



# “ACERCAMIENTO REFLEXIVO PARA COMPRENDER EL USO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA EN EL PERIODO 2004-2020”

---

CELIA MARÍA B. SCHELL

[schellcelia@med.unlp.edu.ar](mailto:schellcelia@med.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de La Plata

## RESUMEN

*Las universidades son instituciones de enseñanza superior dedicadas a la generación y transmisión de conocimiento científico-académico. Sin embargo, incluyen multiplicidad de funciones realizadas por docentes, investigadores, no docentes y estudiantes, enmarcadas bajo una política institucional que se observa en el diseño de un correcto plan estratégico, con objetivos precisos a cumplir en corto, mediano y largo plazo.*

*En este contexto académico, científico y administrativo la comunicación institucional es la trama que teje la red de relaciones entre todos sus miembros, universidad y sus stakeholders. En instituciones de educación superior, las deficiencias en comunicación institucional impactan negativamente en el desarrollo de toma de decisiones y en el proceso de realización de actividades dentro de la misma.*

*Este trabajo persigue una comprensión reflexiva de la óptima utilización de la comunicación institucional responsable y coherente, como factor estratégico para el logro de objetivos mostrando el caso de la UNLP en el periodo 2004-2022.*

**Palabras clave:** comunicación institucional, Argentina, universidades, estrategia.

# **“REFLEXIVE APPROACH TO UNDERSTAND THE STRATEGIC USE OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION. THE CASE OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF LA PLATA IN THE PERIOD 2004-2020”**

---

CELIA MARÍA B. SCHELL

*schellcelia@med.unlp.edu.ar*

*School of Medicine. National University of La Plata*

## **Abstract**

*Universities are higher education institutions dedicated to generating and to transmit scientific-academic knowledge. However, include a multiplicity of functions carried out by teachers, researchers, non-teaching staff and students. These functions are framed in a context of institutional policies that are observed in the design of a correct institutional strategic plan with precise objectives included in the short, medium, and long term.*

*In this academic, scientific, and administrative context, institutional communication weaves the network of relationships between all members, the university, and stakeholders. In higher education institutions, deficiencies in institutional communication produces a negative impact on decision-making and on the process of carrying out activities within it.*

*This work pursues a reflective understanding of the optimal use (responsible and coherent) of institutional communication as a strategic factor for the achievement of objectives, showing the case of the UNLP in the period 2004-2022.*

**Keywords:** institutional communication, Argentina, universities, strategy.



Tutor: Dr. Manuel Parras Rosa

Universidad de Jaén: Jaén, Andalucía.

España

## AGRADECIMIENTOS

✚ Agradecer en primer lugar al Ministerio de Educación de Argentina, que a través de vinculaciones estratégicamente pensadas y utilizando la cooperación bilateral internacional, promueve y ofrece instancias de aprendizaje de excelencia, brindándonos sustento económico para poder formarnos conjuntamente en Unidades Académicas del exterior de renombre y gran trayectoria.

✚ A la Universidad de Granada, España, por ofrecer y participar en estas cooperaciones en el marco del Posgrado Internacional en Dirección y Gestión Universitaria.

✚ Al cuerpo docente de excelencia, tanto, así como de las Universidades Españolas como al cuerpo docente argentino que nos brindaron saberes con una profunda profesionalización, dedicación y gran caudal científico.

✚ A mi tutor, Dr. Manuel Parras Rosa por sus conocimientos para guiarme en este trabajo tan desafiante.

✚ Al Dr. Fernando Tauber, vice-presidente de nuestra gran querida UNLP por brindarme su tiempo y sus amplios saberes en la entrevista.

✚ Al secretario general de Presidencia, Prof. Patricio Lorente, al Lic. Gonzalo Albina, a la Dra. Josefina Bolis quienes me brindaron cálidamente las demás entrevistas y al Dr. Gonzalo “Cosme” Márquez por su gestión y ayuda para realizar las mismas.

✚ Al Dr. Juan Ángel Basualdo Farjat y a la Dra. Ana Sofía Tedim Pedrosa quienes desinteresadamente respaldaron mi postulación para que pueda ser una de las posibles adjudicatarias de esta beca.

✚ A mi querida UNLP, pionera en muchos desafíos como casa de estudios, que apuesta entre muchas cosas, a trabajar por la Comunicación Institucional desde un plan estratégico que comenzó en 2004.



“El arte de la comunicación, es el lenguaje del liderazgo.”

James C. Humes

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	
<b>I. Capítulo 1: Introducción, Objetivos y Metodología.....</b>	<b>Pág. 7</b>
1.1. La institución académica como generadora de comunicación.....	Pág. 7
1.2. Objetivos y metodología.....	Pág. 9
<b>II. Capítulo 2: La Comunicación Institucional de la UNLP de acuerdo con informantes claves. Un estudio de caso.....</b>	<b>Pág. 11</b>
2.1. ¿Porque un estudio de caso? .....	Pag. 11
<b>III. Capítulo 3: El plan estratégico de la UNLP. Coincidencias, desencuentros e innovaciones.....</b>	<b>Pág. 13</b>
3.1. Coincidencias.....	Pág. 14
3.1.1. UNLP: modelo universitario complejo.....	Pág. 16
3.1.2. El caso de la comunicación influenciada por la geografía. Comunicación interna y externa. La visualización y la coherencia.....	Pág. 17
3.1.3. Comunicación en una unidad académica (Facultad de Ciencias Médicas-UNLP) .....	Pág. 19
3.1.4. La Dirección General de Comunicación Institucional. Una visión integral y transversal de la comunicación.....	Pág. 20
3.2. Desencuentros.....	Pág. 25
3.3. Innovaciones.....	Pág. 26
<b>IV. Capítulo 4: Conclusiones. Reflexión final.....</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>V. Capítulo 5: Propuestas, recomendaciones.....</b>	<b>Pág. 29</b>
<b>VI. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>Pág. 30</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>Pág. 32</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>Pág. 56</b>

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 1.1. La institución académica como generadora de comunicación

*“La comunicación bien practicada, es transformadora”*

La universidad y su comunicación institucional a través de herramientas digitales y las no digitales, nos interpela. El arte de comunicar se muestra, se evidencia cada vez más, tanto sea en la gestión institucional, como en las aulas híbridas (virtuales y de presencialidad) al transferir y construir el conocimiento utilizando innovaciones con herramientas tecnológicas (Iosif, 2014; Fernández-Gubieda, 2020). En este sentido, hemos sido testigos directos del creciente y acelerado avance en tecnología de la información y comunicación (TICs) en nuestras universidades. Sobre todo, de su masiva utilización en tiempos de pandemia por SARS-CoV-2 (Virus del Síndrome Respiratorio Agudo Severo-2) para impartir conocimiento.

Las instituciones de educación superior deben comunicar y coordinar la planificación estratégica de su oferta de títulos (grado y posgrado), así como las relaciones con empresas públicas y privadas, la transferencia de tecnología y resultados de investigaciones, la comunicación en extensión universitaria, relaciones institucionales internacionales (internacionalización) y nacionales, así como comunicar en arte y cultura, entre otras cosas (Touríñan, 2005). Sin embargo, uno de los desafíos principales como institución de educación superior, es poder comunicar institucionalmente bajo entornos cambiantes, presionados quizás por innovaciones tecnológicas que suceden y se evidencian a gran velocidad (Mora, 2022).

Definimos **comunicación institucional** como un sistema de intercambio de datos (información, conocimientos, ideas) que se realizan entre las instituciones públicas y privadas así sean internacionales y nacionales, con su público objetivo (virtual o real). La comunicación institucional es un instrumento incuestionable de la búsqueda de calidad y el lenguaje nos vincula con otros/as, nos constituye como personas que somos. Así, integramos grupos, sociedades e instituciones (Tréspidi, 2010).

En particular, para instituciones, se necesitan construir/diseñar vías ágiles de redes de comunicación que componen un soporte físico que cada equipo de gestión debiera utilizar, aplicar e invertir (García-Guadilla, 2006). Esto es importante ya que existe una relación estrecha entre la identidad institucional y la comunicación.

Es también un reto para las universidades producir comunicación institucional adecuada, de calidad, coherente y de vanguardia, dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se ha producido en últimas décadas. Todo se observa interpelado por el uso de las redes sociales, que comunican al instante, en tiempo real, a veces, contaminando el mensaje o distorsionándolo. Esto lleva a repensar la forma en que las instituciones deben relacionarse y comunicarse con sus receptores, es decir, es un factor clave la **“identificación de los públicos a los que va dirigida la comunicación”**. En este marco, debemos indagar e indagarnos, para que la comunicación sea efectiva y participativa.

En este sentido, mi rol de docente-investigadora de una universidad pública nacional e inclusiva y preocupada por observar pérdidas de “encuentros”, de “diálogo” entre actores de una institución, me convoca a reflexionar sobre el “arte de comunicar”, atenta a esta realidad manifiesta e interpelada por aprendizajes del módulo de comunicación institucional que forma parte de la currícula del presente posgrado internacional.

Desde esta perspectiva, tomaré como guías ciertos conceptos desarrollados que puedan sostener *“un acercamiento reflexivo para la comprensión del uso estratégico de la comunicación institucional, tomando como modelo el caso de la UNLP durante el periodo 2004-2022”*.

Adicionalmente, la universidad comunica ciencia y, para ello, también debe crear la infraestructura de comunicación científica. Las Redes de Ciencia y Tecnología, deben evidenciar líneas de investigación, deben mostrar lo que se está haciendo, promocionar subsidios para investigación, generar vinculaciones con organismos científicos, por ejemplo. La UNLP creó el SeDiCi (Servicio de Difusión de la Creación Intelectual) en 2003, el cual es el Repositorio Institucional libre y gratuito de la Universidad, utilizado para albergar, preservar y dar visibilidad a nivel mundial, a toda la producción científica e intelectual de las distintas unidades académicas que la componen (<http://sedici.unlp.edu.ar>). Su crecimiento ha sido exponencial, aloja miles de tesis de grado y tesis de posgrado y decenas de miles de artículos y presentaciones en congresos de miembros de la UNLP. También revistas que producen los distintos laboratorios, institutos y centros de investigación que dependen de la universidad, así como otras publicaciones vinculadas a esta casa de altos estudios. Según consta en su página web, el repositorio se apoya y se rige por los lineamientos de la *Open Archives Initiative* (OAI), en pos de la libre circulación y socialización del conocimiento. Además, se encuentran sus publicaciones en el portal de la Red de Repositorios Latinoamericanos.

En estos últimos días, SeDiCi volvió a posicionarse como el repositorio más importante de Argentina y el 4° más importante de América Latina. De esta manera, comunicando ciencia, la UNLP logra que la edición 2022 del *Transparent Ranking* de repositorios institucionales ubique al SeDiCi en el puesto 18 a nivel mundial, sobre un total de 3.903 repositorios evaluados.

La UNLP, en la cual ejerzo la función, será seleccionada para el análisis reflexivo y será uno de mis propósitos el poder aproximarme a realizar una muestra de la importancia de tener un plan de comunicación en instituciones universitarias, tal como lo expresa uno de los objetivos de aprendizaje del presente posgrado internacional.

En el plan estratégico 2018-2022 de la UNLP, se describe la gestión de la comunicación institucional, dentro de la *Estrategia 6. Administración y gestión institucional*. En ese punto estratégico, se persigue *“continuar desarrollando la comunicación institucional e interinstitucional, a través de los distintos dispositivos comunicacionales, difundiendo producciones, eventos científicos-académicos, actividades de grado, pregrado y posgrado, de bienestar universitario, investigación, docencia y extensión”*. En la Estrategia 3 de dicho plan, se apuesta también a *“propiciar la comunicación institucional y comunitaria, como así también actividades de producción y difusión que involucren y reflejen nuestras culturas”* enmarcado esto, dentro de la extensión universitaria. Sin embargo, la tesis doctoral del Dr. Fernando A. Tauber, actual vicepresidente del Área Académica de la UNLP, describe de manera profunda y reflexiva que *“de junio del 2004 a mayo del 2007, es el lapso en el que se inicia el plan estratégico participativo de la UNLP y se diseña e implementa el primer dispositivo integral de gestión de la comunicación”* (Tauber, 2009). Es decir que, hace más de 15 años, que la UNLP apuesta a trabajar en comunicación institucional.

Las universidades en Argentina son en la mayoría, organizaciones complejas, con características muy particulares enmarcadas según región geográfica, incluso con gobierno propio. Sus demás instituciones (facultades) con autonomía propia, integran una compleja trama de actores, donde constantemente se debiera trabajar la comunicación, con lenguaje específico, con canales de comunicación estratégicos, diseñados a partir de investigaciones del propio lugar, ya que no es una acción simple, copiar modelos de experiencias que otras organizaciones utilizan, es una decisión poco favorable, y puede ser quizás, inadecuado.

Tomando las palabras de Andrea Valsagna (2005) quien expresa que *“ya no puede pensarse ninguna estrategia de desarrollo y actuación institucional que no esté acompañada de una estrategia de comunicación”* porque todo comunica, porque los pilares fundamentales de una institución universitaria como investigación, extensión y enseñanza-aprendizaje, están transversalmente interpelados por la comunicación (Tauber, 2020).

Comunicar hacia adentro y hacia afuera, comunicar según un modelo de universidad, no solo informar, comunicar para mejorar, para también escuchar y responder, son aristas que se intentarán repensar y reflexionar. Con el desarrollo de esta escritura, se intentarán plantear las principales ventajas y oportunidades, así como los desafíos que presenta el no tener un plan de comunicación estratégico interno y externo en las instituciones universitarias, ya que esto es fundamental para generar, afianzar y producir cambios en la cultura organizacional.

Este trabajo utilizará como herramienta, entrevistas personales no estructuradas, con actores claves que se vinculan con la gestión de la UNLP. Se obtendrán visiones y explicaciones de su utilización estratégica, en una universidad que es hoy, la segunda más importante de Argentina.

La intención es, entonces, aproximar a la reflexión sobre las ventajas y los desafíos de lograr una correcta comunicación institucional utilizando herramientas acordes, para dar respuestas coordinadas y coherentes enmarcadas en la responsabilidad de transmitir de manera acertada, la información a diversos públicos, teniendo en cuenta que, la interactividad es el elemento determinante de la comunicación moderna. La UNLP es el modelo presentado durante el periodo 2004-2022.

## **1.2. Objetivos y metodología**

En el contexto descrito, el objetivo general de este trabajo es comprender, de manera reflexiva, el uso estratégico de la comunicación institucional tomando como modelo el caso de la UNLP durante el periodo 2004-2022.

***Como objetivos específicos, se propone alcanzar:***

1. Detectar causas que inducen una comunicación deficiente en instituciones de educación superior.
2. Proponer situaciones que mejoren la comunicación en instituciones de educación superior. El caso UNLP.
3. Evaluar cómo impacta el diseño y aplicación de un plan de comunicación institucional en una universidad pública nacional.



Para alcanzar los mencionados objetivos, utilizaremos, tanto la investigación documental como la investigación cualitativa y descriptiva, mediante la realización de entrevistas en profundidad a personas relevantes de la UNLP (Véase el Guión en el Anexo I). Al centrarnos en esta universidad, podemos, también, hablar de un estudio de caso.

## CAPÍTULO 2: LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNLP DE ACUERDO CON INFORMANTES CLAVES. UN ESTUDIO DE CASO.

### 2.1. ¿Porque un estudio de caso?

Los estudios de caso (EC) permiten indagar y/o abordar de forma intensiva una unidad, entendiendo como unidad una familia, un grupo, una empresa, una organización o institución (Stake, 1999). Aunque este tipo de investigaciones permiten averiguar, consultar, observar, son más útiles para generar hipótesis, no así para verificarlas, por ello, estos diseños metodológicos son adecuados para utilizarlos cuando se dispone de escaso tiempo.

Los EC brindan ayuda para captar realidades a través de oír voces de informantes claves (por ejemplo, al utilizar como herramientas de recolección de datos escucha de entrevistas). Sin embargo, interpretan fenómenos en términos del significado que le dan las personas (voces, actores claves, etc.) según su percepción. Por este motivo, el investigador/a, debe adoptar y utilizar la herramienta (en este caso cualitativa) que le permita indagar a través de preguntas abiertas estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas.

Las preguntas abiertas poseen naturaleza exploratoria y ofrecen según la intención del diseño del investigador/a, la extracción de valiosos datos cualitativos. Brindan la oportunidad de obtener una percepción de opiniones sobre un tema que el/la investigador/a desea trabajar. Adicionalmente, las preguntas abiertas, realizadas en un entorno/contexto adecuado y de manera planificada, permiten que la información recolectada adecuadamente, pueda ser luego analizada y finalice con resultados relevantes que permitan diagnosticar una situación para luego llevar a la acción (modificación y/o ajustes de objetivos, por ejemplo). Aunque los EC tiene ciertas debilidades y suponen mayores retos para los/las investigadores/as, ya que poseen gran complejidad en cuanto a su diseño, presentación y análisis de datos, con una adecuada aplicación es posible detectar las características más holísticas y representativas de los fenómenos y/o sucesos.

La Comisión de Comunicación y Medios del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en el acuerdo plenario N° 1015/17 estableció que **"...es necesario fortalecer las capacidades de cada institución universitaria para llevar adelante una estrategia de comunicación dotada de orientación propia, la que deberá, a su vez, articularse con las generadas a nivel nacional y regional"** (<https://www.cin.edu.ar/download/acuerdo-p-1015-17-pdf/>). En este sentido, con la aplicación de un diseño de EC particular y, con el marco de algunas aristas tomadas del acuerdo plenario, este trabajo pretende abordar las causas que inducen una comunicación deficiente en instituciones de educación superior y proponer situaciones que mejoren la comunicación en estas instituciones, observando cuidadosamente, el diseño y aplicación del plan de comunicación institucional en una universidad pública nacional (UNLP).

Se toma como referencia bibliográfica a lo expresado también por Eisenhardt (1989), quien expresa que, los EC son una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes (en este caso comunicacionales), en contextos singulares.

Las personas entrevistadas (Ver ANEXO I) son informantes claves que están directamente vinculados a procesos de gestión de la UNLP y toma de decisiones, así como

de una unidad académica (criterio de selección de los informantes). Dado que, el tema bajo estudio fue la comunicación institucional, se decidió entrevistar a personas que pudieran a través de sus voces, mostrar, analizar, evidenciar, interpelar, repensar el uso adecuado de la comunicación institucional, así como la importancia de incluir la misma dentro de un plan estratégico.

Por estos motivos, se decidió utilizar entrevistas abiertas, no estructuradas, en un entorno adecuado y en presencialidad, utilizando dispositivos tecnológicos para la grabación. Las preguntas abiertas permitieron que los participantes se expresen libremente y ofrecieran un plus de enriquecimiento para esta investigación cualitativa, ya que dieron a conocer detalles importantes que quizá no fueron considerados a la hora de planificar este estudio.

- **Instrumento para la recolección de datos:** entrevistas presenciales grabadas.
- **Diseño del estudio:** EC descriptivo, cualitativo.
- **EC único, intrínseco:** UNLP, considerada holísticamente como una sola unidad de análisis (Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016).



**GRAFICO I.** Esquema metodológico utilizado para comprender el uso estratégico de la comunicación institucional. El caso de la UNLP en el periodo 2004-2020.

### CAPÍTULO 3: EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNLP. COINCIDENCIAS, DESENCUENTROS E INNOVACIONES

Para que las estrategias de comunicación institucional sean efectivas, transversales, para exista cohesión entre la comunicación interna y externa, transparencia informativa y escucha activa, se debe dar prioridad a la comunicación con los profesores, no docentes, estudiantes y demás empleados de la UNLP (comunicación interna). La escucha es fuente generadora no sólo de innovación, sino también de confianza.

A modo de ejemplo, la pandemia ha dejado grandes lecciones. Ha puesto en jaque la comunicación y ha sido una crisis que nos interpeló para re-pensar el arte de comunicar de manera institucional. Las organizaciones que se han esmerado en este punto han sobrellevado mejor la crisis producida en estos últimos dos años como consecuencia de la COVID-19 (*Coronavirus disease-19*).

En Argentina, no todas las universidades comunican de manera estratégica. Esto se evidencia realizando un profundo recorrido por los portales web de las universidades públicas y privadas de nuestro país, el cual permite observar que solo pocas de ellas, disponen de un plan estratégico visible, donde, por cierto, se pueda leer un plan de comunicación institucional. La UNLP, es pionera en incluir a la comunicación institucional dentro del plan estratégico que comenzó en 2004, con definiciones de políticas de comunicación dirigidas, con orientaciones generales consensuadas y claras. Tal como comenta Franganillo (2008) en su reseña de "*Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*" de José Miguel Fernández Güell, las políticas de comunicación en una planificación y gestión estratégica y participativa deben facilitar amplio consenso social y político sobre los problemas de la comunidad, así como pensar las acciones claves para obtener un desarrollo socioeconómico futuro.

Los puntos más oídos con el desarrollo del Módulo 2, y punto 2.3. del presente posgrado y en la lectura realizada mediante la búsqueda y estudio bibliográfico, para trabajar en un plan de comunicación institucional estratégico, se necesitan cumplimentar una serie de puntos (Porcu *et al.*, 2012):

- I. Fijar audiencia objetivo. Identificar *stakeholders* (grupos de personas cuya relación es decisiva para la institución universitaria).
- II. Destinar un porcentaje del presupuesto para elevar la calidad en comunicación.
- III. Armar dirección y secretarías con profesionales de la comunicación y del diseño de comunicación visual entre otros.
- IV. Diseñar y elegir las herramientas de comunicación.
- V. Identificar los canales, soportes multimedia, vehículos de comunicación.
- VI. Programar la comunicación, dar valor a lo que se comunica.
- VII. Medir y evaluar los resultados de la comunicación institucional. Identificar "*touch points*".
- VIII. Trabajar para lograr una comunicación holística, integrada, de escucha activa, en lo posible, presencial. Tender puentes de comunicación.

Un punto claro para remarcar en comunicación de organizaciones es que las universidades, se encuentran influenciadas por entornos dinámicos y cambiantes. Y dentro de ella, se encuentran redes de relaciones, lo que hace necesario apostar al diálogo continuo. Pensar una comunicación desde un aspecto integrador y relacional, asumiendo una perspectiva moderna, es un camino posible y certero. Citando a Prieto Castillo, quien expresó que: "*para comunicar desde y en la universidad es necesario conocer comunicación*

y es necesario conocer universidad" (Prieto, 2000: 58). Por lo que, se muestra a continuación los puntos de coincidencia expresados por actores claves de la UNLP, mediante entrevistas presenciales para evidenciar los aciertos, los logros de tener un plan estratégico de comunicación institucional. También se analizan las amenazas y los desafíos que deben ser sorteados con diplomacia y trabajo.

### 3.1. Coincidencias

Analizando los argumentos expuestos por cada informante clave de la UNLP, y pensando sobre las respuestas que expresaron en cada pregunta, podemos reflexionar lo siguiente sustentado en:

-El informe general de seguimiento N° 9 de cada una de las estrategias que incluye el Plan Estratégico 2018-2022 con fecha al 14/06/2021, el cual puede ser observado en la página web de la UNLP ([https://wordpress-test.cespi.unlp.edu.ar/gestion/plan\\_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-9-14-06-2021-20531-25531/](https://wordpress-test.cespi.unlp.edu.ar/gestion/plan_estrategico/informe-de-seguimiento-y-evaluacion-nro-9-14-06-2021-20531-25531/)) evidencia un análisis minucioso de los avances en **Comunicación Institucional** (ESTRATEGIA 6: Administración y Gestión) que incluye comunicación digital, vinculación con los medios de comunicación, publicaciones, comunicación visual, comunicación y organización de la gestión de la comunicación organizacional, valores y atributos de la organización y producción de contenidos. Con la lectura de este y, en el marco de comunicación institucional, se incluye a modo de resumen: un poderoso y continuo trabajo en comunicación digital y visual, realización de marcas de UNLP (identidad), realización de EXPO Universidad (como todos los años), coordinación y reuniones de planificación de la comunicación con todas las unidades académicas, gestión y actualización de Intranet, desarrollo de contenidos audiovisuales, señalética para edificios de la UNLP, entre otros.

-Destacamos, tal como se observa en las entrevistas, un modelo de la planificación participativa e integral de la gestión, con permanentes procesos de revisión y actualización periódica, que define un plan estratégico de carácter dinámico, con objetivos que van concretándose en un marco absolutamente cambiante.

-Se observa un sentido de pertenencia muy importante a nuestra institución por parte de las personas entrevistadas.

-Se destaca el seguimiento, mantenimiento y análisis de indicadores, estadística de visitas a redes sociales de la UNLP y seguidores con aplicación de mejoras. Se trabaja para mejorar la visibilidad de la UNLP en el ecosistema de las redes sociales y la web. Se persigue la creación de la relación con personas que trabajan correcta y exitosamente en determinadas comunidades.

-Seguimiento y trabajo para seguir visualizando la producción del conocimiento científico de la UNLP. SeDiCi cada vez mejor posicionado en rankings internacionales.

-Se observa coherencia en ciertos mensajes emitidos por los entrevistados, a saber:

1. Trabajar para que UNLP sea cada vez más inclusiva.
2. Escucha activa de todas las voces, incluso si es posible, no solo con quienes integramos las unidades académicas.

3. Política, planificación y gestión acompañados por la transversalidad de la comunicación institucional.
4. Utilización de dispositivos comunicacionales propios (Radio, TV, entrevistas personales, editorial, etc.) para lograr una movilidad social ascendente a partir del conocimiento. Apuesta a una comunicación participativa con la posibilidad de la interpelación permanente a la evolución de la institución.
5. Entendimiento de la comunicación como un derecho humano. Escucha de voces que todavía no están en la universidad para que puedan ingresar. De esta manera cuando entren se las pueda cuestionar, proponer y demandar (Dra. Bolis). Gozar de los saberes de la universidad pública, escuchando esas voces para también ofrecer soluciones.
6. Decisión de trabajo para desarrollar y activar el repositorio institucional que comunica ciencia: SeDiCi.
7. Utilización de herramientas para contrastar la información inadecuada.

Evidencias mostradas por entrevistas, Dr. Fernando Tauber:

*"...la comunicación es una condición transversal a todo el proceso de política, planificación y gestión. En todas las dimensiones de la planificación institucional, no solamente comunicando institucionalmente la vida de la organización, sino **teniendo un funcionamiento ágil de la organización, a partir de una comunicación profesionalizada y estudiada**. Nosotros nos manejamos sobre la base de un **plan institucional, estratégico y participativo**. **El participativo es el que le incorpora el insumo de la comunicación como una forma de construcción de la política**, no es lo mismo tomar decisiones en grupo gerenciales, acotado, reducido que...**consensuar esas decisiones con el conjunto de nuestra comunidad universitaria**".*

*"...la comunicación participativa es la base de la sustentabilidad en el proceso de crecimiento, si nosotros no tenemos el consenso de los distintos claustros en las decisiones que tomamos, bueno no somos gerentes que administramos un presupuesto cubierto total o parcialmente por la matrícula de los estudiantes, somos funcionarios públicos, de una universidad pública que tiene como objetivo fundamental, multiplicar la inclusión de forma constante, muy cerca de la sociedad y producir conocimiento que nos permitan construir un país cada vez más soberano".*

*"Tener el conocimiento al alcance de todos, tener sistemas interactivos, tener el acceso al conocimiento en el repositorio SeDiCi. Hoy el sistema global lo permite y nosotros tenemos a SeDiCi, ubicado entre los repositorios institucionales más importantes del mundo, eso hace que los procesos de avance de nuestra comunidad científica también sean más ágiles. UNLP es bien rankeada producto de esa condición que es comunicación, es decir acceso al sistema de producción del conocimiento..."*

*"...la comunicación participativa lo que le incorpora como característica central, es la posibilidad de la interpelación permanente a la evolución de la institución, la posibilidad de poder escuchar a más gente. Después está en nosotros valorar un aporte u otro. Realmente no queremos desperdiciar esa posibilidad de escuchar todas las voces, de los distintos claustros, del resto de la comunidad, incluso, de los estudiantes, de los docentes, de los no*

docentes, de los graduados, que tienen capacidad crítica. ***Nos interesa el pensamiento como forma de construcción de la institución***".

"Sin comunicación, la interpelación es debate, el debate es comunicación, es una ***comunicación que, interpretada desde la política de la planificación, desde la gestión, es un insumo determinante para construir continuidades en el desarrollo de una institución pública como la nuestra***".

"Hemos puesto mucha energía en que las tecnologías utilizadas sean tecnologías compatibles y compatibles con otras instituciones, con el estado nacional, en que vaya desapareciendo el papel como soporte de la comunicación administrativa, los títulos son digitales, las firmas son digitales y los expedientes son digitales".

"Esta es una universidad que tiene como característica la producción: tenemos fábrica de alimentos, batería de litios, vacunas, medicamentos, producimos vivienda. Bueno todo eso, ***requiere de sistemas de comunicación propios de los sistemas productivos y propios de la interlocución con las políticas públicas*** y, después insistiendo en esto de sí, si fuera una debilidad la comunicación política de la institución, la que genera consensos, la que genera debates, la que escucha diferente, bueno el modelo tendría mayores dificultades de funcionamiento, ***para poder construir las respuestas necesarias a aquellas opiniones legítimas y construir los argumentos necesarios para rebatir aquellas opiniones que no coincidimos, es necesario un sistema de interlocución, que no es un buzón de quejas, es un sistema de diálogo permanente, con foros de debate***".

"... ***la cuestión tecnológica se ha instalado en los procesos comunicacionales de una manera tan enérgica*** que, afecta a todos sus capítulos, no solo los administrativos sino los propios de la universidad, en la enseñanza, la investigación, la extensión, la producción, el trabajo no sustituyendo la condición de la presencialidad en la interlocución comunicacional, sino complementándola".

"...vocación de salir, de estar, de ir a los barrios. Cada vez dictamos más carreras en los barrios del interior de la provincia, en nuestro territorio más directo, sin embargo, todavía no llegamos a la mayoría de la población y si estamos planteando que nuestro modelo es un modelo que se basa en el conocimiento como una condición de multiplicar oportunidades para poder progresar, quiere decir que todavía tenemos un camino largo para recorrer. Entiendo que no es solamente un camino comunicacional, pero es la base del camino. ***Si la institución se propone una estrategia inclusiva y no tiene herramientas comunicacionales y no llega a la gente, su campo se autolimita***".

"La comunicación es transversal, no puede entrar y salir del plan estratégico. El plan estratégico no tiene posibilidad de ser un instrumento de consenso y de construcción compartida de la política universitaria, si no se basa en un ***fuerte dispositivo comunicacional que construya diálogos, que escuche opiniones, que nos permita expresar las nuestras, y que permita sacar conclusiones***. Lo que es cierto es que, así como un mundo más comunicado es un mundo con más oportunidades, una institución pública como la nuestra más comunicada, es una institución más inclusiva y que le da más oportunidades a la gente".

### 3.1.1. UNLP: modelo universitario complejo

UNLP como universidad pública, autónoma y cogobernada de nuestro país, persigue la búsqueda de la movilidad social ascendente a partir del conocimiento. Al igual

que las demás universidades argentinas, es gratuita, laica, con ingreso irrestricto y entre la educación de pregrado, grado, posgrado y la educación alternativa, incluye a más de 200.000 estudiantes, siendo la segunda universidad en tamaño en la Argentina. Posee una característica particular, ya que la UNLP es la única casa de altos estudios del país, cuya máxima autoridad la desempeña el cargo de "Presidente y no de Rector".

Frente a estas particularidades, es pionera en desarrollar un plan estratégico pensado, inclusivo, que contiene y jerarquiza la comunicación institucional, profesionalizada y estudiada. Al ser participativo, se observa la inclusión de las voces de la comunidad universitaria, que desea ser escuchada. Se observa escucha activa para estudiantes, docentes, no docentes y graduados. Esto muestra la utilización de unos de los pilares del diseño de un plan de comunicación institucional que sostiene el dirigir la comunicación principalmente para profesores y estudiantes, es decir, fijar la audiencia objetivo, identificar *stakeholders* (grupos de personas cuya relación es decisiva para la institución universitaria). Puntos observados en el capítulo 23 del libro "Lecturas de política y gestión universitarias".

También se evidencia, asociación con las últimas TICs, así como canales de comunicación propios. La gestión de la UNLP apostó a elevar la tecnología (cambio de fibra óptica y cámaras con sensores en las más de 1.000 aulas que tiene esta universidad) para que la comunicación sea cada vez más efectiva, ya que asume que no se puede contestar con vieja tecnología a nuevas demandas. De esta manera, quizás, logra surfear el entorno cambiante y proyectarse como institución que logra superar obstáculos porque pone en funcionamiento los objetivos estratégicamente diseñados en su plan, que ya recorre su sexta edición.

En cuanto a la comunicación externa, UNLP desea ir por mayor inclusión. Para eso, trabaja con diferentes herramientas comunicacionales para perseguir su modelo, un modelo que se basa en el conocimiento como una condición de "multiplicar oportunidades para poder progresar", tal como lo expresó Tauber. Es decir, conoce y sabe cómo ir por ese público objetivo.

### **3.1.2. El caso de la comunicación influenciada por la geografía. Comunicación interna y externa. La visualización y la coherencia**

Prof. Patricio Lorente:

***"Imposible pensar la gestión sin la comunicación, la política sin la comunicación, pero además hay algunas características propias de nuestra universidad. En primer lugar, es universidad pública, sostenida con fondos públicos y entonces comunicar es una responsabilidad fundamental. Como gestores de una institución pública como la universidad, es comunicar de manera permanente al conjunto de nuestra comunidad no solo de la comunidad universitaria, sino de nuestros vecinos, que es lo que estamos haciendo en todas las dimensiones de la vida universitaria".***

***"Tenemos presencia en el territorio, a partir de una cantidad de centros comunitarios, hoy somos bastante más que 200.000 personas, aunque los números cambian de acuerdo a como miremos. Es impensable, que nosotros podamos tener un vínculo cotidiano con esa enorme comunidad de personas si no tenemos una política de comunicación".***

***"Y una política de comunicación pensada no hacia el interior de la universidad, porque por este modelo de universidad, por la forma en que está implantada en el territorio, es muy difícil distinguir entre el adentro y el afuera".*** Digamos, nosotros somos una institución muy imbricada en el territorio. De hecho, desde los orígenes fue pensado así, ***nunca fuimos una***

*universidad recluida en un campus.* Desde la fundación, cuando Joaquín V. González piensa esta universidad, él rechaza la idea de campus, de hecho, él habla de la universidad como República Universitaria y por eso no tenemos rector, sino que tenemos presidente, desde la creación de la universidad es presidente, pero además ***se pensaba en una institución universitaria inserta en el territorio, no separada del territorio***”.

“Hoy ya no tenemos solamente facultades, colegios, centros de investigación, fundamentalmente en La Plata, sino que tenemos una presencia muy fuerte a nivel regional, en Berisso y Ensenada, en localidades distantes de La Plata que teníamos actividades muy accesorias y específicas, hoy tenemos actividades mucho más intensas. ***Bueno esto por supuesto también condiciona una estrategia de comunicación***”.

Ejemplo de apuesta decidida de la UNLP que permite promocionar la nueva escuela de oficios para llegar a toda la comunidad:

***“A nosotros nos preocupa mucho como incluimos a vecinos nuestros, de distintas edades, para la que hoy la universidad no significa gran cosa, porque tienen otras prioridades, porque ya se les paso la edad de estudiar, porque tienen apremios económicos que hacen que sea imposible pensar en la universidad, por eso es que hicimos la escuela de oficios...”***

NOTA: La Escuela Universitaria de Oficios (EUO) depende de la Secretaría de Políticas Sociales de la UNLP. Su proyecto institucional se encuentra fundamentado en uno de los pilares que sostienen el dispositivo de formación y capacitación vinculado a los oficios: la inclusión.

***“Hay que tener en cuenta que, nosotros pensamos la gestión y pensamos el proyecto de universidad de una determinada manera.*** Ahora, los que visitan nuestra página web, ¿qué les interesa? como juntamos esos dos mundos que no son necesariamente iguales. La gente quiere recabar información sobre la universidad”.

Coherencia:

“Bueno, hay que distinguir conceptos que son parecidos, pero no son iguales. Una cosa es uniformidad y otra cosa es coherencia. ***Nosotros aspiramos a que la comunicación integral de la universidad sea coherente.*** Es difícil pensar que vaya a ser uniforme, porque efectivamente en las 17 facultades, no solo se encargan de núcleos disciplinares muy distintos entre una y otra, sino que además hacia dentro de cada facultad, hay culturas institucionales, visiones del mundo, etc. que son distintas de la facultad que tiene al lado. ***Estamos en un momento de mucho consenso sobre cómo debe ser la universidad. Y eso por supuesto ayuda, la comunicación, a que parte del consenso es que lo que pensamos como universidad y, entonces, las distintas visiones, las distintas miradas disciplinares, etc. terminan formando parte de un discurso general que es coherente***”.

“No quiere decir que no haya diferencias, hay muchas diferencias, de hecho, somos una universidad muy diversa. Pero por ahora, esta es una etapa donde las instituciones de gobierno de la universidad expresan un nivel de consenso muy alto y niveles de acuerdos muy altos.

***Eso hace que tener una comunicación, una estrategia de comunicación coherente que permite incluir las expresiones diversas, pero en un mensaje que tiene puntos en común, se hace mucho más fácil.*** Esto por supuesto, depende mucho de los actores de la universidad, pero también son etapas en la vida de la universidad. Sabiendo que es una etapa, nosotros

queremos que sirva para consolidar muy fuertemente esta idea de universidad que tenemos”.

“Bueno, como decíamos al principio, es difícil distinguir entre comunicación interna y externa de la UNLP. Y los desafíos son parecidos, en mi opinión, no son los mismos. Básicamente, que ***mantengamos una política comunicativa integral, coherente, eficaz, es decir que nos escuchen, que nos vean. Yo creo que, en términos de desafío ese es el principal, incluso para mí uno de los principales desafíos que tenemos es como hacemos que nos presten atención, sectores que tienen en su radar, en sus intereses personales y en sus prioridades no tienen a la universidad.***

¿Qué parámetros de calidad? Bueno, nosotros estamos muy ***atentos sobre todo a una serie de indicadores cuantitativos y en la evolución de esos indicadores***, como es las reacciones en nuestras redes sociales, cantidad de usuarios redes sociales, cantidad de visitas a nuestro sitio web, donde se dirigen esas visitas y bueno respecto de otros tipos de indicadores es más complejo, porque tiene que ver con parámetros de calidad. Lo que ***tenemos es una revisión permanente de nuestras prácticas***, bueno esto que decía de que hoy tuve una reunión porque estamos renovando nuestro sitio web, y quisiéramos que salga antes de las vacaciones, pero lo que no se ve, es como nos registran los buscadores, cómo se comparte más fácilmente por redes sociales, ese tipo de cosas, bueno ahí va a haber cambios sustanciales”.

***“El SeDiCi nace en la misma época, es decir no es casualidad que la UNLP sea pionera en repositorios académicos de acceso abierto, que es comunicar.*** Por eso una obligación de nuestros tesisistas de posgrado y grado es que tienen que poner a disposición sus tesis. Y ahora en agosto seguramente, vamos a proponer para el consejo superior, una política de acceso abierto que es una obligación por ley, las instituciones académicas tenemos que hacerlo, donde se va a ratificar una vez más, que la producción científica académica de la universidad tiene que estar disponible para el mundo digamos no solamente para el círculo que se encargue de una disciplina”.

### 3.1.3. Comunicación en una unidad académica (Facultad de Ciencias Médicas-UNLP)

La Facultad de Ciencias Médicas, ha cambiado de gestión en estos últimos 4 años. Dicha gestión ofrece una mirada diferente en muchos aspectos. Tal como lo expresa su actual decano: “esta es una gestión de puertas abiertas”.

Prof. Dr. Juan Ángel Basualdo Farjat

Comunicación con profesores y estudiantes:

“Desde que nosotros asumimos nuestra función, ***uno de los temas fundamentales ha sido la comunicación institucional para lo cual en su momento se creó la dirección de prensa de la facultad.*** Tenemos nuestra página web, tenemos Twitter, Instagram además de e-mails institucional, con lo cual nos comunicamos con todos nuestros actores, no solamente de la facultad sino también de la universidad”.

Se decide la creación de una Dirección de Comunicación Institucional, integrada por profesional de la Comunicación (E-mail: [prensa@med.unlp.edu.ar](mailto:prensa@med.unlp.edu.ar)):

“Con respecto a los sectores estudiantiles, todas las agrupaciones estudiantiles tienen las puertas abiertas para venir a plantearnos todos los inconvenientes, los problemas, sus inquietudes, con los cuales hablamos de forma constante y a su vez ellos hablan con las

partes correspondientes de docentes de la facultad. Y con respecto a los docentes, profesores, auxiliares docentes, constantemente estamos comunicados, con las reuniones departamentales, con los titulares de cátedra, por vía virtual o personalmente, se reciben a todos. Es decir que, la comunicación intra-facultad funciona sin ningún tipo de inconveniente”.

Estrategia de comunicación institucional para visibilizar ciencia:

“Por ejemplo, cuando hace 4 años nosotros comenzamos esta gestión, había algo que no se realizaba en la facultad, que nuestros investigadores tuvieran nuestro correo oficial. Nosotros empezamos a pedirles a todos los investigadores que dispongan de un correo institucional y que lo utilicen, y eso nos llevó a que *Google Scholar* empezara a capturar todas las publicaciones de nuestros investigadores y de estar prácticamente ante últimos entre todas las 17 facultades de la universidad, pasáramos al quinto lugar y teniendo un grupo muy reducido de docentes-investigadores con respecto al volumen total que tiene la universidad”.

“Si, hay muchos mecanismos que indiscutiblemente hay que seguir trabajando en comunicación. La otra cuestión nuestra es que, al tener carreras donde no solamente nuestros docentes están dentro del ámbito de la universidad, sino que también trabajan dentro de hospitales públicos, o en privado, la difusión de todas las actividades desde el punto de vista comunicacional, muchas veces se mezcla con las actividades públicas o privadas en otros sectores y no se priorizan los aspectos de la universidad”.

Comunicación y geografía:

“La fortaleza que nosotros tenemos es tener una facultad ampliamente distribuida dentro de todo lo que es el territorio de la Provincia de Buenos Aires porque no solamente, nosotros tenemos 5 carreras, que son la carrera de Medicina, Obstetricia, Nutrición, la Tecnicatura en Prácticas Cardiológicas y Enfermería, y no solamente estamos dentro del partido de La Plata, sino que tenemos 50 convenios con distintos municipios de la provincia de Buenos Aires, y además tenemos los convenios firmados a nivel Nacional e Internacional, con distintas universidades y con distintas facultades”.

“...nosotros respondemos a la presidencia de la universidad, y nosotros articulamos perfectamente bien con las características institucionales de la universidad”.

Desafíos para trabajar:

“Con respecto a las debilidades, muchas de las acciones que llevamos adelante por las características propias de nuestros investigadores y nuestros docentes, no se pueden difundir en el volumen que realmente se producen constantemente en la facultad. Nuestras amenazas son los medios de comunicación local, los cuales no están de acuerdo con las políticas que nosotros estamos llevando adelante, porque tienen una concepción diferente y constantemente están desinformando y no informando como deberían ser las cuestiones y cuáles son las actividades que tiene la facultad”.

### ***3.1.4. La Dirección General de Comunicación Institucional. Una visión integral y transversal de la comunicación***

La UNLP apostó en 2004 a jerarquizar la comunicación institucional, dando un salto cuali y cuantitativo, transformando una oficina de prensa en una Dirección de

Comunicación Institucional. Esta oficina de prensa creada antes de dicho año emitía gacetillas, se contactaba con los pocos y principales medios de la ciudad (Diarios) y acotaba la comunicación, donde se evidenciaba poco acceso a públicos objetivos y sin un plan de gestión de esta.

De la Dirección General de Comunicación Institucional depende el portal web de la universidad, la gestión de las redes sociales de la universidad, la unidad de prensa y la dirección de comunicación visual, que básicamente tiene a cargo todo lo que es la identidad visual de la universidad; en cuanto a diseño de flyers, etc.

Lic. Gonzalo Albina

***“...la comunicación institucional se incorpora como uno de los ejes de la estrategia de gestión.*** El plan estratégico de la universidad tiene seis estrategias principales: hay de enseñanza, de extensión, de administración, una de ellas es gestión y administración, y ahí adentro está la comunicación institucional y ***claramente a partir de ese momento la comunicación en la UNLP, comienza a ser jerarquizada.*** Creo que es la palabra más indicada, y ser tenida en cuenta como un área estratégica en el sentido de su influencia transversal en todo lo que es la organización de la universidad”.

Apuesta a formar un equipo con profesionales de la comunicación:

“Hoy somos un equipo que está integrado por 20 personas de los que tenemos: profesionales de la informática, profesionales del diseño y comunicación visual, también hay especialistas en diseño web, obviamente tenemos desarrolladores informáticos para hacer lo que es el portal web de la universidad y los otros sitios que derivan del portal de la universidad. Tenemos profesionales encargados de administrar las redes sociales y por supuesto también tenemos periodistas y tenemos fotógrafos. Así que, en ese sentido ha ido evolucionando muchísimo y ha sido jerarquizada en todos los planos”.

“...estamos administrando redes sociales de una universidad que es la segunda más importante de Argentina”.

La comunicación institucional integrada en planes curriculares de carreras de la UNLP”:

***“La incorporación de la comunicación en el plan estratégico ha sido fundamental para el crecimiento;*** a tal punto que, para agregarle una cosita más, esto fue previo a la pandemia, 2019, cuando se crea la Especialización en Gestión de la Educación Superior, se incorpora como uno de los ejes de las materias dentro de esa especialización, a la comunicación. La comunicación institucional forma parte de la carrera de Especialización en Gestión de la Educación Superior. Como para también poner un poco en contexto de que esta jerarquización, esta importancia que se le da a la comunicación, tiene su correlato en todos los ámbitos de la universidad, inclusive en esta formación”.

“También hay una instancia de formación en comunicación, en lo que es una de las Licenciaturas en Gestión para los trabajadores no docentes. En esa curricula hay una materia que la estamos dando nosotros desde el área, que es en comunicación. Estamos con esta ***lógica de la transversalidad, de que el no docente que quiere capacitarse y tener un título de licenciatura y ser un no docente mejor preparado, bueno esa mejor preparación incluye comprender la comunicación en la UNLP.***”

Mostrar ciencia a la comunidad:

“En el 2019 si mal no recuerdo, pusimos en marcha por pedido del entonces presidente Dr. Fernando Tauber, un área dentro de esta dirección especialmente advocada a la comunicación pública de la ciencia. Entonces allí pusimos *on-line* el sitio “UNLP Investiga”, que está especialmente dirigido a difundir todo lo que hacen en materia de ciencias, las más de 150 unidades de investigación que tiene nuestra universidad. La idea fue visibilizar la producción científica de la universidad ya que la preocupación en ese momento de las autoridades de presidencia era, tenemos 150 unidades de investigación, estamos produciendo semejante cantidad de artículos y muchos no se enteran”.

Jerarquizar la comunicación con efecto dominó a las 17 unidades académicas:

*“...ya prácticamente las 17 facultades tienen o un área de comunicación, yo diría el 100 %, tienen o un área de comunicación o al menos alguna incipiente área de comunicación con algún referente.* Y la gran mayoría ya tienen áreas de comunicación definidas e incorporadas al organigrama. Esto fue progresivo, desde que aquí, en la presidencia de la universidad se crea la Dirección General de Comunicación, esto también empieza a derramar y creo que también es un proceso lógico de cómo la comunicación a tenido cada vez más importancia, para el desarrollo de las facultades.

*“Pero en esto de definir el perfil y la identidad general de la universidad, ir hacia el mismo camino, poder unificar y encontrar una sinergia para que todos los esfuerzos que cada facultad hacía para difundir y contar qué es lo que está haciendo, que pueda ser aprovechado por todos digamos. Que se pueda trabajar articuladamente, ese es un camino que estamos llevando adelante con ciertas dificultades, porque no es fácil, también”.*

La dimensión de la institución y los desafíos para comunicar adecuadamente:

“Somos una **universidad muy grande** entre estudiantes, docentes, no docentes, es una comunidad de 200.000 personas y entonces bueno, eso hace que, **nos cueste a veces en términos de comunicación interna generar una mayor cohesión, la dimensión y la autonomía claramente atentan contra eso”.**

“...en comunicación interna es una falencia, no hay un gran desarrollo de la comunicación interna en la universidad, de hecho, a nosotros nos cuesta en la universidad hacer que el manual de normas de diseño que tiene elaborado la Dirección de Comunicación Visual, que es el manual de normas que expresa cómo deben comunicarse las cosas, como deben utilizarse las marcas de la universidad. Nos cuesta que se implemente, sigue existiendo en muchos casos en materia de comunicación, una práctica que estamos haciendo todo lo posible para amigablemente desterrarla y es que, cada área considera que puede hacer su propia comunicación”.

Conocer herramientas de comunicación para aplicarlas estratégicamente: la importancia de comunicar hacia afuera

“Para nosotros es una preocupación, pero creo que también es un terreno hermosamente fértil para avanzar y para que **la universidad imponga o haga más visible su opinión y su presencia como voz autorizada.** En plena pandemia se habló de infodemia, como todos estos mensajes que había, que empezaban a confundir y demás. Yo creo que ahí **la universidad tiene un terreno muy fértil para posicionarse,** me parece que es

fundamental que la universidad, que tiene profesionales formados, especialistas formados tenga una mayor presencia en los medios y especialmente en las redes sociales”.

*“...el investigador debe tener acá en esto, un rol fundamental. Digamos, si la universidad quiere comunicar y si nosotros pretendemos comunicar, si lo intentamos nosotros solos sin que el investigador asuma ese rol de investigador, pero a su vez de divulgador, va a ser*

*complejo no va a tener sentido. Yo creo que es importante ahí que los docentes, que los investigadores asuman también un rol protagónico en esta cuestión de ser divulgadores de lo que hacen y son los que tienen la posibilidad de posicionar a la universidad como palabra de referencia en un montón de temas...”*

Los medios de comunicación como dispositivos para llevar a cabo prácticas extensionistas: un ejemplo de desarrollo con medios propios.

Dra. Josefina Bolis

Se jerarquiza la comunicación institucional con medios propios, armando una prosecretaría de Medios y Publicaciones que depende de la Secretaría de Extensión utilizando 3 dispositivos comunicacionales centrales:

-  Canal de la UNLP: TVU
-  Radio universidad con dos frecuencias AM y FM y con multiplicidad de contenidos
-  Editorial de la universidad que es el centro de producción y de divulgación de la producción científica de la universidad (EDULP)

*“...la universidad en sí ha sido pionera en materia de comunicación y de radiodifusión. Nosotros tenemos la primera Radio Universitaria del mundo. UNLP ha apostado a la comunicación desde sus inicios. La radio universidad se creó en 1924 o sea que en dos años estará cumpliendo 100 años. La universidad ha tenido esta perspectiva de **la comunicación que nosotros apoyamos, que es entenderla como un derecho humano y como universidad pública, nosotros tenemos la responsabilidad y compromiso con el pueblo de poder abonar a ese derecho humano**, entendiendo que este derecho no es solamente cómo toma la perspectiva liberal la libertad de expresión no?. Es poder decir en nuestros medios que los universitarios podemos hablar y divulgar nuestras producciones y nuestros saberes sino también, que sean espacios de encuentro y de construcción de saberes con la comunidad. Por eso es importante decir que es una política de extensión de la universidad, porque promueve la generación de esos saberes conjuntos”.*

“Nuestra editorial ha sido precursora en ese sentido, tiene un montón de producción y la librería que es lo que se encuentra en el primer subsuelo de este edificio, tiene además las producciones de las 49 editoriales universitarias del país. Se articula con todas las editoriales para que puedan enviar sus títulos acá y también hay editoriales independientes, editoriales comerciales así que es muy importante también para nosotros poder tener ese lugar de visibilización de la producción académica y de articulación, además, con todas las universidades del país”.

*“Nosotros tenemos medios públicos universitarios que están en distintas plataformas, en distintas redes están por ejemplo en la televisión digital abierta, también están en el cable, están en su versión digital. Tenemos todas las redes sociales: Instagram, Twitter Facebook. Ahora también estamos incursionando en Spotify, en YouTube”.*

“Se apuesta a una actualización tecnológica, constante y además digo la profesionalización de la planta no docente que se ha apostado muchísimo en los últimos años para que crezca...”

*“Nosotros tenemos una instalación regional muy importante que también a fines del año pasado pudimos mejorar, por ejemplo, en lo que refiere a la llegada de la radio, AM y FM se instaló una nueva antena, un nuevo mástil de telecomunicaciones y eso ha permitido ampliar la señal en la región. Entonces ahora tenemos llegada a gran parte de la Provincia de Buenos Aires. A través del streaming llegamos a otras partes del mundo. A través de las distintas posibilidades que nos da la transmisión on line también difundimos”.*

Comunicación y cultura:

“Todo lo que es la FM de Radio Universidad está muy orientada a la promoción del rock y de la cultura musical platense no solo del rock, pero sí ha tenido una fuerte tendencia a orientarse hacia ese espacio. Ha sido un lugar de promoción digamos de los artistas locales. Así que, hay toda una propuesta que tiene que ver también con la interpelación a las juventudes no?”

*“Es muy importante para nosotros poder llegar a la comunidad universitaria claro que sí, que la comunidad universitaria venga y que pueda expresarse, pero también, ampliar los márgenes de la universidad en ese sentido. Poder justamente que la sociedad, la comunidad por lo menos de la región de La Plata, Berisso y Ensenada interpele a la universidad desde los medios. Que nos lleguen...que sea ese espacio de encuentro donde se expresen las distintas demandas, las distintas necesidades, las distintas problemáticas que se están atravesando en la región y que, a partir de ahí, también eso que pueda retribuir a los proyectos de investigación, los proyectos académicos que tiene la universidad. **Entonces ampliar las audiencias y poder ampliar también las formas en las cuales nosotros construimos esa agenda noticiosa, es uno de nuestros objetivos principales”.***

*“...nosotros queremos ampliar las redes y poder ampliar esa red que tienden los medios de alguna forma...para que las voces que todavía no están en la universidad puedan entrar. Y así cuando entran, también cuestionarlas, también proponer, también demandar, digo también me parece que es parte de esta perspectiva de la universidad pública como derecho. No es solamente entrar a la universidad, sino también es cuestionarla, es poder gozar de sus saberes.*

Hay un montón de propuestas que están orientadas a la popularización de la ciencia, no solo en un sentido divulgacionista, sino también bueno cómo hacemos para que esos saberes puedan ser aprendidos realmente, que puedan servir para resolver problemas que nuestra comunidad tiene, que puedan servir para eso, que sean utilizados”.

“Por la amplia participación de la comunidad en los medios universitarios, de la comunidad universitaria y no universitaria, **lo que garantiza los medios es la heterogeneidad, más allá de que siempre sean de puertas abiertas y que es muy importante para nosotros, incluso tenemos una línea muy importante en fomentar las prácticas estudiantiles, las prácticas también con la articulación con facultades para que vengan**

docentes extensionistas, investigadores, que también puedan comunicar acá. Pero creo que también la calidad se garantiza por esa pluralidad, **nosotros apostamos a una comunicación plural, participativa, democrática e inclusiva. Claramente nosotros en principio,**

*los profesionales* que trabajan en los medios de la universidad son profesionales formados que asumen esa responsabilidad de que aquello que comunican...”

Priorización de público objetivo. Generación de encuentros y escucha:

*“Siempre priorizando también a nuestros estudiantes o a posibles estudiantes que muchas veces nos conocen a través de los medios, entonces es muy importante para nosotros fortalecer a nivel regional la llegada de manera tecnológica* pero también, a través de otras estrategias de articulación con organizaciones o con distintos sectores. También digo tenemos una gran trayectoria de articulación con otros medios universitarios, con las redes universitarias. Participamos en el Consejo Interuniversitario

Nacional (CIN) a través de distintas redes: RENAU (Red Nacional Audiovisual Universitaria) que es la audiovisual, de ARUNA (Asociación de Radios Universitarias Nacionales Argentinas) que es de radio fónica y de REUN (Red de Editoriales Universitarias Nacionales) que es la de editoriales”.

“Entonces *es importante general instancias de encuentro, de reflexión, instancias de diálogo de saberes*, porque también más allá de que las facultades de UNLP tengan en su mayoría áreas de prensa, tienen bueno, particularidades que tienen que ver con su disciplina y se dirigen a un público muy específico. Entonces yo creo que también, muchas de esas áreas institucionales por unidad académica hablan a su comunidad, entonces es lógico que manejen otro vocablo y distintas estrategias”.

“...incorporar corresponsalías barriales a través de prácticas estudiantiles que se realizan en los distintos barrios. Son proyectos de extensión y también de voluntariado como fue el de Medicina, que se articula bueno con la Facultad de Periodismo, con la Facultad de Artes que son las más orientadas a nuestra disciplina, para que estudiantes avanzados o recién egresados de las carreras puedan hacer prácticas periodísticas en los barrios de la ciudad y bueno mandar sus notas, mandar sus coberturas sobre las distintas actividades que hay por ahí en la periferia. Sobre todo, particularizar en construir, en ampliar nuestra agenda noticiosa y las voces que están incluidas en los medios para también un poco disputar la agenda hegemónica de la región”.

### 3.2. *Desencuentros*

En este acercamiento al análisis reflexivo, el mayor desencuentro que se observa con puntos del plan estratégico de una comunicación institucional fue, el gran desafío que la UNLP tiene para llegar a comunidades de la periferia de la región, donde en general se encuentran poblaciones vulnerables. Sin embargo, como opción aplica y diseña herramientas comunicaciones como corresponsalías barriales, lo cual implica la participación de nuestros estudiantes.

Oferta carreras cortas, inclusivas de salida laboral rápida para fortalecer el trabajo. Intenta llegar y quiere llegar a sectores vulnerables.

Respecto a la comunicación interna, al ser una universidad compleja, que no está diseñada en un “campus” sino en la región, con más de 200.000 personas que la habitan, la misma se observa influenciada. 17 unidades académicas, con saberes disciplinares específicos, con autonomía, sin embargo, se visualiza claramente la apuesta en mejorar la comunicación. Aunque quedan caminos por andar.

El otro desencuentro que ya es un “proceso de encuentro” es estar atentos al ruido de la comunicación instantánea por redes sociales por personas no idóneas. Registrar, observar y observarse. Tal como lo expresaron las autoridades en las entrevistas. Tomar nota y evaluar utilizando las voces que tiene nuestra UNLP con personal capacitado, formado (investigadores, docentes) para contrastar la información. Convertir lo falso en verdadero con fuerte sustento científico y académico.

Por último, se sugiere el uso y apoyo de la Dirección de Comunicación Institucional para todas las dependencias de la UNLP que quieran comunicar de manera adecuada y con mayor dimensión.

### **3.3. Innovaciones**

Se destaca la fuerte presencia en la región, de una universidad pública nacional, democrática, con amplia y reconocida trayectoria. Pionera en desarrollo y gestión, que apuesta a concretar con convicción los objetivos expresados dentro de un plan estratégico que se viene aplicando desde 2004 y que continúa en esa misma línea. Una universidad que es pionera en dispositivos comunicacionales, que apuesta presupuesto para elevar las TICs.

UNLP demostró que pudo dar respuesta en tiempos de crisis sanitaria por la pandemia, intentando brindar todos los medios tecnológicos virtuales y poniéndolos al servicio de los docentes e investigadores como también a la comunidad. El apoyo permanente al cuerpo docente a través de Dirección de Educación a Distancia, Innovación en el Aula y TIC, que permitió dar respuesta a las prácticas docentes en situación de ASPO (“Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio”).

Apuesta en la generación de contenidos novedosos e interesantes a través de sus dispositivos comunicacionales propios, con enfoque multimedia.

Mostró que se pudo comunicar responsablemente, con actitud proactiva y responsable, durante el ruido que provocó y provoca la polisemia en situación de pandemia y otros.

Pionera también en repositorios institucionales para comunicar ciencia a través del SeDiCi.

Se destaca como ejemplo, la utilización estratégica de la comunicación institucional en el Consejo Social de la UNLP quienes entienden que, usándola correctamente, permite lograr una transformación o cambio social a partir del encuentro conversacional. Para tal fin utilizan todos los canales de difusión en la estrategia de comunicación interna y externa. Articulan con otras áreas de comunicación dentro y fuera de la UNLP y, conforman equipos multidisciplinarios con capacidad para instalar conversaciones múltiples en lugares específicos (Veira, 2021).



GRAFICO II. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) que fueron observadas a partir del EC. Junio-Julio, 2022.

## *CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES. REFLEXIÓN FINAL*

El objetivo general del presente trabajo descriptivo se evidencia cumplimentado. El acercamiento reflexivo del estudio del uso estratégico de la comunicación institucional tomando como modelo el caso de la UNLP durante el periodo 2004-2022, permitió resolver todos los objetivos específicos que se aspiraban alcanzar.

Se demostró mediante el uso de entrevistas presenciales a actores claves de la UNLP, las causas que pueden inducir una comunicación deficiente en instituciones de educación superior.

Se propusieron situaciones para mejorar la comunicación en instituciones de educación superior, mostrando ejemplos de herramientas comunicacionales que utiliza la UNLP. Esta institución, utiliza con convicción, los recursos de comunicación de los que dispone para llegar efectivamente a sus públicos.

Se evaluó el diseño y aplicación de un plan de comunicación institucional corporativo en una universidad pública nacional y la importancia de colocar el mismo dentro de un plan estratégico.

Se observa la inclusión de narrativa transmedia para conectar con públicos y fomentar la participación de los mismos.

Deseo que este trabajo que elegí desarrollar pueda servir a toda la comunidad universitaria de la UNLP, así como a otras comunidades universidades de Argentina, para promover dispositivos de escucha activa, para generar espacios de encuentros, para visibilizar ciencia, para llegar a sectores vulnerables con el pensamiento y el conocimiento. Para poder a través de la comunicación, mejorar el bienestar de una sociedad.

Este trabajo muestra el caso de una institución compleja pero que da batalla, y evidencia un modelo de organización pública comprometida con el desarrollo políticas sociales interpeladas por el interés de la utilización del pensamiento, como forma de construcción de la institución.

La UNLP inspira cultura corporativa utilizando principios esenciales de la comunicación institucional, mostrando información transparente, creando contextos de escucha activa que posibilitan una creación de confianza. Todo esto, y tal como los saberes del posgrado me acompañan y me sustentan lo dicho, configuran el modo de ser de la UNLP.

## CAPÍTULO 5: PROPUESTAS, RECOMENDACIONES.

Se sugiere que la institución objeto de este estudio y otras semejantes, pueda invitar a toda la comunidad universitaria, principalmente a profesores docentes, auxiliares docentes, investigadores y no docentes a talleres que estimulen y brinden herramientas comunicacionales para fortalecer las interrelaciones personales, elevar el entendimiento mutuo, con el fin de lograr una mayor cohesión en el logro de metas y objetivos específicos.

En base a los hallazgos observados, se remarca la implementación de investigaciones cualitativas y cuantitativas, quizás por cohortes, que puedan medir y evaluar los resultados de la inclusión del plan de comunicación institucional a corto y mediano plazo en UNLP.

Para la institución donde ejerzo mi función, se sugiere:

- ✚ Establecer canales de comunicación que permitan atender a todos los *stakeholders*.
- ✚ Aplicar herramientas comunicacionales para optimizar la comunicación externa.
- ✚ Proponer la creación de una comisión de comunicación de la ciencia para la FCM-UNLP que trabaje cooperativamente con la dirección de comunicación institucional de esta, así como con la dirección de comunicación de la UNLP.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Del Barrio García, S. (2022). La Comunicación integrada de marketing. La comunicación digital. Caso práctico. En MODULO 2.3. Gestión de la comunicación en las instituciones de educación superior. Disertación en el marco del Curso Internacional de Posgrado en Dirección y Gestión Universitaria.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Fernández-Gubieda, S. (2020). Propuestas universitarias para la reconstrucción tras la pandemia. Universidad. <https://www.universidadsi.es/propuestas-universitarias-reputacion-post-pandemia/>.

Franganillo, A. R. (2008). Reseña de " Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos" de José Miguel Fernández Güell. *Revista de Estudios Regionales*, (82), 251-255.

García Guadilla, C. G. (2006). Complejidades de la globalización y la comercialización de la educación superior Reflexiones para el caso de América Latina. En publicación: Universidad e investigación científica. Vessuri, Hebe. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires.  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/vessuri/Carmen%20G%20Guadilla.pdf>

Gregory, A. y Willis, P. (2019). Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación. EUNSA.

IOSIF, G. (2014). Typologies of Institutional Communication. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 14(1):33-39.  
[https://www.researchgate.net/publication/319228294\\_Typologies\\_of\\_Institutional\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/319228294_Typologies_of_Institutional_Communication)

Chaves, V. E. J., & Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2):1-11.

Mora García de Lomas, J. M. (2021). Lecturas de Política y Gestión Universitarias. 1a ed., Capítulo 23: La comunicación institucional de las universidades.

Prieto Castillo, D. (2000). Comunicación, universidad y desarrollo. *Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Centro de Comunicación Educativa La Crujía, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina*.

Porcu, L., Barrio-García, S. D., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad* 25 (1), 313-348.

Stake, R. E. (1999) Investigación con estudios de casos. Madrid, España: Morata.

Tauber, F. (2008). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Tauber, R. (2020). 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.  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/128491?show=full>

Touriñán-López, J. M. (2005). Universidad, sociedad y empresa: orientaciones estratégicas de extensión universitaria y comunicación institucional. Visión prospectiva desde el marco legal español. *Revista gallego-portuguesa de psicología e educación*, 2005, 12: 163-186.  
<http://hdl.handle.net/2183/7023>

Tréspidi, M. Á. (2010). Universidad Nacional y Comunicación Institucional: Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada. Tesis de maestría.  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1966>

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.

Veira, V. (2021). Estrategia Comunicacional en la Gestión Institucional del Consejo Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). *Revista ES (en y sobre Educación Superior)*, 1(1-2): 1-20. <https://doi.org/10.24215/27186539e042>

## ANEXO I

*Entrevista número I, al vicepresidente del Área Académica Dr. en Comunicación Arq. Fernando Alfredo Tauber. Preguntas utilizadas:*

- 1. ¿Cuál es la fortaleza, a su criterio, y la ventaja que brinda tener un plan de comunicación institucional incluido dentro del plan estratégico en una universidad tan importante como la UNLP?*
- 2. Teniendo en cuenta su gran trayectoria, ¿porqué se decide incorporar la comunicación institucional al plan estratégico?*

En primera instancia, nosotros partimos de un concepto general que es que, la política, la planificación, la gestión y la comunicación son vasos comunicantes, que tienen que encontrar, con esto quiero decir, que tienen que encontrar un desarrollo equilibrado. Un excesivo esfuerzo por el desarrollo político de la institución que no esté acompañado por la gestión, por la comunicación, seguramente va a generar dificultades en el crecimiento y en el progreso de la propia institución y en los resultados que busca una universidad pública como la nuestra. Lo mismo sucede con un desbalance de gestión, una gestión sin planificación es sentirse cansado todos los días, por lo mucho que hicimos, pero al no tener ordenadas nuestras prioridades, es muy probable que haya un desbalance entre la energía gastada y la importancia de los hechos y avances concretados.

Lo mismo nos pasa con la comunicación, por eso es una condición transversal a todo el proceso de política, planificación y gestión. En todas las dimensiones de la planificación institucional, no solamente comunicando institucionalmente la vida de la organización, sino teniendo un funcionamiento ágil de la organización, a partir de una comunicación profesionalizada y estudiada. Nosotros nos manejamos sobre la base de un plan institucional, estratégico y participativo. El participativo es el que le incorpora el insumo de la comunicación como una forma de construcción de la política, no es lo mismo tomar decisiones en grupo gerenciales, acotado, reducido que...consensuar esas decisiones con el conjunto de nuestra comunidad universitaria.

América Latina se caracteriza por tener universidades de grandes dimensiones. Las macro universidades, de hecho, es una red que existe en el continente, pero desde México, San Pablo (Brasil), la UBA o la UNLP, son universidades todas, que superan holgadamente los 100.000 alumnos. El caso de La Plata, ya entre la educación de pregrado, grado, posgrado y la educación alternativa, son más de 200.000 estudiantes, y somos la segunda universidad en tamaño en la Argentina, porque la UBA posee más de 300.000. Con lo cual, cuando hablamos de universidad es difícil generalizar universidades en un territorio, sea un país, sea continente, sea un hemisferio.

Los modelos universitarios como el nuestro, son modelos complejos, porque la universidad pública argentina, es gratuita, con ingreso irrestricto y el no arancelamiento responde a una concepción de...buscar la movilidad social ascendente a partir del conocimiento, eso es una apuesta de un modelo universitario que viene de principios del siglo XX, que tiene orígenes en el siglo XIX con la educación obligatoria primaria y secundaria, laica, obligatoria y gratuita, ese era el "eslogan sarmientino", del siglo antepasado, eso se tradujo en un movimiento formidable producido en la universidad de Córdoba, en la Argentina, que fue la última gran revolución del sistema universitario al

menos en América, que fue la reforma universitaria de 1918, eso reafirmó ese modelo de gratuidad, de inclusión, de universidad autónoma, co-gobernada, gratuita, inclusiva, de ingreso a las cátedras por concurso, de incorporar la extensión universitaria a los pilares del desarrollo de la institución, junto con la investigación y la enseñanza, bueno fue dando un modelo en la Argentina, donde la universidad pública a diferencia del resto de América Latina, la universidad pública absorbe más del 75% de la matrícula universitaria de educación superior en el país.

Esto va dándole potencia al modelo elegido, nosotros no somos un país donde la mayoría tiene que pagar para estudiar. Además, en su voluntad, trabaja para que la universidad sea cada vez más inclusiva, cada vez menos irrestricta y cada vez más gratuita, sumándole derecho no solo para acceder a la matrícula sino, para ayudar al estudiante para que no se vaya de la universidad por razones económicas.

Es este contexto, de modelo de universidad pública, de base esencialmente compleja, la comunicación institucional tiene distintos ribetes, capítulos donde la comunicación participativa es la base de la sustentabilidad en el proceso de crecimiento, si nosotros no tenemos el consenso de los distintos claustros en las decisiones que tomamos, bueno no somos gerentes que administramos un presupuesto cubierto total o parcialmente por la matrícula de los estudiantes, somos funcionarios públicos, de una universidad pública que tiene como objetivo fundamental, multiplicar la inclusión de forma constante, muy cerca de la sociedad y producir conocimiento que nos permitan construir un país cada vez más soberano. Es en esta condición, que el conocimiento nos permite tomar decisiones, que si no tenemos que comprar.

Bueno, nuestra forma de afrontar la globalidad es desde esta condición de construir una fortaleza de conocimiento propio, desde lo público. Bueno muchos países son potencia conjugando al estado con la empresa privada, el acento de lo público en la Argentina es conceptualmente muy fuerte como modelo y la universidad pública es una herramienta de esos procesos de desarrollo y su condición inclusiva es una fábrica de oportunidades para sectores de la población que, si no es a través de sumar conocimientos, no tienen otras oportunidades de poder progresar.

Por eso es que, no se agota solamente en el funcionamiento de la institución la comunicación, ya que nos preocupamos por la desburocratización de los procesos, la despapelización o el contacto directo inter-claustro con las 220.000 personas que convivimos en esta universidad. Tener el conocimiento al alcance de todos, tener sistemas interactivos, tener el acceso al conocimiento en el repositorio SeDiCi. Hoy el sistema global lo permite y nosotros tenemos a SeDiCi, ubicado entre los repositorios institucionales más importantes del mundo, eso hace que los procesos de avance de nuestra comunidad científica también sean más ágiles. UNLP es bien ranqueada producto de esa condición que es comunicación, es decir acceso al sistema de producción del conocimiento, del acceso al conocimiento previo, a definir el estado de la cuestión de cada una de las tesis, de cada *paper* que vaya produciendo el sistema, agiliza y multiplica el sistema productivo y la relación con la sociedad a partir de poder difundir nuestra propia actividad y de poder interactuar entre una condición con tecnología que complementa la condición presencial, también multiplica la inclusión como paradigma y objetivo central de nuestro modelo.

Pero básicamente en esto de la comunicación participativa lo que le incorpora como característica central, es la posibilidad de la interpelación permanente a la evolución de la institución, la posibilidad de poder escuchar a más gente. Después está en nosotros valorar un aporte u otro. Realmente no queremos desperdiciar esa posibilidad de escuchar todas las voces, de los distintos claustros, del resto de la comunidad, incluso, de los

estudiantes, de los docentes, de los no docentes, de los graduados, que tienen capacidad crítica. “Nos interesa el pensamiento como forma de construcción de la institución”.

Es muy particular la UNLP, es una universidad co-gobernada, desde ya, como todo el modelo, como en general son las universidades y en particular las universidades públicas, pero bueno en nuestro caso hemos llegado a algunas coincidencias que hacen que hoy, un rector sea elegido por 97% de los votantes y eso no significa que todos pertenezcan a un partido político o por el contrario, pero marca que hay una coincidencia de respaldo en el rumbo que la universidad lleva, en cuanto a estas condiciones de definición del modelo, que permite que lo que en otro contexto sea de grupos de confrontación, en el contexto universitario son grupos de coincidencia que participan de una misma gestión, comparten los esfuerzos y buscan los mismos objetivos. Sin comunicación, la interpelación es debate, el debate es comunicación, es una comunicación que, interpretada desde la política de la planificación, desde la gestión, es un insumo determinante para construir continuidades en el desarrollo de una institución pública como la nuestra.

**3. *Se habla de debilidades en el contexto de comunicación institucional, y por eso se trabaja fuertemente para no tenerlas o disminuirlas, cree Ud. que ¿existe coherencia en los mensajes que emite la gestión desde la presidencia y que luego cada unidad académica decide comunicar?***

Sí, yo creo que hemos desarrollado una gimnasia en el proceso participativo, pensemos que el plan estratégico del 2004, el primer plan, ya vamos por la sexta versión que estamos ejecutando el plan del 2022 hasta el 2026. Hemos aprendido a darle valor a la importancia del mensaje y este tiene distintas acepciones, aristas, una cosa es el funcionamiento qué suena a la maquinaria, una cosa es el funcionamiento de la institución y de su burocracia, su tecnocracia, de su condición diaria de que los papeles estén en orden, de que circulen en la administración de la universidad. Hemos puesto mucha energía en que las tecnologías utilizadas sean tecnologías compatibles y compatibles con otras instituciones, con el estado nacional, en que vaya desapareciendo el papel como soporte de la comunicación administrativa, los títulos son digitales, las firmas son digitales y los expedientes son digitales.

No estamos diciendo nada nuevo, pero es una universidad que en eso no ha perdido el paso de lo que el sistema está pidiendo para una institución de esta naturaleza. Lo mismo, los procesos académicos y científicos que recorriamos, tanto el uso tecnológico para poder convivir entre la presencialidad virtual y la presencialidad física, de los procesos de enseñanza tanto de grado como de posgrado, en poder acceder a la información como insumo para los procesos de producción del conocimiento, sean científicos o tecnológicos, en los procesos productivos. Esta es una universidad que tiene como característica la producción: tenemos fábrica de alimentos, batería de litios, vacunas, medicamentos, producimos vivienda. Bueno todo eso, requiere de sistemas de comunicación propios de los sistemas productivos y propios de la interlocución con las políticas públicas y, después insistiendo en esto de si, si fuera una debilidad la comunicación política de la institución, la que genera consensos, la que genera debates, la que escucha diferente, bueno el modelo tendría mayores dificultades de funcionamiento, para poder construir las respuestas necesarias a aquellas opiniones legítimas y construir los argumentos necesarios para rebatir aquellas opiniones que no coincidimos, es necesario un sistema de interlocución, que no es un buzón de quejas, es un sistema de diálogo permanente, con foros de debate.

Se invierte mucha energía, ahora el producto de eso es la sustentabilidad de los procesos, a medida que los vamos saldando, vamos avanzando con la certeza de que el respaldo mayoritario nos va permitiendo avanzar con menos riesgo de fracaso y retroceso, *“muchas veces el consenso es más importante que el acierto”*. Nosotros podemos equivocarnos, muy importante equivocarnos colectivamente, no cargar el peso del error individual por no preguntar o no consultar o no escuchar. Hemos aprendido a que el error colectivo, es mucho más fácil de corregir, que el error individual.

**4. *¿Cuál cree Ud. que son los principales desafíos que presenta la comunicación interna y externa de la UNLP, si es que Ud. cree que existen? ¿Qué parámetros de calidad y herramientas cree que tiene UNLP para promover una comunicación eficiente?***

Gran parte esta respondido en las preguntas anteriores, pero este... yo creo que la cuestión tecnológica se ha instalado en los procesos comunicacionales de una manera tan enérgica que, afecta a todos sus capítulos, no solo los administrativos sino los propios de la universidad, en la enseñanza, la investigación, la extensión, la producción, el trabajo no sustituyendo la condición de la presencialidad en la interlocución comunicacional, sino complementándola. Hoy ya no estamos hablando de la virtualidad como una alternativa a la presencialidad, sino que estamos hablando de una presencialidad virtual y una presencialidad física. Hoy podemos tener un colega, un estudiante, un grupo de estudiantes, grupo de colegas, puesto en una pared y con su condición física en un país diferente o en una provincia diferente o en otro territorio y, sin embargo, nos estamos viendo como colectivo, estamos intercambiando opiniones, nos estamos escuchando, estamos mirando la pantalla y tanto la gente del aula como la gente de la pared por decirlo gráficamente, forman parte de un mismo espacio de debate y comunicación.

Bueno, yo creo que aceleradamente estamos yendo hacia un proceso en donde la participación tecnológica le da a la comunicación un ensanche que la llena de riqueza, porque nos saca de un territorio chiquito que es el territorio del aula y nos pone en una dimensión planetaria. Hace un par de días vi una clase donde había una asistente canadiense, una clase de posgrado había asistentes de la Patagonia, el aula estaba llena. Todo esto, por ejemplo, en clases prácticas, obliga a la tecnología a volverse cada vez más compleja, para que la práctica también sea tecnológica.

Hoy cuando estamos estudiando un tejido o diseccionando un animal de ensayo, bueno ya las cámaras están puestas en la frente de nuestros investigadores y en las pantallas aparecen esos procesos con un tamaño mucho más cercano de lo que puede apreciar presencialmente, un estudiante desde un gran anfiteatro. Bueno medicina es un ejemplo, yo tengo mujer médica, así que si, tocar al paciente, hay cosas donde es necesario. Pero la masificación del conocimiento de calidad necesita de un soporte tecnológico de calidad. O sea, lo que no podemos contestar es con vieja tecnología a nuevas demandas, y eso es lo que ha pasado desde el inicio de la pandemia o sea en el inicio de la pandemia usábamos Zoom, ahora al Zoom lo hemos dejado para reuniones entre 2 o 3, para no movernos del escritorio y capaz que estamos en el mismo edificio y estamos haciendo un zoom.

Ahora para el trabajo en el aula, ya no usamos más Zoom, usamos una tecnología de presencialidad virtual que permite de un lado al otro, interactuar, si, hoy definida como híbrida, porque alguien le dijo híbrida, pero la verdad son formas de presencialidad diferente que ensancha el concepto que es el objetivo, que nadie se quede sin participar, que una práctica no se transforme en una teórica, que el tipo no sea solamente una escucha, sino que pueda expresar su opinión, que pueda tener una réplica de su opinión.

*¿Y hacia lo externo Dr.? ¿Cree que la universidad logró el objetivo de comunicar?*

Es un trabajo permanente, yo creo que todavía nos queda muchísimo por hacer. A mí me parece que hoy trajimos en el inicio de la conversación, esto de la universidad inclusiva, sin embargo, todavía hay una un sector predominante de nuestra sociedad que no accede a la educación superior. Bueno eso más allá de nuestra vocación de salir, de estar, de ir a los barrios. Cada vez dictamos más carreras en los barrios del interior de la provincia, en nuestro territorio más directo, sin embargo, todavía no llegamos a la mayoría de la población y si estamos planteando que nuestro modelo es un modelo que se basa en el conocimiento como una condición de multiplicar oportunidades para poder progresar, quiere decir que todavía tenemos un camino largo para recorrer. Entiendo que no es solamente un camino comunicacional, pero es la base del camino. Si la institución se propone una estrategia inclusiva y no tiene herramientas comunicacionales y no llega a la gente, su campo se autolimita.

**5. *Dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se han producido en últimas décadas, qué opinión le merece: ¿el ruido o la interferencia que genera la comunicación mal realizada quizás, en tiempo real a través de las redes sociales por personas no idóneas?***

Bueno, es un desafío de nuestra época el manejo de la información, el manejo de la comunicación. Exige una reconstrucción cultural que nos permita estar atentos a la permanente verificación del mensaje. Me parece que esta la comunicación indiscriminada, la información indiscriminada, si uno no es un consumidor selectivo, sobre todo que vierta energía en la verificación de los mensajes, si puede distraernos, puede llevarnos por caminos que tengamos que desandar, puede inducirnos a construir verdades no verificadas. Hoy todo es información, Ud. nombraba al SeDiCi, las redes, y los portales. Hoy no hay ni tiene que haber una censura a todo tipo de expresión.

Que esa expresión sea conocimiento, que sea genuina, que sea legítima, que incluso exprese la duda, bueno esa es la comunicación que tenemos que aprovechar, no solo como información, sino como frontón en la cual construir nuestros diálogos, tenemos que aprender a separarla de aquella noticia falsa, malintencionada, de construcción de tendencias en función de objetivos que no son los que a nosotros nos interesa compartir.

***¿Y hay algún cambio en el plan estratégico que se viene ahora? ¿O se sigue con la misma línea de seguir fortaleciendo la comunicación institucional?***

La comunicación es transversal, no puede entrar y salir del plan estratégico. El plan estratégico no tiene posibilidad de ser un instrumento de consenso y de construcción compartida de la política universitaria, si no se basa en un fuerte dispositivo comunicacional que construya diálogos, que escuche opiniones, que nos permita expresar las nuestras, y que permita sacar conclusiones. Eso en la medida en que la sociedad, la institución se van volviendo más complejas y diversas, bueno...requiere de dispositivos más complejos y diversos. Por eso lo que yo le contaba con naturalidad como es el cambio de fibra óptica y cámaras con sensores en las más de 1000 aulas que tiene esta universidad, en realidad es un proceso que empezamos en octubre del año pasado y que estamos terminando a partir de marzo de este año, lo cual son inminentes y ya sabemos que dentro de 2 años si el Zoom fue viejo en dos años, este va a ser viejo dentro de 2 años, y va a ser viejo para bien, porque va a ver herramientas en donde las posibilidades comunicacionales van a ser más ágiles.

Hablamos con nuestros estudiantes, nuestro compañero, nuestra familia o por video propio con el teléfono, bueno todo esto que hoy uno cuenta como una hiper-modernidad, en realidad van a ser las bases de una modernidad que todavía no sabemos qué dimensiones va a tomar, si van a existir hologramas, si usted va a estar realmente acá haciendo esta entrevista o va a estar en su laboratorio o en su consultorio o en su facultad, y con esta misma postura, la misma posición, le va a faltar el mate cocido, bueno y esa es la parte de la imaginación que uno le alcanza para tener.

Lo que es cierto es que, así como un mundo más comunicado es un mundo con más oportunidades, una institución pública como la nuestra más comunicada, es una institución más inclusiva y que le da más oportunidades a la gente.

***Entrevista número II, al secretario general de la UNLP, Prof. Patricio Lorente***  
***Preguntas utilizadas:***

- 1. ¿Cuál es la fortaleza, a su criterio, y la ventaja que brinda tener un plan de comunicación institucional incluido dentro del plan estratégico en una universidad tan importante como la UNLP?***
- 2. Teniendo en cuenta su gran trayectoria, ¿porqué se decide incorporar la comunicación institucional al plan estratégico?***

Hay una serie de motivos, no un único motivo. En general, lo primero que quisiera señalar es que para nosotros la gestión, la política, la organización de nuestra universidad y la comunicación son cosas que van juntas. Imposible pensar la gestión sin la comunicación, la política sin la comunicación, pero además hay algunas características propias de nuestra universidad.

En primer lugar, es universidad pública, sostenida con fondos públicos y entonces comunicar es una responsabilidad fundamental, digamos...nosotros una de las obligaciones que tenemos como servidores públicos y como gestores de una institución pública como la universidad, es comunicar de manera permanente al conjunto de nuestra comunidad no solo de la comunidad universitaria, sino de nuestros vecinos, que es lo que estamos haciendo en todas las dimensiones de la vida universitaria.

Pero además hay otra cuestión y es que, nosotros nos hemos transformado en una comunidad en este caso sí, en una comunidad universitaria muy grande. Somos hoy 17 facultades, 5 colegios, una escuela de oficios, más de 150 unidades de investigación y desarrollo y la segunda universidad más importante de Argentina. Tenemos presencia en el territorio, a partir de una cantidad de centros comunitarios, hoy somos bastante más que 200.000 personas, aunque los números cambian de acuerdo a como miremos. Es impensable, que nosotros podamos tener un vínculo cotidiano con esa enorme comunidad de personas si no tenemos una política de comunicación.

Y una política de comunicación pensada no hacia el interior de la universidad, porque por este modelo de universidad, por la forma en que está implantada en el territorio, es muy difícil distinguir entre el adentro y el afuera.

Digamos, nosotros somos una institución muy imbricada en el territorio. De hecho, nunca fuimos, desde los orígenes fue pensado así, nunca fuimos una universidad recluida en un campus.

Desde la fundación, cuando Joaquín V. González piensa esta universidad, el rechaza la idea de campus, de hecho, él habla de la universidad como República Universitaria y por eso no tenemos rector, sino que tenemos presidente, desde la creación de la universidad es presidente, pero además se pensaba en una institución universitaria inserta en el territorio, no separada del territorio. Y esto, además, ha tomado otras dimensiones en los últimos años. Bueno en los últimos 15-20 años hubo un crecimiento muy fuerte de la universidad, siempre tuvo un crecimiento orgánico, pero en la última década y media, ha tenido un crecimiento más intenso que el crecimiento orgánico que se espera de una universidad como la nuestra. Hoy ya no tenemos solamente facultades, colegios, centros de investigación, fundamentalmente en La Plata, sino que tenemos una presencia muy fuerte a nivel regional, en Berisso y en Ensenada, en localidades distantes de La Plata que teníamos actividades muy accesorias y específicas, hoy tenemos actividades mucho más intensas. Bueno esto por supuesto también condiciona una estrategia de comunicación, esta visión de universidad, también me parece que hay que tener en cuenta la dimensión de la complejidad, digamos, nosotros somos además de la dimensión somos una institución compleja. La UNLP es más compleja que la UBA, es más chica, pero más compleja. Tiene más facultades, tiene más carreras, hay dimensiones de la vida de la UNLP que la UBA ni las considera, esto de tener unidades de producción que permitan juntar ciencia, tecnología y enseñanza con el objetivo de resolver un problema puntual. Por ejemplo, entonces hacemos una fábrica de baterías de litio.

Intentamos hacer experiencias demostrativas que permitan mostrar caminos de resolución. Bueno ahora yo acabo de terminar una reunión con el equipo nuestro de comunicación, porque estamos por renovar nuestro portal que quedó obsoleto, y las principales discusiones de cómo pensar el portal de la universidad no son técnicas, no son de... bueno que software usamos, que plataforma; sino que más bien...

### **¿Visuales?**

Son políticas y son de gestión, digamos que es lo que queremos priorizar, como queremos agrupar las dimensiones de la gestión universitaria hay algunas que son lógicas por supuesto tiene que haber un botón donde uno pueda ingresar a la información de las carreras que se dictan en la universidad. Pero hay otras que no son tan obvias, ¿digamos la escuela de oficios que es una institución relativamente nueva de la universidad y toda una política de educación formal alternativa, donde debe estar? ¿cómo parte de una política de extensión? o como parte de una política académica? es una política de enseñanza o es una política de extensión? como lo mostramos al mundo.

Hay que tener en cuenta que, nosotros pensamos la gestión y pensamos el proyecto de universidad de una determinada manera. Ahora, los que visitan nuestra página web, ¿qué les interesa? como juntamos esos dos mundos que no son necesariamente iguales. La gente quiere recabar información sobre la universidad.

**3. *Se habla de debilidades en el contexto de comunicación institucional, y por eso se trabaja fuertemente para no tenerlas o disminuirlas, cree Ud. que ¿existe coherencia en los mensajes que emite la gestión desde la presidencia y que luego cada unidad académica decide comunicar?***

Bueno, hay que distinguir conceptos que son parecidos, pero no son iguales. Una cosa es uniformidad y otra cosa es coherencia. Nosotros aspiramos a que la comunicación integral de la universidad sea coherente. Es difícil pensar que vaya a ser uniforme, porque efectivamente en las 17 facultades, no solo se encargan de núcleos

disciplinares muy distintos entre una y otra, sino que además hacia dentro de cada facultad, hay culturas institucionales, visiones del mundo, etc. que son distintas de la facultad que tiene al lado. Estamos en un momento de mucho consenso sobre cómo debe ser la universidad. Y eso por supuesto ayuda, la comunicación, a que parte del consenso es que lo que pensamos como universidad y, entonces, las distintas visiones, las distintas miradas disciplinares, etc. terminan formando parte de un discurso general que es coherente.

La coherencia tiene que ver con la comunicación, pero tiene que ver sobre todo con la política, digamos. Un hecho muy significativo de los últimos años de nuestra universidad, última década, década y pico, es que ha habido elección de presidente que ha contado con un respaldo muy significativo.

Hubo etapas en la universidad donde había 2, 3, 4 candidatos a presidente de la universidad y por supuesto la asamblea expresaba distintos niveles de apoyo a cada uno de sus candidatos y después termina eligiéndose uno.

Que, por supuesto está muy bien, digamos lo que digo es que, se ha dado un fenómeno en los últimos 15 años donde ha habido una confluencia política de sectores diversos y de apoyo muy fuerte. Desde la segunda presidencia de Azpiazu hasta acá, siempre se ha consensuado un único candidato y ese único candidato ha tenido un apoyo masivo por parte de la comunidad universitaria.

No quiere decir que no haya diferencias, hay muchas diferencias, de hecho, somos una universidad muy diversa. Pero por ahora, esta es una etapa donde las instituciones de gobierno de la universidad expresan un nivel de consenso muy alto y niveles de acuerdos muy altos.

Eso hace que tener una comunicación, una estrategia de comunicación coherente que permite incluir las expresiones diversas, pero en un mensaje que tiene puntos en común, se hace mucho más fácil. Esto por supuesto, depende mucho de los actores de la universidad, pero también son etapas en la vida de la universidad. Sabiendo que es una etapa, nosotros queremos que sirva para consolidar muy fuertemente esta idea de universidad que tenemos.

Y, de hecho, también tiene efectos que se retroalimentan en el sentido de esto que vos decías, nos pasa a muchos, bueno yo tengo un sentido de pertenencia muy fuerte. Cuando se dan estos procesos esas cosas se refuerzan, porque nos sentimos identificados.

**4. *¿Cuál cree Ud. que son los principales desafíos que presenta la comunicación interna y externa de la UNLP, si es que Ud. cree que existen? ¿Qué parámetros de calidad y herramientas cree que tiene UNLP para promover una comunicación eficiente?***

Bueno, como decíamos al principio, es difícil distinguir entre comunicación interna y externa de la UNLP. Y los desafíos son parecidos, en mi opinión, no son los mismos. Básicamente, que mantengamos una política comunicativa integral, coherente, eficaz, es decir que nos escuchen, que nos vean. Yo creo que, en términos de desafío ese es el

principal, incluso para mí uno de los principales desafíos que tenemos es como hacemos que nos presten atención, sectores que tienen en su radar, en sus intereses personales y en sus prioridades no tienen a la universidad.

A nosotros nos preocupa mucho como incluimos a vecinos nuestros, de distintas edades, para la que hoy la universidad no significa gran cosa, porque tienen otras prioridades, porque ya se les paso la edad de estudiar, porque tienen apremios económicos que hacen que sea imposible pensar en la universidad, por eso es que hicimos la escuela

de oficios, para dar una posibilidad de formación a quien no está pensando, porque además tiene otro nivel de urgencias para hacer una carrera de grado. Por eso en los últimos tiempos se ha formalizado, en esto que llamamos una educación formal alternativa, una oferta cada vez más consistente de diplomaturas, que son ofertas formativas más breves, más puntuales que atienden, bueno por ejemplo en la pandemia tuvimos una oferta de diplomaturas vinculadas al tema de la salud, porque la demanda era vinculada a la salud.

¿Qué parámetros de calidad? Bueno, nosotros estamos muy atentos sobre todo a una serie de indicadores cuantitativos y en la evolución de esos indicadores, como es las reacciones en nuestras redes sociales, cantidad de usuarios redes sociales, cantidad de visitas a nuestro sitio web, donde se dirigen esas visitas y bueno respecto de otros tipos de indicadores es más complejo, porque tiene que ver con parámetros de calidad. Lo que tenemos es una revisión permanente de nuestras prácticas, bueno esto que decía de que hoy tuve una reunión porque estamos renovando nuestro sitio web, y quisiéramos que salga antes de las vacaciones. Que no va a cambiar nada fundamental a la vista, pero lo que no se ve, es como nos registran los buscadores, cómo se comparte más fácilmente por redes sociales, ese tipo de cosas, bueno ahí va a haber cambios sustanciales. Después también como parte de nuestra política de comunicación que se relaciona mucho con nuestra concepción del conocimiento. Nosotros pensamos que el conocimiento y más en una universidad pública, que está financiada con fondos públicos, el conocimiento en general tiene que ser compartido.

Por eso el SeDiCi, que está muy bien ranqueado, de todos los repositorios institucionales de todo tipo de instituciones académicas-científicas, es el número 18 en el mundo y el cuarto en América Latina. Y tiene que ver con el concepto de ciencia abierto, concepto reciente de principios de los 2000, cuando se planteó formalmente, bueno esto de que es lo que se considera conocimiento abierto, que es lo que no. Como cambio la forma de comunicar los hallazgos científicos o los avances tecnológicos. El SeDiCi nace en la misma época, es decir no es casualidad que la UNLP sea pionera en repositorios académicos de acceso abierto, que es comunicar. Por eso una obligación de nuestros tesis de posgrado y grado es que tienen que poner a disposición sus tesis. Y ahora en agosto seguramente, vamos a proponer para el consejo superior, una política de acceso abierto que es una obligación por ley, las instituciones académicas tenemos que hacerlo, donde se va a ratificar una vez más, que la producción científica académica de la universidad tiene que estar disponible para el mundo digamos no solamente para el círculo que se encarga de una disciplina. Hay cosas que por supuesto, seguramente si nosotros leemos el último hallazgo del instituto de física de La Plata que trabaja en física de altas energías, es probable que no entendamos nada, pero el principio es "tiene que estar disponible".

### *¿Hay un desafío en que comunica cada una de las 17 facultades que forman la UNLP?*

Hay un desafío, digamos no ponemos el acento en cómo lo controlamos, sino en cómo nos ponemos de acuerdo. No hay una autoridad central que regula lo que se comunica, no, no lo hay. Hay niveles de acuerdo que a veces son explícitos y a veces son simplemente que estamos pensando cosas parecidas. Yo no tengo registro de que en los últimos años haya habido alguna comunicación de alguna facultad que nos haya dejado descolocado como universidad. Lo último que recuerdo fue que bueno, una facultad con la que el resto de la universidad tenía un fuerte nivel de enfrentamiento conceptual, político e ideológico era la Facultad de Medicina en las gestiones anteriores.

Pero aun así eran episodios muy puntuales. Y en la ciencia no te creas tampoco que es tan fácil, porque hay disciplinas donde la UNLP hace investigaciones muy avanzadas, pero la propia lógica de comunicación de esas disciplinas hace que exista una presión para publicar en medios, en revistas científicas, que no son de acceso abierto. Y es una tensión, porque si vos no publicas ahí de alguna manera no estás participando en la discusión global, pero si publicas ahí después tenes que pagar para acceder a tus propios *papers*. Pero no es una tensión que la vivimos solamente en la UNLP, es una tensión que atraviesa todo el mundo académico.

**5. *Dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se han producido en últimas décadas, qué opinión le merece, ¿el ruido o la interferencia que genera la comunicación mal realizada quizás, en tiempo real a través de las redes sociales por personas no idóneas?***

Bueno, hay que distinguir lo que hace el público general o incluso miembros de la comunidad universitaria, que publican en redes sociales y lo que es la comunicación institucional.

Tenemos las redes sociales de la universidad que forman parte de nuestra política de comunicación institucional. De la cuenta de Twitter de la universidad o de la cuenta de Twitter de la secretaría de Derechos Humanos de la universidad, hay un responsable con nombre y apellido que se hace cargo de lo que se publica o de la cuenta de Instagram del canal universitario. Forman parte de nuestro ecosistema de redes, que conforman nuestra política de comunicación institucional.

Después los que publican terceros en sus redes, si afecta de alguna manera a la universidad, nosotros por supuesto que le prestamos atención, todo lo que pasa en nuestro medio, pero no tenemos una reacción explícita. Registramos, porque puede indicar que hay algo que estaba mal comunicado de parte nuestra, puede ser expresión de un malestar, puede ser expresión de algún tipo de déficit en la gestión, lo tomamos en cuenta, lo verificamos, revisamos si es así, pero no tenemos una política de respuesta activa, de lo que se publica por parte de terceros en redes sociales, al contrario, si bien las redes sociales lo que permiten es un ida y vuelta, no nos parece buena política, engancharlos en discusiones entre nuestros canales institucionales y un usuario de Twitter o de Facebook. Registramos qué está pasando ahí, pero solamente en muy contadas oportunidades, y cuando el interlocutor lo vale, porque quizás es un académico destacado que nos dice algo por redes sociales, bien o mal, vale la pena una interacción directa pública en redes sociales, pero esos son casos excepcionales. Hay ruido en las redes sociales esto es así, hay mucho teléfono descompuesto, mucha difusión de noticias falsas.

***Entrevista número III, al director general de Comunicación y Medios de la UNLP, Lic. Gonzalo Albina. Preguntas utilizadas:***

- 1. ¿Cuál es la fortaleza, a su criterio, y la ventaja que brinda tener un plan de comunicación institucional incluido dentro del plan estratégico en una universidad tan importante como la UNLP?***
- 2. Teniendo en cuenta su trayectoria, ¿porque se decide incorporar la comunicación institucional al plan estratégico?***

Primera aclaración que es la menos importante (risas), no soy doctor, soy licenciado y especialista en gestión de la educación superior, próximamente haremos el doctorado también es esa materia que ya estamos planificándolo.

Mira te cuento, que esta bueno hacer un poco de historia también. Antes del 2004, cuando la universidad comenzaba a tener un plan estratégico de gestión, que fue ideado precisamente por quién vas a entrevistar próximamente, al Dr. Fernando Tauber, la universidad no tenía lo que se llama un área de comunicación en sí, tenía una oficina de prensa y que era básicamente eso, ni siquiera tenía un rol en el organigrama.

Esta oficina, se encargaba básicamente de hacer algunas gacetillas institucionales sobre actividades que ocurrían en la presidencia y mantener, a través de un director de prensa, una relación fluida especialmente, con los principales responsables de los medios locales. Pero yo te estoy hablando de esto de fines del siglo XX y principios del XXI. Por el cual los medios de comunicación locales, imagínate, eran mucho menos, estaba el Diario El Día, El Hoy y no mucho más digamos, no teníamos todo este ecosistema de medios que hay hoy, portales y demás. Si en el 2004, a partir de la elaboración del plan estratégico de gestión, la UNLP es pionera en esto de planificar estratégicamente su gestión, y la comunicación institucional se incorpora como uno de los ejes de la estrategia de gestión.

El plan estratégico de la universidad tiene seis estrategias principales: hay de enseñanza, de extensión, de administración, una de ellas es gestión y administración, y ahí adentro está la comunicación institucional y claramente a partir de ese momento la comunicación en la UNLP, comienza a ser jerarquizada. Creo que es la palabra más indicada, y ser tenida en cuenta como un área estratégica en el sentido de su...de su influencia transversal en todo lo que es la organización de la universidad. Y fundamental también en definir cuál es la identidad, ayudar a profundizar, a arraigar, a difundir cuál es la identidad y el espíritu de la UNLP.

Esta identidad que nosotros muchas definimos como universidad científica, abierta, inclusiva, de excelencia. Hemos sumado en el último tiempo este carácter de universidad feminista. Todo esto necesita claramente de la comunicación para que todos estos valores de la universidad y esta identidad de la universidad, pueda ser realmente reflejada. Claramente eso empezó a pasar y a tener una dimensión reflejada en lo institucional digamos, por el reconocimiento no solamente en el organigrama, sino también por el reconocimiento hacia el interior de la propia institución, a partir si de la incorporación en el plan estratégico.

A partir de ahí, dejamos de ser una oficina de prensa y el área empezó a ser una dirección de comunicación institucional. Hoy es una Dirección General de Comunicación Institucional de la que depende el portal web de la universidad, dependen la gestión de las redes sociales de la universidad, de aquí también depende la unidad de prensa y de aquí también depende la dirección de comunicación visual, que básicamente es la que tiene a cargo todo lo que es la identidad visual de la universidad; en cuanto a diseño de *flyers*, etc.

### ***Queda claro que le dieron una jerarquización increíble...***

Exactamente, que también se vio reflejada por supuesto en la cantidad de personal. De aquella vieja oficina de prensa donde había un director de prensa y dos personas trabajando, pasamos a ser hoy un equipo que está integrado por 20 personas de los que tenemos: profesionales de la informática, profesionales del diseño y comunicación visual, también hay especialistas en diseño web, obviamente tenemos desarrolladores informáticos para hacer lo que es el portal web de la universidad y los otros sitios que derivan del portal de la universidad. Tenemos profesionales encargados de administrar las redes sociales y por supuesto también tenemos periodistas y tenemos fotógrafos. Así que,

en ese sentido ha ido evolucionando muchísimo y ha sido jerarquizada en todos los planos. Porque viste que muchas veces se habla y se dice la jerarquizamos, la transformamos en la oficina de prensa, en una dirección, pero eso después no tiene ni su correlato ni en el personal, ni en el equipamiento. Aunque siempre algo falta obviamente, pero en ese sentido la incorporación de la comunicación en el plan estratégico ha sido fundamental para ese crecimiento; a tal punto que, para agregarte una cosita más, esto fue previo a la pandemia, 2019, cuando se crea la Especialización en Gestión de la Educación Superior, se incorpora como uno de los ejes de las materias dentro de esa especialización, a la comunicación.

La comunicación institucional forma parte de la carrera de Especialización en Gestión de la Educación Superior. Como para también poner un poco en contexto de que esta jerarquización, esta importancia que se le da a la comunicación, tiene su correlato en todos los ámbitos de la universidad, inclusive en esta formación.

También hay una instancia de formación en comunicación, en lo que es una de las Licenciaturas en Gestión para los trabajadores no docentes. En esa curricula hay una materia que la estamos dando nosotros desde el área, que es en comunicación. Estamos con esta lógica de la transversalidad, de que el no docente que quiere capacitarse y tener un título de licenciatura y ser un no docente mejor preparado, bueno esa mejor preparación incluye comprender la comunicación en la UNLP.

**3. *Se habla de debilidades en el contexto de comunicación institucional, y por eso se trabaja fuertemente para no tenerlas o disminuirlas, cree Ud. que ¿existe coherencia en los mensajes que emite la gestión desde la presidencia y que luego cada unidad académica decide comunicar?***

Si, tiene mucho que ver con la característica propia que tiene nuestra universidad, de la autonomía de las facultades. Hay una cierta debilidad que a veces cuesta porque claro, la propia palabra es un obstáculo. ¿Cuesta imponer, por qué? porque no podemos imponer desde el rectorado criterios de comunicación a las facultades, porque precisamente imponer implica este pasar por encima de la autonomía de las facultades. Si lo que es cierto y que lo venimos trabajando lamentablemente en los dos años de pandemia, nos obligó a tener un parate en ese sentido, pero habíamos logrado una rica articulación con las áreas de comunicación de las facultades, primer punto a favor: ya prácticamente las 17 facultades tienen o un área de comunicación, yo diría el 100 %, tienen o un área de comunicación o al menos alguna incipiente área de comunicación con algún referente. Así como aquí en el rectorado, previo al 2004 arrancamos con una pequeña unidad de prensa, con poco personal bueno, cuanto menos eso hay en todas las facultades. Y la gran mayoría ya tienen áreas de comunicación definidas e incorporadas al organigrama. Esto fue progresivo, desde que aquí, en la presidencia de la universidad se crea la Dirección General de Comunicación, esto también empieza a derramar y creo que también es un proceso lógico de cómo la comunicación a tenido cada vez más importancia, para el desarrollo de las facultades.

Digamos, cada vez más es necesario comunicar lo que las facultades hacen, se dieron cuenta que era una necesidad y era una falencia no tenerla. Bueno te decía, en la previa a la pandemia, veníamos trabajando en jornadas de articulación digamos, juntándonos todos los equipos de comunicación combinados desde aquí desde esta

Dirección General de Comunicación Institucional, para poder laburar articuladamente en esto de decir...bueno tengamos un mensaje...si bien no único, porque cada facultad tiene su propia impronta, y sus propios intereses digamos. Pero en esto de definir el perfil y la identidad general de la universidad, ir hacia el mismo camino, poder

unificar y encontrar una sinergia para que todos los esfuerzos que cada facultad hacía para difundir y contar qué es lo que está haciendo, que pueda ser aprovechado por todos digamos. Que se pueda trabajar articuladamente, ese es un camino que estamos llevando adelante con ciertas dificultades, porque no es fácil, también. Está la cuestión de ciertos recelos. Hay facultades de repente que no quieren que presidencia se entrometa a contar lo que está haciendo la facultad.

Hay algunas facultades con las que esto se está trabajando muy bien, y no hay estos problemas, el caso de la Facultad de Ingeniería, o Ciencias Exactas hay una relación muy fluida, que se trabaja en conjunto para que el mensaje llegue mejor. Hay facultades que por suerte han logrado entender que, si se labura junto con UNLP, la efectividad de su comunicación crece, y es sencillo. ¿Porque pasa eso? porque nosotros tenemos una relación mucho más fluida con los medios de prensa, no solamente locales sino nacionales. Tenemos muchísima llegada, tenemos líneas directas con ellos, tenemos redes sociales con una potencia mucho más grande que las de las facultades.

Obviamente no es mérito de nosotros como gestión a cargo de la Dirección de Comunicación, en definitiva, estamos administrando redes sociales de una universidad que es la segunda más importante de Argentina. No nos insume mucho presupuesto, la verdad.

Para que te des una idea, nosotros no manejamos un presupuesto propio, dependemos de Secretaría General, de Patricio Lorente, a quién también vas a entrevistar, con lo cual cualquier decisión que nosotros queramos tomar que implique requerir algún presupuesto, tenemos que solicitar el permiso allá. Si hay mucha voluntad y espíritu de equipo, eso es algo que caracteriza mucho a la UNLP. Hay un sentido de pertenencia muy grande, de la gente que labura no solamente en esta área, en todas las áreas y que ayuda mucho a que, si hay alguna cuestión en términos presupuestarios que no podemos resolver, buscamos siempre de resolverla con buena voluntad.

**4. *¿Cuál cree Ud. que son los principales desafíos que presenta la comunicación interna y externa de la UNLP, si es que Ud. cree que existen? ¿Qué parámetros de calidad y herramientas cree que tiene UNLP para promover una comunicación eficiente?***

Desafíos sí, y en comunicación interna es una falencia, no hay un gran desarrollo de la comunicación interna en la universidad, de hecho, a nosotros nos cuesta en la universidad hacer que el manual de normas de diseño que tiene elaborado la Dirección de Comunicación Visual, que es el manual de normas que expresa cómo deben comunicarse las cosas, como deben utilizarse las marcas de la universidad. Nos cuesta que se implemente, sigue existiendo en muchos casos en materia de comunicación, una práctica que estamos haciendo todo lo posible para amigablemente desterrarla y es que, cada área considera que puede hacer su propia comunicación. Esta la cuestión de decir "bueno, nosotros hacemos nuestro flyer, nosotros esto lo comunicamos por acá porque tenemos un muchacho amigo que está en segundo año de periodismo" y ...

***¿Se corre el riesgo de perder la coherencia comunicacional?***

Y...empieza a pasar ese tipo de cosas, uno empieza a encontrarse con el desarrollo de las redes sociales. Nos empieza a pasar que empiezan a surgir cuentas de Instagram, de Twitter y demás, de distintas áreas de la universidad, incluso de aquí mismo, dentro de la Presidencia de áreas de la Presidencia. Se crean programas especiales y ese programa inmediatamente que se crea, genera una cuenta de Instagram donde se generan mensajes que empiezan a irse de control digamos, porque bueno pues se maneja un lenguaje

particular. Entonces, no se hace de manera orgánica o bajo la supervisión del área nuestra, a veces no nos enteramos de que es ya la peor práctica que puede ocurrirnos, que es que nosotros como Dirección de Comunicación no nos enteremos de algo que se está comunicando en otras áreas. Y nos enteramos en el recorrido de estar buceando permanentemente, estar trabajando en el contenido de las redes sociales y nos encontramos con que se está diciendo algo de la universidad, lo está diciendo un área que está en la universidad.

No es que nosotros vamos a prohibir el que distintas áreas puedan llegar a tener sus redes sociales y demás. Lo que nosotros tratamos de hacer es recomendar que primero de todo utilicen las redes sociales oficiales de la universidad. Sino empieza a ver esta disgregación de mensajes generales y que muchas veces no tiene sentido y hasta es poco provechoso, porque de qué le sirve a un área que de repente organizó un programa específico pongámosle de “becas especiales para chicos que necesitan adquirir computadoras”, y te hacen una cuenta en una red social, para qué?, si tenemos 220.000 seguidores de Twitter, 100.000 en Instagram, por qué no aprovechar esa capacidad que ya está instalada que tiene una marca, en vez de estar generando estas cuentas que empiezan a reproducir mensajes que aparte después, en el tiempo no perduran. Quizás, porque quien hace eso normalmente no es un profesional de la comunicación, es el muchacho/a que justo estaba ahí se puso a hacerlo y después esa cuenta queda muerta, que no hay cosa peor que eso. Luego uno encuentra que el último posteo de esa cuenta es del año 2018, por ejemplo.

Somos una universidad muy grande entre estudiantes, docentes, no docentes, es una comunidad de 200.000 personas y entonces bueno, eso hace que, nos cueste a veces en términos de comunicación interna generar una mayor cohesión, la dimensión y la autonomía claramente atentan contra eso.

**5. *Dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se han producido en últimas décadas, qué opinión le merece, ¿el ruido o la interferencia que genera la comunicación mal realizada quizás, en tiempo real a través de las redes sociales por personas no idóneas?***

Para nosotros es una preocupación, pero creo que también es un terreno hermosamente fértil para avanzar y para que la universidad imponga o haga más visible su opinión y su presencia como voz autorizada. Me parece que la pandemia lo dejó absolutamente claro el último tiempo, con todas las cosas que se decían en término científicos y no científicos acerca de cuáles eran los alcances de la pandemia. En plena pandemia se habló de infodemia, como todos estos mensajes que había, que empezaban a confundir y demás. Yo creo que ahí la universidad tiene un terreno muy fértil para posicionarse, me parece que es fundamental que la universidad, que tiene profesionales formados, especialistas formados tenga una mayor presencia en los medios y especialmente en las redes sociales.

Pero hay una cuestión que es fundamental, vos venís de la investigación, como bioquímica lo debes tener más que claro: el investigador debe tener acá en esto, un rol fundamental. Digamos, si la universidad quiere comunicar y si nosotros pretendemos comunicar, si lo intentamos nosotros solos sin que el investigador asuma ese rol de investigador, pero a su vez de divulgador, va a ser complejo no va a tener sentido. Yo creo que es importante ahí que los docentes, que los investigadores asuman también un rol protagónico en esta cuestión de ser divulgadores de lo que hacen y son los que tienen la posibilidad de posicionar a la universidad como palabra de referencia en un montón de temas porque, si la universidad a través de sus profesionales, de sus investigadores, no

sale a hablar, no sale a echar luz sobre un montón de temas, bueno si nosotros no hablamos...van a hablar otros. Me parece que ahí la universidad tiene una posibilidad importante.

En el 2019 si mal no recuerdo, pusimos en marcha por pedido del entonces presidente Dr. Fernando Tauber, un área dentro de esta dirección especialmente advocada a la comunicación pública de la ciencia. Entonces allí pusimos *on-line* el sitio "UNLP Investiga", que está especialmente dirigido a difundir todo lo que hacen en materia de ciencias, las más de 150 unidades de investigación que tiene nuestra universidad. La idea fue visibilizar la producción científica de la universidad ya que la preocupación en ese momento de las autoridades de presidencia era, tenemos 150 unidades de investigación, estamos produciendo semejante cantidad de artículos y muchos no se enteran. Veníamos de una etapa del gobierno nacional donde se había puesto muy en cuestión también, que ocurría con el presupuesto de Ciencia y Técnica digamos...en que estaban investigando nuestras universidades, el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas).

Nosotros tenemos que contarle a la gente que estamos haciendo con el presupuesto de Ciencia y Técnica y mostrarles que, con ese presupuesto, sus impuestos, estamos haciendo todo esto. También sentíamos la necesidad de poner en valor que nosotros somos una universidad de las que más aporta en el sistema científico nacional. Somos después del CONICET, la segunda unidad más productora de Ciencia del país y sin embargo eso la gente no lo sabe. La percepción de la gente (esto tiene que ver con un trabajo final que hice en el marco de la especialización) de cuáles eran los organismos de Ciencia y Técnica, y que aportaban al desarrollo científico del país, no involucraban a las universidades, se consideraba al CONICET y después a organismos privados.

Muchas personas no tienen asociada a las universidades como instituciones dedicadas a la ciencia, entonces bueno también en ese sentido fue creado este sitio específico de investiga.

***¿Con respecto a las redes sociales manejadas por personas no idóneas, les hace ruido que pueda interferir en la comunicación institucional?***

No se puede controlar, eso es complejísimo de controlar. De hecho, el jueves de la próxima semana vamos a mantener una reunión con el equipo de Bienestar Universitario de acá de la UNLP, de donde depende el comedor universitario, el albergue universitario, todo el sistema de becas de la universidad, los talleres gratuitos para estudiantes. Vamos a tener un encuentro con ellos porque están preocupados porque precisamente les empezó a pasar esto. Gente que maneja el albergue universitario, de repente abrió unas redes sociales y gente que maneja el comedor tiene sus redes sociales.

¿Pero qué pasa? el comedor universitario tiene cuatro sedes, bueno una de las sedes, abrió una cuenta de Instagram. Casualmente nos convocaron para reunir a todos los directores del área de Bienestar Universitario, que tienen sus redes sociales específicas y están especialmente orientadas a un público estudiantil. Sin embargo, les ha pasado que internamente cada uno de sus subdirectores y a su vez la gente que está debajo de sus subdirectores, por voluntad, sin mal intención obviamente, pero como lo que ahora hay son las redes sociales, queremos contar lo que estamos haciendo entonces de repente se encuentra con que adentro de Bienestar Universitario se están manejando como diez perfiles en distintas redes sociales, y no tienen un único criterio, colocan *hashtags* diferentes, se autodenominan de diferentes maneras, algunos usan lenguaje inclusivo otros no. Esto claramente no ayuda, de hecho, distorsiona el mensaje que llega a ese

público. Ese público recibe mensajes diferentes de una misma institución, eso obviamente hay que empezar a darle un poco de coherencia y entender que, detrás de la buena voluntad, hay que tener un poco más de profesionalismo en el manejo de la comunicación.

La nueva gestión seguirá la misma línea, cuando asumió Martín López Armengol considero que su gestión es la continuidad de la gestión de la UNLP así que en ese sentido, seguimos trabajando en la misma línea.

***Entrevista número IV, a la Dra. en Comunicación Josefina Bolis. A cargo de la Pro-Secretaría de Medios y Publicaciones de la UNLP.***

Josefina es egresada de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), docente de esa casa de estudios. Es investigadora y ahora está a cargo de esta pro-secretaría. Sus temas tienen que ver con la juventud, con la política, con los sentidos que construyen sobre el estado, sobre la política y sobre lo público. A través de diferentes instancias de becas doctorales y post-doctorales de CONICET, ha trabajado en torno a esa construcción de sentidos, en como también se interpela desde las distintas instituciones públicas, la universidad es una de ellas, a las nuevas generaciones.

**Su función:**

Acá en la universidad este espacio, es un espacio que depende de la Secretaría de Extensión porque se piensan a los medios de comunicación como dispositivos para llevar a cabo las prácticas extensionistas y tiene 3 dispositivos comunicacionales centrales: uno es el canal de la UNLP: TVU pública, la Radio universidad que tiene dos frecuencias AM y FM, con multiplicidad de contenidos, ya lo podremos ir desarrollando, más de 90 programas las 24 horas del día y la editorial de la universidad que es el centro de producción y de divulgación de la producción científica de la universidad (EDULP). Tiene su librería también más allá de la editorial que existe desde el 1987, ahora hace 3 años se ha inaugurado un espacio donde además de estar todas las producciones de la editorial, que son mira, en los últimos 8 años más de 600 títulos se largaron, entre libros de cátedra, articulado con facultades, revistas científicas.

Todos los libros, todas las producciones, las revistas se cargan al SeDiCi y son de acceso libre y gratuito. Así que tenemos la versión digital y la versión en papel y se articula con las 17 unidades académicas. Los libros de cátedra por ejemplo han sido de un volumen muy importante en los últimos años. También hay colecciones propias que han sido precursoras en muchos campos, por ejemplo, una colección de Género y de Diversidad Sexual que ya tiene más de 25 títulos. Tenemos una colección de divulgación científica que es para niños, para infancia que se llama "Abre preguntas", tenemos colección de derechos humanos, de historia. También se ha incursionado en los últimos años en las últimas gestiones en Ficción-Crónicas y novelas. Hay mucha producción que por ahí para una editorial universitaria no es usual, encontrar en una editorial universitaria los géneros como la poesía. Nuestra editorial ha sido precursora en ese sentido, tiene un montón de producción y la librería que es lo que se encuentra en el primer subsuelo de este edificio, tiene además las producciones de las 49 editoriales universitarias del país. Se articula con todas las editoriales para que puedan enviar sus títulos acá y también hay editoriales independientes, editoriales comerciales así que es muy importante también para nosotros poder tener ese lugar de visibilización de la producción académica y de articulación, además, con todas las universidades del país.

## 1. *¿Qué opinión le merece tener una estrategia de comunicación institucional en el plan estratégico de UNLP?*

Bueno la universidad en sí ha sido pionera en materia de comunicación y de radiodifusión. Nosotros tenemos la primera Radio Universitaria del mundo. UNLP ha apostado a la comunicación desde sus inicios. La radio universidad se creó en 1924 o sea que en dos años estará cumpliendo 100 años. La universidad ha tenido esta perspectiva de la comunicación que nosotros apoyamos, que es entenderla como un derecho humano y como universidad pública, nosotros tenemos la responsabilidad y compromiso con el pueblo de poder abonar a ese derecho humano, entendiendo que este derecho no es solamente cómo toma la perspectiva liberal la libertad de expresión no?. Es poder decir en nuestros medios que los universitarios podemos hablar y divulgar nuestras producciones y nuestros saberes sino también, que sean espacios de encuentro y de construcción de saberes con la comunidad. Por eso es importante decir que es una política de extensión de la universidad, porque promueve la generación de esos saberes conjuntos.

Por supuesto articulamos con distintas organizaciones, instituciones de la sociedad civil, articulación con los gremios. Hay programas específicos en la radio de distintos grupos de facultades, pero también de los gremios, también de Derechos Humanos.

### *¿Pueden venir personas que no son de UNLP también a hacer algún programa aquí?*

Sí claro, incluso hay varias propuestas en ese sentido por ejemplo el Centro de Ex combatientes Islas Malvinas (CECIM) tiene su programa en la radio. Hay muchos que por ahí son artistas consagrados que también han hecho sus propuestas comunicacionales. Todo lo que es la FM de Radio Universidad está muy orientada a la promoción del rock y de la cultura musical platense no solo del rock, pero sí ha tenido una fuerte tendencia a orientarse hacia ese espacio. Ha sido un lugar de promoción digamos de los artistas locales. Así que, hay toda una propuesta que tiene que ver también con la interpelación a las juventudes no?.

Es muy importante para nosotros poder llegar a la comunidad universitaria claro que sí, que la comunidad universitaria venga y que pueda expresarse, pero también, ampliar los márgenes de la universidad en ese sentido. Poder justamente que la sociedad, la comunidad por lo menos de la región de La Plata, Berisso y Ensenada interpele a la universidad desde los medios. Que nos lleguen...que sea ese espacio de encuentro donde se expresen las distintas demandas, las distintas necesidades, las distintas problemáticas que se están atravesando en la región y que, a partir de ahí, también eso que pueda retribuir a los proyectos de investigación, los proyectos académicos que tiene la universidad. Entonces ampliar las audiencias y poder ampliar también las formas en las cuales nosotros construimos esa agenda noticiosa, es uno de nuestros objetivos principales.

Visibilizar, instalar los medios y ampliarlos es objetivo de esta pro-secretaría. Pero también digo...para decirlo de una forma conductista no? porque hay muchas teorías de la comunicación; entonces cómo hacemos para que nuestro mensaje llegue más? no al revés, nosotros lo que queremos es ampliar las redes y poder ampliar esa red que tienden los medios de alguna forma...para que las voces que todavía no están en la universidad puedan entrar. Y así cuando entran, también cuestionarlas, también proponer, también demandar, digo también me parece que es parte de esta perspectiva de la universidad pública como derecho. No es solamente entrar a la universidad, sino también es cuestionarla, es poder gozar de sus saberes.

Hay un montón de propuestas que están orientadas a la popularización de la ciencia, no solo en un sentido divulgacionista, sino también bueno cómo hacemos para que esos saberes puedan ser aprendidos realmente, que puedan servir para resolver problemas que nuestra comunidad tiene, que puedan servir para eso, que sean utilizados.

## 2. *¿Como se realiza la coordinación de la comunicación desde su pro-secretaría en UNLP? ¿Qué herramientas utilizan para lograr una comunicación de calidad?*

Un poco reiterar los dispositivos que tenemos. Nosotros tenemos medios públicos universitarios que están en distintas plataformas, en distintas redes están por ejemplo en la televisión digital abierta, también están en el cable, están en su versión digital. Tenemos todas las redes sociales: Instagram, Twitter Facebook. Ahora también estamos incursionando en *Spotify*, en YouTube. YouTube es una red social que funciona muy bien, específicamente para el canal.

Por la amplia participación de la comunidad en los medios universitarios, de la comunidad universitaria y no universitaria, lo que garantiza los medios es la heterogeneidad, más allá de que siempre sean de puertas abiertas y que es muy importante para nosotros, incluso tenemos una línea muy importante en fomentar las prácticas estudiantiles, las prácticas también con la articulación con facultades para que vengan docentes extensionistas, investigadores, que también puedan comunicar acá. Pero creo que también la calidad se garantiza por esa pluralidad, nosotros apostamos a una comunicación plural, participativa, democrática e inclusiva. Claramente nosotros en principio, los profesionales que trabajan en los medios de la universidad son profesionales formados que asumen esa responsabilidad de que aquello que comunican tiene que tener una perspectiva de derechos humanos, tiene que tener una perspectiva de género, tiene que tener una perspectiva regional, soberana. En ese sentido son profesionales que además están en un proceso de actualización y formación permanente. Hemos promovido desde la pro-secretaría en los últimos años, por ejemplo, que obligatoriamente todos hagan la capacitación de la Ley Micaela, para incorporar la transversalidad de la perspectiva de género en los medios.

También hemos promovido, por ejemplo, una capacitación en comunicación digital y transmedia porque nos parece importante que los medios puedan actualizarse en función de las nuevas modalidades del consumo mediático. Por ahí hay nuevos géneros que tienen otro lenguaje...la instantaneidad, otra temporalidad, que es necesario que nos actualicemos porque tenemos que poder seguir interpelando a nuestros públicos, que hoy por ahí, no están en los medios tradicionales tal como los concebimos hace 10 años. Entonces es importante que, vayamos promoviendo esos procesos de capacitación y actualización permanente. Pero más allá de eso yo creo que tu pregunta en torno a la calidad se da por poder dar información que sea veraz, que sea contextualizada, que hace contraste con distintas fuentes de información, que siempre se contextualice socio-históricamente cuando se presenta un mensaje, una información y sobre todo entender que la información no es una mercancía, es un bien público y lo que implica eso, que nosotros estamos como efectores de un derecho de que la sociedad pueda recibir esa información. No como consumidores sino también, como productores. Entonces el espacio siempre está abierto a que se cuente con voz propia.

Para contarte una experiencia de las últimas que hemos tenido, también en el marco de la pandemia, cuando teníamos ciertas dificultades para circular o para utilizar las instalaciones, que bueno estamos además súper contentos con las instalaciones

nuevas, porque nos permite esta vinculación transmedia. Antes estábamos todos separados, el canal estaba acá, pero en el subsuelo en este edificio, la radio en plaza Rocha, la editorial en otro edificio. Entonces, lo que se ha apostado de la universidad en infraestructura edilicia, en recurso tecnológico porque hay que equipar digamos esta cantidad de estudios en la radio. Hubo que destinar presupuesto, para no solo gestionar toda esta secretaría, osea que hay apuesta. Significa también tener medios que sean atractivos y que el mensaje pueda generar, no solo informar, sino también entretener digamos.

Otros objetivos que tenemos como medios de comunicación, es necesario una actualización tecnológica, constante y además digo la profesionalización de la planta no docente que se ha apostado muchísimo en los últimos años para que crezca. Para que, además, esté en mejores condiciones. Bueno volviendo a lo que te decía, es muy importante para nosotros poder estar en el mismo espacio físico para generar esa articulación transmedia, porque por ahí hay muchos proyectos que estamos encarando que atraviesan las plataformas, que atraviesan los lenguajes.

Y que también es importante coordinar algunas líneas editoriales, creo que me lo preguntaste recién también, como si hay algo de control?. No es control la palabra, pero si hay proyectos estratégicos, hay líneas editoriales que son relevantes. Pienso específicamente en lo que fue la comunicación en contexto de emergencia por la pandemia. Nosotros articulamos con la dirección de Comunicación Institucional de la UNLP, no es la misma área, pero si articulamos claramente, sobre todo lo que tiene que ver con la difusión de las actividades institucionales.

Nosotros tenemos dentro de la radio, dentro del canal, un área de universidad que articula constantemente con comunicación institucional. Bueno lo que te quería decir respecto a las líneas editoriales o las campañas que son estratégicas específicas para resolver ciertas necesidades coyunturales. Para nosotros fue muy importante entender que también podíamos aportar en coordinación con el estado nacional, el estado provincial, con distintas instituciones, con distintos organismos a generar campañas de bien público, que luego allí puede haber una línea editorial en torno a esto. Necesitamos difundir esta información, entonces lo hacemos a través de la radio, lo hacemos a través del canal, lo hacemos a través de piezas gráficas, lo hacemos en las redes, pero si aparecía esa necesidad de articular cuando tenemos que priorizar en algún tema que es estratégico para la sociedad. Y claramente lo hemos hecho en el tema salud, pero también en muchísimos temas de género, derechos humanos. Poder apostar a la comunicación como bien público en ese sentido.

**3. *Cuál cree Ud. que son los principales desafíos que presenta la comunicación interna y externa de la UNLP, si es que Ud. cree que existen? ¿Qué parámetros de calidad y herramientas cree que tiene UNLP para promover una comunicación eficiente?***

Nosotros tenemos una instalación regional muy importante que también a fines del año pasado pudimos mejorar, por ejemplo, en lo que refiere a la llegada de la radio, AM y FM se instaló una nueva antena, un nuevo mástil de telecomunicaciones y eso ha permitido ampliar la señal en la región. Entonces ahora tenemos llegada a gran parte de la Provincia de Buenos Aires. A través del *streaming* llegamos a otras partes del mundo. A través de las distintas posibilidades que nos da la transmisión *on line* también difundimos.

Por otro lado, la radio tiene un portal web que también funciona como agencia de noticias y como servicio informativo, y por ejemplo se colocan algunas de las entrevistas que se producen en el día y van construyendo noticias gráficas en torno a eso, entonces

también tenemos una parte del periodismo gráfico, audiovisual y radiofónico. Son varios lenguajes que utilizamos y si, hemos apostado en lo que se refiere a la comunicación interna en generar una sinergia, una convergencia transmedia, en los últimos años. El poder apostar a fortalecer la comunicación digital de cada medio, entendiendo también que eso implica nuevos procesos también de formación, de generación de recursos. Es explorar nuevos lenguajes, nuevas plataformas que nos desafían constantemente, pero que también creemos que es imprescindible justamente por esta necesidad que tenemos de juvenilar también las audiencias no?.

Siempre priorizando también a nuestros estudiantes o a posibles estudiantes que muchas veces nos conocen a través de los medios, entonces es muy importante para nosotros fortalecer a nivel regional la llegada de manera tecnológica pero también, a través de otras estrategias de articulación con organizaciones o con distintos sectores. También digo tenemos una gran trayectoria de articulación con otros medios universitarios, con las redes universitarias. Participamos en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) a través de distintas redes: RENAU (Red Nacional Audiovisual Universitaria) que es la audiovisual, de ARUNA (Asociación de Radios Universitarias Nacionales Argentinas) que es de radio fónica y de REUN (Red de Editoriales Universitarias Nacionales) que es la de editoriales.

En esta vinculación se generan muchas posibilidades de coproducción de documentales, de proyectos especiales, de podcasts. Bueno se están produciendo en distintos lenguajes distintos proyectos conjuntos en los cuales siempre contribuimos y después también una articulación a nivel regional latinoamericano, porque también participamos de por ejemplo la Asociación de Universidades del grupo Montevideo. Allí nos podemos poner en contacto con los medios universitarios de toda América Latina.

Para la comunicación interna por ahí hay dispositivos que se ven que son visibles de articulación y hay otros que son las herramientas que utilizamos en general, como herramientas de gestión y de articulación específica.

Por otro lado, uno de los principios de la universidad pública es que tiene autonomía. Entonces es importante general instancias de encuentro, de reflexión, instancias de diálogo de saberes, porque también más allá de que las facultades de UNLP tengan en su mayoría áreas de prensa, tienen bueno, particularidades que tienen que ver con su disciplina y se dirigen a un público muy específico. Entonces yo creo que también, muchas de esas áreas institucionales por unidad académica hablan a su comunidad, entonces es lógico que manejen otro vocablo y distintas estrategias.

Nosotros sí estamos en diálogo permanente con lo que van generando con las convocatorias que hacen, congresos, jornadas, actividades públicas, con los proyectos de extensión que van presentando cada una de las unidades académicas y cada una de las áreas de los programas de la radio, de la editorial y del canal se ponen en diálogo específicamente con estas áreas como para que se de a conocer todo. Generalmente las áreas de prensa nos mandan sus gacetillas, con novedades o sus boletines a lo cual estamos muy atentos para realizar la cobertura. Tenemos móviles de exteriores tanto de la radio como del canal, entonces cuando vemos que hay alguna actividad en las facultades vamos a hacer el registro en vivo, a entrevistar.

También participamos de las exposiciones de las actividades de divulgación científica. Participamos en la medida de las posibilidades, pero también, esto que te quería comentar que me había olvidado: el año pasado recibimos un programa de fortalecimiento a la extensión universitaria del Ministerio de Educación, en el cual empezamos a incorporar corresponsalías barriales a través de prácticas estudiantiles que se realizan en los distintos barrios. Son proyectos de extensión y también de voluntariado como fue el de Medicina, que se articula bueno con la Facultad de Periodismo, con la Facultad de Artes que son las más orientadas a nuestra disciplina, para que estudiantes avanzados o recién

egresados de las carreras puedan hacer prácticas periodísticas en los barrios de la ciudad y bueno mandar sus notas, mandar sus coberturas sobre las distintas actividades que hay por ahí en la periferia. Sobre todo, particularizar en construir, en ampliar nuestra agenda noticiosa y las voces que están incluidas en los medios para también un poco disputar la agenda hegemónica de la región.

Los medios comerciales de la región generalmente se enfocan en algunas problemáticas que tienen que ver justamente con las del casco urbano y hay un sector muy invisibilizado y hay necesidades muy invisibilizadas en la periferia platense. Entonces hemos incorporado a través de los corresponsales barriales, la cobertura de por ejemplo lo que pasa en Villa Elvira, lo que pasa en Los Hornos, lo que pasa en Romero, lo que pasa en Gonnet o en City Bell. Bueno en distintos barrios de la ciudad en los cuales nosotros también tenemos un montón de dispositivos de la universidad instalados. Hay centros comunitarios de atención, hay sedes barriales de algunas facultades como la Facultad de Periodismo, bueno hay medios comunitarios también con los que articulamos así que nos parece fundamental poder territorializarnos y expandirnos cada vez más para representar también esas distintas diversidades de identidades que hay en la región.

**4. *Dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se han producido en últimas décadas, qué opinión le merece, ¿el ruido o la interferencia que genera la comunicación mal realizada quizás, en tiempo real a través de las redes sociales por personas no idóneas?***

Yo creo que hay un fenómeno de época también, que tiene que ver con estas *fake news*, las noticias falsas que tiene que ver con las nuevas tecnologías de cómo han impactado también en la forma de construcción de la comunicación social en general. Entonces muchas veces nosotros desde los medios de comunicación lo que tenemos que hacer es retomar esos temas que van surgiendo en las redes, que van surgiendo a través del uso de muchas veces el anonimato, para poder contestarlas, para poder contrastarlas con datos, para poder contrastarlas con la información, con las distintas voces que tiene nuestra universidad. Por suerte fuentes no nos faltan porque tenemos a disposición muchísimos investigadores/as, entonces podemos directamente ir a las fuentes y empezar a desconstruir esos prejuicios, esas noticias falsas que se han generado. Volvemos al caso de la pandemia, lo que se llamó la infodemia que ha sido muy riesgosa, porque la comunicación es una herramienta que la ciudadanía utiliza como para tomar decisiones en su vida cotidiana, para tomar decisiones para formarse una opinión, para vincularse con otros, entonces en ese momento de dispersión y lo que generaba lo nuevo, era importante tener fuentes fidedignas en las cuales uno pueda apoyarse para tomar esas definiciones.

Nosotros creemos que los medios universitarios son uno de esos dispositivos en los que la ciudadanía confía, no va a tomar de igual manera lo que lee en Twitter o en lo académico. Entonces en ese sentido, nosotros hemos apostado muchísimo a poder comunicar esa información que estaba sustentada en fuentes oficiales. En este momento eran las autoridades sanitarias, pero también nuestros investigadores que al mismo tiempo iban generando conocimientos, iban generando respuestas. Desde las vacunas, los tests hasta el voluntariado digo, era poder en ese momento comunicar dónde estaban los dispositivos de la universidad que nos permitían acceder a ese derecho a la salud. Pero sí está claro que es una de las batallas que tenemos que dar, uno de los desafíos que en este momento nos convoca que es como utilizar también esas redes sociales para poder llegar con las voces autorizadas ahí. La gente sigue teniendo confianza, pero tiene mucho más acceso a este tipo de mensajes que circulan muchas veces por cadenas, entonces

nosotros también tenemos que ampliar las plataformas para que el mensaje de la universidad pública llegue y que por lo menos esté la posibilidad de contrastarlo. En ese sentido tenemos una responsabilidad fundamental y bueno y también en formar a las ciudadanías para, hay algo que nosotros por ahí desde la Facultad de Periodismo hablamos mucho que es que, es necesaria una educación integral si se quiere o una alfabetización o una formación desde incluso la escuela, desde incluso la secundaria en lectura de medios. En la pandemia hubo como una revalorización me parece de las voces de la universidad. Comunicar tiene que ver también con cómo interpelamos, claramente la prioridad es que la información sea de calidad, sea fidedigna, este chequeada.

Todo lo que corresponde a la ética periodística también, cómo construimos esa ética pudiendo ejercer nuestra labor cotidiana que muchas veces está presionada por la instantaneidad, porque también el periodismo necesita dar respuestas rápidas y que sin embargo eso no le quite problematización a lo que uno está comunicando. Aparte de eso, el mensaje tiene que ser comunicable, entonces no podemos perder esa capacidad de que también desde nuestros medios este la cultura, este la música. Digo que haya algún otro contenido, este el deporte, este la cuestión de género y las infancias. Todas las áreas que trabajamos están y se complementan con la noticia a la actualidad, la divulgación científica, porque también mucha gente se acerca a los medios porque quiere divulgar su proyecto cultural o porque quiere expresar una necesidad de su comunidad, entonces todo eso tiene que tener lugar, hay que ofrecer un abanico diverso de posibilidades de expresar distintas lenguas. Que nadie se sienta que desentona en un medio universitario.

Acá se acercan investigadores que vienen con algún proyecto o vienen con una gacetilla o vienen a comentar un problema, eso sucede y también es la intención de que suceda, que más personas puedan visibilizar que los medios están acá, en el octavo piso del edificio Karakachoff, en 7 y 48, de la ciudad de La Plata. Invitamos a que se acerquen, es la universidad pública así que también hay una apertura en ese sentido y después que los medios puedan funcionar también como un lugar de prácticas de nuestra comunidad universitaria. Entonces también incorporando a los estudiantes, a las nuevas generaciones aparecen todas esas nuevas necesidades o formas de comunicar que yo te repito, me parece que, en la diversidad, en la heterogeneidad que está garantizada en nuestros medios de comunicación, está la calidad. En esa apertura, en esa diversidad que bueno que nos permite también estar atentos a identificar estos problemas o estos ruidos como decías, en la comunicación que generan las nuevas tecnologías e ir dando batalla. No son plataformas de las que tengamos que ausentarnos, sino que tenemos que estar presentes desde otro modo, proponer otro modo de comunicación en esas plataformas.

***Entrevista número V, al Decano de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP, Prof. Dr. Juan Ángel Basualdo Farjat. Preguntas utilizadas:***

***1. ¿Teniendo en cuenta el rol que cumple la comunicación institucional en una institución de educación superior como la nuestra, cree Ud. que la Facultad de Ciencias Médicas apuesta fuertemente a gestionar una política de comunicación activa, transparente y coherente para emitir mensajes que lleguen a diferentes públicos?***

Desde que nosotros asumimos nuestra función, uno de los temas fundamentales ha sido la comunicación institucional para lo cual en su momento se creó la dirección de prensa de la facultad. Tenemos nuestra página web, tenemos Twitter, Instagram además de e-mails institucional, con lo cual nos comunicamos con todos nuestros actores, no

solamente de la facultad sino también de la universidad. ¿Por qué? porque estamos convencidos la necesidad de que tanto interna y externamente de la unidad académica, todos debemos conocer cuáles son las decisiones que se llevan adelante dentro de la institución.

**2. *Pensando en un análisis DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a su criterio, que piensa sobre la Facultad de Cs. Médicas y la vinculación de estos conceptos con la comunicación institucional?***

La fortaleza que nosotros tenemos es tener una facultad ampliamente distribuida dentro de todo lo que es el territorio de la Provincia de Buenos Aires porque no solamente, nosotros tenemos 5 carreras, que son la carrera de Medicina, Obstetricia, Nutrición, la Tecnicatura en Prácticas Cardiológicas y Enfermería, y no solamente estamos dentro del partido de La Plata, sino que tenemos 50 convenios con distintos municipios de la provincia de Buenos Aires, y además tenemos los convenios firmados a nivel Nacional e Internacional, con distintas universidades y con distintas facultades. Con respecto a las debilidades, muchas de las acciones que llevamos adelante por las características propias de nuestros investigadores y nuestros docentes, no se pueden difundir en el volumen que realmente se producen constantemente en la facultad. Nuestras amenazas son los medios de comunicación local, los cuales no están de acuerdo con las políticas que nosotros estamos llevando adelante, porque tienen una concepción diferente y constantemente están desinformando y no informando como deberían ser las cuestiones y cuáles son las actividades que tiene la facultad.

***¿Cree que hay coherencia con la comunicación institucional desde Presidencia?***

Si hay coherencia, nosotros respondemos a la presidencia de la universidad, y nosotros articulamos perfectamente bien con las características institucionales de la universidad.

**3. *¿Teniendo en cuenta que la comunicación institucional es un instrumento incuestionable de la búsqueda de calidad, siente que hay mucho por trabajar aún en comunicación institucional interna y externa en la Facultad de Ciencias Médicas?***

Si, indiscutiblemente hay muchos mecanismos que hay que seguir trabajando en comunicación. Por ejemplo, cuando hace 4 años nosotros comenzamos esta gestión, había algo que no se realizaba en la facultad, que nuestros investigadores tuvieran nuestro correo oficial. Nosotros empezamos a pedirles a todos los investigadores que dispongan de un correo institucional y que lo utilicen, y eso nos llevó a que *Google Scholar* empezara a capturar todas las publicaciones de nuestros investigadores y de estar prácticamente ante últimos entre todas las 17 facultades de la universidad, pasáramos al quinto lugar y teniendo un grupo muy reducido de docentes-investigadores con respecto al volumen total que tiene la universidad.

La otra cuestión nuestra es que, al tener carreras donde no solamente nuestros docentes están dentro del ámbito de la universidad, sino que también trabajan dentro de hospitales públicos, o en privado, la difusión de todas las actividades desde el punto de vista comunicacional, muchas veces se mezcla con las actividades públicas o privadas en otros sectores y no se priorizan los aspectos de la universidad.

4. *Dada la cantidad de actores que existen en nuestra institución, docentes, docentes-investigadores, estudiantes, no docentes y teniendo en cuenta que todo comunica, lo dicho y no lo dicho, ¿cómo cree Ud. que se puede evitar la polisemia, ruidos, interferencias que se generan en el proceso de comunicar?*

No hay interferencias en la comunicación entre los diferentes actores, es decir, acá la comunicación con el cuerpo docente, con los estudiantes y con los no docentes es una comunicación que es absolutamente fluida. Con los no docentes, estamos en comunicación constante, ellos nos transmiten a nosotros sus inquietudes, nosotros a su vez transmitimos las inquietudes a través de su cuerpo de delegados. Esta es una gestión de puertas abiertas (sistema de escucha).

Con respecto a los sectores estudiantiles, todas las agrupaciones estudiantiles tienen las puertas abiertas para venir a plantearnos todos los inconvenientes, los problemas, sus inquietudes, con los cuales hablamos de forma constante y a su vez ellos hablan con las partes correspondientes de docentes de la facultad. Y con respecto a los docentes, profesores, auxiliares docentes, constantemente estamos comunicados, con las reuniones departamentales, con los titulares de cátedra, por vía virtual o personalmente, se reciben a todos. Es decir que, la comunicación intra-facultad funciona sin ningún tipo de inconveniente. Los que tiene que empezar a ir conociendo la dinámica de la facultad son los nuevos graduados que nunca tuvieron una actividad dentro de lo que significa la vida universitaria, fuera de haber obtenido un título universitario dentro de la facultad, y la facultad también desde afuera. Y no hacen la vida de lo que significa la institución en todos sus aspectos. Entonces chocan sus aspectos culturales con los aspectos culturales que tiene nuestra unidad académica.

## ANEXO II

### Preguntas realizadas en entrevistas presenciales

1. ¿Cuál es la fortaleza, a su criterio, y la ventaja que brinda tener un plan de comunicación institucional incluido dentro del plan estratégico en una universidad tan importante como la UNLP?
2. Teniendo en cuenta su gran trayectoria, ¿porqué se decide incorporar la comunicación institucional al plan estratégico?
3. Se habla de debilidades en el contexto de comunicación institucional, y por eso se trabaja fuertemente para no tenerlas o disminuirlas, cree Ud. que ¿existe coherencia en los mensajes que emite la gestión desde la presidencia y que luego cada unidad académica decide comunicar?
4. ¿Cuál cree Ud. que son los principales desafíos que presenta la comunicación interna y externa de la UNLP, si es que Ud. cree que existen? ¿Qué parámetros de calidad y herramientas cree que tiene UNLP para promover una comunicación eficiente?
5. Dada la vertiginosa evolución de las formas de difusión que se han producido en últimas décadas, qué opinión le merece: ¿el ruido o la interferencia que genera la comunicación mal realizada quizás, en tiempo real a través de las redes sociales por personas no idóneas?
6. ¿Y hay algún cambio en el plan estratégico que se viene ahora? ¿O se sigue con la misma línea de seguir fortaleciendo la comunicación institucional?
7. ¿Hay un desafío en que comunica cada una de las 17 facultades que forman la UNLP?
8. ¿Teniendo en cuenta el rol que cumple la comunicación institucional en una institución de educación superior como la nuestra, cree Ud. que la Facultad de Ciencias Médicas apuesta fuertemente a gestionar una política de comunicación activa, transparente y coherente para emitir mensajes que lleguen a diferentes públicos?
9. Pensando en un análisis DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a su criterio, que piensa sobre la Facultad de Cs. ¿Médicas y la vinculación de estos conceptos con la comunicación institucional?
10. ¿Cree que hay coherencia con la comunicación institucional desde Presidencia?
11. ¿Teniendo en cuenta que la comunicación institucional es un instrumento incuestionable de la búsqueda de calidad, siente que hay mucho por trabajar aún en comunicación institucional interna y externa en la Facultad de Ciencias Médicas?
12. Dada la cantidad de actores que existen en nuestra institución, docentes, docentes-investigadores, estudiantes, no docentes y teniendo en cuenta que todo

comunica, lo dicho y no lo dicho, ¿cómo cree Ud. que se puede evitar la polisemia, ruidos, interferencias que se generan en el proceso de comunicar?

13. ¿Se corre el riesgo de perder la coherencia comunicacional?

14. ¿Qué opinión le merece tener una estrategia de comunicación institucional en el plan estratégico de UNLP?

15. ¿Pueden venir personas que no son de UNLP también a hacer algún programa aquí?

16. ¿Como se realiza la coordinación de la comunicación desde su pro-secretaría en UNLP? ¿Qué herramientas utilizan para lograr una comunicación de calidad?