



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

María Grazia Mainero

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol. 1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e025>

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

***Formalization of the Institutional Communication area of the  
National School "Rafael Hernández"***

***Formalização da área de Comunicação Institucional do  
Escola Nacional "Rafael Hernández"***

**Profesora María Grazia Mainero**

Liceo Víctor Mercante UNLP

[mariagraziamainero@yahoo.com.ar](mailto:mariagraziamainero@yahoo.com.ar)

### **Resumen**

La comunicación desempeña un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en una organización en torno a la consecución de sus

objetivos. Empoderar a todos los sujetos que la conforman, a todas las hablas desde un proceso comunicacional que defina una línea de acción que los incluya, solo es posible desde la convicción de que la comunicación debe mediar entre sus integrantes.

Resulta evidente que una institución como el Colegio Nacional "Rafael Hernández" necesita de la participación activa de la totalidad de los actores que componen su comunidad educativa. La formalización de un área de Comunicación Institucional permitirá visibilizar a todas las voces así como dar cauce a las diversas esferas de la organización en pos de un objetivo común: ofrecer una enseñanza inclusiva y de calidad para una población estudiantil que se caracteriza por la heterogeneidad de quienes conviven hoy en sus aulas.

### **Abstract**

Communication plays a strategic role in the network of relationships that are generated in an organization around the achievement of its objectives. Empowering all the subjects that make it up, all the talk from a communicational process that defines a line of action that includes them, is only possible from the conviction that communication must mediate between its members.

It is evident that an institution like the "Rafael Hernández" National School needs the active participation of all the actors that make up its educational community. The formalization of an area of Institutional Communication will make it possible to make all voices visible as well as to channel the various spheres of the organization in pursuit of a common objective: to offer inclusive and quality education for a student population that is characterized by the heterogeneity of who live in their classrooms today.

## Resumo

A comunicação desempenha um papel estratégico na rede de relacionamentos que se geram em uma organização em torno do alcance de seus objetivos. Empoderando todos os sujeitos que o compõem, toda a fala a partir de um processo comunicacional que define uma linha de ação que os inclui, só é possível a partir da convicção de que a comunicação deve mediar entre seus membros.

É evidente que uma instituição como a Escola Nacional “Rafael Hernández” precisa da participação ativa de todos os atores que compõem sua comunidade educacional. A formalização de um espaço de Comunicação Institucional permitirá dar visibilidade a todas as vozes, bem como canalizar as várias esferas da organização na prossecução de um objetivo comum: oferecer uma educação inclusiva e de qualidade a uma população estudantil que se caracteriza pela heterogeneidade de quem vive em suas salas de aula hoje.

## Palabras clave

Comunicación Institucional, Escuela Media, Comunidad Educativa, Enseñanza inclusiva y de calidad, Universidad

## Keywords

Institutional Communication, Middle School, Educational Community, Inclusive and quality teaching, University.

### **Palavras chave**

Comunicação Institucional, Ensino Fundamental, Comunidade Educacional, Ensino Inclusivo e de qualidade, Universidad

### **Caracterización del ámbito de Gestión**

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

Sin embargo, esta complejidad no se limita exclusivamente al aspecto curricular sino que se traduce, además, en el arduo entramado que supone la vida académica del *Colegio*: una matrícula que supera los 1700 alumnos; un cuerpo docente y no docente que ronda las 400 personas; la interacción con los otros colegios de pregrado, las distintas unidades académicas y los diferentes estamentos de la UNLP, en primer lugar. Asimismo existe un intenso intercambio con otras escuelas de la región, organismos y dependencias, tanto del gobierno municipal como del provincial y nacional, así como también con múltiples organizaciones de la sociedad civil. Paralelamente, en el ámbito internacional, el *Colegio* mantiene relaciones de colaboración e intercambio con instituciones de otros países. A esto debemos sumar a las familias de nuestros alumnos, a ex alumnos y ex docentes, a los medios locales y a gran parte de la comunidad que lo consideran un referente a nivel regional.

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

### **Punto de partida**

La sinergia que se genera entre el *Estatuto de la UNLP*, el *Plan Estratégico, Pensar la Universidad* y el *Proyecto Académico y de Gestión 2018-2022* del *Colegio Nacional "Rafael Hernández"*, hace que se complementen a la hora de planificar y delimitar el campo de lo posible, objetivos, estrategias para alcanzarlos, tácticas a implementar, a la vez que invitan a reflexionar sobre una serie de variables y de actores que existen y actúan más allá de la institución y sus previsiones.

Este marco normativo nos permite definir con claridad el punto de partida en lo que hace a la comunicación del *Colegio*. Sin embargo, resulta insuficiente a la hora de, como dice Matus, abocarnos a la tarea de planificar como "herramienta para pensar y crear futuro" (Matus en Huertas: 1993), dado que, como señala Fernando Tauber, "la planificación tradicional o normativa se basó en un conjunto de premisas y supuestos positivistas que la volvieron insostenible ante la complejización creciente de los procesos de desarrollo territorial, comunitario e institucional" (Tauber: 2008). De ahí la necesidad de ampliar nuestros horizontes y planificar una política comunicacional que, atendiendo a la normativa, políticas, alcances, objetivos (a corto, mediano y largo plazo), actores (internos y externos), acciones, estrategias, tácticas,

variables, plazos y resultados (esperados y alcanzados), fortalezca los lineamientos prioritarios de la gestión.

Si el objetivo coincidente –en materia de política pedagógica- que señalan tanto el *Estatuto*, como *Pensar la Universidad* y el *Proyecto Académico y de Gestión 2018-2022* del *CNLP* es la “inclusión con calidad académica, desarrollando políticas educativas que partiendo del reconocimiento de los estudiantes como sujetos de derecho, garanticen el acceso, la continuidad escolar y el egreso así como las condiciones pedagógicas, materiales y vinculares que hacen a la trayectoria por la escuela” es necesario el involucramiento de todos los actores institucionales a la hora de pensar una estrategia comunicacional para el *CNLP*. Resulta evidente que la comunicación institucional desempeña un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en torno a la consecución de este objetivo primordial.

### **La comunicación en la escuela media argentina**

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

La mayoría de las escuelas se limita a reproducir los comunicados emanados por la autoridad superior (ministerio de Educación o dirección del establecimiento escolar, generalmente) sin ningún tipo de intervención sobre el contenido que, se sobreentiende, debe ser difundido tal y como se recibe.

En consecuencia, la comunicación es predominantemente descendente, aunque no se puede negar que, como en toda organización, existe un intercambio ascendente y horizontal que resulta inevitable.

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

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

La relación entre *comunicación* y *organización* es sumamente estrecha: nada se puede comunicar adecuadamente si se desconoce la organización, del mismo modo que es imposible organizar si no se atiende paralelamente al proceso de comunicación.

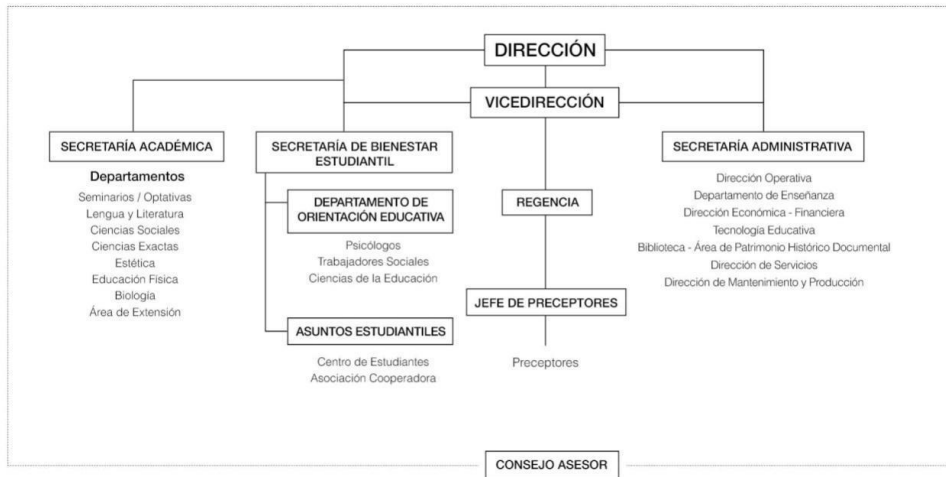
En definitiva, lo que una institución educativa busca comunicar son los objetivos planteados en su proyecto académico y de gestión, que se traducen en un amplio espectro de acciones. Podríamos decir que esa es la misión de la institución para lo cual requiere una estrategia de comunicación coherente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

### **Mapa Comunicacional del Colegio Nacional “Rafael Hernández”**

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

### **Organigrama Actual del Colegio Nacional**





Deberíamos preguntarnos si una estrategia comunicacional que vincule a todos los que conforman la institución sería suficiente para responder a sus necesidades en la materia.

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

- ✓ Los interlocutores se ubican en rangos diferentes (“se elevan informes”, “se bajan resoluciones”).
- ✓ El recorrido comunicacional es radial (los mensajes parten y vuelven a un único centro que es el emisor de mensajes).

✓ Se acentúa la formalidad de la comunicación, por lo que una parte esencial del mensaje viene determinada por su formato (memorándum, resolución, disposición, circular, informe).

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

✓ No hay comunicación transversal entre los actores educativos. Por el contrario, resulta difícil establecer una comunicación participativa.

✓ No hay interacción entre los interlocutores, ni intercambio de significados. No se dice lo que se piensa o siente, sino que se cumple con informar.<sup>1</sup>

Queda claro, entonces, que una estrategia comunicacional que se inscriba en esta línea resulta insuficiente e ineficaz. *Insuficiente*, porque deja de lado una dimensión fundamental a la hora de pensar la comunicación: a los alumnos como actores privilegiados de este circuito que debe retroalimentarse y que no los abarca solamente a ellos, sino que también alcanza a sus familias. Asimismo, una estrategia comunicacional debe considerar al *Colegio* en relación con los otros colegios de la UNLP y de las otras universidades nacionales del país, con la comunidad toda de la UNLP; con ex alumnos; con instituciones educativas de la ciudad; con distintas dependencias de los gobiernos municipal, provincial o nacional; con organizaciones del tercer sector; con los medios locales y de la región. Por otra parte, resulta *ineficaz*, porque si fracasa en el intento de que todos los actores involucrados en este circuito comunicacional, con distinto grado de participación y responsabilidades, se

---

<sup>1</sup> IIPE- Buenos Aires, UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación (2000). *Competencia para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 4.

sientan parte de la institución, se involucren, comuniquen y se retroalimenten, la comunicación institucional nunca será exitosa.

En este punto resulta inevitable mencionar que en la institución escolar conviven prácticas cercanas a las del siglo pasado con aplicaciones tecnológicas innovadoras, principalmente en manos de los alumnos. En este sentido resulta indispensable *aggiornar* al *Colegio* en el uso de las TIC y capitalizar lo que tienen de positivo, de manera tal de direccionarlas en provecho de las prácticas pedagógicas y, muy especialmente, comunicacionales favoreciendo la tarea de quienes trabajan para lograr que el *CNLP* pueda comunicar de manera eficaz y eficiente.

### **La comunicación como reflejo de la organización institucional**

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

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

En el caso del *CNLP*, por tratarse de una institución pública, la organización adquiere una dimensión social que, entendida desde la Semiótica, se traduce

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

### **Proyecto de intervención**

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

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

Hemos señalado que el objetivo compartido en materia de política pedagógica<sup>2</sup> habla de la “inclusión con calidad académica”, desde una perspectiva que reconoce a los alumnos como sujetos de derecho y que, en consecuencia, desarrolla políticas educativas que garanticen el *acceso*, la *permanencia* y el *egreso* de los estudiantes. En consecuencia, la estrategia comunicacional del *Colegio Nacional* debe ser pensada en función de la consecución de dicha meta.

---

<sup>2</sup> Recordemos que este objetivo de política pedagógica se destaca tanto en el *Estatuto de la UNLP*, como en el *Proyecto Institucional 2018 – 2022 Pensar la Universidad* y en el *Proyecto Académico y de Gestión del Colegio Nacional “Rafael Hernández”* para el 2018-2022.

### **Definición del marco estratégico**

Sin duda, la comunicación desempeña en el ámbito institucional un rol estratégico en el entramado de relaciones que se generan en torno al logro del objetivo primordial que el *Colegio Nacional “Rafael Hernández”* comparte con el resto de los colegios de pregrado así como también con las distintas unidades académicas que conforman la UNLP<sup>3</sup> y que, por otra parte, debe ser entendido en el contexto de una universidad que se autodefine como *pública, científica, extensionista, autónoma, cogobernada, inclusiva, popular y feminista*.

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

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

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

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

- Alcanzar los objetivos propuestos por la gestión.
- Participar de manera efectiva en la vida institucional del *Colegio*.

---

<sup>3</sup> Es el objetivo varias veces mencionado de *inclusión con calidad educativa*, garantizando el *acceso*, la *permanencia* y el *egreso* de los estudiantes.

- Exhibir los logros alcanzados por los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Contribuir a una plena comprensión de las decisiones tomadas por la gestión.
- Lograr un mayor compromiso por parte de los actores institucionales.
- Ampliar la base de receptores/ usuarios.

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

### **Análisis situacional**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Reflexiones finales

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

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

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

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

logramos diseñar una estrategia comunicacional participativa, basada en la coherencia y en la asociatividad.

### **Bibliografía**

- Bonicatto, María. *Gobernantes impreparados para gobernar*. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.
- Botto, Marcelo (2003) “La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio”. Disponible en: [http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r\\_1/nr\\_502/a\\_6870/6870.pdf](http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_502/a_6870/6870.pdf)
- Costa, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía ediciones.
- Chomsky, Noam (1979). *Reflexiones sobre el lenguaje*. Barcelona, Ariel.
- *Diario El Día* (1905), 4 de septiembre, pág. 1, col.1. en El Colegio Nacional. Imágenes de su memoria.
- *Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata*, (Reformado en el 2008). Publicación institucional de la UNLP, La Plata, 2009. Disponible en: [http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estatuto\\_2008\\_final.pdf](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estatuto_2008_final.pdf)
- García Jiménez, Jesús (2004). *La comunicación interna*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- García Munitis, Ana María (2017). *Proyecto Académico y de Gestión*. Colegio Nacional “Rafael Hernández”. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: [http://www.nacio.unlp.edu.ar/archivos/Proyecto2018\\_2022.pdf](http://www.nacio.unlp.edu.ar/archivos/Proyecto2018_2022.pdf)
- Giordano, Carlos editor (2011). “Cuestiones sobre Epistemología, Teoría y Metodología del Campo de la Comunicación” *Questions- Ediciones de Periodismo y Comunicación* 1a ed. - La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

- Giraud, Pierre (1964). *La gramática*. Buenos Aires, Eudeba.
- Huertas, Franco (1993). *El método PES. Entrevista a Carlos Matus*. Altadir. pdf. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.
- Hymes, Dell (1972). *Models of the interaction of language and social life* en J. Gumperz & D. Hymes (Eds.), *Directions in sociolinguistics: The ethnography of communication*. Nueva York, Holt, Rhinehart & Winston.
- Jakobson, Roman (1958). *Congreso sobre lengua literaria de Bloomington*. Universidad de Indiana, EE.UU.
- Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1997). *La enunciación. De la subjetividad en el lenguaje*. Buenos Aires, Edicial.
- *Ley Nacional de Educación N° 26. 206*.
- Lyons, John (1997). *Semántica lingüística. Una introducción*. Paidós, Buenos Aires.
- Massoni, Sandra (2007). "Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente" en *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Matus, Carlos. *Teoría, planificación y gobierno*. Disponible en: AulasWeb, Planeamiento, EGES, UNLP.
- *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*.
- Porta, Paula (2015). *Comunicación del Conocimiento / Conocimiento de la Comunicación*. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45705>
- Porta, Paula (2016). "Comunicación, medios, poder" en *Hoja de ruta. Un recorrido por los sentidos sobre la comunicación, las cotidianidades y el poder*, Cuaderno de Cátedra, EPC-FPyCS.

- Rimoldi, M. y Triana, A. (2005). *El Colegio Nacional imágenes de su memoria*. La Plata
- Sapir, Edward (1949). *Selected writings of Edward Sapir in Language, Culture and Personality*. Berkeley, University of California Press.
- Shannon, Claude y Weaver, Warren (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago, Universidad de Illinois Press.
- Tauber, Fernando (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*.
- Tauber, Fernando (2009). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004 – mayo 2007*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10915/1965>
- Tréspidi, Miguel Ángel (2005). “Reflexiones acerca de la gestión profesional de la comunicación institucional en instituciones universitarias”. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/29813>
- Vallaey, Francois (2014). “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”. *Universia*, N° 12, Vol. V. Disponible en: <http://ries.universia.net>
- Van Dijk, Teun comp. (2000). *El discurso como interacción social*. Barcelona, Gedisa.
- Villa, Alicia (2015). “Familias y escuelas: preguntas (in)frecuentes para desaprender lo aprendido”, en Palacios, Analía (comp.), *Claves para incluir. Aprender, enseñar y comprender*. CABA, Noveduc.
- White, Robert (2007). *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires, La Crujía ediciones.