



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La importancia del diagnóstico comunicacional y el conocimiento de la cultura organizacional para la gestión del egreso universitario, ante situaciones de crisis

Claudia Suárez Baldo y Rossana Viñas

Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 7, N.º 1, octubre 2021

ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>

FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

La importancia del diagnóstico comunicacional y el conocimiento de la cultura organizacional para la gestión del egreso universitario, ante situaciones de crisis

The importance of communicational diagnosis and knowledge of the organizational culture for the management of university graduation, in crisis situations

Claudia Suárez Baldo

ccsuarezbaldo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0485-812X>

Becaria Posdoctoral UNLP

Centro de Investigación en Lectura y Escritura (CILE)

Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Universidad Nacional de La Plata | Argentina

Rossana Viñas

rovinas06@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6048-1537>

Centro de Investigación en Lectura y Escritura (CILE)

Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Universidad Nacional de La Plata | Argentina

Resumen

Esta ponencia aborda la importancia del diagnóstico comunicacional y el conocimiento de la cultura organizacional para la gestión del egreso universitario ante situaciones de crisis, estudiando particularmente el egreso en la Licenciatura en Comunicación Social, de la Facultad de Periodismo

y Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP), a partir de la suspensión total de la educación presencial por ASPO¹ por la pandemia COVID19.

Con este trabajo, que se suma a una trayectoria extensa de escritura, análisis y producción de conocimiento asumimos el valor de gestionar el egreso universitario como una variable fundamental a la hora de diagnosticar y planificar políticas educativas inclusivas para transformar las condiciones socioeconómicas de nuestra sociedad.

Palabras clave

Diagnóstico comunicacional, graduación, gestión, crisis.

Abstract

This paper shows the importance of communicational diagnosis importance and the knowledge of organizational culture for the management of university graduation in crisis situations, studying particularly the graduation in the Licenciatura en Comunicación Social, of the Facultad de Periodismo y Comunicación Social of Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP), from the total suspension of face-to-face education by ASPO due to the COVID19 pandemic.

With this work, which adds to an extensive trajectory of writing, analysis and knowledge production, we assume the value of managing university graduation as a fundamental variable when diagnosing and planning inclusive educational policies to transform the socioeconomic conditions of our society.

Keywords

Communicational diagnosis, graduation, management, crisis.

Introducción

El presente trabajo forma parte de una indagación actual en el marco de la investigación de beca posdoctoral del Centro de Investigación en Lectura y Escritura (CILE) de la Facultad Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, unidad de investigación que problematiza y analiza la comprensión de textos y la escritura en el ingreso, la permanencia y el egreso en la universidad, en trabajos de investigación, de extensión y docencia². Asimismo, se inscribe, reflexiona y sistematiza el trabajo de gestión cotidiano de la Dirección de Grado, dependiente de la Secretaría Académica de la FPyCS-UNLP, oficina que administra formalmente el egreso en la Licenciatura y promueve –además– líneas de acción para el egreso de todas las carreras de la Facultad.

Este estudio se desarrolla dentro de una línea exploratoria y reflexiva a cerca de la importancia del diagnóstico comunicacional y el conocimiento de la cultura organizacional para la gestión del egreso universitario, ante situaciones de crisis, analizando especialmente la gestión del egreso 2020/2021 de la Licenciatura en Comunicación Social (FPyCS-UNLP), a partir de la suspensión total de la educación presencial -por la pandemia COVID19- y los desafíos actuales en función del desarrollo de la pandemia, la inmunización de la población y las decisiones epidemiológicas-políticas para el retorno paulatino a las instituciones educativas.

En este sentido, inicia un trabajo de diagnóstico y de conocimiento de la cultura organizacional de la FPyCS-UNLP para transformar las prácticas comunicacionales para el egreso en la Licenciatura en Comunicación, es decir, las estrategias comunicacionales que se fueron articulando en la organización para transformar las formas de evaluación y acreditación que habían sido diseñadas para contextos presenciales. Concretamente, nos referimos a dos cuestiones: diagnosticar la cultura organizacional a partir del análisis de la comunicación interna (relaciones de poder, consensos y conflictos) en la tarea de transformar las prácticas institucionales del egreso de presencial al remoto. Y al análisis de la normativa vigente para las evaluaciones a distancia de tesis y/o trabajos integradores finales universitarios estipulada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau).

Asimismo, reflexiona acerca de la particularidad del concepto de *egreso remoto en emergencia* y cómo sus prácticas y contexto pedagógico se vinculan (o no) con experiencias de educación a distancia y/o educación virtual. En este sentido, indaga las herramientas y plataformas de conectividad promovidas por la FPyCS-UNLP para dar continuidad remota al egreso universitario; observando las condiciones materiales y de medio ambiente de trabajo y estudio de los estudiantes, docentes, no docentes y contratadxs universitarixs³ necesarixs para llevar adelante dicha gestión.

Por último, rastrea algunas potenciales transformaciones que las prácticas comunicacionales remotas para el egreso universitario en contexto de emergencia producen o producirían en un escenario presencial o semi-presencial de (todavía) pandemia, para lo que resulta fundamental sistematizar y protocolizar metodologías de trabajo para solidificar protocolos de comunicación interna y externa (para los estudiantes fundamentalmente) hacia una nueva normalidad a mediano plazo.

Desarrollo

Luego del anuncio oficial de la UNLP respecto a confirmar el calendario académico 2020, nuestra Facultad inició un proceso arduo y complejo de virtualización de cursadas, de finales, de trámites y por supuesto, de coloquios de TIF. Tuvimos en claro en todo momento, que nuestro objetivo siempre fue, es y será la garantía del derecho a la educación superior de lxs estudiantes: a acceder, a ingresar, a permanecer y a egresar de la universidad pública argentina. Tal como afirma Eduardo Rinesi:

nuestras universidades pueden y deben estar a la altura de los gigantescos desafíos que se abren, y si lo hacen pueden ocupar en todo este proceso el lugar destacadísimo que su historia y sus capacidades la invitan a ocupar: pueden ser agentes decisivos del desarrollo de la investigación científica, tecnológica y productiva, pueden ser consultoras de primer nivel de un Estado que las necesita y que, por lo demás, las reclama todo el tiempo, y pueden ser –que es donde pusimos el acento en estas notas– un protagonista decisivo de un poderoso proceso de universalización de derechos, es decir, de democratización política y social (Rinesi, 2014, p. 13).

Y desde esa premisa, las acciones y las estrategias académicas que se pensaron en el contexto de emergencia sanitaria por el COVID-19, se desarrollaron a partir de rápidos diagnósticos acerca del acceso a la tecnología y a la conectividad de docente, no docentes, contratadxs y estudiantes, llevados adelante desde la Secretaría Académica de la Facultad y la Asociación de Docentes Universitarios de La Plata (ADULP)⁴. Eso nos permitió, a toda la comunidad universitaria y a la gestión poder llevar adelante distintas estrategias particulares de acuerdo a las demandas y necesidades de cada espacio.

Las propuestas de gestión de la comunicación interna en las organizaciones deben surgir luego del análisis y reconocimiento diagnóstico desde una perspectiva de comunicación y cultura, en contraposición a la pretensión de una aplicación mecánica y acrítica de recetas únicas y universales (González Frígoli, 2016).

En este sentido, esta investigación aborda la noción de cultura organizacional como concepto central y propuesta de matriz de análisis principal para el conocimiento en profundidad de los modos de funcionamiento de las organizaciones, sus lógicas, actorxs, acciones y objetivos como base necesaria y fundamental para la puesta en marcha de planes de acción en materia de comunicación interna integrales que respondan a las necesidades y objetivos comunicacionales de la organización. Es importante resaltar que el trabajo pretende realizar aportes a la disciplina y al campo de la comunicación organizacional desde cuatro ejes: -sintetizar un marco teórico que permita pensar a la comunicación interna desde su dimensión cultural, reforzando la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión; -proponer una perspectiva de análisis de las organizaciones partiendo del concepto de cultura

organizacional desde una mirada propia de la disciplina; -caracterizar, a partir de un diagnóstico comunicacional de la cultura organizacional, la gestión del egreso universitario en un contexto de crisis, definiendo a esta última como una situación inesperada que conmueve las lógicas habituales de comunicación, consensos y funcionamiento; y por último -sistematizar acciones concretas de gestión para egreso universitario.

¿Qué hace la Dirección de Grado?

La Dirección de Grado depende de la Secretaría Académica de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP) y es un espacio institucional de gestión del egreso. Esta Dirección fue creada en el marco de la implementación del Plan 1998, cuando se incorporó la tesis (hoy Trabajo Integrador Final –TIF-) como instancia de finalización de la carrera en la Licenciatura en Comunicación Social. Hoy, continúa trabajando en esa carrera, pero ha sumado al Profesorado en Comunicación Social y las Tecnicaturas Superiores Universitarias en Periodismo Deportivo, Comunicación Digital, Comunicación Popular y Comunicación Pública y Política.

Las tareas de este espacio son: asesorar a los estudiantes durante las diferentes etapas de la elaboración del TIF; trabajar en planes personalizados de finalización de carrera; asesorar y contactar a estudiantes con profesorxs para rendir sus últimos finales y para direcciones de TIF; realizar el seguimiento formal, tanto administrativo como académico, de la integralidad del proceso de finalización como del TIF en sí; coordinar charlas, jornadas y talleres acerca de las instancias formales de la elaboración y presentación del TIF; asesorar sobre posibles directorxs de los trabajos finales, entre otras.

La Dirección de Grado es un espacio institucional que pasó de ser una oficina receptiva -a la cual llegaban lxs estudiantes- a salir a interpeladxs. Esto fue a través de un proceso que implicó un cambio de impronta y al mismo tiempo de trabajo articulado con el Departamento de Enseñanza, que a través del suministro de datos periódicos, posibilita que se pueda contactar a los estudiantes y restablecer vínculos con la institución.

Contextual y cuantitativamente es importante decir que durante los años 2008 y 2015 aumentó exponencialmente no solo el ingreso universitario, también crecieron la permanencia y el egreso, a pesar -este último- de no tener una planificación especialmente destinada a ello. Es importante afirmar que sin ingreso masivo no habría egreso masivo, y para ello durante los dos períodos de gobierno de Cristina Fernández de Kirchner se lanzaron un conjunto de programas desde el Ministerio de Educación de la Nación, nos referimos al Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU), al

Programa de Becas del Bicentenario (PNBB) y al Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina (PROG.R.ES.AR) (Suasnabar y Rovelli, 2016).

Un gran cantidad de estudiantes - primera generación en sus familias y de clases sociales media y baja - accedieron a la educación universitaria, porque asimismo, se crearon 17 universidades nacionales - geográficamente ubicadas al menos una en cada provincia, pero fundamentalmente, en el conurbano bonaerense - y se amplió el presupuesto universitario. En el período 2003-2015, en la Argentina, la universidad pública creció no solo en matrícula, sino también en presupuesto e infraestructura. Además, con la implementación de políticas públicas tendientes a la permanencia de los estudiantes, como por ejemplo, becas de transporte y becas de estudio y sistemas de tutorías, permitió que la tasa de estudiantes en el sistema público universitario se elevara al 3.5% (Slipczuk, 2016) y que la graduación universitaria aumentara más del 42% (Télam, 2017) (Viñas y Suárez Baldo, 2017).

En contrapartida, durante la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019), la universidad pública argentina fue denostada desde las políticas de gobierno, con recortes presupuestarios, de infraestructura y en el área de la ciencia y la tecnología; pero también desde los sentidos instalados en medios/empresas de comunicación. Y no solamente en términos universitarios, la gestión de Macri provocó un enorme retroceso en la capacidad adquisitiva de los argentinos, y nos dejó una enorme deuda externa a cuestas.

Esta situación repercutió en el trabajo diario de la Dirección de Grado, puesto que los estudiantes se iban de La Plata por no poder afrontar alquileres y tuvimos que dar respuestas a situaciones tales como realizar algunos talleres de TIF vía *streaming* (casi como una premonición de lo que se potenciaría en la pandemia), posibilitar coloquios de TIF a través de la plataforma *Skype*, todos dispositivos para llegar a estudiantes que no podían llegar a la Facultad.

Particularmente, en 2017, el número de egreso disminuyó y la causa fue mayormente, el inicio de la crisis económica devenida de las políticas implementadas por Macri. El trabajo redoblado en 2018 y 2019 por la Dirección de Grado hizo posible revertir la caída cuantitativa del egreso. El objetivo fue posibilitar a través de distintos medios y dispositivos que los estudiantes pudieran alcanzar el título universitario.

En diciembre de 2019, un nuevo gobierno asumió en nuestro país. Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner, con una historia que prometía dar vuelta una página oscura de neoliberalismo, debieron afrontar -a tres meses de su asunción- la pandemia del COVID 19. Este nuevo Estado dio respuesta y la universidad pública, también lo hizo. El contexto de emergencia sanitaria fue, y lo sigue siendo, un contexto de creatividad.

De aquel 7 de marzo pre-pandémico con una presencialidad de alrededor de 600 personas en la Facultad, pasamos a que, luego de la incertidumbre inicial, pero con una enorme decisión política, el 8 de abril estuviéramos haciendo el primer coloquio virtual a través de la plataforma *Zoom* del primer egresado que tendríamos en contexto pandémico. Y eso, sería solo el inicio. Jamás hubiéramos pensado que la pandemia nos traería las sorpresas que no trajo y que la gestión remota no sólo posibilitaría realizar los coloquios a distancia, sino también, haría posible 4to Encuentro de Jóvenes Investigadores -con tesis y becas- que contaría con 52 ponencias recibidas (35 de tesis) y el primer Taller de TIF remoto que contó con la presencia de 125 estudiantes. Lo llamativo de estos dos primeros encuentros fue la enorme producción de becas y tesis, por un lado, pero también, el retorno de estudiantes que habían abandonado la idea de alguna vez recibirse. Luego, vendrían 6 talleres temáticos de TIF -a través de *Zoom*- por los que pasaron alrededor de 350 estudiantes que abordaron temas tales como: comunicación en las organizaciones, análisis del discurso, memoria de TIF, planificación, comunicación política y género.

En todo este proceso, la construcción de un nuevo modo de comunicarnos internamente fue un desafío esencial. A modo de breve diagnóstico comunicacional y situacional, podemos afirmar que el encuentro de diferentes culturas de trabajo al interior de las oficinas de la Facultad, fue armónico al momento de visualizar los objetivos ideológicos, pero conflictivo a la hora de materializar metodológicamente ese camino. Los diferentes modos de organización, de capacidad de construcción y coordinación colectiva, las disputas por la visibilización de cada oficina, todas cuestiones que hacen a la caracterización de un mapa relacional y de poder de una organización viva, es decir, con aspiraciones de transformar la realidad.

Sobre el egreso remoto en emergencia sanitaria

Para abordar el *egreso universitario remoto en emergencia sanitaria*, es necesario revisar algunos de sus conceptos. En primer lugar, delimitamos el egreso como el proceso que va desde el momento en que le estudiante necesita rendir su última materia, armar su plan de TIF, buscar un director para ese TIF, realizar su TIF y finalmente, el coloquio. En este sentido, la virtualización de los trámites nos permitió llegar a lugares que antes era muy dificultoso, por ejemplo, a estudiantes de las extensiones áulicas de la Facultad, a estudiantes que abandonaron y volvieron a sus ciudades, a otros tantos que viven en el exterior.

En segundo lugar, la situación de la emergencia sanitaria es ampliamente dicha y conocida, sin embargo, hablamos de una situación inesperada que conmueve las estructuras habituales de comunicación, consenso y funcionamiento. En este punto, es importante diferenciar-se de las condiciones de la «educación virtual o a distancia» porque esta situación de emergencia no contempló un acuerdo previo de modos y tecnologías disponibles para tal fin. La gestión se llevó adelante atendiendo y entendiendo las desigualdades simbólicas y materiales que expuso el aislamiento, que van desde las condiciones de los estudiantes, si tienen conexión a Internet, si cuentan con dispositivos tecnológicos, etc., pero también de las condiciones y medio ambiente de trabajo de los docentes y trabajadores de la universidad.

Otra situación a tener en cuenta son las plataformas de conectividad promovidas por la universidad y en este marco, nos referimos a los intereses económicos y geopolíticos de las plataformas que utilizamos -casi inocentemente- para el funcionamiento, en este caso del egreso remoto. La preocupación, está vinculada a la casi nula promoción de plataformas nacionales y/o regionales que nos permitan tributar en nuestra soberanía informática. Por supuesto, entendemos el contexto de emergencia y celeridad en la que se dio todo, además de no saber a ciencia cierta de su existencia. Sin embargo, es un desafío a futuro a tener en cuenta esta alternativa para el desarrollo estratégico local. Para finalizar, nos queda el reconocimiento y el análisis las potenciales transformaciones que las prácticas comunicacionales remotas para el egreso universitario en contexto de crisis producirían en un escenario hipotético presencial o semi-presencial de post-pandemia. Se trata de sostener un sistema mixto remoto/presencial para continuar favoreciendo la gestión del egreso, precisamente en aquellos casos en que la distancia de las partes obstaculiza la finalización de la carrera.

Consideraciones finales

Esta ponencia se escribe nuevamente desde casa, pero ya con un camino recorrido de experiencias y novedades. Es real que la situación no ha dejado de ser angustiante y de incertidumbre, pero también es cierto que nos obligó a repensar -de manera vertiginosa- estrategias pedagógicas, formas de evaluación y acreditación que habían sido diseñadas para contextos presenciales. En algunos casos, tocó inventar, en otros fortalecer procesos de comunicación/educación mediados por TIC.

Las mismas incertidumbres que aparecieron en la vida de las personas, también lo hicieron en las instituciones, entre ellas, las educativas. ¿Qué hacer? ¿Cómo accionar? ¿Cómo articular las acciones para garantizar procesos educativos, respetando las

condiciones laborales de docentes y no docentes? Y la respuesta fue inmediata: tal como el Estado estuvo presente, la voluntad política de la Facultad fue en consonancia, como una característica de la cultura organizacional de nuestra institución.

Contextualmente y con grandes esfuerzos estamos avanzando muchísimo en la inmunización de la población por medio de la vacuna, de modo que imaginamos -en breve- volver a encontrarnos en las instituciones. Sin embargo, sabemos que algo de toda esta experiencia va a permanecer, porque más allá de haber sido una estrategia en contexto de emergencia, intuimos que algo de estas prácticas remotas van a continuar tributando para el egreso, acercando a los estudiantes a la Facultad para que puedan culminar sus estudios.

Referencias

González Frígoli, M. (2016). «La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones». [Tesis Doctoral]. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social-UNLP.

Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58446>

Rinesi, E. (2014). «La universidad como derecho». En *Política Universitaria*.

Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iec-conadu/20171114055305/pdf_844.pdf

Slipczuk, M. (20/10/2016). «CFK: "El 4,5% de la población argentina está en las universidades y 3,5% está en las universidades públicas y gratuitas», en *Chequeado.com*. Recuperado de <http://chequeado.com/ultimas-noticias/cfk-el-45-de-la-poblacion-argentina-esta-en-las-universidades-y-35-estan-en-las-universidades-publicas-y-gratuitas/>

Suárez Baldo, C. (2020). «Curriculum, egreso y trabajo». [Tesis Doctoral]. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social-UNLP.

Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/90324>

Suasnabar, C. y Rovelli, L. I. (2016). «Ampliaciones y desigualdades en el acceso y egreso de estudiantes a la Educación Superior en la Argentina». En *Pro-Posições*.

Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0010>

Viñas, R. (2016). «La universidad como horizonte». En *Letras* [en línea] N°4, pp. 55-63. La Plata: CILE, FPyCS (UNLP). Recuperado de

<http://perio.unlp.edu.ar/letras/historico/letras4/arts/art10/#p=8>

----- (2015). «Ser joven, leer y escribir». [Tesis Doctoral]. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social-UNLP. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/44649>

Viñas, R. y Suárez Baldo, C. (2017). «Graduación en comunicación: dispositivos y herramientas inclusivas para un campo disciplinar en las ciencias sociales». En X JIDEEP -Jornadas de Investigación, Docencia, Extensión y Ejercicio Profesional. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Trabajo Social. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63649>

Notas

¹ Aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto por el gobierno en marzo de 2020.

² Desde el CILE se ha trabajado específicamente esta temática educativa vinculada al nivel secundario y a la universidad, y las prácticas de lectura y escritura en proyectos de investigación desde el año 2010 y continua.

³ Denomino los claustros de representación universitaria según lo establece la organización FPyCS-UNLP, e incluyo a lxs trabajadores contratadxs puesto que si bien, no están representadxs en el Consejo Directivo, forman parte esencial de la gestión del egreso universitario.

⁴ En este sentido, es importante decir que recién a medios de este año 2021 conseguimos un plus de \$1000 para conectividad.