

La comunicación como dimensión estratégica para la Gestión de Educación Superior

Communication as a Strategic Dimension for Higher Education Management

Carlos Giordano⁴⁷

Paula Porta⁴⁸

Emiliano Rimoldi⁴⁹

Rocío Tauber⁵⁰

Resumen: Entender la comunicación desde su relación con la gestión de la Educación Superior implica necesariamente situarse en una de sus múltiples dimensiones: la de su tematización, medianamente sistematizada; la de la comunicación como objeto construido desde distintos saberes. Implica reconocer también la distinción entre gestión y comunicación, y a su vez, la imposibilidad de un tratamiento por separado. Se analizará la propuesta pedagógica que se desarrolló en el marco de la Especialización en Gestión de la Educación Superior, de la Universidad Nacional de La Plata, realizada durante el 2019 y las apropiaciones por parte de los estudiantes como dimensión fundamental para la elaboración de estrategias de intervención en sus ámbitos de gestión, plasmadas en los trabajos finales. De este modo, esta experiencia se constituye en un caso para analizar desafíos y paradojas de la comunicación, las ciudadanías y el poder en América Latina.

Palabras Claves: Comunicación – Gestión – Educación Superior - Transdisciplina

⁴⁷ Dr. Carlos Giordano (IIES-UNLP).

⁴⁸ Dra. Paula Porta (IIES-UNLP).

⁴⁹ Lic. Emiliano Rimoldi (IIES-UNLP).

⁵⁰ Lic. Rocío Tauber (IIES- UNLP).

Summary: Understanding communication from its relationship to the management of Higher Education necessarily implies being in one of its many dimensions: that of its thematicization, moderately systematized; communication as an object built from different knowledge. It also involves recognizing the distinction between management and communication, and in turn, the impossibility of separate treatment. The pedagogical proposal that was developed within the framework of the Specialization in Higher Education Management, the National University of La Plata, made during 2019 and the appropriations by students as a fundamental dimension for the development of intervention strategies in their management fields, embodied in the final works, will be analyzed. In this way, this experience is a case for analyzing challenges and paradoxes of communication, citizenship and power in Latin America.

Keywords: Communication – Management - Higher Education - Transdiscipline

Ámbito Especialización en Gestión de la Educación Superior - EGES

La Especialización en Gestión de la Educación Superior inició su primer cohorte en el mes de julio de 2019, la Universidad Nacional de La Plata se planteó como principal objetivo formar y especializar a los estudiantes para contribuir al mejoramiento de la Gestión de la Educación Superior mediante una formación sistemática, actualizada y de alta calidad que les permita

enfrentar las cada vez más complejas tareas específicas con las herramientas necesarias y el conocimiento global de las tareas a cumplir y profundizar interdisciplinariamente los conocimientos sobre la teoría y la práctica de la Gestión de la Educación Superior, los procesos, estructuras e instituciones de producción, transmisión y apropiación del conocimiento específico. Se propone adoptar elementos para la comprensión de la Gestión de la Educación Superior en tanto

herramienta específica que permita facilitar el funcionamiento de las instituciones y posibilitar la reflexión crítica, aportando herramientas de utilidad para el mejoramiento de la Gestión de la Educación Superior. Además de propiciar el desarrollo de estrategias y metodologías transformadoras dados los nuevos espacios de convergencia y analizar el contexto sociocultural, las problemáticas emergentes que inciden en los sujetos sociales y en los procesos de producción de conocimiento. También discurrir sobre la importancia vital que la Educación Superior tiene en el desarrollo de cada país, de cada región y de los procesos materiales y simbólicos del mundo.

La propuesta pedagógica, se asienta conceptualmente en la Prospectiva respecto de aquello de "ser testigos del futuro" (GIORDANO, 2009). Este posicionamiento surge de considerar que es en la Educación Superior donde -al mismo tiempo que se debiera formar en las prácticas y saberes futuros de cada disciplina, oficio, profesión- se los debe pensar, predecir, proponer y producir: paradigmas, tecnologías, procedimientos, éticas, nos desafían aún antes de conocerlos, praxis (acción-reflexión-acción) propuesta por Paulo Freire (FREIRE, 1997).

Hoy sabemos que lo que ha crecido es el número de personas que debieran ser sujetos del derecho a la Educación Superior; que la formación docente está tironeada entre demandas hipercríticas o por el contrario de "integración" acrítica, entre currículas globales y recorridos de sobrevivencia individual, entre especificidades didácticas y un trabajo que demanda tareas múltiples, no siempre conectadas... al mismo momento en que se lo renta como "auxiliar de lo pedagógico" en el proceso de formación de cada ciudadano-estudiante, que la estructura material donde se apoya y desarrolla la Educación Superior parece la suma de lo faltante y no la posibilidad para el desarrollo; y que los medios todavía "suceden principalmente fuera de las aulas pero, definitivamente, dentro de los campos educativos.

En 2019, aquel futuro ha sucedido y, sin embargo, los mismos problemas y las mismas problemáticas siguen definiendo el desafío: es que, quizás, de lo que siempre se trató -y trata- es de no aislar analíticamente la gestión de la educación de los demás componentes sociales, económicos, culturales, históricas y políticos; de asociar técnicas con hipótesis operativas; de trabajar con el mandato de la inclusión plena y no sólo

circular de ida por las autopistas del progreso individual indefinido; de saldar el diálogo entre las tareas inconclusas de todos los pasados, los presentes excluidos y las actualizaciones de los laboratorios experimentales del futuro. Porque, de aquellas posiciones acerca del Progreso definidas como líneas en disputa por la hegemonía cultural han quedado las cicatrices, las marcas identitarias, pero siguen estando pendientes la calidad institucional de la inclusión completa, la justicia social efectiva, la posibilidad de los consensos, la obligación de la sustentabilidad ambiental, la riqueza de la interculturalidad... el futuro que será posible si reconocemos la historicidad y acordamos un sentido colectivo y común... Si consensuamos un proyecto que recoja todos los "por qué" lo estamos haciendo y articule los "para qué" lo queremos hacer. La Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (Córdoba, Argentina, 14 de junio de 2018)⁵¹ ha reafirmado tanto destinos como necesidades que en nuestra Universidad Nacional de La Plata son materia cotidiana de la gestión educativa integral, y esta Especialización los asume como materiales

concretos para la estructuración y formación de la propuesta.

"Es por eso que creemos fehacientemente que nuestras instituciones deben comprometerse activamente con la transformación social, cultural, política, artística, económica y tecnológica que es hoy imperiosa e indispensable. Debemos educar a los dirigentes del mañana con conciencia social y con vocación de hermandad latinoamericana. Forjemos comunidades de trabajo donde el anhelo de aprender y la construcción dialógica y crítica del saber entre docentes y estudiantes sea la norma. Construyamos ambientes democráticos de aprendizaje, donde se desenvuelvan las manifestaciones vitales de la personalidad y se expresen sin límites las creaciones artísticas, científicas y tecnológicas. La educación superior a construir debe ejercer su vocación cultural y ética con la más plena autonomía y libertad, contribuyendo a generar definiciones políticas y prácticas que influyan en los necesarios y anhelados cambios de nuestras comunidades. La educación superior debe ser la institución emblemática de la conciencia crítica nacional de nuestra América".

La propuesta es especializarnos en la Gestión de la Educación Superior en general y

de las Universidades en particular, imaginándonos en el mundo, en el país y en nuestras regiones, proponiéndonos aportar a sus desarrollos, en la enseñanza, en la producción, en la transferencia, compartiendo conocimientos e integrándonos a la sociedad que nos compone y de la que formamos parte y nos nutrimos, contribuyendo con pensamiento crítico y propositivo, capaces de incidir mediante la formulación de respuestas alternativas, en los cambios sociales necesarios. La propuesta está comprometida con los paradigmas del desarrollo humano sostenible, la educación permanente, la cultura de la paz, el respeto, el ejercicio de los derechos humanos y la democracia, la formación en valores y defensa de la pluralidad, con la expectativa global de la inclusión y el acceso a derechos esenciales para la movilidad social; así como comprometida con la producción y transmisión de conocimientos capaces de contribuir a su superación. La propuesta reconoce el carácter científico/tecnológico progresista que nos permitió construir una identidad planificada y acorde a los tiempos y demandas de los próximos años, basada en las banderas históricas que definen la universidad reformista, pública, gratuita, autónoma y cogobernada, y desde la

búsqueda permanente de consensos a partir del debate y la integración de las diferentes posiciones. La propuesta es formarnos en la Gestión de la Educación Superior, reconociéndonos en nuestra historia para tener un plan que esté por encima de los circunstanciales actores, objetivos que se mantengan a pesar del cambio de contextos políticos, sociales y económicos. Es definirla en el debate entre sus claustros y es gestionarla dimensionando la importancia de la participación en cada paso de cada una de sus Facultades y Colegios. Es reconocer la Universidad Pública como un instrumento de producción soberana de conocimiento para nuestro pueblo, asumiendo el rol social y político que exige una doble articulación de inserción territorial: de la Universidad hacia afuera, aportando en procesos de extensión y transferencia; y de los territorios hacia la Universidad, permeando los límites de las currículas con la agenda de nuestros pueblos.

Con esta base conceptual en cuenta, consensuando el diagnóstico, nos damos como tarea la acción compleja de "especializar" la gestión. Esto es, atendiendo las inercias de la gestión que nos llegan desde "varios" pasados, construyendo las prácticas en presente de los procesos asumidos como parámetros y planteando las

transformaciones estructurales de la integralidad de la gestión educativa que el futuro nos demanda para que las necesidades realmente sean un derecho.

La Educación Superior siglo XXI

La Educación Superior nacional, definida por las Leyes 26206 y 24521 (con todas sus modificatorias, más las legislaciones jurisdiccionales) y dados los desarrollos histórico y contemporáneo, tiene en la Universidad Nacional de La Plata un caso particularísimo tanto en sus aspectos identitarios como en la experticia específica de sus gestores. Estas precisiones originan, al menos, una oportunidad y una necesidad, ambas pertinentes. Oportuna es la ocasión de contar con gestores con amplia capacidad operativa y conocimientos fundados, cuya vocación docente demandamos para esta propuesta. Necesario es aprovechar dichos conocimientos, capacidad y vocaciones demandadas, al efecto de formar a los propios equipos de trabajo actuales y potenciales futuros, así como a todos quienes lo expresen y acrediten las condiciones reglamentarias de acceso. La UNLP, desde 2004, está siendo planificada estratégicamente por un equipo dinámico, con continuidades e incorporaciones complementarias, y

gestionada acorde. Recoger esta experiencia de 15 años en una propuesta formativa superior, poniéndola a su vez en cuestión y contexto por las actuales y potenciales posibilidades conceptuales, tecnológicas y culturales, es el procedimiento elegido para fundamentar la creación de esta carrera de Especialización.

El desafío es la integración transdisciplinaria, el diálogo entre saberes y prácticas, la recuperación de experiencias en pos de su conceptualización, la intervención armónica frente a problemáticas que exceden lo meramente educativo y la proposición de herramientas para una gestión en permanente tensión entre las necesarias continuidades y las indispensables rupturas. El diagnóstico de lo existente, las problemáticas y valores que nos cruzan, la detección de necesidades estructurales, la construcción de información consolidada, la sistematización de esquemas de análisis, la adopción de una mirada compleja para la crítica, más la producción de hipótesis de trabajo sobre los escenarios deseables, los necesarios, los posibles, los actuales y los indeseables, constituyen la acción sustantiva del Planeamiento que desarrollamos pensando en la viabilidad operativa del Sistema en su conjunto. Las acciones llevadas

adelante se asientan sobre el largo camino que precede a nuestra gestión. El trabajo sistemático y consecuente de equipos que contaron con continuidad en su desarrollo, la capacidad de diseñar acciones de transformación y la construcción efectiva de procesos iniciales de organización y planificación operativa, son la plataforma sobre la cual consolidamos las rupturas con que la investigación prospectiva nos desafía a un planeamiento permanente, en acciones calendarizadas, en prácticas integrales y bajo los saberes reales de los actores concretos de la experiencia educativo-institucional cotidiana. En la Especialización en Gestión de la Educación Superior tenemos en cuenta las características salientes de nuestra organización, el diagnóstico sobre las dimensiones contemporáneas, las prácticas hegemónicas, las prácticas tradicionales, los ejes normativos, su estructura orgánica, su superestructura administrativa y física, las redes y flujos informativos y comunicativos, los sujetos institucionales y vinculaciones multiculturales; así como el análisis y la presentación de los objetos de producción, estudio y transformación, de las normativas, de las tácticas múltiples y combinadas, confluyentes y consistentes. Es que la operatividad de un sistema como el que

estudiamos -y sobre el cual operamos- depende mucho del destino" con que se lo piense y desarrolle. Si no estaríamos hablando de una nueva disociación tecnocrática.

La comunicación

En la Especialización en Gestión de la Educación Superior se propone entender a la comunicación desde su relación con la gestión de la Educación Superior implica necesariamente situarse en una de sus múltiples dimensiones: la de su tematización, medianamente sistematizada; a la comunicación como objeto construido desde distintos saberes. Implica reconocer también la distinción entre gestión y comunicación, y a su vez, la imposibilidad de un tratamiento por separado. Trabajar a partir de ejes problemáticos dentro del campo de la comunicación, que permitan su construcción en términos teóricos. Esto, a su vez, atiende a las marcas propias (generalmente silenciadas o anuladas en los tratamientos académicos desde su incorporación a los programas de estudio sólo como "aplicaciones de" o "debates con" las perspectivas hegemónicas), viendo además que la particularidad de nuestra realidad impregna de manera diferenciada las prácticas de la gestión en

general. Al nivel de la especificidad apuntado, cabe agregar que también se priorizará la reflexión sobre el lugar que ocupa la comunicación en los procesos de gestión en el sistema universitario, los investigadores y autores nacionales. La lectura de estos aportes será vinculada al marco general de la comunicación. Se trata de reconocer la propia participación en la discusión sobre la comunicación en la gestión de la Educación Superior sugiere una apropiación diferenciada de la problemática por parte de los estudiantes. Necesariamente, el nivel de producción de cada uno incluye sus matrices socio-históricas, lo cual se refleja en los procesos. De esta forma, la aprehensión de los contenidos de la materia resultará más rica y accesible si los contextos de debate, aplicación y referencia resultan cercanos, permitiendo a la vez generar interlocución desde lo conocido con lo diferente.

Con el objetivo de interiorizar en la temática planteada, y explicitar desde qué miradas concibe la comunicación estratégica desde una perspectiva integral y coherente con los lineamientos trazados en el plan estratégico de cada institución. La comunicación dejó de ser vista como una herramienta, para pasar a pensarse dentro de

una estrategia comunicacional que acompañe los objetivos educativos, políticos, y/o sociales de una institución. Mucho se ha escrito respecto del desarrollo de la comunicación como ciencia, se han producido infinidad de teorías y enfoques, desde la clásica "aguja hipodérmica" de Laswell hasta las actuales vinculadas a la comunicación digital.

La dificultad de delimitar el campo constitutivo de la comunicación radica en el hecho de que es muchas cosas a la vez, *es un conjunto de tecnologías que permite multiplicar, a través del tiempo y del espacio, las palabras, los sonidos y las imágenes; pero también es parte de un sistema de relaciones sociales, culturales y cada vez más, económicas.* (PORTA, 2016)

Daniel Prieto Castillo, parte del esquema tradicional de comunicación – emisión, mensajes, circulación de mensajes y percepción- pero agregando algo que modifica de forma sustancial el concepto. Estas cuatro fases que plantea transcurren dentro de cuestiones sociales generales (formación social) y en un marco de referencia (vida cotidiana) (PRIETO CASTILLO, 2000). Es decir que lo que este autor plantea que estamos insertos de forma permanente en situaciones de comunicación, cuyo encuadre son la sociedad y la cultura en la cual nos

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

Por su parte, Néstor García Canclini sintetiza una serie de corrientes de pensamiento definiendo que

la cultura abarca el conjunto de los procesos sociales de significación, o, de otro modo más complejo, la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación (o apropiación del sentido) en la vida social. (García Canclini, 2004).

Lo que lleva a establecer que no se puede pensar la cultura sin la comunicación y la comunicación como algo fuera de la cultura.

Así la comunicación deja de ser vista como cuestión de técnica, de medios como instrumentos, para transformarse en dimensión constitutiva de las prácticas sociales, y los medios como configuraciones culturales históricas. También la noción de

cultura se entiende desde un desplazamiento o desbloqueo: no como mera reproducción, reflejo de las condiciones materiales de existencia sino también como producción y recreación social del sentido. (PORTA, 2016).

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

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

Se trata, como escribió Prieto Castillo, de no cometer el error de repetir los patrones de la difusión de masas sino de *tener en cuenta las características de determinados públicos, la relación con otras instituciones, la comunicación interna, la forma en que se centraliza o descentraliza la información*, todos aspectos que conforman la problemática comunicacional de las instituciones. (PRIETO CASTILLO, prietocastillo.com, 1993) La comunicación entonces ha pasado a ser un instrumento de la gestión estratégica *que tiene que estar alineada con la política de la gestión de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones* (TAUBER, 2008).

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

La comunicación como dimensión estratégica para la Gestión de Educación Superior

Presentada la propuesta pedagógica de la Especialización en Gestión de la Educación Superior y específicamente, la dimensión de la comunicación desde su relación con la gestión de la Educación Superior situados en una de sus múltiples dimensiones: la de su tematización, medianamente sistematizada; la de la comunicación como objeto construido desde distintos saberes. Analizaremos las apropiaciones por parte de los estudiantes como dimensión fundamental para la elaboración de estrategias de intervención en sus ámbitos de gestión, plasmadas en los trabajos finales.

Presentamos los títulos de los Trabajos de Integración Final que han sido presentados para la evaluación: *"Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE)"; "Comunicación Digital: Diagnóstico y planificación de un área específica de Administración de Comunidades en el ámbito de la Presidencia de la UNLP"; "Planificación de un Sistema Informativo Universitario para la Universidad Nacional de La Plata"; "Comunicación verbal y no verbal" y "Estrategia Comunicacional en la Gestión*

Institucional del Consejo Social de la Universidad Nacional de La Plata”, se observa la valorización de la comunicación como estrategia de gestión en los distintos ámbitos. Los trabajos se destacan por la descripción densa de cada área, la pertenencia institucional y el alineamiento con la lógica del Plan Estratégico de la UNLP, de cada uno de los sujetos involucrados. Se observa que desde las áreas específicas dedicadas a la comunicación proponen analizar, reformular, crear nuevas dinámicas en las que se sugiere la articulación y sistematización de la información. Se valoriza la elaboración de diagnósticos de gestión para la planificación de estrategias de intervención específica, la dimensión comunicacional presente en cada nivel de gestión, incluyendo el escenario de digitalización que nutre la convergencia cultural y transforma constantemente los modos de socialización.

Destacamos esta posibilidad de asumir los desafíos y paradojas de la comunicación, las ciudadanías y el poder en América Latina, promovida desde la Universidad Nacional de La Plata para consolidar su Plan Estratégico.

La UNLP, deja ver a través de su historia el permanente crecimiento desde nacer como una universidad provincial, pasando a ser años más tarde “nacional”, evolucionando como

una organización riquísima en su composición y compleja en su heterogeneidad. Levantándose sobre sólidas bases como Universidad Reformista, gratuita, pública, autónoma y cogobernada,

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

El crecimiento en todas sus dimensiones que tuvo nuestra Universidad se logró en gran parte por la capacidad ordenadora que tiene este instrumento esencialmente democrático y participativo, permitiendo una mayor eficacia y transparencia en la gestión.

Desde lo comunicacional, entendemos el valor estratégico de lo digital en la eficacia de la gestión. Desde la experiencia en planificación estratégica y participativa que tiene la UNLP, sabemos que para gestionar una organización como ésta es fundamental contar con un Plan Estratégico donde lo

comunicacional tiene que ser una dimensión transversal que incorpore lo digital como una parte indivisible del PE, trascendental para potenciar su capacidad dinámica y operativa, su esencia participativa y democrática.

Referencias

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

Arturi Marcelo "Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE)" Especialización en Gestión en Educación Superior –Universidad Nacional de La Plata Abril 2020

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

Castillo, D. P. (1993). *prietocastillo.com*. Obtenido de prietocastillo.com: <https://prietocastillo.com/textos/1/Planificaci%C3%B3ndelacomunicaci%C3%B3ninstitucional.pdf>

Castillo, D. P. (2000). *Comunicación, universidad y desarrollo*. La Plata: Investigaciones Plangesco UNLP.

Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa, Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

Cummins, A. (2010). *geeksroom*. Obtenido de <https://geeksroom.com/2010/05/30-anios-de-internet-en-argentina/19998/>

Doberti, J. I. (2018). *La organización académica en la universidad*. Buenos Aires: Eudeba.

Freire, Paulo (1997) *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Buenos Aires Editorial Siglo XXI

Giordano, C. (s.f.). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa.

Gómez, G. O. (1996). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata. http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_10_01/n10_01_martin-barbero.pdf

Huertas, F. (1994). *El método PES. Entrevista con Matus*.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

La Palabra Universitaria. (2018). Concretar ilusiones. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de [Portal web UNLP: https://unlp.edu.ar/la_palabra/concretar-las-ilusiones-10311](https://unlp.edu.ar/la_palabra/concretar-las-ilusiones-10311)

Ley de Educación Superior N° 24.521. (7 de agosto de 1995). Argentina.

Marcó, Laura "Comunicación Digital: Diagnóstico y planificación de un área específica de Administración de Comunidades en el ámbito de la Presidencia de la UNLP" Especialización en Gestión en Educación Superior –Universidad Nacional de La Plata Marzo 2020

Martin Barbero, J. (2009). Cuando la tecnología deja de ser una ayuda didáctica para convertirse en mediación cultural. En SAN MARTÍN ALONSO, A. (Coord.) Convergencia Tecnológica: la producción de pedagogía high tech [monográfico en línea]. Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 10, nº 1. Universidad de Salamanca. Consultado el 28/07/2020.

Massa, Martín: "Planificación de un Sistema Informativo Universitario para la Universidad Nacional de La Plata" Especialización en Gestión en Educación Superior –Universidad Nacional de La Plata Marzo 2020

Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). Estrategias. Los desafíos*

de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens.

Mata, M. C. (1990). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva.* Buenos Aires: La Crujía.

Mattelart, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación.* Barcelona: Paidós.

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

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

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

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

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

Rueda, Leticia Argentina "Comunicación Verbal y no Verbal". Especialización en Gestión en Educación Superior –Universidad Nacional de La Plata Abril 2020

Tauber, F. (2008). *Comunicación en la Planificación y gestión de las Universidades públicas argentinas*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC) - FPyCS - UNLP.

Tauber, F. (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*. La Plata: Publicación Institucional UNLP.

Veira, Verónica "Estrategia Comunicacional en la Gestión Institucional del Consejo Social de la Universidad Nacional de La Plata" Especialización en Gestión en Educación Superior –Universidad Nacional de La Plata Marzo 2020