecer en obras y también en recuperación del patrimonio edilicio. De allí la necesidad imperante de contar con un plan que pudiera clasificar las prioridades, ordenar las demandas complementarias y planificar todo eso a lo largo de la gestión. Así, la UNLP comenzó a gestionarse por primera vez con un Plan Estratégico, instrumento que permitió un crecimiento inédito en su historia, y fue cumpliendo de manera ordenada sus objetivos, expandiéndose y volviéndose cada vez más ambiciosa en sus metas y planes.

Para entender la lógica del Plan hay que explicar con qué categorías se ordenó y clasificó la inmensidad de las acciones de la UNLP. De mayor a menor el PE se ordena en:

- Estrategias: son las grandes líneas estratégicas ordenadoras del Plan.
  - o Programas Generales: son los programas más amplios en los cuales se ordena el PE en cada estrategia.
    - Programas Específicos: se encuentran dentro de los Programas Generales.
      - Subprogramas: Se encuentran dentro de los Programas Específicos.
        - o Subprogramas Operativos: conjunto de acciones, procesos y prácticas que tienden a ser permanentes
        - o Proyectos: conjunto de acciones, procesos y prácticas que tienen fechas precisas de comienzo y finalización.

- Obras: obras de infraestructura edilicia, reformas, planeamiento y trabajos de mantenimiento de espacios y edificios.

El primer Plan Estratégico (2004 - 2007) tenía un Objetivo General, un Modelo de Desarrollo Institucional, y cinco líneas estratégicas (Enseñanza, Investigación, Extensión, Relaciones Institucionales y Gestión) que contenían a 22 Programas Generales, 112 Programas, 236 Proyectos Institucionales, y 56 obras de recuperación y mantenimiento de la infraestructura edilicia y 54 obras nuevas. Por aquel entonces, la UNLP “aprovechó las oportunidades que le ofrecían las políticas públicas del momento, aprovecharlas significó contar con un plan que ordenara estas condiciones como prioritarias” (La Palabra Universitaria, 2018).

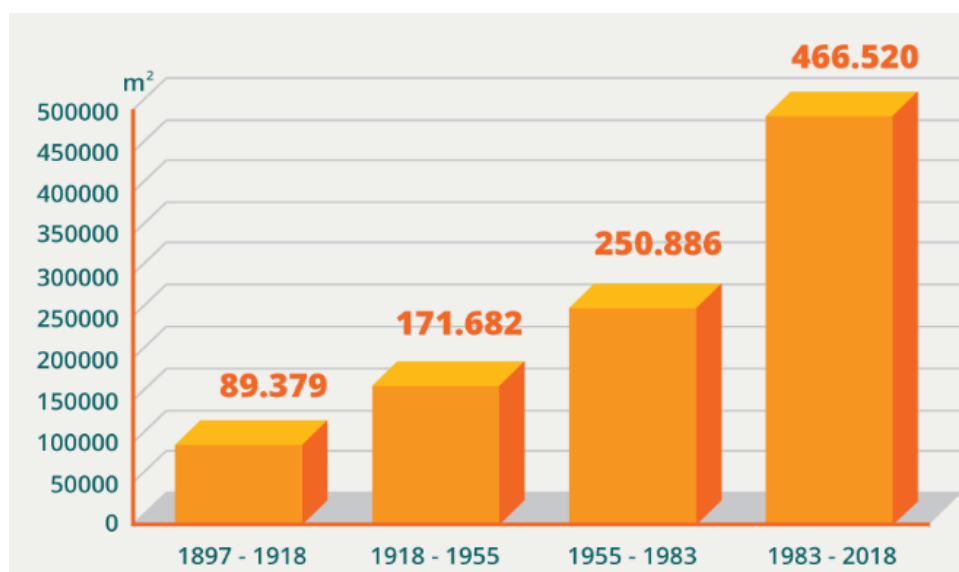


Figura 3: Gráfico del Desarrollo Edilicio de la UNLP con el Plan de Obras. Desde 1987 sextuplicó su patrimonio edilicio. Fuente: UNLP.



Figura 4: Gráfico de la cantidad de m2 construidos y recuperados desde la implementación del Plan de Obras.

Fuente: UNLP.

El PE 2007 - 2010 se mantuvo igual en lo respectivo a su Objetivo General, el Modelo de Desarrollo y las líneas estratégicas que estaban conformadas, en este período, por 22 Programas Generales, 79 Programas, 132 Subprogramas, 430 Subprogramas Operativos y Proyectos y 193 obras edilicias.

En el PE 2010 - 2014 tenía una estructura general similar, pero estuvo integrado por 20 Programas Generales, 58 Programas, 160 Subprogramas, 600 Subprogramas Operativos y Proyectos y 252 obras edilicias.

Mientras que el PE 2014 - 2018 se constituyó por un Objetivo General, un Modelo de Desarrollo y seis líneas estratégicas (Enseñanza, Investigación, Extensión, Arte y Cultura, Relaciones Institucionales, y Administración y Gestión). Estas grandes Estrategias estaban conformadas por 24 Programas Generales, 81 Programas Específicos, 198 Subprogramas y 555 Subprogramas Operativos y Proyectos, y 79 Obras.



*Video 1:* El Plan estratégico como herramienta de crecimiento. Fuente: UNLP (link: <https://www.youtube.com/watch?v=zAjKY2IzPvo>).

El actual PE 2018 - 2022 que ya se encuentra en la mitad de su gestión, comenzó con un Objetivo General que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, un Modelo de Desarrollo Institucional donde queda plasmada la misión que asume nuestra Universidad, pero ahora cuenta con 6 Estrategias: Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Arte y Cultura, Relaciones Institucionales, y Administración y Gestión. Cuando fue lanzado, contaba con 25 Programas Generales, 85 Programas Específicos, 225 Subprogramas y 680 Subprogramas operativos, Proyectos y Obras. Lo cual suma un total de 1015 espacios institucionales de acción y producción.

#### 4.2.1. **Cómo fue la conformación del Plan actual**

El último PE comenzó a pensarse a comienzos del 2017 con la participación de gran parte de la comunidad universitaria. La UNLP puso en marcha un proceso participativo para su elaboración que consistió en varias acciones y etapas para poder definir el plan con el que se gestiona hoy en día. Entre ellas, se realizaron reuniones con actores y funcionarios para poner en común las futuras prioridades, discutir, repensar y plasmar las futuras acciones.

Además, se llevaron a cabo jornadas masivas de talleres abiertos a la comunidad universitaria divididas temáticamente en dos instancias generales que tenían que ver, primero con Talleres de Diagnóstico en donde se realizaba un balance y puesta en común de ideas y problemáticas vinculadas a la gestión anterior; y segundo con Talleres de Propuestas de Transformación en los que se debatían y planteaban las acciones que se querían implementar de cara al nuevo Plan.

Cada una de las instancias estuvo compuesta por seis talleres ordenados a partir de las Estrategias generales (Enseñanza, Investigación y Transferencia, Relaciones Institucionales, Extensión, Arte y Cultura, Administración y Gestión) que componen al Plan, pero atravesados por una lógica transversal.

Luego, con esa experiencia participativa y democrática, se realizó un Diagnóstico a través del análisis FODA, herramienta de estudio de la situación que permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. Finalmente, con toda esa información se relevaron los principales datos y propuestas para que las autoridades y responsables de las distintas áreas de gestión pudieran avanzar en los lineamientos del nuevo Plan Estratégico que se hizo público en mayo del 2018. “El PE 2018-2022 está centrado en el rendimiento académico, la mejora en los índices de egreso, y la inclusión a través de herramientas de educación formal alternativa” (La Palabra Universitaria, 2018).

### 4.3. El camino hacia un Plan Estratégico Digital

Una de los requisitos para poder gestionar adecuadamente un PE es tener que dar cuenta de las acciones que están ocurriendo (y de las que no), evaluar los problemas o riesgos, y poder hacer ajustes y replanteos frente a ello. En este sentido, la UNLP también realiza Informes de Gestión de manera regular donde toda la estructura de Secretarías y Dependencias del Rectorado brindan información acerca de lo que está planificado en el PE.

Desde sus comienzos y hasta el Plan anterior (2014 - 2018), estos informes eran trimestrales y la información brindada respetaba una lógica vertical, poco dinámica, que resultaba ser muy dificultosa. La sistematización de esa información consistía en un documento Word que circulaba a través de un mail y era enviado a quienes se encargaban de cargar la información de las novedades de la gestión cotidiana. En general, eran los Secretarios o Prosecretarios los responsables de escribir esa información acumulada cada tres meses para luego reenviárselo en un único documento al Director del Plan. Funcionaba colaborativamente (ya que cada funcionario informaba sobre su área) pero lo convertía en un archivo de grandes dimensiones porque la información era acumulativa a lo largo de los meses y años de la gestión específica, llegando a tener miles de páginas.

Esto hacía que fuera un instrumento con dificultades desde varios aspectos. Por un lado, desde la perspectiva de quienes se encargaban de informar, la tarea era tediosa, en general se realizaba cada tres meses con el único objetivo de informar lo que ocurría con cada área específica y demandaba mucho tiempo. Por el otro, desde la figura del Director del Plan quien se encargaba en persona de hacer circular ese documento Word y de solicitar el envío de información correspondiente en tiempo y forma. Además, era quien tenía que leer todo ese escrito de gran densidad. Asimismo, desde la perspectiva del lector general, era difícil hacer el recorrido en su globalidad, y atender a la riqueza y complejidad de todo lo que comprendía el Plan. Todo el potencial que tenía el PE como instrumento, se veía debilitado en su Informe de Gestión ya que no quedaba plasmado de manera dinámica lo que realmente era.

Junto con los lineamientos del Plan actual, y a partir de los resultados de los Talleres participativos de Diagnóstico y de Propuestas de Transformación del año 2017 donde surgió de manera preponderante la necesidad de optimizar la comunicación y de mejorar la dinámica de información del Plan Estratégico,



también se comenzó a pensar en una nueva lógica de gestión, seguimiento y evaluación del PE de la UNLP.

Fue así que desde el equipo de trabajo de la Jefatura de Gabinete junto con el Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI), se ideó Rüpü (significa “*rumbo*”, “*camino*” en Mapuche), un sistema digital de seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico. Se trata de una nueva herramienta online (<https://rupu.unlp.edu.ar/projects>), que tiene como uno de sus objetivos principales el de optimizar la dinámica de circulación de la información, reordenando la distribución de tareas, y haciendo posible un mejor seguimiento y control de su desarrollo cotidiano para el cumplimiento de los objetivos.

Rüpü es una intranet basada en la herramienta de gestión de proyectos Redmine, readecuada y rediseñada para convertirse en un instrumento que contiene a la complejidad de datos y acciones que demanda el Plan Estratégico de la UNLP. No es de acceso público, ya que para poder ingresar hay que tener Usuario Único UNLP y además estar ingresado en el sistema de Rüpü. Asimismo, tampoco es de libre navegación, ya que cada usuario tiene una función específica que lo habilita a leer/informar/editar según el rol que corresponda.

Los usuarios de Rüpü se organizan en:

- **Administrador/a:** son los integrantes del Equipo de Coordinación del PE cuya función específica es la administración técnica y operativa de la herramienta, manejando la asignación de permisos y roles, pudiendo acceder a toda la información, como así también a su edición. Son quienes se encargan de descargar los Informes de Gestión o de realizar los Informes a demanda por áreas.
- **Director:** es el Director del Plan Estratégico. Tiene acceso a la lectura de toda la información que se hace pública en la herramienta, pero no está habilitado a poder editar lo que está cargado.

- Coordinador/a: puede ser asignado a una Estrategia entera o a un/os Programa/s teniendo la capacidad de ver todo lo que se encuentra en estado público, sin poder editar.
- Responsable: es asignado/a a un/os Programa/s y puede tanto leer como editar toda la información específica. Además, tiene como función central validar lo que fue cargado por los informantes y hacerlo público para que figure en los Informes de Gestión.
- Informante: es quien tienen la función principal de informar de manera cotidiana lo que ocurre en los Subprogramas Operativos, Proyectos y/u Obras a los cuales están asignados.

Con Rüpü la gestión del Plan Estratégico es continua y dinámica, no sólo para el Presidente de la Universidad, sino para todos los funcionarios de áreas que pueden usar la herramienta para informar, leer, y ahora también para planificar y gestionar su propio espacio.

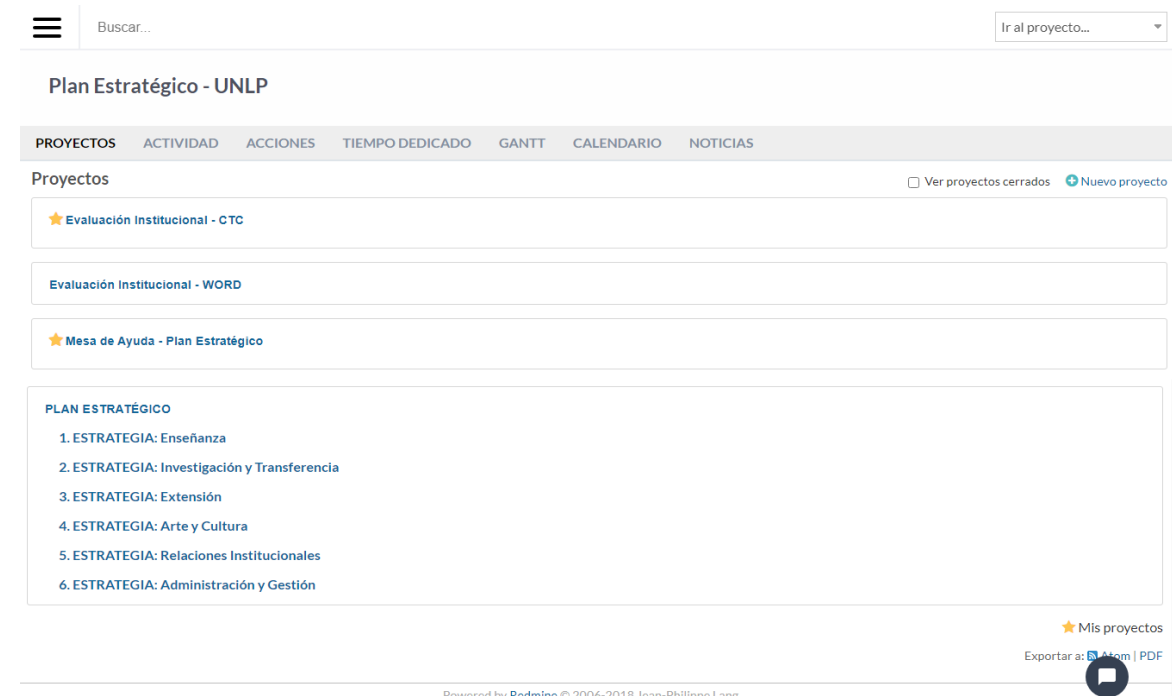


Figura 5: Imagen de la página inicial de Rüpü.

Lo que se intentó lograr fue, por un lado, transcribir el contenido del Plan Estratégico en general; y por el otro, incluir el dinamismo de la acción de la gestión cotidiana. Es así que se identifican tres niveles de carga de información:

1. El primero, es el más estable y es donde se ordenan las Estrategias, los Programas Generales, Programas Específicos y Subprogramas;
2. En el segundo nivel se ubican los Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras, con información relativamente estable ya que pueden tener modificaciones parciales o totales durante toda la gestión, pero no es lo más común y;
3. En el tercero están las Subtarefas, que es la información más dinámica y que se carga continuamente vinculada a la gestión cotidiana, episódica o permanente.

En este último peldaño se construye la base del Plan, ya que es allí donde se carga toda la información de la gestión del día a día. Se trata de una plantilla que contiene una serie de datos que deben indicar y completar. Entre los más sobresalientes se encuentran:

- Estado: es el estado de la acción y se puede seleccionar según corresponda en Nueva, En Gestión, En Gestión Permanente, A atender, Resuelta, Cancelada, Rechazada.
- Prioridad: es la prioridad de la acción. Hay cuatro tipos clasificadas en Baja, Normal, Alta, y Urgente.
- % Realizado: indica el porcentaje realizado de la actividad entre la escala del 0 al 100 %.
- Fecha de inicio y de fin: se carga la fecha de comienzo y de finalización de la acción.
- Área/s Responsable/s: se informa el área o las áreas de Presidencia que son responsables de lo que se está informando.

Otras de las herramientas complementarias que tiene Rüpü son la posibilidad de subir archivos adjuntos a la carga de información, de vincular acciones de otros Programas y/o Estrategias lo que permite la transversalidad del Plan, la capacidad de ver la calendarización de las acciones y su evolución en un Diagrama de Gantt, la oportunidad de armar informes específicos de cada área, etc. Además cuenta con un chat para poder contactar de manera rápida y directa a quienes gestionan la herramienta o de realizar consultas y/o pedidos a través de una Mesa de Ayuda.

Esto hace posible que ahora los Informes de Gestión se carguen de manera más dinámica, produciéndose automáticamente desde Rüpü y pudiéndose leer con una lógica digital e interactiva que le otorga mayor fluidez. Además, sirven tanto como insumo para los funcionarios de la gestión, como de instrumentos para seguir

haciendo transparente el trabajo cotidiano de nuestra Universidad, ya que están publicados en el Portal Web de la UNLP, mostrándole a la sociedad lo que se viene haciendo diariamente, cómo se invierten los recursos y qué resultados se obtienen.

### PLAN ESTRATÉGICO - 1. ESTRATEGIA: Enseñanza

#### 1.01. [PG] Acceso, permanencia y graduación en la educación universitaria de grado

#### 1.01.01. [PE] Articulación de la universidad con el sistema educativo

#### 1.01.01.01. [SP] Promoción de experiencias de articulación con la Educación Secundaria

Asunto	Estado	Prioridad	% Realizado	Fecha de inicio	Fecha fin	Tarea padre	Tipo
Programa de apoyo y contención para la permanencia de alumnos/as en la UNLP	En gestión	Normal	100	2018-06-01	2019-11-30		SubPrograma Operativo
Programa de Apoyo y Contención para el Ingreso a la UNLP - Modalidad presencial- 2018	Resuelta	Normal	100	2018-03-20	2018-12-15	SubPrograma Operativo #500: Programa de apoyo y contención para la permanencia de alumnos/as en la UNLP	Subtarea
<p>Descripción:</p> <p>Se trata de una estrategia de enseñanza destinado a los jóvenes que están cursando el último año del colegio secundario y quieren ingresar a la Universidad; la iniciativa también apunta a aquellos alumnos de la UNLP que tienen dificultades para afrontar los cursos de ingreso en las distintas unidades académicas.</p> <p>El programa depende de la secretaría de Asuntos Académicos y tiene por objetivo ofrecer en forma gratuita una instancia de contención, formación y apoyo educativo para las áreas de biología, matemática, práctica de lectura y comprensión de texto, física y química, las clases son dictadas por docentes de reconocida experiencia.</p> <p>Los destinatarios del programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquellos alumnos que se encuentren en el último año de la escuela secundaria y quieran comenzar a preparar su ingreso a la universidad.</li> <li>- Aquellos alumnos que se encuentren cursando las materias del primer año y quieran reforzar sus conocimientos o quienes presenten dificultades en sus trayectos iniciales de formación.</li> </ul> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de actividades y establecimiento de cronograma de trabajo para ambos cuatrimestres.</li> <li>- Reuniones de equipo de coordinadores de área para redefinición de programas, análisis de estrategias y modalidades pedagógicas y producción de materiales.</li> <li>- Apertura de inscripción primero y segundo cuatrimestre 2018. Se han inscripto 1270 estudiantes secundarios para los cursos del primer cuatrimestre y 1100 para los del segundo</li> <li>- Elaboración de materiales de difusión, actualización diaria de espacios de comunicación: facebook, instagram y correo electrónico. Actualización de app del Programa.</li> <li>- Solicitud de aulas en diversas unidades académicas para el dictado de los cursos</li> <li>- Seguimiento administrativo y designaciones docentes para ambos cuatrimestres</li> <li>- Producción de materiales de difusión con motivo del cumplimiento de los 10 años del Programa: video institucional y publicación en formato electrónico.</li> <li>- Seguimiento estadístico de asistentes a los cursos</li> </ul>							

Figura 6: Imagen de una parte del Informe de Seguimiento y Evaluación Nro. 5 - 14/02/2020. Fuente: UNLP.

De esta manera, el Plan Estratégico como instrumento de planificación se vuelve más flexible, útil y eficaz para la gestión; ya que se realizan revisiones periódicas y se permiten posibles adecuaciones.

### 5. Desarrollo y seguimiento del Plan de Comunicación Digital

#### 5.1. ¿Qué se planea hacer?

- Diseñar un Plan de Comunicación Digital para el Plan Estratégico en donde haya una integración entre el documentos del PE, Rüpü, los Informes de Gestión públicos en la web, la incorporación de indicadores, la realización de gráficos interactivos, la publicación y circulación de Informes específicos y los circuitos administrativos y procedimentales.
- Definición de protocolos de procedimientos dentro de los parámetros generales del Acceso libre a la Información Pública, el uso de tecnologías de propiedad libre, la necesaria reserva de datos individuales y privados, la centralidad de la provisión de servicios educativos de calidad superior en cuanto a los contenidos profesionales, los valores democráticos, los procesos solidarios de constitución de ciudadanía, el sentido soberano de prácticas y saberes.
- Comunicación continua de las dinámicas de uso de las herramientas que vayan constituyendo en este Plan de Comunicación Digital.
- Evaluación permanente del uso y estado de los procedimientos, prácticas, tecnologías y objetivos, para sus potenciales adecuaciones, revisiones y transformaciones.

#### 5.2. ¿Dónde se aplicaría?

Pensando en un ámbito geográfico y espacial, la propuesta está ideada para aplicarse en la Universidad Nacional de La Plata, respondiendo a su Plan Estratégico 2018 - 2022 (actualmente en curso) y de cara al PE 2022 - 2024. En

este sentido, al entender a la comunicación digital como estrategia de gestión, el proyecto planteado está enfocado para aplicarse específicamente en el área de Presidencia, atendiendo a que el PE incluye en particular a todas las Secretarías, Prosecretarías, Áreas y demás dependencias que se encuentran incluidas en el Organigrama Institucional 2018 - 2022<sup>6</sup> de la UNLP y que son quienes tienen responsabilidades directas y responden a las acciones planificadas en el PE 2018-2022. En este sentido, el Plan de Comunicación Digital estará alojado y se publicará en el Portal web de la UNLP.

### 5.3. ¿Quiénes son los actores involucrados?

La propuesta planteada involucra directamente a las siguientes autoridades, responsables y áreas específicas:

- Presidente de la UNLP: figura de autoridad superior quién incide directamente sobre el Plan Estratégico.
- Director del Plan Estratégico: es la persona que está al frente del PE y toma las decisiones integrales y finales sobre éste, junto con la coordinación del Jefe de Gabinete. Desde el primer PE hasta hoy, el Director es el Dr. Fernando Tauber, quién además fue su ideólogo y es el actual Presidente de la UNLP.
- Jefe de Gabinete: coordina las acciones del Plan Estratégico y designa al equipo de trabajo que se encarga de las acciones vinculadas a la coordinación del PE.
- IIES: El Instituto de Investigaciones en Educación Superior funciona en estrecha relación con la Jefatura de Gabinete. En él se llevan a cabo acciones de investigación, gestión y desarrollo del Plan Estratégico de la

---

<sup>6</sup>Ver Anexo: Organigrama UNLP 2018 - 2022.

UNLP y es el espacio donde se desempeña el Equipo de coordinación del PE.

- Dirección General de Comunicación Institucional: contiene a la Dirección de Comunicación Visual, la Dirección del Portal Universitario y la Unidad de Prensa. Se trabajará con todas las áreas para realizar un trabajo en conjunto desde lo comunicacional, el diseño y la web para fortalecer la comunicación digital y estratégica del PE.
- Secretaría de Administración y Finanzas: se encargará de asesorar y aprobar la designación de presupuesto para llevar a cabo lo propuesto. Contiene a la Prosecretaría de Administración y Finanzas.
- CeSPI: el Centro Superior de Procesamiento de la Información depende de la Secretaría General. En trabajo en conjunto con el IIES trabajó en la creación de Rüpü, y de manera cotidiana colabora en su instrumentación técnica.

Por su parte, la propuesta planteada en este TIF implica indirectamente a:

- La comunidad universitaria: estudiantes, docentes, Nodocentes, y demás trabajadores/as vinculados a la UNLP a los que las acciones y planteos del Plan Estratégico los vincula institucionalmente.
- La comunidad no universitaria: la sociedad en general, ya que todo aquello que implique a la UNLP tiene un correlato directo con la Región de La Plata, Berisso y Ensenada, como así también con nuestro país, Latinoamérica y el mundo.

#### 5.4. ¿Cómo se llevará a cabo?

De acuerdo a la integración indivisible con el Plan Estratégico, este Plan de Comunicación Digital (PCD) irá acompañando y visibilizando el desarrollo de cada instancia de las etapas de aquel. A cada objetivo, meta e indicador del PE, le



corresponden acciones del PCD que integren informativamente, que vinculen transversalmente e interorganizacionalmente, que informen hitos y desarrollos.

### 5.5. ¿Cuándo se implementará?

En cuanto a la planificación temporal de la propuesta podría comenzar a planificarse en cualquier momento, una vez que se haya acordado con las autoridades y los funcionarios pertinentes, y se hayan realizado las producciones técnicas correspondientes. No se trata de una aplicación que demande una acción inmediata, pero sí que pueda concretarse a corto plazo durante el gobierno actual, ya que esto permitiría ordenar la comunicación digital del Plan Estratégico durante los últimos años de la gestión 2018 - 2022 y haría posible comenzar el próximo período de presidencia y, por ende, el Plan 2022 - 2024 con un espacio con continuidad y del todo encaminado.

Entendiendo que el Plan Estratégico no es un documento rígido y tampoco es independiente de cada período de gobierno, sino que por el contrario creemos firmemente que se trata de una herramienta de gestión flexible y continua; es posible que muchos de los Programas y acciones que están actualmente en curso, también tengan una prolongación o articulación durante el próximo Plan. En el mismo sentido, algunos balances de las acciones que se están llevando y se llevarán a cabo en este período, también van a ser útiles para plantear nuevas acciones que modifiquen y/o mejoren estos resultados en pos de alcanzar los objetivos planteados.

Actualmente el Plan Estratégico 2018 - 2022 se encuentra a mitad de camino; ya se ha recorrido la primera parte y aún queda el objetivo de completar la segunda mitad. Además, con el desafío vigente de seguir gestionando una Universidad de tamaño envergadura en modalidad virtual que nos sumerge el contexto actual de pandemia y aislamiento. En este sentido, se podría aprovechar este período temporal y de coyuntura estratégica para comenzar a implementar la propuesta.

Es por eso que contar con un Plan de Comunicación Digital para el Plan Estratégico de la UNLP es muy importante para que la gestión de las políticas y acciones plasmadas en él puedan comunicarse de manera aún más eficaz hacia adentro y hacia afuera de la Universidad, logrando una gestión más eficiente.

Asimismo, el cronograma estimativo puede resumirse en los siguientes tramos:

<b>Cronograma</b>	<b>Acciones a realizar</b>
Noviembre 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de la propuesta al Jefe de Gabinete y el Equipo de Coordinación del PE para delinear tareas en conjunto.</li><li>- Presentación de la idea al Director del PE para avanzar con las acciones de gestión específica.</li></ul>
Diciembre 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reuniones con el Director de Comunicación Institucional de la UNLP para repensar la dimensión digital del PE.</li><li>- Reuniones con el Director del Portal Universitario para delinear acciones sobre lo digital e interactivo.</li><li>- Reuniones con el Director de Comunicación Visual para repensar el diseño y lo comunicacional.</li><li>- Reuniones con el equipo del CeSPI para pensar y repensar herramientas de Rüpü que enriquezcan el PDC.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conformación de un Equipo de trabajo que integre un/dos representante/s de cada Equipo para trabajar de manera más integral y colaborativa.</li></ul>
Enero 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avanzar en tareas técnicas del Portal Web, de Rüpü, y del diseño de gráficos, estadísticas e informes.</li></ul>
Febrero 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>- Publicación en el Portal Web de la UNLP.</li><li>- Difusión institucional hacia las todas las Secretarías, Prosecretarías, Áreas y dependencias de Presidencia.</li><li>- Comunicación a través de publicaciones de prensa para difundirlo hacia toda la comunidad de la UNLP y la sociedad en general.</li></ul>

### 5.6. ¿Con qué recursos se contará?

Con respecto a los recursos con los que el proyecto se llevaría a cabo hay que pensar en recursos técnicos, humanos y económicos.

Por un lado, respecto a los recursos técnicos sería necesario trabajar con el CeSPI para tener un soporte tecnológico viable para contener toda la información en el Portal web de la Universidad, como así también continuar haciéndolo con Rüpü.

Por otra parte, en cuanto a los recursos humanos se va a precisar contar con personal del área de Comunicación de la UNLP que se encargue de actualizar y

atender la información. Asimismo también se requiere del trabajo del Equipo de Coordinación del PE para que se trabaje de forma continua con esta área.

Finalmente, al pensar en los recursos económicos creemos que sólo se necesitaría de un monto ineludible para realizar el mantenimiento del sistema.

En este sentido, se podría decir que el proyecto es viable ya que no requiere de gastos y recursos inalcanzables, sino que en general lo imprescindible es una buena coordinación y readecuación de actividades para que el Plan de Comunicación Digital del Plan Estratégico funcione.

### 5.7. ¿Cuáles son los resultados esperados?

La digitalización de la comunicación del Plan Estratégico de la UNLP tiene como fin lograr una comunicación más eficiente y eficaz del contenido del PE hacia los funcionarios y gestores de la Universidad que necesitan de su información -que funciona como política institucional- para la toma de decisiones del día a día, como así también hacia toda la comunidad universitaria por la cual funciona la Institución.

Asimismo también es fundamental que el PE llegue a la sociedad en general, y para ello creemos que la digitalización de su contenido, como de sus balances, informes y resultados permitirían un acceso más generalizado. Además de constituirse en materia prima, con datos precisos y ordenados para la elaboración de informes periodísticos o comunicacionales que den cuenta de la vida institucional de la universidad.

Para analizar la viabilidad de la propuesta planteada, realizamos un análisis FODA con la intención de poder vislumbrar de manera general cuáles son las Fortalezas y Oportunidades que tiene la concreción de este planteo, como así también poder encontrar las Debilidades y Amenazas que podrían denegar su implementación.

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• UNLP pionera en planificación estratégica participativa.</li><li>• Gestiona con Planes Estratégicos desde el año 2004 (2004 - 2007, 2007 - 2010, 2010 - 2014, 2014 - 2018, 2018 - 2022).</li><li>• El Director del PE desde sus inicios es el Dr. Fernando Tauber, actual Presidente de la UNLP.</li><li>• En el 2018 comenzó a usarse Rüpü, esta herramienta agilizó la gestión seguimiento y control del Plan Estratégico y mejoró la realización de los Informes de Gestión y de Líneas Prioritarias.</li><li>• El Equipo de Coordinación del PE trabaja de manera cotidiana tanto con el CeSPI como con el Área de Comunicación de la UNLP.</li><li>• No se requiere de grandes (o nuevos) recursos técnicos,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nos encontramos a mitad del período de gobierno 2018-2022. Balance positivo sobre la gestión del PE.</li><li>• Aprobación reciente de la Resolución N° 635 en la que se aprobó el PE 2018 – 2022 y la designación de Jefatura de Gabinete en la coordinación general de todas las acciones relacionadas al PE, la Evaluación Institucional, las líneas prioritarias de la gestión, entre otras tareas vinculadas a la planificación estratégica de la gestión.</li><li>• El IIES como espacio de trabajo técnico operativo en tareas de consulta, evaluación, producción de análisis, seguimiento y control de dichas acciones.</li></ul>

humanos y económicos para que la propuesta pueda realizarse.	
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● La UNLP no cuenta con indicadores generales pautados desde Presidencia para poder medir de manera más precisa la evolución del PE.</li><li>● Histórica centralización en la fuerte figura del Director (y Presidente de la UNLP) del Plan Estratégico.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Aún falta profundizar en el conocimiento y la capacitación sobre importancia de la planificación estratégica participativa en los integrantes de Presidencia de la UNLP.</li><li>● La coyuntura universitaria, social, política y/o económica podría retrasar la concreción de la propuesta en pos de cuestiones más urgentes.</li><li>● Contexto de Pandemia COVID-19.</li></ul>

### 6. Reflexiones finales

A lo largo de la historia de la UNLP se puede ver su crecimiento que ha sido permanente, desde haber nacido como una universidad provincial, pasando a ser años más tarde “nacional”, evolucionando como una organización riquísima en su composición y compleja en su heterogeneidad. Levantándose sobre sólidas bases como Universidad Reformista, gratuita, pública, autónoma y cogobernada,

con un perfil que la confirma como ámbito natural del saber, que transmite y genera conocimiento científico de base experimental, social y artístico en sus distintas expresiones a partir de la enseñanza universitaria de pregrado, grado y posgrado, de la investigación y la transferencia, y de la integración permanente de la universidad en la sociedad a partir de la extensión (Plan Estratégico, 2010, p. 35).

Ya vimos que el Plan Estratégico de la UNLP es un instrumento complejo que fue mutando a lo largo de los años, desde su primera implementación en el 2004 hasta la actualidad, incluso en su funcionalidad y readaptación en el contexto de pandemia y aislamiento que estamos viviendo en estos días. El crecimiento en todas sus dimensiones que tuvo nuestra Universidad se logró en gran parte por la capacidad ordenadora que tiene este instrumento esencialmente democrático y participativo, permitiendo una mayor eficacia y transparencia de la gestión.

El objetivo de este Trabajo Integrador Final es proponer a la comunicación digital como una herramienta de transformación poderosa que contribuya a mejorar la implementación y difusión del Plan Estratégico y sus resultados, y por consiguiente, promover una gestión eficaz de toda la Universidad.

Los resultados están vinculados de manera particular, con comenzar a llevar a cabo una planificación en comunicación digital que pueda aportar a un mejor aprovechamiento del Plan Estratégico tanto por parte de las autoridades como de los funcionarios y miembros que desarrollan las acciones, como por parte de la

comunidad universitaria y de la sociedad en general, que podrían tener un mejor acceso a lo que está la Universidad en el presente y lo que planea hacer en el futuro.

Mientras que de manera general, profundizar aún más la tradición en planificación estratégica participativa que tiene la UNLP; y en simultáneo, evolucionar hacia la transformación en una universidad digital. Esto implica que haya liderazgo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), decisión política y una visión holística que integre a toda la gestión, sistematizando la inmensidad de acciones necesarias, como así también fortalecer la razón de ser de la Universidad Pública en Argentina que es servir a la comunidad y colaborar en su progreso.

Indispensable para acompañarla a alcanzar sus objetivos fundamentales que se sintetizan en formar estudiantes y graduados como ciudadanos con valores éticos y sociales firmes y un fuerte espíritu crítico, en lograr generar más y mejor conocimiento nacional, transferirlo y que sea eficaz para producir desarrollo y progreso social, en estar cada vez más cerca de la sociedad ayudando en sus necesidades más urgentes, en lograr que más jóvenes ingresen, que más estudiantes permanezcan y que más graduados egresen de la universidad, sin resignar calidad –excelencia y pertinencia- en lo que se enseña. (Plan Estratégico, 2018, p. 12)

Incluso, este contexto que nos atraviesa hoy en día también es un ejemplo de la importancia de gestionar y de contar con el conocimiento y las prácticas necesarias para hacerlo desde la virtualidad. Nos encontramos en un tiempo en el que fundamentalmente hay que gestionar por prioridades; prioridades a las que la Educación Superior tiene que enfrentar para seguir cumpliendo su función en situación de pandemia. La UNLP se tuvo que readaptar frente a la nueva realidad y siguió funcionando virtualmente. Seguro que hay mucho por mejorar, pero en todo momento continuó trabajando con los organismos del Estado y el resto de la



comunidad para pensar propuestas y llevar a cabo acciones en pos de seguir avanzando. Un ejemplo de ello es la adecuación virtual que se tuvo que llevar a cabo en los cinco colegios que contienen a 5.000 estudiantes y en las 17 facultades con los 110.000 estudiantes de grado, realizando capacitaciones en los docentes, utilizando software libre y mejorando plataformas propias. Tal es así que el 97 % de las cátedras de grado funcionaron con normalidad durante el primer cuatrimestre del 2020 de manera virtual. La tecnología y la virtualidad ya son un hecho y abarca a todas las dimensiones de nuestra Universidad. Más allá de la coyuntura pandémica que atravesamos, seguramente la presencialidad se va a complementar para enriquecerse con lo virtual.

En esta línea, la web se convirtió en una herramienta más para la transparencia, la comunicación y la visibilidad de la gestión, no sólo destinada a la comunidad universitaria en particular, sino para el mundo entero. Un dato a rescatar es el Portal Web, con más de 2.800.000 accesos al año, una referencia de la comunicación digital de la UNLP. En él se concentra la multiplicidad de la vida de nuestra Universidad, conteniendo desde el documento del Plan Estratégico hasta la producción académica, científica, artística, cultural, de extensión, gestión, vinculación y transferencia, más los servicios de bienestar estudiantil y muchas actividades más que conforman a la UNLP. Además, se realiza un trabajo coordinado con el uso de las redes sociales oficiales que incluyen a Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, Instagram y Youtube.

En ese crecimiento, que es constante desde que comenzó a funcionar el Portal Web en el 2005, las nuevas herramientas son fundamentales para colaborar en la consolidación de su desarrollo. Por eso tenemos la convicción de que el Plan Estratégico tiene que ir por el mismo camino. El PE ya ha dado un gran paso hacia lo digital con la creación y puesta en marcha de Rüpü, su sistema de seguimiento y evaluación. Se dio un salto respecto de la sistematización y circulación de la

información del Plan que, como ya se ha desarrollado, antes era contenida en un documento Word, respetando una lógica esencialmente vertical (desde quienes informaban que en general eran los Secretarios, Prosecretarios y/o Directores de áreas hacia el Director), cumpliendo una periodicidad trimestral. Ahora con Rüpü, la gestión del PE ha cambiado radicalmente, no sólo se ha modificado el circuito de información ya que ahora ha aumentado la cantidad de informantes de manera notable y son los mismos protagonistas de la gestión (no se restringe sólo a las máximas autoridades); sino que también los Informes no responden exclusivamente a la trimestralidad, ya que la carga es permanente y la publicación puede ser a demanda en cualquier momento. También la información que se carga es distinta, mucho más completa, integral y ordenada; y la forma de la lectura de esos datos también se ha modificado con la descarga de los nuevos Informes de Gestión. Otra cuestión no menor es la posibilidad de que se pueda utilizar como herramienta de planificación específica de cada área.

En líneas generales, del diagnóstico se pudo rescatar que la comunicación aparecía como una parte fundamental para el buen desarrollo de la gestión, pero que emergía de manera implícita o explícita como un aspecto a mejorar en el trabajo cotidiano de los gestores y gestoras de la UNLP.

Atendiendo a todo lo anteriormente mencionado, es que se torna fundamental gestionar el PE de una institución que cuenta hoy con más de 1.200 Programas y Proyectos que contienen a miles de acciones, desde la comunicación digital.

Es posible analizar esta complejidad a partir de la perspectiva comunicacional. Pensamos a la comunicación desde la producción social de sentido, desde una mirada sociocultural, y entendemos que estamos en un contexto donde muchas de las prácticas se digitalizan, surgiendo otras experiencias y distintos modos en los que el conocimiento se produce, circula y almacena (Porta, 2018).

Para hablar de comunicación digital, reconocemos el proceso de digitalización de la cultura en donde las imágenes, los sonidos, los documentos escritos se han transformado en bytes que circulan con fluidez a través de diversas plataformas online, y allí se reproducen, modifican, distribuyen. Es en lo online donde reside la interacción y la participación (González Frigoli, Poiré, Módena, 2016).

Además, entendemos a la comunicación digital como parte de un proceso más abarcativo que es el de la convergencia mediática. Allí es donde se da la interconexión de tecnologías de la información, contenido multimedia y redes de comunicación. Pero no responde sólo a los canales de distribución y a las tecnologías, sino que se trata de un proceso mucho más amplio que implica una transformación cultural que engloba a la producción, uso, consumo y distribución de la cultura. En la convergencia se encuentran los nuevos medios digitales, los diferentes sistemas mediáticos, la participación de los usuarios, los contenidos que circulan a través de todo esto; describe los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en la circulación de los medios en nuestra cultura (Jenkins, 2008).

Hay que entender que hay un cambio en la sensibilidad colectiva, un nuevo “sensorium” que nos modifica la percepción del tiempo, el espacio, las distancias, lo nuevo y lo viejo (Benjamin, 1989). En este nuevo percibir, en donde Internet y lo digital revolucionaron nuestro tiempo, se alteraron los lenguajes, hay otros modos de escritura, apropiaciones diferentes, nuevos relatos, predomina la inmediatez, la experiencia simultánea y colaborativa sale a escena.

Lo nuevo suele tener resistencias, el cambio de contexto requiere nuevas experiencias y saberes, y aparece la disputa de prácticas y sentidos, la tirantez entre lo tradicional y la novedad. La UNLP como institución que nació a 115 años, no está ajena a esto y el camino hacia la digitalización se torna necesario. La Universidad Digital es, al mismo tiempo, inevitable. Desde lo comunicacional,

entendemos el invaluable valor estratégico de lo digital en la eficacia de la gestión. Desde la experiencia en planificación estratégica y participativa que tiene la UNLP, sabemos que para gestionar una organización como ésta es fundamental contar con un Plan Estratégico donde lo comunicacional tiene que ser una dimensión transversal que incorpore lo digital como una parte indivisible, trascendental para potenciar su capacidad dinámica y operativa, su esencia participativa y democrática.

### 7. Bibliografía

- Albarello, F. (2019). Lectura transmedia. Leer, escribir, conversar en el ecosistema de pantallas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ampersand, 2019.
- Albarello, F. (2015). Carlos Scolari (Ed.). Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones: Barcelona, Gedisa, 2015, 297 pp. ISBN 978-84-9784-827-5. Austral Comunicación, 4(2), 326-329. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0402.alb>
- Benjamin, W. (1989). La obra de arte en la época de la reproductibilidad técnica. Discursos interrumpidos. Madrid: Taurus. Obtenido de <http://diegolevis.com.ar/secciones/Infoteca/benjamin.pdf>
- Bonicatto, M. (2017). Gestión estratégica planificada (GEP): un método para la gestión en organizaciones públicas. La Plata, Buenos Aires, Argentina: EDULP.
- Bonicatto, M. (2019). Impreparados para gobernar. ¿La Planificación y la Gestión Estratégica son posibles? Documento inédito. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Casareto, L. M., Aragón, M. M., Panella, C. (2018). Guía documental y bibliográfica: de la Universidad Provincial a la reforma Universitaria en La Plata 1890-1921. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de SEDICI: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68737/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68737/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CIN (Consejo Interuniversitario Nacional). (27 de agosto de 2004). Declaración de Horco Molle. Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina. Plenario del Consejo Interuniversitario Nacional. Tucumán, Argentina.

- CIN (Consejo Interuniversitario Nacional). (2010). Las universidades públicas en el año del bicentenario. Declaración de La Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Clark, R. I. (2017). Capítulo II. Problemática jurídica de la autonomía universitaria. En R. I. Clark, Autonomía universitaria y control judicial (págs. 49-77). La Plata: Ad-Hoc.
- Clark, R. I. (2017). Capítulo III. Problemática sustancial del control judicial sobre las universidades. En R. I. Clark, Autonomía universitaria y control judicial (págs. 79-113). La Plata: Had-Hoc.
- Conci, M. C., Moine, M. B., & Tamagno, M. R. (2016). La aplicación de la planificación estratégica en instituciones universitarias. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- CONEAU. (2010). Universidad Nacional de La Plata. Informe de Evaluación Externa. Buenos Aires: CONEAU.
- Consejo Interuniversitario Nacional. (2012). Acuerdo Plenario, No 811/12. Plan Estratégico 2012-2015. Santa Fe, Argentina.
- Doberti, J. I. (2014). La organización académica en la universidad, el caso de la UBA. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Donini, A. M., Donini A. (2004). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. En O. Barsky, M. Dávila, & V. Sigal, Los desafíos de la Universidad Argentina. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata. (2008). La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Flores, F. (1994) Creando organizaciones para el futuro. Santiago: Dolmen Ediciones.

- Forero, O. (1999). Enfoques locales del desarrollo: retos e implicaciones para la comunicación política y gestión municipal. Mimeo de la Especialización de Comunicación - Educación del Departamento de Investigaciones. Universidad Central de Colombia.
- Giordano, C. J. (2009). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa (Tesis de Doctorado). La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- González Frígoli M. (2016). En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones (Tesis de Doctorado). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- González Frígoli M., Poiré, M. J., Módena, L. [comp.] (2016). Gestión de la Comunicación Digital: miradas, procesos y desafíos (1ª ed.) [archivo PDF]. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Ediciones de Periodismo y Comunicación. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/56733/Documento\\_completo\\_pdf-PDFA.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/56733/Documento_completo_pdf-PDFA.pdf?sequence=3)
- Guber, R. (2001). La Etnografía: método, campo y reflexividad. Buenos Aires: Norma.
- Hine, C. (2004). Etnografía Virtual. Barcelona, España: Editorial UOC Colección Nuevas Tecnologías y Sociedad. 2004.
- Huerta, F. (1993). El Método PES. Fundación Altadir.
- Illescas, N. (2017). Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la

- Universidad Nacional del Litoral (Tesis de Maestría). Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH (Cuarto trimestre de 2018). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_19CF6C49F37A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf)
- Jenkins, H. (2008). Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de Comunicación. Barcelona, España: Paidós.
- La Palabra Universitaria. (2018). Concretar ilusiones. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de Portal web UNLP: [https://unlp.edu.ar/la\\_palabra/concretar-las-ilusiones-10311](https://unlp.edu.ar/la_palabra/concretar-las-ilusiones-10311)
- Ley de Educación Superior N° 24.521. (7 de agosto de 1995). Argentina.
- Martin Barbero, J. (2009). Cuando la tecnología deja de ser una ayuda didáctica para convertirse en mediación cultural. En SAN MARTÍN ALONSO, A. (Coord.) Convergencia Tecnológica: la producción de pedagogía high tech [monográfico en línea]. Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 10, n° 1. Universidad de Salamanca. Consultado el 28/07/2020. [http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_10\\_01/n10\\_01\\_martin-barbero.pdf](http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_10_01/n10_01_martin-barbero.pdf)
- Martínez Nogueira, R. (2000). Evaluación de la Gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Buenos Aires: CONEAU.
- Massoni, S. (s.f.). Modelo de Comunicación Estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Recuperado el 2019, de



[http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod\\_resource/content/1/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

Matus, C. (1987). Política, planificación y gobierno. Buenos Aires: Fundación Altadir.

Osorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. Buenos Aires: INAP.

Palazzolo, F.; Vidarte Asorey, V. (2011). "Claves para abordar el diseño metodológico". Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/hacia\\_la\\_tesis.\\_el\\_diseno\\_metodologico.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/hacia_la_tesis._el_diseno_metodologico.pdf)

Porta, P. I. (2014). Comunicación del conocimiento/Conocimiento de la Comunicación (Tesis de Doctorado). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Porta, P. I. (julio, 2018). Educación y Convergencia: intereses, tensiones entre prácticas y sentidos. Trabajo presentado en XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). San José, Costa Rica.

Portal web UNLP. (25 de mayo de 2018). Se presentó el Plan Estratégico que marcará el rumbo de la UNLP en los próximos cuatro años. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de Portal web UNLP: [https://unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/se-presento-el-plan-estrategico-que-marcara-el-rumbo-de-la-unlp-en-los-](https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/se-presento-el-plan-estrategico-que-marcara-el-rumbo-de-la-unlp-en-los-)

Prieto Castillo, D. (1990). Diagnóstico de la comunicación, CIESPAL, Quito.

Resolución N° 402/2016. (2016). Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa.

Resolución N° 635. (13 de Marzo de 2020). Aprobación del Plan Estratégico 2018-2022. Universidad Nacional de La Plata.

- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones*. Capítulo 2: De los nuevos medios a las hipermediaciones. Barcelona, España: Gedisa.
- Scolari, C. (ed.) (2015). *Ecología de los medios*. Entornos, evoluciones e interpretaciones, Barcelona, Gedisa.
- Sotelo Maciel, A. J. (2012). Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena, Colombia.
- Souza, M. S., Giordano, C. J., Migliorati, M. [Eds.] (2013). *Hacia la tesis*. Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación. La Plata, IICOM/Universidad Nacional de La Plata.
- Souza, M. S. (2016). Trabajo Integrador Final (TIF) de Producción: la planeación en los proyectos de intervención o realización de productos comunicacionales. Recuperado de: <https://www.academia.edu/s/fca2986539?source=link>
- Spinelli, H. (2012). El proyecto político y las capacidades de gobierno. *Salud colectiva*, 107-130.
- Tauber, F., Pintos, P., Longo, J., Delucchi, D., & Martino, H. (2002). Procesos de innovación en la gestión local: Planificación Estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. IV° Seminario Nacional de REDMUNI. Córdoba, Argentina.
- Tauber, F. (2004). Módulo VII. Planeación Institucional (Planeamiento Estratégico y Continuo). Especialización de Postgrado en Liderazgo Universitario. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional de La Plata.
- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Pintos, P. (2006). *La Planificación Estratégica Participativa*. Para el desarrollo urbano y regional. La Plata: Edulp.

- Tauber, F. (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas: el caso de la UNLP en el trienio junio 2004-mayo 2007 (Tesis de Doctorado). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Tauber, F. (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios. La Plata: EDULP.
- Tauber, F. (2016). Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. La Plata, Buenos Aires: Publicación Institucional UNLP.
- Tauber, F. (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. En M. Albornoz, *Reformar la Universidad. Lecciones de 1918* (págs. 105-134). Eudeba.
- Testa, M. (1993). Tendencias en planificación. Pensar en Salud. Buenos Aires.
- Testa, M. (2002). Del Diagrama de Venn al Nudo Borromeo. Desarrollo de la Planificación en América Latina. Ponencia presentada al Segundo Taller Nacional de Planes de Salud. Canarias.
- TV Universidad. [TV Universidad]. (2017, junio 28). Noticias UNLP - Plan Estratégico 2018- 2022 UNLP [Archivo de video]. Recuperado el 19 de julio del 2020 de <https://www.youtube.com/watch?v=jPTjCvrWnE8>
- Universidad Nacional de Cuyo. (2019). Seguimiento del Plan Estratégico 2021. Mendoza: UNCUYO.
- Universidad Nacional de La Plata. (2004). Plan Estratégico 2004-2007. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2007). Plan Estratégico 2007-2010. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Plata. (2010). Plan Estratégico 2010-2014. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Plata. (2014). Plan Estratégico 2014-2018. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Plata. [UNLP Universidad Nacional de La Plata]. (2017, marzo 29). Comenzó el proceso participativo del Plan Estratégico de la UNLP 2018 – 2022. [Archivo de video]. Recuperado el 20 de julio del 2020 de <https://www.youtube.com/watch?v=zPXDDepuuCs>

Universidad Nacional de La Plata. (2018). Plan Estratégico 2018-2022. Recuperado el 7 de junio de 2019, de Portal web UNLP: <https://unlp.edu.ar>

Universidad Nacional de La Plata. (2019). Informe Narrativo Autoevaluación CONEAU. La Plata: UNLP.

Universidad Nacional de La Plata. (2019). Organigrama Institucional. La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Universidad Nacional de La Plata. (2019). Información estadística. Evolución total de alumnos de la UNLP [Gráfico]. Recuperado el 19 de julio del 2020 de <https://unlp.edu.ar/indicadores>

Universidad Nacional de La Plata. (2019). La UNLP en números [Tabla]. Recuperado el 19 de julio del 2020 de <https://unlp.edu.ar/indicadores/la-unlp-en-numeros-17580>

Universidad Nacional de La Plata. [UNLP Universidad Nacional de La Plata]. (2018, marzo 2). El plan estratégico como herramienta de crecimiento [Archivo de video]. Recuperado el 20 de julio del 2020 de <https://www.youtube.com/watch?v=zAjKY2lzPvo>

- Universidad Nacional de La Plata. Desarrollo edilicio de la UNLP [Gráfico]. Recuperado el 20 de julio del 2020 <https://historiaedilicia.unlp.edu.ar/>
- Universidad Nacional de La Plata. (2020). Informe de Seguimiento y Evaluación Nro. 5. Recuperado el 30 de julio del 2020 de [https://unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-5-12-02-2020-17481](https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-5-12-02-2020-17481)
- Uranga W. (Agosto, 2004). La Comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. En la Semana de Comunicación en las Organizaciones. Rosario, Argentina.
- Uranga W. [et al.] (2002). Comunicar utopías. Mimeo.
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación - Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: UNDAV.
- Valsagna A. (2005). La implementación de un programa de imagen y comunicación institucional en una universidad pública. El caso de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina. Ponencia presentada en el II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria.
- Vasilachis, I. (1993). Métodos de Cualitativos de Investigación: La Práctica de la Investigación. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vega, R. I. (7-9 de mayo de 2003). El planeamiento estratégico en la universidad argentina: aspectos problemáticos. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur. Buenos Aires, Argentina.
- Vega, R. I. (2005). Desafíos de la gestión universitaria. En M. Efrón, & R. I. Vega, Aportes al debate sobre la gestión universitaria II (págs. 236-256). Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial.
- Vega, R. I. (2005). El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos. En M. Efrón, & A. Pérez Lindo, Aportes al debate

sobre la gestión universitaria I (págs. 223-236). Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial.

Vega, R. I. (2011). La universidad: Poder, gobierno y autoridad. En N. E. Mainero, Ensayos e investigaciones sobre la problemática universitaria. (págs. 127-139). San Luis: Nueva Editorial Universitaria.

Vega, R. I. (2012). Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur: el por qué y el cómo de su surgimiento. En N. Fernández Lamarra, La gestión universitaria en América Latina (págs. 71-91). Coronel Oviedo, Paraguay: Universidad Nacional del Caaguazú.

Williams R. (1992). Historia de la Comunicación (Vol 2). Bosch, Madrid.

### 7.1. Recursos Digitales

Resolución N° 635

Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata (2008)

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf>

Pensar la Universidad 2018 – 2022 – Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata

<https://unlp.edu.ar/pensar>

Plan Estratégico y Organigrama de la Universidad Nacional de La Plata 2004 - 2010

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/6/6206/b1a0229583a4e7ab09b8537249dfd1a3.pdf>

Pensar la Universidad y Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007 - 2010

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/8/6208/f0bf7507aa4f8f45690e7c63039ba420.pdf>

Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010 - 2014

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/9/6209/726bb4e96305854b5d399cb846fcd22b.pdf>

Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 - 2018

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/29/3529/d119ada58865ec49420c105316fd55cf.pdf>

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

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/71/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>

Informe de Seguimiento y Evaluación Nro. 5 - Universidad Nacional de La Plata

[https://unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-5-12-02-2020-17481](https://unlp.edu.ar/plan_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-5-12-02-2020-17481)