

# La gestión de la comunicación orientada a construir participación:

la experiencia del Plan Institucional Participativo de la Universidad Nacional de Entre Ríos<sup>1</sup>

## Gabriela V. Andretich

Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Vicerrectora (período 2018-2026), coordinadora del Plan Institucional Participativo y profesora en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER y en la Universidad Tecnológica Nacional.

## Elisa Deluca

Licenciada en Comunicación Social, integrante del Área de Comunicación Institucional y del Equipo Central del Plan Institucional Participativo y docente adscripta en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER. Estudiante de la Maestría en Comunicación Digital Interactiva de la Universidad Nacional de Rosario.

## Emilia P. Sosa Passarino

Profesora en Ciencias de la Educación, integrante del Equipo Central del Plan Institucional Participativo, investigadora y docente de grado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER. Coordinadora de equipos técnicos pedagógicos de planificación educativa en el Consejo General de Educación de Entre Ríos. Estudiante de la Maestría en Evaluación de Políticas Públicas de la Facultad de Trabajo Social de la UNER.

**1** Documento de reflexión no derivado de investigación, que se inscribe en el marco de trabajos de posgrado elaborados por las autoras.

## Communication management aimed at building participation: the experience of the Participatory Institutional Plan of the National University of Entre Ríos

Artículo arbitrado por evaluadores externos

### Resumen

Como todo proceso de planificación universitaria, la construcción del Plan Institucional Participativo 2018-2022 de la Universidad Nacional de Entre Ríos, en Argentina, involucra diversas interacciones y da forma a múltiples prácticas comunicativas, así como al intercambio constante de sentidos. Este artículo se focaliza en las estrategias comunicacionales desplegadas en ese recorrido y en la comunicación como dimensión decisiva para planificar desde una perspectiva participativa que, en consecuencia, constituye una herramienta de apoyo a la gestión universitaria. A partir del análisis de esta experiencia, las autoras proponen un diálogo entre los conceptos comunicación y participación, cuya dialéctica permite profundizar en el encuadre específico de planeamiento estratégico situacional y habilitar la apropiación del PIP por parte de la comunidad académica. En este marco, se problematizan las lógicas impuestas por el ecosistema cultural actual, gestado en la era de la información, el conocimiento, la digitalidad y la convergencia, que transforman constantemente los lazos sociales-culturales contemporáneos.

### Abstract

Like the entire university planning process, the construction of the 2018-2022 Participatory Institutional Plan of the National University of Entre Ríos involves various interactions and shapes multiple communicative practices, as well as the constant exchange of directions. This article focuses on the communication strategies deployed in this journey and on communication as a decisive dimension to plan from a participatory perspective that, consequently, constitutes a support tool for university management. From the analysis of this experience, a dialogue between the concepts of communication and participation is proposed, whose dialectic allows deepening the specific framework of situational strategic planning and enabling the appropriation of the plan by the academic community. In this framework, the logics imposed by the current cultural ecosystem gestated in the age of information, knowledge, digitality and convergence, which constantly transform contemporary social-cultural ties, are problematized.

### Palabras clave

Comunicación digital • comunicación en organizaciones • ecología de medios • gestión de la participación • planificación estratégica • planificación universitaria.

### Keywords

Digital communication • organizational communication • media ecology • participation management • strategic planning • academic planning.



## 1. Introducción

Un proceso de planeamiento universitario, como hecho social, involucra diversas interacciones dentro y fuera del ámbito institucional que dan forma a múltiples prácticas comunicativas y al intercambio constante de sentidos. Más aún, en el marco de una perspectiva participativa de planificación como la que desarrolla la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), en Argentina, que implica integrar constantemente miradas, aportes, posturas e intereses de diferentes actores, además de las tensiones que se generan como consecuencia.

Este artículo aborda el diseño y la producción de las estrategias comunicacionales orientadas a la participación, que se desarrollan en el marco del Plan Institucional Participativo (PIP). A partir del análisis de esta experiencia se propone un diálogo entre la comunicación y la participación, dos dimensiones cuya dialéctica permite construir un encuadre específico de planeamiento y habilitar la apropiación del PIP por parte de las personas que integran la comunidad académica.

Es preciso pensar la comunicación como un atravesamiento fundamental y habilitante para la perspectiva de planificación centrada en la participación, en cuanto favorece modificaciones en la situación inmediata y mediata de las y los sujetos involucrados, y les permite tomar una posición y un rol activo a partir de la redefinición del lugar que ocupan, de su percepción de sí mismos y de sus prácticas de subjetividad colectiva dentro del tejido organizacional. Se constituye, así, como una herramienta de apoyo a la gestión estratégica universitaria.

Un análisis como el que aquí se propone no puede perder de vista, además, el momento histórico concreto en que se inscribe, marcado por un ecosistema cultural gestado en la era de la información y el conocimiento. Este escenario transforma constantemente la forma que adoptan los lazos sociales-culturales contemporáneos en su aspecto comunicativo, es decir, en la forma de percibir y participar en este mundo. La actualidad demanda a este trabajo una mirada crítica y analítica, que contemple el atravesamiento de las convergencias y de los procesos transmediales que definen a los espacios en que la sociedad –específicamente la comunidad académica– desarrolla sus tareas diarias.

**2** La Reforma Universitaria del 21 de junio de 1918 fue un proceso histórico impulsado por la lucha de estudiantes que reclamaban la democratización del gobierno universitario, gratuidad, promoción de la ciencia, libertad de pensamiento, autonomía, docencia libre, educación laica y abierta a toda la población, compromiso con la sociedad y proyección latinoamericana. A partir de este evento, el estudiantado comenzó a formar parte del gobierno universitario y se creó la Federación Universitaria Argentina, el máximo organismo de representación estudiantil federal.

- Las lógicas que aporta este paradigma de comunicación contemporánea, atravesado por la digitalidad y sus maneras de construir conocimientos,
- implican repensar la dinámica de la política institucionalizada de la UNER, la cual tendrá que ajustarse a formas de democracia nuevas que contemplen mayores grados de participación de la ciudadana universitaria. Las universidades argentinas, como instituciones autodenominadas democráticas y co-gobernadas a partir de la Reforma de 1918<sup>2</sup>, no pueden ser ajenas a estos procesos, que demarcan un camino para replantear los modos organizacionales y de sociabilidad de las instituciones inscriptas en el

nuevo contexto. Pensarlas desde la dimensión de la comunicación digital permite prever los escenarios y anticipar la toma de posición en un entorno cada vez más complejo y contingente.

El giro hacia modos de ciudadanía universitaria más participativos supone pensar a la universidad desde otra óptica, acompañando los procesos de gestión del cambio y de la mejora continua desde una mirada que congregue a toda su comunidad como miembros activos de las transformaciones estructurales. Una tarea que convoca al equipo de planeamiento universitario de la UNER e involucra a los espacios de comunicación que se crearon con el fin de habilitar el intercambio y el diálogo.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Habilitar los espacios desde la comunicación

La planificación universitaria, desde la perspectiva que se aborda aquí, es una práctica de reflexión y valoración participativa que aspira a ser permanente y se encamina al mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones básicas, así como de los aspectos administrativos. Constituye un proceso político institucional de diseño, análisis y producción de información, con la intención de conocer la situación inicial de la cual se parte, valorar alternativas de acción y orientar la toma de decisiones hacia una mejora de la institución educativa y un futuro deseado.

Se trata de un recorrido que pone de relieve las tensiones entre las demandas –necesidades, desafíos, oportunidades–, las contingencias en el contexto social y las representaciones o expectativas de las diversas personas que intervienen en el quehacer universitario. En consecuencia, apunta a formular propuestas en un sentido integral que contempla todos los aspectos de esa realidad compleja, en constante transformación.

La planificación como práctica continua es un recurso necesario para reconocer y poner en valor el pluralismo, fortalecer el compromiso de las personas que conforman los espacios de la universidad e integrar las diversas opiniones y contribuciones. En ese sentido, demanda la movilización de quienes integran la organización y del medio externo de manera informada y acompañada, lo que pone sobre relieve el componente participativo.

Es imprescindible, entonces, pensar la universidad como espacio que crea de determinada forma su realidad y, por ende, las posibilidades de modificarla y transformarla. Esta tarea conlleva la construcción de una visión compartida por parte de toda la comunidad universitaria, que alienta un compromiso a largo plazo. Sin embargo, este proceso de involucramiento

implica la apropiación de esa experiencia por parte de sus integrantes, para que puedan identificar que atiende necesidades y problemas situados de colectivos institucionales.

Es importante remarcar, además, que la planificación institucional supone un continuo procesamiento e intercambio de información acerca de las prácticas y resultados institucionales, que involucra distintas subjetividades. Las personas que participan en el proceso intervienen y ponen en disputa sus propias valoraciones, ideas y juicios sobre las situaciones que se presentan. Así, los datos construidos contienen e integran los significados y las interpretaciones de las y los sujetos encargados de su producción. Esta premisa reafirma la importancia de la información que, en palabras de Oscar Oszlak, constituye un insumo crítico en la implementación participativa de políticas:

En principio, una experiencia exitosa depende centralmente de que se haya determinado a tiempo cuán claros son los resultados y las metas a lograr por las partes y cuál es el conocimiento disponible acerca de la relación causa-efecto entre utilizar ciertos insumos y lograr determinados productos. Al hacer referencia a información, corresponde distinguir entre datos, información y conocimiento: solo la conversión de datos en información y de estos en conocimiento es capaz de generar los fundamentos técnicos y políticos para la elección de cursos de acción (2007, p. 17).

En este marco, el componente comunicacional desempeña un papel crucial en el planeamiento. Dar sentido a la información que se produce en la planificación, identificar desde dónde se pronuncia cada actor y comprender la complejidad de las relaciones que emergen allí, implica contemplar una dimensión comunicológica a lo largo de los distintos momentos. De la misma forma, es fundamental para habilitar los espacios y los procesos de definición participativos, que convocan e incluyen a todas las personas que integran la organización universitaria.

La historia de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) se fue moldeando en un entramado de nueve unidades académicas con experiencias y tradiciones diversas. Esa pluralidad le dio una impronta particular a la institución y le permitió extenderse por la provincia. Creada mediante la Ley N° 20.366, el 10 de mayo de 1973 se inscribió formalmente en el listado de universidades nacionales –que en la actualidad llegan a 55– y el nuevo Rectorado integró a diferentes facultades preexistentes que hasta entonces dependían de otras jurisdicciones, además de las que nacieron a la par.

La UNER es pública y gratuita y contempla a la educación superior como un bien público y un derecho humano inalienable, en consonancia con la Ley de Educación Superior N° 24.521 de 1995. Su cogobierno incluye

tres órganos colegiados, de los cuales la Asamblea Universitaria representa el máximo poder legislativo y ejecutivo, mientras que el Consejo Superior ocupa el segundo lugar y le sigue la figura de la o el rector. Asimismo, la comunidad de la UNER está constituida por cuatro claustros –estudiantes, graduadas y graduados, docentes y no docentes– que cuentan con diferentes niveles de representación en cada espacio de gobierno.

Se sabe que el sistema social emerge de la interacción entre diferentes sujetos. A medida que se construye las relaciones sociales, los espacios en que estas se desarrollan y los mundos de referencias compartidas, la comunicación construye a las personas. “Tales procesos surgen en el entramado de la cultura organizacional, entendida como una red de significados expresados a través de símbolos, objetos, rituales que los individuos logran interpretar por el solo hecho de ser parte de esta” (Castro Chanz, 2014, p. 19). Y tienen en cuenta, además, la historia, el contexto, las prácticas sociales y las expresiones. La comunicación, entonces, no ‘refleja’ una realidad, sino que la moldea, pues contribuye a crear y representar la organización. En ese recorrido, a través de la mediación que ejerce, pone a disposición de la institución los *conocimientos tácitos* de las personas que la integran, útiles para generar *aprendizaje organizacional* y la *gestión del conocimiento*, que se traducen en la mejora de su funcionamiento (Castro Chanz, 2014).

La necesidad de desplegar una comunicación para la participación que tome forma desde el entrecruce de subjetividades que habitan la UNER, invita al desafío de poner en práctica los principios fundantes de las teorías de la educomunicación. Tiene que ver con “dar lugar al aprendizaje significativo cuando permite la expresión de la propia experiencia y de las propias maneras de comunicar” (Prieto Castillo, 1999, pp. 77-78), con construir la subjetividad en la interacción y en el diálogo. Es siempre una actividad que invita a las personas a la comprensión y apropiación de nuevas concepciones.

El desarrollo de la comunicación supone integración y consenso en el marco de la interacción de subjetividades diversas, comprometidas con la consecución de objetivos compartidos. No obstante, al mismo tiempo surgen resistencias que se oponen al proyecto organizacional, contraculturas, conflictos de intereses o de poder, que tensan el entramado de relaciones. Esto implica pensar a la comunicación desde una mirada compleja.

## **2.2. El Plan Institucional Participativo UNER y su horizonte colectivo**

En 2018 la UNER inició un proceso de planeamiento universitario al que denominó Plan Institucional Participativo (PIP). Esta iniciativa parte de un

análisis profundo del estado actual de la universidad y de su entorno, a fin de proyectar acciones, reorientar sus lineamientos y encaminarla hacia la concreción de objetivos estratégicos que marcarán su rumbo en un mediano y largo plazo. Se trata de articular decisiones y plantear planes, programas y proyectos para abordar los aspectos institucionales que se deben mejorar.

El PIP comprende la planeación como una herramienta política de gobierno de las instituciones y como organizador institucional que permitirá alcanzar los fines propuestos para conducir el presente y el futuro. Un elemento que apoya la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro, adecuándose a los cambios y demandas del contexto, para brindar formación universitaria de calidad, lograr la generación de conocimiento y mejorar el vínculo con la comunidad. Para el equipo del PIP UNER hablar de planeamiento participativo implica recuperar la idea de *racionalidad comunicativa de la acción* y aclarar cómo se pone en juego a lo largo del proceso.

Gabriela Andretich (2008) define la *racionalidad comunicativa de la acción* como un enfoque emergente de planificación que se sustenta en una situación de diálogo simétrico, un contrapeso de aquellos proyectos en los que predomina la *racionalidad tecnocrática y la estratégica*. Para la autora, la *racionalidad comunicativa* es la que se da

cuando los planes de acción de los actores implicados no se coordinan a través de un cálculo egocéntrico de resultados, sino mediante actos de entendimiento; cuando los participantes no se orientan principalmente al éxito sino que persiguen antes sus fines individuales, bajo la condición de que sus respectivos planes de acción puedan armonizarse sobre la base de una definición compartida de la situación. La plena vigencia de la racionalidad comunicativa (Habermas, 1984) estaría apoyada en el desarrollo creciente de las capacidades cognitivo-morales de los individuos, de las capacidades normativas de los grupos sociales y de las capacidades de juicio crítico del saber cultural de los ciudadanos (Andretich, 2008, p. 126).

La planificación así entendida contiene las perspectivas políticas a futuro asumidas por la UNER y apunta a esclarecer las intencionalidades institucionales: qué universidad se quiere, con qué valores, con qué prioridades, qué se pretende para la formación académica, para la investigación, para la extensión, cómo se vincula con el entorno cercano, con los proyectos locales, regionales, de país e incluso con cuestiones de índole internacional. También incluye el hacer, es decir, la concreción de esos ideales a través de proyectos que intervienen en la realidad cotidiana.

El proceso no es concebido como una secuencia lineal o secuencial de pasos acumulativos, sino como un interjuego de momentos –muchas veces

simultáneos–, perspectiva que da cuenta de su integralidad (Matus, 1987). Esta perspectiva estratégica, además, promueve la inclusión de la totalidad de actores sociales en las instancias de decisión para el logro de objetivos comunes. Tal como fue pensado su diseño, el PIP se plantea organizador, transparente y esencialmente democrático. Por lo cual, la metodología consensuada para su desarrollo consiste en la más amplia y constante participación, el debate y la inclusión de toda la comunidad de la UNER, a lo largo y ancho de su estructura organizacional, con el fin de incluir diversos saberes y experiencias.

El enfoque estratégico se materializa en la construcción de espacios de socialización e instancias de decisión plural que contemplan las distintas trayectorias y la heterogeneidad de miradas, geografías y experiencias. Aspecto que además incorpora el permanente intercambio entre la universidad y el contexto, a fin de incluir la mirada del medio social –instituciones, organizaciones, organismos estatales y no estatales, espacios territoriales– respecto al imaginario de la UNER, el ejercicio de sus funciones sustantivas y de sus mecanismos de articulación.

Desde el PIP se busca que cada integrante de la institución, contando con una orientación metodológica, asuma su rol y responsabilidad en forma co-generativa y colaborativa. Esto, entendiendo que “la participación necesita ser organizada y la implementación de las iniciativas debe ser cuidadosamente planificada y monitoreada durante toda la vigencia de la experiencia considerada. (...) como un componente ineludible de la estrategia de implementación de la iniciativa (Oszlak, 2007, pp. 15-16).

En ese sentido, se conformaron tres equipos que sostienen el funcionamiento del proceso: Central, Político y Facilitador. Esta estructura apunta a garantizar y ampliar la participación de la totalidad de integrantes de la UNER, en un método descendente-ascendente del organigrama institucional. Así, los tres grupos se relacionan con los órganos colegiados de gobierno de la universidad y, a través de ellos, con todas las unidades académicas y claustros. El PIP involucra a las autoridades, a los equipos de trabajo y a la comunidad universitaria en general.

Tanto la definición de *visión* y *valores* de la UNER en 2019, como la toma de decisiones de índole estratégica que avanzó durante 2020 con la definición de los Objetivos Estratégicos, fueron el resultado de un proceso de construcción colectiva que integró a toda la comunidad universitaria y se nutrió de diversas voces. En cuanto a sus *valores*, la UNER proclamó que es democrática; de calidad institucional y académica; inclusiva, plural y accesi-

ble; comprometida y pertinente; innovadora; ética y transparente; y gratuita. Además, construyó una imagen compartida de futuro deseado, que expresó como su *visión*:

Somos una universidad con un proyecto institucional integral que potencia el alcance y el desarrollo continuo de la docencia, la investigación y la extensión, situada en su contexto local y regional y conectada internacionalmente; que desarrolla, democratiza, vincula y coconstruye conocimientos desde miradas interdisciplinarias, en función de las necesidades sociales, culturales y económicas de la región; atendiendo al buen vivir de los pueblos, en armonía con el ambiente. Buscamos consolidarnos como una universidad de calidad, con políticas que promuevan la inclusión, el acceso y la permanencia, que desarrolla sus funciones sustantivas desde una perspectiva de derechos, con participación democrática a través de sus cuerpos colegiados para alcanzar sus objetivos y sus valores, aportando a la formación integral y crítica, en continua articulación con actores del medio (UNER, s/f.).

Para alcanzar ese horizonte, la Universidad también avanzó de forma colectiva en un conjunto de decisiones, acciones, recursos y logros. Así, elaboró 30 Objetivos Estratégicos que se organizan en 4 Líneas Estratégicas y reflejan los compromisos que la universidad asume en el mediano plazo, en tránsito hacia la situación futura deseada: Compromiso con el territorio; Compromiso con la calidad académica, de la investigación y de la extensión; Compromiso con la gestión de la evaluación y de la información; y Compromiso con el gobierno y la cultura institucional (UNER, s/f.).

Esa formulación de las ideas-fuerza y la co-visión de la universidad es una parte fundamental del planeamiento estratégico participativo, ya que permite afrontar la construcción del porvenir institucional, su dirección, su contenido y sus límites.

Las instancias de encuentro, discusión, definición y difusión propuestas desde el PIP ponen de manifiesto la relevancia de establecer nuevos y permanentes espacios de intercambio entre las y los distintos actores involucrados en el desarrollo de la UNER. Es imprescindible afianzarlos en camino a la institucionalización plena del Plan, ya que su continuidad depende decisivamente del conocimiento, la participación activa y el compromiso de quienes componen la institución y la sociedad, con el apoyo del gobierno de la universidad.

### **2.3. Planificación y producción de las estrategias comunicacionales orientadas a la participación en el PIP**

En una organización compleja como la UNER es indispensable planificar las estrategias de participación oportunas para cada momento o fase del proceso del PIP. De tal forma, que el diseño de la comunicación contempla toda la integralidad y amplitud de su desarrollo. Busca aportar al involu-

cramiento y compromiso de todos los claustros a través de una participación informada: se brinda la información indispensable para comprender el proceso y el recorrido, pero también se habilitan espacios que invitan a las personas a intervenir en diferentes tramos del recorrido.

Desde la comunicación se contribuye a la concreción de propuestas de participación abierta y otras organizadas por claustros, interclaustros e interfacultades. También se incorpora al medio social en diferentes instancias, para relevar la mirada del territorio en que se inscribe la UNER<sup>3</sup>. Tales iniciativas permiten que los compromisos de acción asumidos para mejorar la universidad estén dotados de legitimidad. Asimismo, se incluye al Consejo Superior como órgano supremo de gobierno de la universidad, para lograr el consecuente aval de los resultados parciales y finales de cada avance.

Las estrategias de comunicación diseñadas para el PIP se proponen difundir y consolidar la idea del Plan, visibilizar e informar permanentemente las acciones realizadas o por realizar, e interpelar a la comunidad de la UNER. Tienen como objetivo la sensibilización, concientización y divulgación de las acciones o definiciones en cada etapa del proceso.

Los contenidos comunicacionales se planifican para los medios propios de la UNER: notas para la plataforma multimedial, entrevistas con referentes del área para los radios y materiales interactivos animados para la página web. Para las redes sociales (instagram, facebook y youtube) se producen audiovisuales y volantes en diversos formatos, se incorporan *banners* en las unidades académicas y se desarrollan campañas de interacción específicas que interpelan a la comunidad usuaria (encuestas, preguntas, secuencias de *stories*).

Por otro lado, se elaboran documentos institucionales, presentaciones, informes y registros propios de la academia, que se publican para dar cuenta del recorrido transitado o se comparten con grupos determinados. También se llevan a cabo talleres con estudiantes y con el personal no docente de todas las unidades académicas y dependencias, donde se aborda la importancia de la planificación y la participación para la institución.

Las producciones se planean desde una lógica *crossmedia* (Scolari, 2013, p. 10). Es decir, en cada avance, las piezas se elaboran a partir de un mismo mensaje que se adapta a los diversos formatos de medios y plataformas, los cuales se apoyan entre sí aportando sus potencialidades específicas. En este sentido, los contenidos son accesibles a través de una gama de dispositivos y lenguajes.

- **3** La UNER se encuentra en
- la provincia Entre Ríos, que
- geográficamente forma parte de
- la Mesopotamia y políticamente
- integra la Región Centro. La actividad económica de esta zona
- se sustenta principalmente en la agricultura, la ganadería y el turismo.

Ahora bien, los medios deben enfrentarse al reto de la convergencia. ¿El diseño comunicacional desarrollado es suficiente para habilitar la intervención de la comunidad universitaria y, sobre todo, de estudiantes más jóvenes? ¿Es posible gestionar su participación a través de modelos comunicacionales más coherentes con las bases epistemológicas e ideológicas que plantea el PIP? ¿De qué forma se pueden fortalecer estos procesos participativos y democráticos desde las experiencias de intercambio y producción que habilita la actual comunicación?

El enfoque de planificación estratégica participativa en la que se enmarca el Plan se sustenta en una metodología destinada a promover el diálogo, las miradas diversas y la generación de una visión compartida, mediante mecanismos que favorecen el involucramiento y el compromiso con un proyecto colectivo de futuro y con la integridad del proceso, para ir pensando y transformando la realidad (Krieger, Felcman y Larocca, 2013, p. 113).

En tal sentido, es imprescindible que las prácticas comunicacionales desplegadas tanto para divulgar y difundir el PIP, como para generar pertenencia y apropiación por parte de la comunidad de la UNER, sean pensadas y diseñadas con una estructura abierta, flexible, que invite a nuevos aportes, producciones y, sobre todo, habilite a una experiencia (Scolari, 2013).

Eliana Durán Ijelchuk (2020) entendió la participación bajo esta misma cosmovisión cuando analizó las acciones de comunicación digital de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) para la movilidad de estudiantes de grado, desde un modelo de comunicación educativa centrado en el diálogo. En un primer nivel, sostiene la autora, es la posibilidad de acceso a la información y a una forma de retroalimentación hacia la organización mediante la interacción. En el segundo, “implica el involucramiento del público en el proceso de producción de mensajes, al ser tenidos en cuenta sus intereses, inquietudes, conocimientos, y puntos de vista”, así como la acción de “participar en diversos proyectos o al proponer nuevas actividades”, en tanto miembros activos de las organizaciones (Durán Ijelchuk, 2020, p. 20).

Solo entendiendo a la comunicación como un proceso complejo de producción de sentidos y significaciones sociales, que se construye de manera dinámica, multidireccional y circula a través de toda la cultura, es posible crear prácticas comunicacionales en torno a un proceso como el PIP. Este crisol de miradas permite comprender que los nuevos conocimientos se producen y reproducen de manera colectiva, en el encuentro entre sujetos, en el intercambio de saberes, posicionamientos y disidencias, poniendo el mundo y la realidad entre medio.



## 2.4. Nuevas formas de interacción: la comunicación y la participación en la digitalidad

Desde hace algunos años, un nuevo paradigma de comunicación puso en jaque el modelo difusionista y unidireccional, instaurado hace décadas con el *broadcasting* o *de masas*. La convergencia dio forma al ecosistema de medios, tecnologías, profesionales y lenguajes, en el que navega y toma forma el modelo comunicacional contemporáneo. Este proceso revolucionario moldeó a las sociedades y sembró transformaciones estructurales en la dimensión comunicacional: en la forma que adoptan los lazos socio-culturales y en las maneras de percibir, habitar y participar de este mundo.

En este contexto, las diversas prácticas sociales se van reconfigurando de manera dinámica. Cambian los patrones de consumo de información, la conformación de comunidades, las relaciones interpersonales, el entretenimiento, la realización de contenidos y servicios, los lenguajes y la política.

La gran comunidad de la web 2.0, las lógicas de la convergencia y la emergente sociabilidad, se erigieron como las condiciones de posibilidad para la creación de recursos mediáticos y tecnológicos cada vez más novedosos y sofisticados, los cuales posibilitan a las y los sujetos desarrollar actividades que antes les eran ajenas, e instauran formas de comportamiento propias de la época.

Las generaciones digitales emergen como sujetos de producción y van construyendo un marco perceptivo en la red que las impulsa a accionar, opinar, responder, diseñar rutas de navegación y comunicarse. El entorno empuja –cada vez más– a tomar una actitud activa, desterrando las viejas figuras de recepción pasiva que escenificaron la imagen de las personas reunidas alrededor de un medio como la televisión.

Los medios no son los únicos desorientados en el contexto que acontece. Las instituciones y las organizaciones también están buscando los modos de convivir con las nuevas dinámicas de comunicación, que demandan pensar en clave de experiencias transmediáticas e ingresar a ese universo semántico. El mundo se enfrenta a la constante fluidez de la transformación socio-cultural y orgánica actual. Los contratos sociales involucran reglas del juego diferentes a los de la década pasada y todos los ámbitos se yuxtaponen bajo el formato de vida mediatizada y el *multitasking*.

No se trata solo de avances tecnológicos, sino de una nueva forma de sociabilidad sustentada en un modo de apropiación social de la tecnología que va en contra de las formas de poder institucionalizadas a lo largo de este siglo. Son intentos de ruptura del orden simbólico existente, amparados en las posibilidades que habilitan las técnicas de distribución en constante cambio.

La UNER –y el PIP en particular– no es ajena a estos procesos, que demarcan un camino para replantear las formas organizacionales y de sociabilización, que se inscriben en esta nueva *ecología de medios* (Scolari, 2015). Pensarlas desde la dimensión de la comunicación digital permite prever los escenarios y anticipar las tomas de posición en un contexto cada vez más complejo y contingente. Es preciso comprender las dinámicas de interacción que se imponen en la actualidad en materia comunicacional para contribuir a la generación de estrategias participativas, basadas en un modelo de narración que involucre a las personas en el proceso de planeamiento universitario.

Se torna imperioso proponer pedagogías comunicacionales diferentes a las tradicionales, que se enfoquen en sujetos y en entornos de lectura multimedial, interactiva, transmediática y, sobre todo, experiencial. En este sentido, la idea del conocimiento colaborativo construido en redes se impone en todas las esferas de la praxis humana. Empuja a la política a que ajuste su dinámica a las lógicas actuales de democracia y cohesión social, las cuales demandan una resignificación de las ciudadanías universitarias hacia un rol más activo, de modo que estén más acompasadas con las configuraciones del plano virtual.

La perspectiva participativa del PIP guarda una intrínseca relación con la premisa colaborativa que desencadenó la actual *ecología de los medios* (Scolari, 2015), gestada en la era de la información y el conocimiento, que se nutre de usuarios hiperconectados y dinámicas de interacción no lineales. Esto, sin duda, permite pensar a la universidad desde otro paradigma, acompañando los procesos de gestión del cambio y la mejora continua desde un enfoque que involucre a toda su comunidad, como miembros activos de las transformaciones estructurales.

Las instituciones se encuentran ante el desafío de lanzarse a la contingencia, sin perder la mirada crítica y reflexiva sobre el entorno que las caracteriza. Les toca incorporar a su universo simbólico las transformaciones recientes, para caminar a la par de los procesos culturales de su tiempo y hablar el mismo lenguaje que las personas que la conforman. El reto para el PIP es tomar distancia del modelo de comunicación tradicional, basado en la lógica difusionista unilineal de información, y comenzar a sincronizarse con las perspectivas, formas, estéticas y gramáticas contemporáneas, que se plantean en constante mutación y búsqueda.

La comunicación reclama ser diseñada y planificada para una comunidad de conocimientos activa, con nuevas exigencias. Debe posibilitarles a las y los sujetos una experiencia que les invite a asumir un rol protagónico, a perseguir fragmentos de la historia narrada a través de diferentes canales mediáticos, intercambiando impresiones con otras personas, aportando producciones y puntos de vista, colaborando para garantizar una vivencia más rica en torno a la temática. Comunicar, en este momento histórico, demanda comprender la reconfiguración de las relaciones entre instituciones productoras de contenidos y las personas que los consumen que, en palabras de Henry Jenkins (2009), se constituyen como *prosumidores*.

Lejos de posicionarse en un rol de recepción invisible, quienes se constituyen como *prosumer* –consumidores/productores– asumen una intervención activa, migran de soportes, plataformas y medios, se presentan como protagonistas en el ámbito público, construyen lealtad y conforman



La comunicación reclama ser diseñada y planificada para una comunidad de conocimientos activa, con nuevas exigencias. Debe posibilitarles a las y los sujetos una experiencia que les invite a asumir un rol protagónico.

comunidades. Estas personas usuarias tienen una mayor conexión social y piensan la comunicación en términos de procesos, a un abismo del estatis-mo de los paquetes de información listos para el consumo directo. Se em-poderan al punto de que exigen participar en la cultura, por lo que se abu-rren con los formatos o estéticas tradicionales. En otras palabras, mediante todas estas acciones, son quienes mantienen en circulación los contenidos mediáticos y los van expandiendo.

Irrumpe un nuevo ecosistema mediático en que la comunicación con-temporánea es creada, en mayor medida, por consumidores que están en permanente interacción social y que experimentan el consumo como una práctica en red. El consumo ya no es personal e individual como a comien-zos de 1990 (Jenkins, 2009. p. 243). Las relaciones tradicionales entre las personas y los medios se transforman en el escenario sociocultural actual.

En respuesta a la convergencia las personas desarrollaron aptitudes, destrezas conceptuales, protocolos y prácticas culturales, que se traducen en nuevas formas de interacción social. El dominio y la familiaridad con este jue-go y su conjunto de reglas tiene implicaciones en las formas de aprender, tra-bajar, participar en procesos políticos e institucionales y relacionarse con su comunidad y su entorno. El acceso se posiciona frente a este análisis como una problemática que trasciende lo meramente tecnológico y la habilidad téc-nica. Cuando se habla de cómo fortalecer específicamente la participación del estudiantado –tratándose del claustro que se enmarca en la generación digital– y de las propuestas colaborativas que se les ofrece, se hace referen-cia a cómo adaptar los proyectos institucionales a formatos de comunicación contemporánea transmedial, dando por hecho que su vida transcurre y está plenamente inmersa en las nuevas culturas del conocimiento.

Al respecto, Raquel Tarullo y Yanina Frezzotti (2020) indagaron las transformaciones en las prácticas de participación cívica de las comu-nidades juveniles –específicamente las que protagoniza el estudiantado universitario del centro de Argentina– a partir del uso expandido de las re-des sociales virtuales, por medio de las cuales socializan, se informan y se involucran en cuestiones de interés general. Entre los resultados hallados se destaca que el involucramiento y el compromiso cívico en espacios digi-tales –sobre todo redes sociales– y la participación en manifestaciones en el espacio urbano por parte del grupo de estudiantes, ocuparon el mismo lugar de importancia. En ese sentido, “se evidenció una traslación de símbo-los de participación utilizados en el entorno *offline* al digital sobre aquellas cuestiones que los conmueven” y aparecen repertorios “de interjuegos en

un continuum entre el *online* y el *offline*" (pp. 625-626). En conclusión, el estudiantado argentino participa en temáticas de intereses que comparten con sus pares y que circulan en los lugares donde socializan.

El estudiantado actual de la UNER creció en el mundo de la convergencia, por tanto espera el mismo tenor de experiencias en todas las esferas de la praxis en que se mueve. Ya no concibe lecturas estáticas y prefiguradas de manera unilateral, sino que demanda propuestas comunicacionales con las que pueda interactuar, colaborar y crear.

La coyuntura mediática vigente se estructura a partir de la simultaneidad –*destemporalización*– de múltiples narrativas complementarias –*destotalización*– que se ofrecen en las más diversas pantallas o medios –*desreferencialización*– (Gosciola, 2014). Estos movimientos provocan que la capacidad de expresión, la circulación de conocimiento y el flujo de información crezcan exponencialmente todo el tiempo, lo que invita a entender la comunicación en los entornos digitales como un fenómeno de prácticas sociales productoras de sentidos. En otras palabras, que habilita formas de socialización y conectividad que nutren un nuevo enfoque de aprendizaje (Renó, p. 2014).

No se trata de desechar los medios tradicionales, sino de pensar los contenidos en clave de una interacción de formas cada vez más compleja entre los viejos medios y los emergentes. Los medios no desaparecen, se transforman y evolucionan a la par de los cambios culturales de consumo y a medida que las tecnologías de distribución –herramientas de acceso a contenidos– se van renovando.

En estas palabras resurge la *polifonía* desarrollada por Mijaíl Bajtín (1982) para recordar que a cada discurso le subyace una pluralidad de voces, que expresan diversidad de conciencias, ideologías y visiones de mundo distintas. Cada nuevo enunciado es una respuesta a todos los anteriores y, a su vez, los contiene. El lenguaje, así como los conocimientos que permite producir, es responsivo y colectivo. Partiendo de la teoría bajtiniana, no hay creación o proceso que no involucre la colaboración de los acervos culturales y recursos de su sociedad, al mismo tiempo que la integración de sus tensiones y disidencias.

Entre los aspectos mencionados resuenan los fundamentos conceptuales y metodológicos del PIP emprendido por la UNER. Es necesario, pues, que el proceso de comunicación institucional transite hacia la construcción de narrativas diseñadas para potenciar la participación en sujetos de esta época.

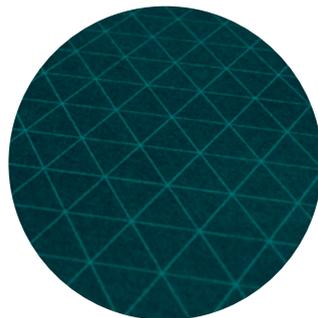
### 3. Conclusiones

Asumir una perspectiva estratégica que concibe la planificación como un proceso político institucional reflexivo, reviste un posicionamiento ideológico. Esta mirada se sustenta en la racionalidad comunicativa de la acción, que necesariamente plantea como participativo al PIP de la Universidad Nacional de Entre Ríos. En este marco, la comunicación se convierte en un atravesamiento fundamental, que sienta las condiciones de posibilidad para el desarrollo de procesos de planeamiento centrados en la participación.

Es a través de las prácticas comunicativas y de los espacios que generan que toma forma el diálogo, mediante el cual las personas se encuentran para significar la universidad, conocerla y transformarla. Sin este ejercicio –que requiere ser gestionado– la planificación queda reducida a un trabajo de escritorio que, lejos de ser participativo, invisibiliza la diversidad de actores, opiniones, miradas y problemáticas de la organización.

Ahora bien, habilitar la participación y promover el involucramiento de las personas en el proceso de planeamiento requiere de una perspectiva de comunicación reticular, que permita una construcción colectiva, plural, multidiversa y democrática de conocimiento e información sobre la institución, así como de las estrategias para gestionar su transformación. Asimismo, demanda una comunicación que contemple la integralidad de las personas, los dispositivos y mecanismos mediante los cuales se comunican y los escenarios en que circulan los sentidos sociales. De allí que un modelo difusionista y unidireccional no sea coherente con los lineamientos epistemológicos del Plan.

La gestión de la comunicación orientada a la participación en un proceso de planeación universitario se debe desplegar, desde sus inicios, en sintonía con las demandas comunicacionales que plantea la comunidad académica. En otras palabras, reconociendo que las y los sujetos que integran la UNER habitan y desarrollan sus vidas dentro del tejido moldeado



Habilitar la participación y promover el involucramiento de las personas en el proceso de planeamiento requiere de una perspectiva de comunicación reticular, que permita una construcción colectiva, plural, multidiversa y democrática de conocimiento e información sobre la institución.

por la gran web 2.0 y la cultura de la colaboración, nutrida por usuarios hiperconectados y dinámicas de interacción no lineales.

Pensar en torno a la intersección comunicación y participación exige una mirada compleja sobre la comunicación institucional, desde la óptica de las lógicas convergentes inauguradas en el cambiante ecosistema cultural. ¿Cómo se adaptan o acompañan los lenguajes, tonos y estéticas de la institución a las actuales experiencias mediáticas?

El diseño de estrategias comunicacionales desarrolladas en el marco del PIP debe sortear la resistencia de la generación mediática, que compone – en parte – la organización universitaria. Su afán por preservar los géneros discursivos institucionales, así como sus estructuras convencionales, riñe con el advenimiento de los nuevos formatos que ya fueron internalizados por la generación digital.

La relevancia de que el Plan, y especialmente su gestión comunicacional, se adecúen a las perspectivas, formas y gramáticas contemporáneas, se sustenta en los nuevos modos de relación y construcción del conocimiento. Tiene que ver con preservar la coherencia que debe existir entre una institución educativa universitaria, cuya vinculación con el conocimiento es una de las principales razones de su existencia, y sus formas de planificar y comunicar esos procesos.

## Referencias bibliográficas

Andretich, Gabriela. (2008). El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. *Revista Ciencia, docencia y tecnología*, XIX (37), 109-135. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/145/14511370006.pdf>

Bajtín, Mijaíl. (1982). *Estética de la creación verbal*. México: Siglo XXI.

Castro Chans, Norma Beatriz. (2014). Las interacciones comunicativas en los procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en la actividad docente universitaria. Estudio de caso en la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional del Nordeste en Corrientes. Manuscrito no publicado, Universidad Nacional de Quilmes.

Durán Ijelchuk, Eliana Cecilia. (2020). Evaluación de acciones de comunicación digital y propuestas estratégicas para la participación y la integración cultural en los Programas de Movilidad Estudiantil de la Universidad Nacional de Río Cuarto. [Trabajo de especialización, Universidad Nacional de La Plata]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/128120>

Gosciola, Vicente. (2014). Narrativa transmedia: conceituação e origens. En: C. Campalans, Carolina; D. Renó y V. Gosciola, (Eds.), *Narrativa transmedia: entre teorías y prácticas*. Bogotá: Editorial UOC.

Jenkins, Henry. (2009). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Krieger, Mario; Felcman, Isidoro y Larocca, Héctor. (2013). *Planeamiento estratégico*. Buenos aires: Errepar.

Ley de Educación Superior N° 24.521/1995 de 7 de agosto, Sistema de Educación Superior universitaria y no universitaria de Argentina. Boletín Oficial N°: 28204.

Se torna evidente que el desafío principal para avanzar es diseñar una evaluación sistemática para continuar indagando en las estrategias de comunicación del PIP y en la manera en que contribuyen a reforzar la participación de los claustros involucrados en el proceso. 🍷

Líneas y objetivos estratégicos de la UNER [en línea]. Universidad Nacional de Entre Ríos. Disponible en: <https://uner.edu.ar/pip/documentos/lineas-objetivos-estrategicos2021.pdf>

Matus, Carlos (1987). *Política, planificación y gobierno (Vol. 2)*. Caracas: Fundación Altadir.

Oszlak, Oscar (2009). Implementación participativa de políticas públicas: aporte a la construcción de un marco analítico. En: A. Belmonte, (Comp.), *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y sociedad civil. Volumen II*. CI-PPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y fortalecimiento de la democracia. Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación.

Prieto-Castillo, Daniel. (1999). *La comunicación en la educación*. Editorial Ciccus - La Crujía: Buenos Aires.

Renó, Luciana. (2014). Transmedia, conectivismo y educación: estudios de caso. En: C. Campalans; D. Renó y V. Gosciola, (Eds.), *Narrativa transmedia: entre teorías y prácticas*. Bogotá: Editorial UOC.

Scolari, Carlos. (2013). *Narrativa transmedia, donde todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.

Scolari, Carlos. (2015). *Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Tarullo, Raquel y Frezzotti, Yanina. (2020). Sobre la participación digital de la juventud universitaria en Argentina. El hashtivism y el emojivismo como estrategias de compromiso cívico. *Comunicación y Cultura*, 9 (2), 609-634. Disponible en: <https://doi.org/10.26422/aucom.2020.0902.tar>

Visión y valores [en línea]. Universidad Nacional de Entre Ríos. Disponible en: <https://uner.edu.ar/institucional/377/vision-valores>