



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario  
**Biblioteca Oscar Garat**  
**Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**IMAGEN INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.**

Caso Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano (UNC)

Constanza Maidana Berka

Lucía Lamberghini

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Maidana Berka, Constanza; Lamberghini, Lucía. (2019). "Imagen Institucional en organizaciones educativas. Caso Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano (UNC) Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





TRABAJO FINAL DE GRADO

IMAGEN INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.  
CASO ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO MANUEL BELGRANO (UNC)

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, amigos y compañeros quienes nos ayudaron y acompañaron a lo largo de este camino. A los profesores y maestros que nos incentivaron en la búsqueda constante por superarnos. A nuestro Director por ayudarnos a llevar adelante el proyecto. A la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano por abrirnos las puertas recibiéndonos con la mejor predisposición. Y a nuestra querida Universidad Nacional de Córdoba por formarnos profesionalmente con un sentido crítico y de gran compromiso social. Gracias a la Educación Pública, Laica y Gratuita.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II- MARCO REFERENCIAL.....	18
1. La Reforma Universitaria 1918.....	19
2. Una mirada sobre Barrio Alberdi.....	19
3. Conociendo el Cole.....	21
3.1 Un poco de historia.....	21
3.2 Identidad Institucional.....	22
3.3 Identidad Visual.....	24
3.4 Estructura Organizativa.....	24
3.5 Públicos.....	26
CAPÍTULO III- MARCO TEÓRICO.....	30
1. Públicos.....	32
2. Identidad.....	34
3. Cultura.....	35
4. Comunicación.....	36
5. Imagen.....	38
6. Educación.....	40
CAPÍTULO IV- MARCO METODOLÓGICO.....	43
1. Unidades de Observación.....	46
2. Población.....	46
3. Muestra.....	47
4. Variables y su operacionalización.....	47
4.1. Matriz de Operacionalización de variables.....	48
5. Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
5.1. Entrevista Director.....	50

5.3. Entrevista Regente .....	53
5.4. Entrevista Sub Regentes .....	54
5.5. Entrevista Encargada del manejo de Canales Comunicacionales .....	55
5.6. Encuesta Docentes .....	56
5.7. Encuesta Padres .....	60
5.8. Encuesta para Alumnos/Ex Alumnos .....	63
6. Trabajo de Campo .....	65
<b>CAPÍTULO V- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>66</b>
1. Públicos .....	67
2. Educación .....	69
3. Cultura.....	72
4. Identidad.....	77
5. Comunicación.....	80
6. Imagen.....	85
<b>CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES PRELIMINARES.....</b>	<b>89</b>
1. Análisis F.O.D.A.....	93
<b>CAPÍTULO VII- PROPUESTA COMUNICACIONAL .....</b>	<b>95</b>
1. Proyecto Institucional.....	96
1.1. Filosofía Institucional .....	96
1.2. Situación Inicial .....	97
1.3. Situación Deseada.....	97
1.4. Escenario Financiero .....	98
1.5. Escenario de Recursos Humanos.....	98
1.6. Funciones de Comunicación.....	98
2. Plan Global de Comunicación.....	99
2.1. Programas .....	100
2.2. Proyectos .....	102

2.3. Producto.....	104
CAPÍTULO VII-CONCLUSIÓN .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	112

### ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Públicos.....	27
Gráfico 2. Calidad educativa, contenidos brindados y desarrollo integral del alumno por parte de los padres.....	70
Gráfico 3. Comparativo expectativa de la actividad que realizarán los alumnos al finalizar al secundario con lo que ex alumnos expresan haber realizado.....	71
Gráfico 4. Características de la institución priorizadas por parte de padres y docentes.....	77
Gráfico 5. Nivel de reconocimiento que presenta la escuela según los padres.....	86
Gráfico 6. Conformidad con la actividad y grado de pertenencia, Elaboración propia.....	87
Gráfico 7. Imagen y recomendación de la institución por padres, alumnos y ex alumnos....	88
Figura 1. Estructura Plan Global de Comunicación.....	105
Figura 2. Estructura Plan Global de Comunicación.....	106





## ABSTRACT

La siguiente investigación refiere a la temática de imagen institucional en organizaciones educativas, tomando como caso a la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano. Se plantea como pregunta problema ¿Cuál es la situación actual de la imagen institucional pública que tiene la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano desde su público específico? y en consecuencia ¿Cuál es la imagen que pretende comunicar la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano a sus públicos?

Se trabajó bajo la perspectiva teórica sistémica y la interrelación organizacional; en cuanto a la metodología, se realizó una triangulación que involucró instrumentos que pertenecen tanto al método cuantitativo como cualitativo. Con el propósito de analizar la imagen actual que tiene el público específico de la Escuela, se logró dar cuenta de las dificultades entre la identidad que la organización desea mostrar y la imagen que su público construye de ella.

## PALABRAS CLAVES

Imagen Institucional; Identidad; Cultura; Organizaciones Educativas; Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

## CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta a continuación es un trabajo final de grado de la Licenciatura de Comunicación Social que tiene como temática: imagen institucional en organizaciones educativas. La tesina se realizó en la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano institución que, conjuntamente con el Colegio Nacional de Monserrat, son los únicos dos colegios pre universitarios dependientes de la Universidad Nacional de Córdoba. La institución se encuentra ubicada en Barrio Alberdi en la Ciudad de Córdoba y se ha tomado el año 2018 para realizar la investigación correspondiente, año complejo, no sólo por los cambios por los que se encuentra atravesada la Escuela sino también porque en dicho año se conmemora el “Centenario de la Reforma de 1918”, hito histórico que ha marcado no sólo a la Casa de Trejo sino a la mayor parte de la comunidad educativa de Latinoamérica.

¿Por qué tomar como caso de imagen una organización educativa?

Se entiende que las organizaciones, como todo grupo humano, mantiene una interacción permanente con su entorno y consigo misma. Por ello, aunque la organización sea consciente o no, emite una determinada imagen a sus públicos; comunicación e imagen están en la naturaleza de toda institución, sea cual fuere su actividad o su dimensión.

La familia es la primera institución en la que se educa y socializa al sujeto, la segunda es la escuela ya que, la escolarización representa una etapa muy importante para el desarrollo del individuo. Es por esto que reflexionar sobre el tipo de educación que se pretende para el niño conlleva a considerar diversos aspectos como las condiciones económicas, la calidad educativa, los valores que la organización tiene, la reputación o el prestigio y la identidad de la misma.

Entendiéndolo como una de las elecciones más importantes para la familia es fundamental conocer a la institución para saber si se comparte y acepta el ideario y los valores que se tienen, ya que éstos son aspectos que definen a la Escuela y por ende influyen en la elección del establecimiento por parte de los padres. Además, se comprende la necesidad de las organizaciones que a lo largo del tiempo han empezado a propiciar la diferenciación con otras del mismo ámbito; considerando que sumado a lo que la organización ofrece en tanto currículo, es importante mostrar la identidad y los valores que acompañan la propuesta educativa que se brinda. En consecuencia se entiende el concepto de imagen como un instrumento estratégico generador de valor.

Pensar en imagen lleva indefectiblemente a reflexionar sobre la transformación semántica que fue adoptando el concepto y cómo, a través de las distintas épocas y paradigmas, se ha

ido dotando de una significación diversa. El concepto actual de imagen es superior a la concepción materialista del mismo, que implica pensar la imagen como un sistema representativo de condición física, lo que supondría determinarlo por las características tanto morfológicas como cromáticas que implican los identificadores gráficos. En el paradigma actual se entiende que la imagen trasciende el plano material hacia el ámbito de la subjetividad y de las percepciones, esto implica contemplarla como imagen mental. Costa, la define como “representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (Costa, 2006, p. 53).

En el año 2009, autores como Capriotti y Losada definían la imagen como corporativa ya que integra los conceptos de imagen, posicionamiento y reputación. Entendiéndose como una estructura mental cognitiva que los individuos van a crear a partir de sus propias creencias y experiencias, se plantea que la imagen de la organización debe ser estudiada a partir de la idea que tiene el público de la misma y no de los mensajes que transmite la institución, ya que los sujetos son “sujetos creadores activos”.

En cuanto al análisis de la imagen organizacional se pueden visibilizar diferentes sistemas de intervención que permiten dar cuenta de una diagnosis institucional. En este sentido, Chaves trabaja el concepto de imagen en relación con el de sistema o aparato identificatorio de la organización, integrado por aspectos analíticos tales como la realidad, la comunicación, la identidad y la imagen institucional. A éste fenómeno Chaves lo denomina “Semiosis Institucional” definiéndolo como “proceso –espontáneo, artificial o mixto– por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su imagen.” (Chaves, 1994, p. 31). Los valores, las creencias y la conducta organizacional son elementos que según éste autor están vinculados y son generadores de valor. En consecuencia, es éste el resultado el que se desea exponer cuando se comunica, y así generar en los públicos una imagen positiva. La misma es sumamente importante para la conexión que se realiza con los públicos, ya que éstos van a sentirse representados o no a través de esa construcción de realidad.

Se considera valorativo incorporar el concepto de educación definida por el diccionario como “acción o conjunto de ellas destinadas a desarrollar en la persona su capacidad intelectual, una determinada facultad o el carácter” (Larouse, 2012, p. 368). Se podría diferenciar el concepto anterior, en su calidad abarcativa, del concepto de alfabetización entendido como “acción y efecto de alfabetizar”, esto es, enseñar a leer y escribir. (Larouse,

2012, p.62). Hablar de educación implica pensar en el proceso de desarrollo de los individuos desde una visión superadora a la concepción de la mera transmisión de conocimientos. La escolarización implica la socialización y la incorporación de las estructuras sociales, las que se adquieren no solo conductual sino concienzudamente. Si se afirma que el avance del intelecto del sujeto supone el desarrollo de conciencia del mundo se vuelve indisociable reflexionar que dicha conciencia no se cobra individualmente sino en comunión con otros sujetos: “Si la toma de conciencia abre camino a la expresión de las insatisfacciones sociales, se debe a que estas son componentes reales de una situación de opresión” (Weffort en Freire, 2017, p. 28).

En el proceso de investigación se ha tomado como referencia a Freire, pedagogo brasileño que realiza una crítica al sistema educativo que limita y anula el poder creativo de los niños en el aula, pero responde a intereses de una sociedad que se ve regida por un sistema de dominación. Pensar en la educación como práctica de la libertad es pensar en la educación como un medio de transformación social, un acto liberador de conciencia y generador de pensamiento crítico en torno a las vivencias y experiencias de la realidad que le tocan vivir a una sociedad. La alfabetización supone darle al individuo el poder de la palabra y de nombramiento.

Otro concepto importante que está ligado a la temática educativa desde esta visión, es el de ciudadanía. La ciudadanía no se construye sin educación, pero aun así la educación no es suficiente para crear ciudadanía. Siede y Larramendy exponen cuatro criterios que debería reunir la educación ciudadana: “El componente socio- histórico provee las herramientas para comprender la sociedad en que vivimos y nuestro lugar en ella. (...).

El componente ético alude a la deliberación sobre principios generales de valoración y la construcción de criterios para actuar con justicia y solidaridad. (...)

El componente jurídico remite al análisis de los instrumentos legales que regulan la vida social. (...)

El componente político refiere a la reflexión sobre el propio poder y las posibilidades de intervención colectiva en la transformación de la realidad social. (...). (Larramendy y Siede, 2013)

Entonces, se considera la educación como práctica política que posibilita al individuo desarrollarse en sociedad como un ciudadano crítico y como agente transformador de la realidad social en la que se encuentra inmerso, lo que nos propone sujetos activos en un proceso educativo y no sujetos “depósitos de conocimiento”.

La organización que se eligió como caso de estudio fue la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano que fue creada por resolución del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Córdoba el diez de marzo de 1938. Su nombre original, el cual mantuvo por diez años, fue Escuela de Comercio de la Universidad; nació con propósitos bien definidos: preparar a sus alumnos con un título técnico comercial que se adaptara al contexto socio económico del momento y les proveyera a los egresados una salida laboral. A través de los años y los cambios socio político del país, la Escuela se vio inmersa dentro de ellos. Fue por esto que a comienzos de la década de los setenta se refuerzan sus rasgos fundacionales y se la define como escuela piloto, es decir una institución que esté abierta siempre a los cambios conjuntamente con una propuesta pedagógica vanguardista. Este cambio es tomado por la institución para pensarse como una organización social al servicio de los jóvenes, lo que llevaría a la construcción de la identidad social que hoy define a la Escuela. Actualmente brinda educación a más de dos mil alumnos y la oferta educativa abarca principalmente nivel medio pero cuenta con carreras de nivel terciario y un programa para la finalización de los estudios de nivel secundario para personas adultas.

Además, la organización mantiene vínculos con organizaciones barriales cercanas y propicia el contacto con los vecinos, como el Club Atlético Belgrano, escuelas primarias provinciales y municipales entre otros. Es por esta razón que los que conforman la institución tienen un sentimiento de pertenencia a Barrio Alberdi, el que además es un barrio histórico que ha marcado no sólo la vida de la Universidad Nacional sino a la Provincia siendo el centro de acción de luchas políticas, sociales y culturales como lo fue La Reforma Universitaria de 1918 y el Cordobazo en 1969.

Considerando la complejidad que presenta no sólo la organización en sí misma sino en su contexto general se optó por llevar adelante una investigación de tipo exploratoria descriptiva que combinara métodos cualitativos y cuantitativos para la obtención de la información necesaria. La utilización de la triangulación permite al investigador dar cuenta de manera crítica de los datos recolectados y de esta manera identificar, profundizar o realizar algún cambio. Debido a la dimensión del público se decidió que para la recolección de datos se llevarían a cabo entrevistas semiabiertas para el equipo directivo mientras que para los docentes, no docentes, alumnos, padres y ex alumnos se definió por encuestas diferenciadas de acuerdo al claustro. Esto permitió recabar información rica que fue analizada de acuerdo a la operacionalización de las variables y el diseño que se implementó en el desarrollo metodológico.

En las primeras instancias de la investigación se realizó una búsqueda acerca de los antecedentes temáticos y también acerca de trabajos previos realizados en torno a la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano como caso de estudio. En función de esto se tomaron en consideración y como referencia las palabras claves que se habían formulado en una primera fase, lo que permitió la delimitación y la especificidad de las investigaciones encontradas. Se buscaron tesis, tesinas y artículos que tuvieran relación directa con las siguientes palabras: *imagen, imagen corporativa, identidad, educación, organizaciones educativas, organizaciones del tercer sector, Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano*. Habiendo sido excluidas las tesis que pertenecían a organizaciones que no contuvieran al menos una de las características antes mencionadas y posteriormente dejando sólo aquellas que trabajaron con el tema y con organizaciones educativas.

El mayor porcentaje de trabajos encontrados en torno a imagen institucional están basados en organizaciones del sector empresarial y del ámbito privado. En el caso que atañe al proyecto, se llevó adelante una búsqueda de la naturaleza educativa sobre imagen institucional y sólo un pequeño porcentaje de las tesinas consultadas tenían como organización de análisis centros educativos.

En la tesina “La Imagen del Instituto de Enseñanza Secundaria y Superior (IESS) de la Ciudad de Villa Carlos Paz” (Abraham, Cabral, Zamora, 2013) se trabaja con la imagen percibida por los alumnos del último año de la organización (segmentados por turnos) y con entrevistas a los directivos del momento y a directivos/ referentes anteriores. La investigación da cuenta de la formación de la imagen por parte del público adolescente que está próximo a culminar sus estudios en el centro y la visión de los directivos. En este sentido, se trabajó con la asunción de un nuevo equipo de trabajo que quiso llevar adelante cambios de modernización que implicaba un corte irruptivo. Con éste trabajo se coincidió en la elección de una organización educativa secundaria/ terciaria para el estudio, pero no así, con la pertenencia sectorial de la misma, ya que el Instituto de Enseñanza Secundaria y Superior no es de carácter universitaria ni pública.

“Los aportes de la comunicación digital en la construcción de la imagen organizacional: análisis de caso: Colegio Universitario de Periodismo” (Etchart, Scavuzzo, 2011) tuvo como objetivo analizar los aportes de la comunicación digital sobre la gestión de la identidad y en la percepción de la imagen de la organización. Éste proyecto es relevante ya que se toma la comunicación digital como un soporte que contribuye a la construcción de imagen del establecimiento educativo. En este caso, la tesina trabaja con una organización educativa de

nivel superior y de índole privada que no coincide con los atributos de la organización elegida en la tesis. La naturaleza de la organización es importante ya que es fundamental entender que el ecosistema político social no es el mismo.

Otro de los trabajos consultados se trata del titulado “Imagen Percibida de la ECI” (de Paz, Scagliola, 200- ). Investigación que se enmarca en la educación pública del nivel superior. Con el análisis que se llevó a cabo sobre “Imagen Percibida de la ECI” se comparte la naturaleza educativa y de pertenencia al ámbito universitario, pero se diferencia del nivel educativo abarcado. También se coincide con el contexto socio-político de pertenencia a la Universidad Nacional de Córdoba y que, a la hora del análisis de referencia en la construcción de identidad es fundamental.

Entre los antecedentes basados en la institución como estudio de caso, se dio con “Procesos de subjetivación estudiantil en relación con la apertura de la Escuela Manuel Belgrano hacia el contexto social y local cordobés” (Ferrero, 2014). Dicho caso trata sobre la relación entre la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano y los procesos de subjetivación estudiantil que se dan, basándose en la modalidad que existe (y está en discusión) del ingreso a la institución: por sorteo o examen. Esto resulta relevante para entender los procesos de subjetivación estudiantil, ya que es uno de los públicos más trascendentes de la organización.

Otro trabajo basado en la institución es el informe final: “Taller de Integración Curricular con eje en Metodología de Investigación en Ciencias Sociales” realizado por los alumnos de octavo año de la Escuela. El mismo trata sobre las representaciones sociales, entendida como “(...) la imagen (mental) que tiene un individuo cualquiera, acerca de alguna cosa, evento, acción, proceso que percibe de alguna manera” (Raiter, 2002, pag. 11) que realizan alumnos y docentes universitarios sobre los egresados de la Escuela de Comercio Manuel Belgrano. Para eso se entrevistó y encuestó a alumnos y docentes de tres facultades: Ciencias de la Comunicación, Ciencias Médicas y Ciencias Económicas.

Las representaciones que se obtienen son el capital cultural (basándose en Bourdieu) y las actitudes de soberbia y dificultad de relacionarse con diversos grupos dentro del aula.

Otro eje que trabajan es el tipo de relaciones entre compañeros y profesores universitarios con los egresados de la institución en estudio.

Entre las tesinas consultadas, se llegó al “Estudio sobre el proceso de construcción de la imagen corporativa por parte del público usuario del Instituto Superior de Diseño Aguas de la Cañada en función de las actividades de comunicación y los atributos que forman parte de



la institución” (del Boca, Morero, 2013) que trabajó con la construcción de imagen por parte del público interno, habiendo realizado una intervención participativa de la institución en cuestión. Se optó por considerar relevante la construcción de la imagen y no sólo el tipo de público convencional (interno/externo) sino una clasificación más flexible.

Esta investigación previa permitió dar cuenta que no se habían realizado trabajos de imagen organizacional de la Institución, por lo que se comenzó con un proceso de profundización sobre la temática y es en este momento en el que se comenzaron a considerar los estudios relacionados entorno a la misma definiendo las primeras preguntas respecto de la investigación en cuestión:

¿Cómo se podría definir la imagen organizacional que los estudiantes secundarios tienen de la institución? ¿Cómo se define la imagen institucional percibida por los padres acerca de la organización? ¿Cuáles son los principales rasgos de la identidad organizacional reconocidos por los alumnos actuales de la escuela? ¿Qué aspectos toman en consideración los padres al elegir la escuela para sus hijos? ¿Cómo se percibe la imagen de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano por parte de los ciudadanos de Córdoba? ¿Cómo es la comunicación de identidad por parte de la organización? ¿Cuáles son los medios o formas de comunicar la identidad organizacional? ¿Cuál es el grado de pertenencia que tienen los diferentes públicos con respecto a la organización? ¿Cómo está constituida la imagen de la Escuela?

A partir de la formulación de preguntas acerca de la temática que se quería profundizar se toma como pregunta de investigación la siguiente:

*¿Cuál es la situación actual de la imagen institucional pública que tiene la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano desde su público específico? y en consecuencia ¿Cuál es la imagen que pretende comunicar la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano a sus públicos?*

En este sentido, el trabajo se llevó adelante tomando en cuenta que el objetivo general que guía el desarrollo es *analizar la imagen pública actual que tiene el público específico de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano (UNC)*, por consiguiente el trabajo va a constar en la realización de un diagnóstico de comunicación para lograr establecer la situación actual y así comparar y coordinar con la imagen pretendida por la organización.

Nuestros objetivos específicos son:

- 1) Identificar, describir y comparar soportes y contenidos que utiliza la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano en su relación con su público externo: alumnos y padres.
- 2) Conocer la imagen institucional, los atributos identitarios y los procesos comunicacionales por parte de su público.
- 3) Caracterizar la composición de la imagen pública pretendida por la institución.
- 4) Elaborar un plan de comunicación integral para el perfeccionamiento de la imagen organizacional en un plazo de un año.

El desarrollo del siguiente trabajo se estructura en tres bloques: en el primero se presenta el momento teórico que contiene tanto el marco referencial de la organización como así también, en un capítulo aparte, el marco teórico. El segundo bloque está compuesto por el marco metodológico de la investigación y el análisis de interpretación de datos; y finalmente, el tercer bloque desarrolla el momento diagnóstico institucional al que se llega luego de la investigación y posteriormente las conclusiones finales.

## CAPÍTULO II- MARCO REFERENCIAL

En el siguiente capítulo se dará a conocer el marco contextual socio-histórico y cultural que caracteriza a la institución tomada como objeto de estudio. Es el caso de la Reforma Universitaria, y la historia y características del barrio en la que está inserta la organización. Resulta fundamental el anclaje que se presentará para entender la construcción de la identidad que realiza la Escuela de sí misma.

### 1. La Reforma Universitaria 1918

A partir de 1918 la Universidad adquiere un protagonismo sorprendente, ya que en junio de ese mismo año, la juventud universitaria de Córdoba inició un movimiento liberador a nivel educacional conocido como *Reforma Universitaria*, concitando el apoyo de toda América Latina. El movimiento surge para cambiar las estructuras y objetivos de las universidades, la incorporación de nuevas metodologías de estudio y enseñanza, el razonamiento científico frente al dogmatismo, la libre expresión del pensamiento, el compromiso con la realidad social y la participación del claustro estudiantil en el gobierno universitario. Esto llevó a que éste influyera en diferentes ámbitos, tal es así que aseguró el camino a la modernización de Córdoba, anticipó medio siglo al "Mayo Francés" y extendió su influencia a todas las universidades argentinas y latinoamericanas.

Las bases programáticas que estableció la Reforma fueron: cogobierno estudiantil, autonomía universitaria, docencia libre, libertad de cátedra, concursos con jurados con participación estudiantil, investigación como función de la universidad, extensión universitaria y compromiso con la sociedad.

### 2. Una mirada sobre Barrio Alberdi

Hasta 1910 Barrio Alberdi, como se lo conoce ahora, era denominado "Pueblo de la Toma". Éste nombre fue dado porque la Intendencia de Córdoba utilizó un grupo de la comunidad como mano de obra barata para hacer una "toma" de agua que trasladaba el recurso natural hacia las quintas. Al conmemorarse el centenario de Juan Bautista Alberdi, el Concejo Deliberante de la ciudad decidió el seis de septiembre de 1910 cambiar el nombre por el de "Pueblo Alberdi".

Los descendientes de la Comunidad Aborigen Comechingona del Pueblo de La Toma se agruparon en 2007 en búsqueda de mantener vivos los orígenes de sus ancestros y gracias al apoyo del Centro de Investigaciones del Instituto de Culturas Aborígenes.

Barrio Alberdi ha sido y es un barrio multicultural debido a que recibió parte de la inmigración europea de principios de siglo XIX y en el último período se ha poblado de muchos inmigrantes bolivianos y peruanos, constituyendo un gran aporte económico y cultural para la ciudad. Durante las décadas de 1960 y 1970 se registró una pequeña comunidad haitiana de estudiantes de medicina.

Dentro de este barrio existe un amplio y variado patrimonio arquitectónico y cultural. En el Hospital Nacional de Clínicas (Monumento Histórico Nacional) se encuentra ubicado el Museo Anatómico "Pedro Ara" que depende de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Córdoba. Otro de los Museos que se encuentran en el barrio es el de La Reforma Universitaria, ubicado en una zona de Alberdi muy popular en la que se encuentra con el Pasaje Aguaducho, famoso por los viejos conventillos de principios del Siglo XX, y el Paseo de la Reforma Universitaria.

Además el barrio tuvo una activa participación en el Cordobazo (1969), evento trascendental para la historia del país. Era frecuente en esta época que se lo denominara Barrio Clínicas por la presencia del Hospital homónimo añadiendo, como característica de principios de siglo, un altísimo porcentaje de la población estudiantil de la carrera de medicina los cuales realizaban sus prácticas y estudios en el Hospital.

Otro importante inmueble es el edificio de la "Cervecería Córdoba", construido en 1917 y que funcionó como fábrica de cerveza hasta 1998. Contaba con una chimenea que fue demolida en el año 2010 a causa de unos derrumbes, pero se construyó una alegórica y más pequeña que la original, en el año 2012, dada la importancia cultural de la misma. La "Cervecería Córdoba" fue comprada por una empresa desarrollista y, dada la situación, ciento cuarenta trabajadores junto a sus familias y vecinos, tomaron la fábrica el 4 de mayo de 1998. El diecisiete de agosto, luego de ciento cinco días de toma, el Gobierno ordenó el desalojo y seiscientos policías ingresaron a la fábrica, en un operativo sorpresa.

### 3. Conociendo el Cole

La Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano<sup>1</sup> se encuentra situada en La Rioja 1450, Barrio Alberdi en la Ciudad de Córdoba, Argentina. Pertenece al sector público, dependiente de la Universidad Nacional de Córdoba siendo uno de los dos colegios preuniversitario nacional.

#### 3.1 Un poco de historia

La Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano tiene como principal actividad brindar educación del nivel medio. Cuenta además, con oferta de carreras de nivel terciario y programas, enmarcados en proyectos extensionistas, para la finalización del nivel primario y secundario dirigido a personas adultas. El secundario se encontró experimentando durante el 2018 el primer año de un cambio de plan de estudios que pretende adecuarse a los tiempos vigentes, manteniendo los principios que hacen a la identidad de la Escuela. En su organización actual, el ingreso a la institución se hace mediante un sistema de exámenes donde los alumnos participan mientras finalizan el cursado de quinto y sexto grado del nivel primario (con un tope etario de admisión de trece años).

Fue creada por resolución del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Córdoba el diez de marzo de 1938, bajo el rectorado del Dr. Sofanor Novillo Corvalán, siendo su primer Director el Dr. S. Arturo Juliá. La Escuela de Comercio de la Universidad, como se llamó durante diez años, se originó con características y propósitos bien definidos para preparar a sus alumnos con un título técnico comercial que se adaptara al contexto socio económico del momento y así se reflejara la intención que ese título posteriormente les proveyera de una salida laboral. A fines de la década del sesenta se producen profundas modificaciones en su estructura que equivale a una refundación: un nuevo plan de estudios que conlleva cambios e innovaciones en lo fundacional y la inauguración de un edificio propio, con una arquitectura imponente para la época. Estas reformas que se asientan a comienzos de la década de los setenta permiten un refuerzo a sus rasgos fundacionales y se la define como escuela piloto (escuela siempre abierta a los cambios) y de vanguardia pedagógica, se conforma el Consejo Asesor y se establece la doble escolaridad. Este proyecto va a poner en práctica la manera de repensar la escuela, tomada como una organización social al servicio de los jóvenes, lo que lleva a la construcción de la identidad social que hoy la define.

---

<sup>1</sup>Contacto: Teléfono: (54) 0351 4337040/45. Correo: belgrano@belgrano.unc.edu.ar

Durante los años de la última dictadura la organización fue intervenida por militares, lo que significó no sólo la pérdida de autonomía universitaria sino que se dieron cesantías docentes y no docentes, expulsión y persecución de alumnos que aún figuran en la nómina de desaparecidos víctimas de la dictadura. A fines de la década del setenta, se crea el Nivel Terciario en forma simultánea con el del Colegio Nacional de Monserrat como respuesta a la necesidad de la Universidad de generar una oferta educativa de corta duración y con salida laboral, ya que el cupo en las Facultades estaba restringido. Con la recuperación de la democracia, la Escuela inicia una nueva etapa. En un nuevo contexto político, socio-económico y científico, los planes de estudio necesitaban modificaciones que se adaptaron a los nuevos requerimientos contextuales. Es en base a los nuevos conceptos que traen la Ley de Educación Superior y la Ley Federal de Educación que las instituciones de formación técnica no- universitaria esclarecen sus objetivos.

Durante los primeros años, la Escuela desarrolla sus actividades en el edificio del Colegio Nacional de Monserrat y debido al incremento de su población escolar, se trasladó a un edificio precario ubicado en Corrientes N°165. En cuanto a su estructura edilicia actual, ésta fue producto del llamado a concurso (1959) que se realizó por parte de la Universidad Nacional de Córdoba y que tuvo como ganador un proyecto del llamado movimiento brutalista, una ex arquitectura de la época. Los protagonistas fueron los Arquitectos Osvaldo Bidinost, Jorge Chute, José Gasó, Mabel Lapacó y Martin Meyer, siendo inaugurado el nuevo edificio en septiembre de 1968. El predio donde está ubicado el Colegio tiene una dimensión mayor a una hectárea, cuenta con una estructura donde se pueden encontrar salones, pileta climatizada, sector deportivo (canchas de básquet, fútbol, vestuarios, etcétera), comedor universitario, gabinetes interdisciplinarios, sector administrativo y dirección, entre otras cosas. Actualmente tiene una planta docente/ no docente de alrededor de cuatrocientas personas, una masa estudiantil de nivel secundario de dos mil alumnos y ochocientos en nivel terciario aproximadamente.

### 3.2 Identidad Institucional

En su declaración identitaria no cuenta con una definición específica de misión y visión organizacional. En este sentido, desde el área de comunicación externa, expresan que elaborarlas sería delimitar o realizar un recorte dentro de la amplitud de la actividad

institucional<sup>2</sup>. Sin embargo, existe una aproximación a un texto de identidad en donde la organización describe su historia y enuncia sus objetivos formativos que se enmarcan en su plan de estudios vigente. Se exponen los siguientes:

- “Contribuir a la formación de los adolescentes y jóvenes como sujetos de derechos, obligaciones y responsabilidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios superiores.
- Promover la ciudadanía activa en la medida que ésta se aprende viviéndola y ejerciéndola; por ello es necesario la interrelación entre educación, ciudadanía e institución. En este sentido, generar condiciones para la socialización en la escuela y para la transmisión de valores que propicien la apropiación de la igualdad de derechos, del respeto y reconocimiento de las diferencias, de la autonomía, del pensamiento crítico y la participación en espacios deliberativos.
- Generar condiciones para la apropiación de saberes relevantes y de experiencias significativas tendientes a la configuración de herramientas que posibiliten niveles crecientes de autonomía y participación en las sociedades contemporáneas.
- Desarrollar y consolidar en cada estudiante las estrategias de estudio, aprendizaje e investigación, de trabajo individual y en equipo, de esfuerzo, iniciativa y responsabilidad, como condiciones necesarias para el acceso al mundo laboral, los estudios superiores y la educación a lo largo de toda la vida.
- Fomentar la asunción de responsabilidades en la forma personal, la valoración del estudio sistemático y de la ejercitación rigurosa en técnicas relacionadas a las distintas áreas de formación incorporando las TIC, nuevos lenguajes y resignificando las culturas juveniles.
- Propiciar aprendizajes que posibiliten múltiples y diversos modos de acceso al conocimiento a través de las distintas áreas y disciplinas en las que se organizan los saberes, fortaleciendo estrategias de estudio, de aprendizaje e investigación, de juicio crítico y discernimiento con creatividad, flexibilidad y reflexividad.
- Desarrollar competencias lingüísticas comunicacionales, orales y escritas de la lengua española y de comprensión y expresión en lenguas extranjeras.
- Favorecer la creación artística, la libre expresión, el placer estético y la comprensión de las distintas manifestaciones de la cultura y las artes.

---

<sup>2</sup> Datos extraídos de las entrevistas realizadas.



- Promover la formación corporal y motriz a través de la formación física acorde con los requerimientos del proceso de desarrollo integral de los adolescentes y jóvenes”.
- (Plan de Estudios, 2018, p. 8)

### 3.3 Identidad Visual

La Escuela se presenta a través de un escudo que muestra como colores institucionales identificables: el verde oscuro como el principal y blanco el secundario.



Espacios e instrumentos de comunicación externa e interna como lo son: redes sociales, página web, hojas membretadas, guías de estudio, publicaciones realizadas en la imprenta, presentan el escudo de la organización.

### 3.4 Estructura Organizativa

En cuanto a la estructura organizativa está diseñada con el siguiente organigrama<sup>3</sup>:

- Director  
Ing. Esp. Francisco Alejandro Ferreyra
- Vicedirectora Académica  
Mgter. Prof. Raquel Marina Carranza
- Vicedirector Administrativo  
Ab. Esp. Lucas Benjamín Albano
- Secretario Docente  
Prof. Ignacio Barbeito
- Regentes  
– Ciclo de Formación General: Prof. Lic. Paula M. Schargorodsky

<sup>3</sup>En el organigrama se presenta la gestión directiva vigente al momento de la investigación, habiendo finalizado funciones a finales del año 2018.

- Orientación en Economía y Gestión: Mgter. Daniela Spósito
- Orientaciones en Humanidades y Ciencias Sociales y Ciencias Naturales: Prof. Nancy Aquino
- Nivel Pregrado: Stella Molina
  - Sub- regentes:
    - Subregente Nivel Secundario: Horacio Pablo Martínez Liprandi
    - Subregente Pregrado: Alicia Martinez
    - Secretaria de Dirección: Delfina Reschia.

Como se da cuenta, el organigrama no presenta de manera explícita ningún sector o área que se encargue de la comunicación institucional, sin embargo en la dimensión operativa es de público funcionamiento la denominada Área de Comunicación y Medios Usina B.

Al depender de la Universidad Nacional de Córdoba, se puede observar que además de contar con una estructura organizativa diversa a las escuelas provinciales o municipales, la Escuela está estructurada a partir de diversos órganos que regulan la actividad educativa. A continuación se detallan:

- Consejo Asesor: tiene como objetivo general constituir un órgano consultor de las políticas generales de la Escuela. Este órgano está constituido por representantes electos de todos los estamentos de la comunidad educativa (presidido por el Director y es integrado por el Vicedirector Académico, regentes y cinco representantes por los profesores, dos por los preceptores y uno por otros cargos docentes. También lo integran tres estudiantes, un padre y un no-docente). Para un mejor funcionamiento y de acuerdo a las temáticas tratadas, el Consejo se desdobra en Consejo Asesor del Nivel Secundario y Consejo Asesor del Nivel Terciario, a excepción de temáticas comunes a los niveles en donde se unifica.
- Consejo Académico: tiene a su cargo el asesoramiento en lo técnico-pedagógico. Está integrado por el equipo de conducción y los Coordinadores Generales o de Carrera según cada nivel.
- Regencia: tiene a su cargo la coordinación del trabajo académico de los equipos docentes.

En el nivel secundario, en función del número de miembros distribuye su accionar en los siguientes ámbitos: a) El Ciclo de Formación General b) La Formación del Ciclo

de Formación Orientada y c) La Formación orientada y Técnico- profesional del mismo ciclo.

- Coordinación: En el nivel secundario, se mantiene la organización de departamentos de materias afines a cargo de un Coordinador General y de Coordinadores por asignatura. Dentro de las posibilidades de la Escuela se designan, por un año lectivo Coordinadores Horizontales. Éstos tienen a su cargo facilitar el trabajo conjunto de los docentes de una o varias secciones. También, en base a las posibilidades de la Escuela, se designan Coordinadores por Orientación. En el nivel terciario la oferta se articula en carreras, las materias optativas son comunes a las distintas carreras y se tiende a la departamentalización de otras materias de carácter obligatorio que también son comunes. Cada carrera está a cargo de un Coordinador, designado entre los profesores.

- Secciones: en el nivel secundario cuenta con ocho secciones por año. A cada orientación se le asigna el siguiente número de orientaciones (se agrega una sección más en a partir del cuarto año del ciclo orientado): tres secciones para la orientación de Ciencias Naturales y Exactas, tres para Humanidades y Ciencias Sociales y, tres para Economía y Administración.

### 3.5 Públicos

Por su parte, los públicos con los que se relaciona la Escuela se pueden identificar en el mapeo que se mostrará a continuación.

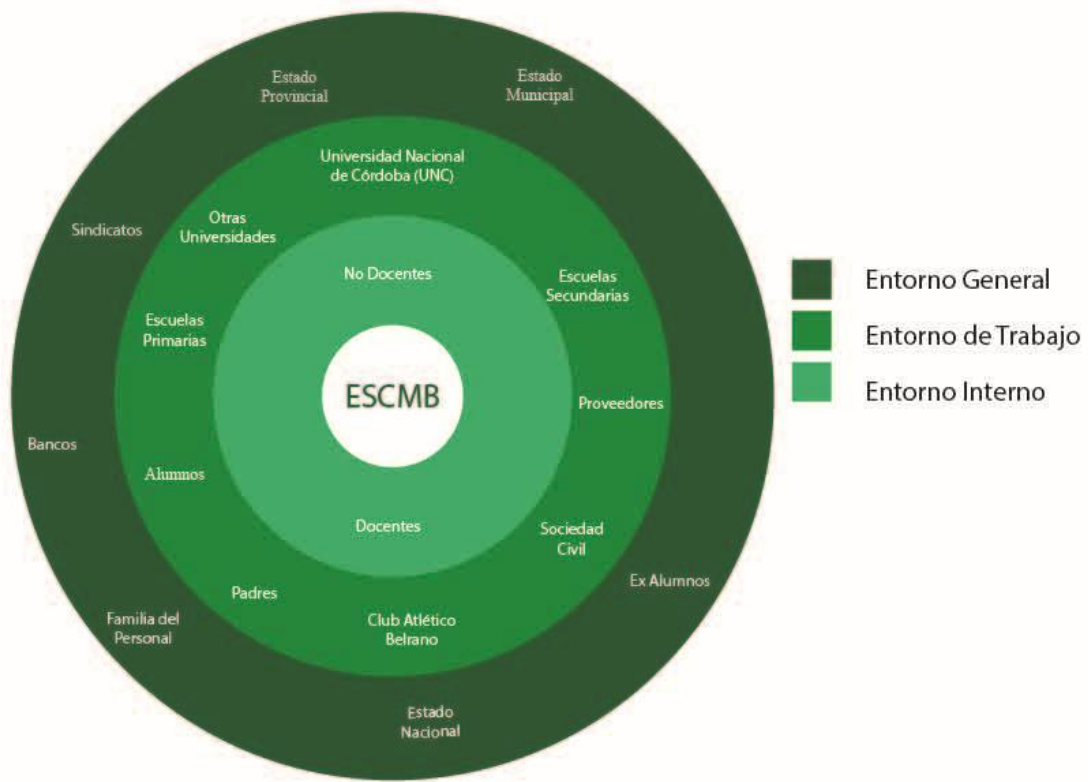


Gráfico 1. Mapa de Públicos. Elaboración propia.

En el mapa se ha trabajado en la diferenciación de entornos desde donde la organización se relaciona con esos públicos. Resulta de importancia jerarquizarlos para poner de manifiesto el impacto que los mismos tienen sobre la Escuela. Para esto, se ha tomado el modelo que propone Capriotti en “Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa” (2009) en donde se considera el valor de dos variables importantes como lo son el nivel de influencia y el control de información que pueden valorarse de la siguiente manera:

Nivel de Influencia y Control de la Información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo			Muy Alto	

<b>Público</b>	<b>Nivel de Influencia</b>	<b>Control de la Información</b>	<b>Importancia/ Jerarquía</b>
Docentes	5	5	25
No Docentes	5	5	25
Alumnos	4	3	12
Padres	4	3	12
U.N.C	5	5	25
Sindicatos	5	4	20
Club Atlético Belgrano	2	2	4
Otras Universidades	3	1	3
Proveedores	2	2	4
Sociedad Civil	3	1	3
Colegios Secundarios	1	1	1
Colegios Primarios	1	1	1
Estado Provincial	3	1	3
Estado Municipal	3	1	3
Estado Nacional	4	1	4
Prensa	3	2	6

Colegio Nacional de Monserrat	4	2	8
Familia del Personal	3	2	6
Ex Alumnos	3	2	6

## CAPÍTULO III- MARCO TEÓRICO

La intervención en las organizaciones en torno a su imagen ha evolucionado a través de los años. En este sentido, existen distintos enfoques para llevar adelante un análisis y su posterior intervención. En relación con la dinámica y el posicionamiento teórico, se eligieron autores que trabajan con la idea de sistema e interrelación organizacional.

Así, se parte de la consideración que entiende que tomar las organizaciones aisladas y unidireccionales es caer en un simplismo e ingenuidad teórica y práctica ya que es preciso entenderlas como entidades que se relacionan de manera multidireccional y, que se presentan en constante cambio y adaptación con respecto a su entorno, tanto cultural como material. Es por esto que se continúa con el principio epistemológico que plantea Costa (2006) exponiendo la necesaria transición de las empresas como centros productivos a centros comunicacionales, comprendiendo así, la organización como sistema. Es decir, ya no se conciben las organizaciones como generadoras exclusivas de productos y/o servicios sino que además de esto, la oferta viene acompañada del valor agregado. Actualmente las instituciones para poder distinguirse dentro del mercado con los demás productos/servicios utilizan la identidad como elemento diferenciador.

La investigación parte de la teoría sistémica tomada de la Escuela de Palo Alto, la cual considera a la comunicación como un proceso multidimensional donde no sólo se tiene en cuenta emisor, receptor y mensaje sino que además según Wiener (1948) la comunicación funciona como círculo retroactivo. Una de las características fundamentales que tiene la comunicación según esta corriente de pensadores es que, a partir de las interacciones que el sujeto establece en un contexto determinado, éste va a estar influenciado por los otros. Además se integran distintos tipos de comportamiento, como la mirada, el gesto, espacio interindividual y la palabra. Se ha trabajado con la incorporación de los axiomas comunicacionales expuestos por la mencionada perspectiva sistémica para desarrollar una aproximación al concepto:

1. Imposibilidad de no comunicar: siempre que se interactúa, se comunica. Aunque aparentemente tenga una conducta pasiva, se está comunicando.
2. Existen dos niveles de comunicación: éstos son el nivel de contenido y el nivel de relación. El primero son todos los datos e información que conllevan un determinado mensaje; en cambio el segundo hace referencia a cómo debe ser interpretado el mensaje.
3. La comunicación digital y la comunicación analógica: esto es que las cosas pueden estar representadas por algo similar a lo original (analógico) o puede ser meramente una convención como lo es la palabra.



4. Puntuación y secuencia de los hechos: éste se refiere al intercambio de mensajes, el orden de la secuencia y los principios de la comunicación que depende de quién es el que la efectúa.

5. La interacción simétrica y la interacción complementaria: esto tiene que ver con las interacciones basadas en la igualdad (simétricas) o en la diferencia (complementaria) entre los sujetos, pero no se debe de creer que la interacción es constante sino que varía.

Durante el desarrollo de la investigación se interrelaciona de manera exhaustiva el concepto de públicos, comunicación, identidad y cultura para llegar finalmente al de imagen desde autores como Capriotti, Costa y Scheinsohn dado que trabajan bajo la perspectiva que considera a la organización como un todo relacionado, inserta en un contexto determinado con el que se relaciona y genera vínculos a través de lo que la organización hace, dice y aquello que no dice ni hace. A través de estas experiencias, actitudes y percepciones vivenciadas o compartidas por otras personas es que los individuos comienzan a generar una imagen de la organización.

### 1. Públicos

A partir de la afirmación y concepción de que “todo comunica” resulta importante reconocer, diferenciar y caracterizar los diferentes públicos con los que la organización tiene contacto para determinar los aspectos fundamentales de la vinculación con los mismos. En consecuencia, para el desarrollo del estudio de públicos, se tomaron en consideración diversas teorías llevándose adelante la investigación con las mismas de manera triangulada ya que, se considera que la perspectiva merece ser atendida y abordada desde su complejidad. Es por esto que se toma el desarrollo de la Teoría Situacional de los Públicos que tiene en cuenta el comportamiento de éstos últimos como eje central, para categorizarlos en función de su conducta comunicativa con respecto a la organización. Se considera así, que el surgimiento de los públicos denota de un proceso de interacción mutua entre las personas y la institución, lo que consecuentemente, marcará la vinculación relacional específica entre las partes. La teoría presenta tres variables que facilitan la identificación y clasificación de los públicos, en base a su conducta comunicativa: reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones y el nivel de implicación. Así se van a diferenciar cuatro colectivos de público: los no públicos, que no cumple con las variables

antes mencionadas; los públicos latentes, quienes enfrentan un problema pero no se dan cuenta de su presencia, y los públicos informados que sí reconocen la presencia del problema. Por último, los públicos activos que además de reconocer el problema buscan una solución para éste. Pero, las variables mencionadas anteriormente darán lugar al desarrollo de dos variables dependientes, que consistirán en que cuando el individuo recibe información sobre un determinado tema actúe de manera pasiva, es decir, no se interese en buscar más información sobre lo obtenido. O también puede pasar que al obtener ciertos datos, busque y genere más contenidos sobre determinado tema, visualizando así, una actitud activa ante el problema.

Por otra parte, los públicos van a ir construyendo ideas acerca de qué organización es a través de los mensajes e interacciones constantes que establece un vínculo relacional dinámico y en constante movimiento. La organización debe de conocer los distintos roles que se le atribuyen a ella misma y a reconocer las características de los públicos con los que se relaciona de acuerdo a su rol para con ellos ya que, “lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización.” (Capriotti, 2009, p. 28).

Otra de las perspectivas teóricas que se incorpora es la Teoría de los Stakeholders, profundizando desde la misma el estudio de la construcción relacional o vincular entre las partes ya mencionadas. El concepto fundamental para esta teoría es la de relación porque se considera que a partir de la misma se formarán los diversos públicos, los cuales tienen intereses específicos en función de dicha relación. En este sentido, al tratamiento de la constitución de las relaciones entre la organización y sus públicos, se lo complementa con los aportes de la Teoría de la Interacción Social (Munneé, 1989; Deustch y Krauss, 1984, en Capriotti, 2009). Posicionamiento teórico basado en la consideración de la vinculación e interacción social como proceso básico desde donde se establece la relación de partes.

Como se mencionó anteriormente, en la relación y construcción de públicos, se pueden reconocer diferentes posicionamientos ante el tratamiento del tema, encontrando quienes lo dividen en dos grandes categorías: externos e internos y quienes trabajan en relación a la teoría sistémica antes mencionada. La separación de los públicos en dos tipos no demuestra la complejidad de las relaciones que vinculan a cada grupo con la organización y además, tampoco considera la posibilidad de que la clase de los externos se vuelva interno o viceversa. A partir de lo que exponen Muriel y Rota (1980), los tipos de públicos internos pueden ser dos, el jefe/directivo, aquellos que deciden las políticas generales a seguir en la

institución, y los empleados como el resto de los integrantes, que van a realizar las tareas que le determina el jefe. En cuanto a los externos son aquellos que se encuentran por fuera de la institución y que pueden influir sobre ésta o viceversa. Existen según, las autoras, dos tipos de públicos: los generales y los específicos. En cuanto a los primeros consiste en la comunidad nacional y la internacional, y tienen una relación mediatizada con la institución, es decir, a través de la “opinión pública” y a través de los públicos específicos. En cuanto éstos últimos, tienen una relación directa (no mediatizada) con la entidad.

## 2. Identidad

Se torna muy importante hablar de identidad institucional dado que es lo que las distintas organizaciones dan a conocer a través de su conducta y de sus diversas comunicaciones para con los públicos. Se puede definir como identidad organizacional al conjunto de aspectos que orientan las decisiones, las políticas, las acciones, las estrategias y que, además reflejan y definen la personalidad de la misma. Ésta concepción está basada en un enfoque organizacional que plantea una perspectiva más amplia y profunda considerando la identidad como atributo fundamental que se asume y que justamente identifica y diferencia esa entidad de las demás. Capriotti (1992) enuncia que existen factores que influyen en la construcción de la misma: como la personalidad, las normas del fundador y de las personas claves de la organización, la evolución histórica que expresa la manera de llevar adelante la actividad que desarrollan, el carácter de los individuos que forman parte, y el entorno social que determina la forma y las características culturales de la sociedad en la que se desarrolla. Existen dos componentes fundamentales que hacen a la identidad organizacional: la filosofía, que representa lo que la organización quiere ser y, la cultura que representa lo que la organización realmente es en ese momento. “Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida (...) para alcanzar las metas y objetivos de la misma.” (Capriotti, 1992, p. 25). Ésta representa los principios básicos institucionales y se compone de: misión, la definición del quehacer de la institución; la visión o perspectiva de futuro, el objetivo a dónde se quiere llegar y, los valores centrales de la organización que representan el cómo se lleva adelante la actividad. Este elemento es fundamental en la construcción de la organización dado que es la piedra fundacional de la misma y a partir de la cual, se determina el desarrollo de los demás elementos constitutivos para lograr una institución coherente en cuanto a sus acciones, conductas y comunicaciones.

### 3. Cultura

En toda organización existe un patrón que rige el comportamiento, el aprendizaje y la conducta de las personas, por esto es que se afirma que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.” (Capriotti, 2009, p. 24). En definitiva, es un modelo o una estructura de comportamientos con las lógicas propias de la institución. Ésta cumple tres funciones de gran importancia: integrar las distintas orientaciones o áreas basándose en un consenso hacia la misión y metas organizacionales; cohesionar a través de la dinámica cultural apuntando a generar un sentido de pertenencia genuino de parte de los miembros y, la búsqueda de la implicancia de las personas en tanto se comparta el sistema de valores personales con los institucionales.

Al darse un trabajo específico de transferencia interna de los signos identificadores de la organización mediante procesos de interacción, imitación, aprendizaje, y una constante inversión en fortalecer todos los aspectos de la cultura comunicacional de la institución, se permite que los públicos internos tomen de manera natural las tareas que deben llevar a cabo. Esto se lleva adelante mediante la dinámica cultural que implica justamente la interacción de creencias y valores que guían el proyecto corporativo, la visibilización de los héroes quienes son los que encarnar o personifican esos valores y creencias, y la expresión “dramática” reflejada en los ritos o rituales donde se exponen y significan lo cotidiano.

El fortalecimiento de la cultura organizacional no sólo permite que los colaboradores lleven adelante su trabajo de manera eficiente, sino que además se sientan parte fundamental en el desarrollo de la organización en su totalidad siendo un elemento motivacional y de compromiso. Se logra que esos valores y creencias se vayan arraigando gradualmente en las personas dejando de ser necesarios los sistemas externos de imposición cultural.

En el ensayo escrito por García Álvarez (2006), se toma el concepto de cultura como instrumento que establece un orden social, que muta a partir de una dirección lineal únicamente ideada por los directivos de la organización para que los sujetos integrantes tomen estos nuevos valores como propios. Es decir, si la organización quiere cambiar los comportamientos y actitudes de sus empleados, puede hacerlo y debe hacerlo a partir de un cambio total de cultura, donde nuevos valores y creencias sean internalizados por sus miembros. El concepto va a tomarse como variable, ya que, se plantea que toda organización posee una cultura expuesta a ser modificada en cualquier momento y analizada a partir de dos perspectivas: como variable externa y como interna. En cuanto a la externa se

dice que el individuo adopta la cultura a partir de las primeras instituciones con las que toma contacto en su vida, como la familia, la escuela, la comunidad, que va a influir en el contacto posterior que tenga cuando interactúe con una organización. Las organizaciones pueden establecer determinados valores y actitudes que van a coincidir o no con las del sujeto, ya que depende de las experiencias vividas que tuvo éste último. Así las organizaciones, según esta autora, van a ser expresiones de sistemas culturales más amplios, es decir, van a estar atravesadas por las diferentes concepciones culturales que tienen los sujetos. Esta concepción cultural es susceptible de modificación de acuerdo a los roles que se estén ocupando en ese momento: siendo parte de la organización en su rol de trabajador o como un consumidor u otro vínculo con la institución.

#### 4. Comunicación

Cuando se habla de comunicación se hace referencia al proceso mediante el cual se intercambian datos, opiniones, actitudes e ideas que tienen un determinado fin, el de ser interpretados, generar acción entre otras cosas. Etimológicamente, comunicación viene del latín *communicare* que significa poner en común, y es justamente esto lo que hace considerar a la comunicación como un elemento básico para la sociabilización de los sujetos ya que, permite promover la solidaridad social y el cooperativismo. Desde la perspectiva que se trabaja, se piensa en la comunicación como un proceso innato en la naturaleza del ser humano. Es por esto que si se traslada a las organizaciones, que en este sentido han sido consideradas como organismos vivos, la comunicación se entiende de la misma manera. En base a lo expuesto, se considera que la comunicación no está compuesta sólo por mensajes voluntarios emitidos, cuyo objetivo obvio es el de comunicar, sino también a aquellos hechos y actos que de manera consciente o inconsciente se emiten desde la entidad y su entorno.

Uno de los condicionantes principales de la comunicación es justamente, la dualidad que existe entre los modos de comunicaciones directas e indirectas y los mensajes voluntarios e involuntarios. El modo directo comprende las relaciones que la entidad mantiene con personas y/o grupos dentro o fuera de la organización, que se dan cara a cara o mediante algún elemento técnico. En cambio, en la comunicación indirecta se dan dos formas de relación: la interacción en tiempo real (el diálogo) y la interacción diferida (diálogo secuenciado). A través de éste tipo de comunicación la organización accede a la opinión de los públicos a partir de la mediación del equipo de investigación. El ejemplo más relevante es el que nos ofrecen los medios masivos tradicionales, donde la comunicación nunca es

instantánea ni dialogal sino, unidireccional y reactiva. Esta diferenciación solo se hace en un plano analítico ya que, el público lo experimenta conjuntamente; sin embargo si no existe una coherencia informativa en lo que la organización dice y lo que hace se produce una ruptura que afectaría profundamente la confianza y la seguridad en la organización, lo que afectaría su imagen. Consecuentemente, la conducta organizacional debe de ser considerada uno de los canales más importantes dado que genera experiencias con los públicos y se considera como una expresión genuina de lo que la entidad es. La conducta institucional no sólo debe considerarse de la organización para con sus públicos a través de las acciones “físicas” sino que tiene que reconocer las maneras de comportamiento de la organización en tanto procesos, espacios de participación, estilos de dirección, etcétera. Por otra parte, la comunicación en las organizaciones tiende a tener una perspectiva o enfoque relacional y holístico que incorpore todos los aspectos comunicativos de la misma, teniendo como objetivo ser un canal de vinculación entre los públicos y la institución. Es por esto que la experiencia para con la organización toma cada vez mayor relevancia y tiene su base en el comportamiento del personal quienes significan, ante los ojos de los públicos, la institución misma.

Existe un elemento diferenciador que ha tomado relevancia: la incorporación de internet en las comunicaciones organizacionales. Esta herramienta a la que hoy tienen acceso una gran parte de la población a través no sólo de computadoras sino también de dispositivos móviles, se ha convertido en uno de los principales accesos de los públicos a la información y al contacto con las instituciones. Sumado a la masividad que tiene, las nuevas tecnologías y las plataformas digitales presentan un factor diferenciador a los medios masivos tradicionales: la bidireccionalidad y la coparticipación en la generación de contenidos. Las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras, permiten un feedback en la comunicación que se establece entre organización y públicos. Si bien aún en la actualidad, las entidades siguen presentando un cierto recelo a la utilización de las mismas, no se puede negar que representan un espacio de participación en el que se puede observar la recepción de comentarios positivos, negativos, puntuaciones en torno a imagen, calidad y experiencia para con ellas, permitiéndole a la organización revertir situaciones confusas, aclarar malos entendidos o potenciar aspectos positivos. Esto se logra brindando información clara, precisa y veraz de manera inmediata. Cabe aclarar que la información que se presenta en las plataformas de redes sociales no están destinadas a un único público, sino que existen comunicaciones específicas para cada uno de ellos.

Ante la creciente multiplicidad de canales comunicacionales es fundamental que se procure mantener una coherencia comunicacional y experiencial en todos ellos que se logra a través de cómo define la institución su identidad para poder comunicar en dichos canales desde un mismo posicionamiento.

Lo planteado anteriormente permite realizar una reflexión en torno a la perspectiva de comunicación y la rigidez que se plantea en lo que se conoce como comunicación institucional planteando una dicotomía entre comunicación interna y externa en una organización. Este planteamiento tiene una íntima relación con el concepto estático de públicos que los clasifica de la misma manera sin tener en consideración que la organización está inserta en una comunidad y que tiene trabajadores que también se vinculan con ella de manera diferente de acuerdo a los roles que tienen. Por ello, se considera a la comunicación como un elemento fundamental en la construcción de la imagen, ya que es la encargada de dar a conocer la identidad institucional mediante los mensajes, los aspectos conductuales y actitudes de la misma.

## 5. Imagen

En principio es necesario aclarar a qué se refiere cuando se habla de imagen, ya que generalmente se le atribuyen significados visuales, de colorimetría, de signos, etcétera. Estos ítems son una parte del repertorio material con lo que se construye la imagen de la entidad y son los que ayudan a identificarla pero no son, la imagen organizacional en su concepción más amplia (imagen mental). Costa, la define como “representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (Costa, 2003, p.53)

La imagen de la organización es un fenómeno que conlleva las experiencias, sensaciones, vivencias, memorias y las percepciones que tiene el público. Se configura de diferente manera en cada individuo de acuerdo a su sistema de significaciones y valores; es decir que son las experiencias y las emociones las que ligan a los sujetos a la organización, y esto es lo que va a determinar los patrones de conducta relativos que los conecten con la misma.

Por ser una imagen psicosociológica, es decir mental, la institución solo puede gestionarse indirectamente por medio de las representaciones de su accionar y sus comunicaciones. Es decir, el concepto como conjunto de significados, un proceso en donde cada componente cobra sentido en su asociación con el resto de los atributos que hacen a la construcción.

Este concepto se trabaja en torno al de sistema de imagen corporativa, la que se denomina como “sistema cuya dinámica involucra la formación de imágenes de una organización/institución, en los públicos con los cuales interactúa a partir de la comunicación espontánea o gestionada de su identidad corporativa, que se ve influida por el contexto concreto que la rodea denominado realidad institucional” (Taller de Imagen Institucional, 2016, guía N°2 p.1).

El proceso de formación de la imagen tiene dos características: es un fenómeno perceptual que va más allá de lo visual, se extiende a las actuaciones, y a su vez, es un registro subjetivo producto de múltiples interpretaciones. Entonces, decimos que genera una respuesta valorativa que luego se convierte en una respuesta de comportamiento coherente con la valoración previa.

El sistema de imagen corporativa que plantea el autor se compone de cuatro instancias o módulos: la realidad, la identidad, la comunicación y la imagen institucional. La primera, se refiere al entorno de la organización, otorga un marco regulador al desarrollo de la dinámica del sistema de imagen corporativa. En cuanto a la identidad institucional alude a los rasgos de la organización que la caracterizan, incluyendo lo que es y lo que desea ser. Por otra parte, comunicación institucional va a significar el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, toda entidad social arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados. Y por último la imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Cada uno de estos elementos constituyen dimensiones analíticas de una unidad conceptual indivisible, es decir, cualquier cambio que ocurra en uno de ellos repercutirá en los demás. Tanto la comunicación como la realidad institucional se consideran exteriores a la conciencia del sujeto, en cambio, la identidad y la imagen institucional son representaciones ideológicas.

Capriotti y Losada (2009) expresan las características que le interesan a la organización para que sus públicos realicen asociaciones con ella, las principales van a ser la imagen, el posicionamiento o reputación: “Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos, la ‘percepción deseada’ por la entidad” (Capriotti- Losada, 2009, p. 85). Para no repetir constantemente estos tres términos los autores utilizan el concepto de imagen corporativa. Además consideran que la imagen de la organización, debe ser estudiada a partir de la idea que tiene el público de la misma y no de los mensajes que transmite la institución, ya que los sujetos son “sujetos creadores activos” (Capriotti- Losada, 2009, 86). Entonces la imagen corporativa es, según Capriotti y Losada (2009), una



estructura mental cognitiva que los individuos van a crear a partir de sus propias experiencias y creencias. Presentará diferentes niveles de desarrollo, es decir, la cantidad de datos que tenga el sujeto de un determinado sector de la institución será mayor o menor, dependiendo del grado de interés. Existen atributos centrales y secundarios de la imagen corporativa, los primeros son fundamentales para significarla y aquellos que van a definir la percepción que se tenga de la organización. En tanto los secundarios, se dividen en dos, los básicos que son “las características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir” (Capriotti-Losada, 2009, p. 110), y por otro lado están los atributos discriminatorios son aquellos que permiten distinguir a una institución de otra.

## 6. Educación

Con el propósito de llevar adelante la investigación es fundamental comprender y ahondar en los contextos en los que está delimitada la actividad de la institución. De esta manera, comprender la naturaleza, el desarrollo de la actividad y por ende comprender las demandas y necesidades de los públicos para con la entidad proporciona un trabajo que da cuenta de la complejidad que se abarca. En el caso de las organizaciones educativas se presenta con una estructura organizativa y jurídica compleja. Además, la escuela se considera la segunda institución que posibilita la sociabilidad de los individuos luego de la familia, es así que este proceso permite la reproducción y/o incorporación de las normas culturales y las conductas socialmente compartidas. La elección de la institución escuela presupone una decisión familiar muy importante, asumiendo que en esta selección se ponen en juego una serie de atributos que identifican a las familias con la institución elegida en tanto tipo de educación brindada, valores, ideología, metodologías, entre otras, que son reconocidas por la sociedad/familia de acuerdo a la imagen institucional que la organización tenga en la comunidad.

En este sentido, se aborda la educación desde la perspectiva desarrollada por Freire, el pedagogo brasileño que entiende educación “como proceso de conocimiento, formación política, manifestación ética, búsqueda de la belleza, capacitación científica y técnica, la educación es prácticamente indispensable” (Freire, 1996, p. 16). El término educación viene del latín educere “guiar, conducir” o educare “formar, instruir”; es un proceso complejo y sociocultural mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres, hábitos, etcétera. Se la considera posibilitadora de la socialización de los individuos y además de permitir la reproducción cultural de una sociedad. Consecuentemente, no se puede negar que la práctica educacional es una práctica política que, lejos de dañar el proceso educativo

puede enriquecerlo como un aspecto transformador de la realidad social. “La política<sup>4</sup>, como una de las más importantes dimensiones del ser humano, ha de formar parte integrante del proceso educativo si es que queremos que se desarrolle su capacidad para edificar su propia personalidad para realizarse como ser humano en la realización de la sociedad.” (Gutiérrez, 1984, p. 12). Por lo ya antes expuesto, se puede afirmar que los procesos y condiciones de las organizaciones educativas son el reflejo de la política o ideología de los grupos gobernantes. Como dice Gutiérrez en *Educación como Praxis Política* (1984), esto se debe a la naturaleza, las funciones y los objetivos de la escuela.

Cuando se analizan las relaciones en el ámbito educacional del aula, se diferencian específicamente dos roles: el educador y el educando. Esta relación se ve caracterizada históricamente por un vínculo asimétrico donde el educador le transfiere al alumno conocimientos. Desde este punto de vista, la educación se transforma en depositaria, esto significa pensar al sujeto como un mero recipiente que debe de ser rellenado con conocimientos. Como dice Freire en *Pedagogía del Oprimido* (2017) “En la visión ‘bancaria’ de la educación, el ‘saber’, el conocimiento, es una donación de aquellos que se juzgan sabios a los que juzgan ignorantes” (Freire, 2017, p. 77). Esta concepción tiende al control del pensamiento y a la inhibición de la acción preparando individuos que sepan adaptarse al mundo sin cuestionarlo. En este sentido, las personas están despojadas de su autonomía de acción y elección, lo que conlleva y fomenta la frustración social.

La visión bancaria de la educación es una visión que forma parte de un sistema binómico de opresor- oprimido que la utiliza como un mecanismo de control social. “La educación como práctica de la dominación (...) al mantener la ingenuidad de los educandos, lo que pretende, dentro de su marco ideológico, es inculcarlos en el sentido de su acomodación al mundo de la opresión.” (Freire, 2017, p. 87)

En cambio, la perspectiva abordada por el pedagogo brasileño plantea que la base de la educación debe de ser el diálogo. La dialogicidad, implica que en el campo de acción educativa pueda darse un feedback de aprendizaje entre los sujetos implicados. A diferencia de la concepción bancaria de la educación, la propuesta del pedagogo insiste en que el vínculo relacional entre educador- educando sea horizontal. Esto sería posible porque el

---

<sup>4</sup>“Por política entendemos en este ensayo tomar partido frente a la realidad social, no quedar indiferente ante la justicia atropellada, la libertad conculcada, los derechos humanos violados, el trabajador explotado; es descubrir en los estudiantes el gusto por la libertad de espíritu, despertar la voluntad para resolver los problemas en conjunto, desarrollar el sentimiento de ser responsables del mundo de su destino, encaminando así a los estudiantes a una acción militante.” (Gutiérrez, 1984, p. 11)

educador no le transferirá conocimientos de la manera antes criticada, sino que facilita las herramientas para que el educando cuestione y reflexione en torno a esa realidad que se plantea.

## CAPÍTULO IV- MARCO METODOLÓGICO

En cuanto al desarrollo del marco metodológico que enmarca el trabajo, se llevó adelante una investigación que se corresponde con un diseño no experimental, de tipo exploratoria descriptiva. Dentro del mismo se pretendió trabajar con una triangulación metodológica que permitiera complementar distintos aspectos de índole cuantitativo como cualitativo para dar con un trabajo más exacto, pretendiendo con ello, reducir los sesgos que podrían surgir.

“La triangulación es definida por Norman Denzin (1978) como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno. Es un plan de acción que le permite al investigador superar los sesgos propios de una determinada metodología” (Von Specher, 2012 p. 230). Esto permite analizar de manera crítica los datos e identificar si hubiera necesidad de profundizar o realizar algún cambio en lo recolectado.

La combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos tiene una función de complementación ya que, si bien son diferentes entre ellos, es importante entender la información que nos provee cada uno y así enriquecer la investigación que se lleva adelante.

Es importante considerar, en la utilización de diversos métodos, el control de los sesgos propios de cada uno, por lo que si no se realiza una buena elección y control exhaustivo de ellos se puede caer en la multiplicación de los errores y la incompatibilidad.

Entre los instrumentos que se utilizaron durante la investigación se encuentra la entrevista, herramienta de técnica cualitativa que permite la interacción entre un entrevistador (quien pregunta) y un entrevistado (quien responde, la fuente). Se utiliza para obtener información subjetiva, sobre creencias, sentimientos, motivaciones, valores y actitudes que presenta la persona cuestionada. Pueden clasificarse en: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

Los beneficios de una entrevista es que genera interacción social, facilidad para la generación de hipótesis, se comprenden mejor los datos obtenidos y existe una riqueza de información (gestual, no verbal, emotiva). En contrapartida, los aspectos negativos de la entrevista son: el tiempo, ya que consume más que una encuesta, su elaboración, el análisis y tratamiento de los datos. Por último, se da una limitación en la distancia que existe entre lo que el entrevistado dice que hace y lo que realmente hace, ya que la persona responde a partir de sus propios recuerdos y representaciones que tiene de las cosas.

Otro de los instrumentos que se utilizaron fue la encuesta, técnica cuantitativa, que permite obtener información acerca de una población denominada muestra. En éste caso se utiliza un cuestionario, que lo completa el encuestado, donde se puede encontrar dos tipos de preguntas: las abiertas y las cerradas. Las primeras no cuentan con opciones de respuestas,

es decir, dejan al encuestado que se exprese libremente. Además brindan mayor información que las cerradas pero son difíciles de codificar. Mientras que las cerradas presentan distintas respuestas en donde el encuestado debe decidir por una o más, las cuales pueden ser de dos tipos: de estimación o abanico. Existe otro tipo de preguntas que son las llamadas dicotómicas, es decir, dos alternativas de respuesta “SI” o “NO”.

Por otra parte, la recopilación documental según Ander Egg (1982), es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizado dentro de los propósitos de una investigación en concreto.

Por último, pero no con menor importancia se encuentra el análisis de datos que según “Gloria Pérez Serrano (1994), (...) consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio.” (Von Specher, 2012, p. 203). Los datos que se recolectan con las técnicas cualitativas no pueden ser tabulados ni estandarizados sino que se busca dar con el significado intersubjetivo.

Este tipo de análisis intenta comprender la realidad como un todo unificado, tarea que se lleva a cabo a lo largo de la investigación y que, si bien no existe una sola forma de expresar los datos que se obtuvieron, suele presentarse en forma de texto narrativo.

En la investigación se eligieron como instrumentos de recolección de datos, las entrevistas semiestructuradas para el público interno, de nivel jerárquico como lo es el director, vicedirectora, regentes, subregentes y comunicadora social (encargada de las publicaciones en los canales objeto de estudio). Este instrumento permitió aprovechar la información que fue brindada y que, los entrevistados pudieran sentirse más abiertos a relatar cuestiones que pudieran enriquecer el trabajo. En cambio, la herramienta encuesta se utilizó para llegar a públicos como lo fueron los alumnos, ex alumnos, padres y profesores que se encuentran en un volumen mayor en tanto población. Cabe destacar que se diseñó un cuestionario distinto agrupando públicos más homogéneos.

Para el análisis de las publicaciones que se realizaron por los canales de comunicación externa que tiene la organización como, redes sociales y su página web, se utilizó la recopilación documental.

Estas herramientas o instrumentos de recolección de datos<sup>5</sup> expuestos se aplican a determinadas unidades de observación y análisis. Según Emanuelli en Von Specher (2012), son realidades que se pretenden estudiar. De ellas se obtienen los datos para la construcción de evidencia empírica necesaria para contrastar las hipótesis con la realidad. Se entiende por “dato” la observación de la característica necesaria en nuestro estudio que se registra y ubica en una categoría.

### 1. Unidades de Observación

Las unidades de observación de la investigación son:

- Producciones de Comunicación Externa de la ESCMB (Facebook, web)
- Público Interno (personal en relación de dependencia)
- Público Externo (alumnos, ex alumnos y padres).

### 2. Población

En cuanto a la determinación donde se aplican los instrumentos se comienza a definir la “población” que hace referencia a un todo o a un conjunto de todos los casos que concuerdan en una serie de especificaciones o características de interés a la investigación.

#### A) Producciones de Comunicación Externa de la ESCMB:

1) Facebook:

<https://www.facebook.com/EscuelaSuperiordeComercioManuelBelgrano/>

2) Web: [www.mb.unc.edu.ar](http://www.mb.unc.edu.ar)

#### B) Público Interno (personal en relación de dependencia):

1) Directivos

2) Regentes

3) Subregentes

4) Docentes

#### C) Público Externo

1) Alumnos

2) Ex alumnos

---

<sup>5</sup>Ver cuestionarios en Anexo 1.

### 3) Padres

#### 3. Muestra

Es necesario tomar una sola porción de la población considerada un subgrupo, un número determinado de casos que obviamente contiene las mismas características que se desean estudiar. Este subconjunto es lo que entendemos como muestra.

- A) Producciones de Comunicación Externa de la ESCMB: publicaciones realizadas durante el período que va desde febrero 2018 a noviembre 2018 inclusive.
- B) Público Interno (personal en relación de dependencia):
  - 1) Directivos: dos personas (director y 1 vicedirector).
  - 2) Regentes: una persona.
  - 3) Subregentes: dos personas.
  - 4) Docentes: delimitado a través de “Bola de Nieve”.
  - 5) Comunicadora Social: una persona.
- C) Público Externo: alumnos, ex alumnos y padres: delimitado a través de “Bola de Nieve”.

La elección del tipo de muestreo que se realizó se definió teniendo en cuenta los públicos, el tamaño poblacional, la ubicación y las posibilidades fácticas de llevar adelante la recolección de datos. En el caso de las entrevistas que se realizaron se utilizó muestreo no probabilístico y de tipo intencional. Este muestreo es razonado y explícito ya que los informantes elegidos son claves para brindar la información necesaria para la investigación. En cambio, cuando se utilizó como instrumento la encuesta se realizó un muestreo probabilístico de tipo estratificado. Con esto se logró trabajar con subgrupos que correspondían a públicos más homogéneos para luego comparar los distintos estratos.

#### 4. Variables y su operacionalización

Para el tratamiento de la información que se receipta de los instrumentos se definieron ciertas variables, las cuáles son definidas por Freeman como “características observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías...” (Von Specher, 2009, p. 141). Para “medirlas” se lleva adelante el proceso de operacionalización que “se basa en vincular conceptos o constructos abstractos y en consecuencia no directamente observables, con indicadores empíricos (observables y



manifiestos) que permitan la medición de las propiedades latentes enmarcadas en el concepto.” (Von Specher, 2009, p. 149).

Medir una variable significa asignarle valores o categorías a las distintas características que conforman el objeto que estudiamos. Es necesario que se cumplan tres condiciones para que la medición sea correcta: debe de ser exhaustiva, precisa y exclusiva. La operacionalización nos permite facilitar la elaboración de los instrumentos de recolección de datos estructurados y además la comprobación de hipótesis.

#### 4.1. Matriz de Operacionalización de variables

Para la decodificación de las mismas se llevó adelante una matriz de operacionalización:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
IMAGEN	Motivos de la elección del colegio por parte de los padres. Experiencias Percepción institucional Tipo de reconocimiento	Educación- Nivel de pertenencia de los padres- Valores. Positivas- Negativas Positiva- Negativa Positivo- Negativo
CULTURA	Rituales Líderes/ referentes Nivel de pertenencia	Acto -Celebración Item descriptivo/ características MA-A-M-B-MB
IDENTIDAD	UNC Valores Misión Visión Aspectos                    distintivos	Item descriptivo Item descriptivo Item descriptivo Item descriptivo Item descriptivo

	diferenciadores.	Item descriptivo
EDUCACIÓN	Calidad Exigencia Formación docente Relación docente- alumno	E- MB- B- R- M MA-A-M-B-MB E- MB- B- R- M Item descriptivo
COMUNICACIÓN	Canales  Soportes ambientales  Frecuencia Relación con la comunidad	Redes Sociales - Web- Comunicados. Espacios dentro de la institución MA-A-M-B-MB Item descriptivo
PÚBLICOS	Edad  Sexo percibido  Año de cursado Estudios alcanzados  Relación con la institución	Años cumplidos  Femenino/Masculino/ Prefiero no responder Curso Primario C/I- Secundario C/I- Terciario C/I- Universitario C/I- Posgrado C/I. Docente- no docente- alumno- ex alumno- padre/madre

## 5. Instrumentos de Recolección de Datos

### 5.1. Entrevista Director

1. ¿Cuánto tiempo hace que formas parte de la institución? ¿y en tu cargo actual?
2. ¿Cómo definirías la actividad que desempeña dentro de la organización?
3. ¿Cómo visualiza a la Escuela dentro de 10 años?
4. ¿Qué valores movilizan la actividad de la organización? ¿Qué rasgos distintivos considera que tiene la misma?
5. ¿Qué hábitos tiene la Escuela que la hacen destacarse de las demás? ¿Puede determinar cuáles considera los más importantes?
6. ¿Cómo influye la Escuela en tu vida en el día a día a nivel profesional y personal?
7. En el momento en que te vas, en el lapso en el que no estás en el colegio y después volvéis ¿cómo es el sentimiento con la escuela? ¿se mantiene?
8. ¿Conoces alguna persona que se haya convertido en un referente para la actividad de la Escuela? ¿De qué manera?
9. ¿Cuáles son las áreas de la Escuela? ¿Existe algún área que se encargue formalmente de la comunicación?
10. ¿La organización tiene en su haber equipamientos o soportes tecnológicos? ¿Cuáles?
11. ¿Crees que la identidad del colegio se relaciona con la identidad de la Universidad Nacional de Córdoba? o ¿cómo crees que es la vinculación con ella?
12. ¿Cuál es la estructura normativa- legal en la que se inscriben? ¿Cómo es la relación con la UNC?
13. ¿Qué opinión te merece la Reforma Universitaria? ¿Consideras que tuvo alguna influencia en la constitución de la Escuela a través de los años?
14. Cuando hablas del Montserrat y del Belgrano y la indiferencia con el otro, ¿crees que los alumnos tienen una cierta distancia para con la persona que estudia en otro lugar u otra escuela?
15. ¿Qué aspectos positivos y qué aspectos negativos crees que forman parte de la identidad del Belgrano?
16. Este año se realizó oficialmente el cambio de plan de la escuela ¿Cómo crees que se viene dando?

17. Más allá del horario que los chicos permanecen en la escuela ¿qué crees que genera ese sentido de pertenencia?
18. También, más allá de los hijos, ¿se reconocen en el trayecto y buscan trabajar en el colegio?

## 5.2. Entrevista Vice Directora

1. ¿Cuánto tiempo hace que formas parte de la institución? ¿y en tu cargo actual?
2. ¿Cómo definirías la actividad que desempeña la organización?
3. ¿Cómo visualiza a la Escuela dentro de 10 años?
4. ¿Qué valores movilizan la actividad de la organización? ¿Qué rasgos distintivos considera que tiene la misma?
5. ¿Qué hábitos tiene la Escuela que la hacen destacarse de las demás? ¿Puede determinar cuáles considera los más importantes?
6. ¿Cómo influye la Escuela en tu vida en el día a día a nivel profesional y personal?
7. ¿Cómo fue tu recorrido profesional dentro del colegio?
8. ¿Conoces alguna persona que se haya convertido en un referente para la actividad de la Escuela? ¿De qué manera?
9. ¿Para vos los referentes tienen que tener esos valores que mencionas?
10. ¿Cuáles son las áreas de la Escuela? ¿Existe algún área que se encargue formalmente de la comunicación?
11. La comunicación que se realiza a través de esos medios, ¿la genera Irina o quién es quién dice qué tiene que comunicar la escuela?
12. Y ante estas situaciones, por ejemplo, ¿cómo lo manejan ustedes?
13. ¿La organización tiene en su haber equipamientos o soportes tecnológicos? ¿Cuáles?
14. ¿Los chicos tienen acceso a las tecnologías, lo usan? ¿Cómo es el uso de las tecnologías dentro del cole? ¿Cómo ellos se apropian a éstos elementos?
15. ¿Cuál es la estructura normativa- legal en la que se inscriben? ¿Cómo es la relación con la UNC?
16. Éste es el primer año del cambio de plan de estudio, ¿podrías detallar en grandes rasgos en qué cambia y cómo está siendo la experiencia hasta ahora?
17. Por lo que contáis, si bien ha habido cambios, siempre se mantiene que los estudiantes se vinculen con la universidad...
18. ¿Qué opinión te merece la Reforma Universitaria? ¿Consideras que tuvo alguna influencia en la constitución de la Escuela a través de los años?

### 5.3. Entrevista Regente

1. ¿Cuánto tiempo hace que formas parte de la institución? ¿y en tu cargo actual?
2. ¿Cómo definirías la actividad que desempeña la organización?
3. ¿Cómo visualiza a la Escuela dentro de 10 años?
4. ¿Qué valores movilizan la actividad de la organización? ¿Qué rasgos distintivos considera que tiene la misma?
5. ¿Qué hábitos tiene la Escuela que la hacen destacarse de las demás? ¿Puede determinar cuáles considera los más importantes?
6. ¿Cómo influye la Escuela en tu vida en el día a día a nivel profesional y personal? ¿Cuándo o dónde termina un ámbito y comienza el otro?
7. ¿Conoces alguna persona que se haya convertido en un referente para la actividad de la Escuela? ¿De qué manera?
8. ¿Cuál es la relación docente- alumno? y, ¿Cómo es su participación en dicha relación?
9. ¿Cómo se articula tu actividad con los subregentes y los coordinadores? ¿Tenés contacto directo con los profes y preceptores?
10. ¿Podrías describir el tipo de educación que brinda la Escuela?
11. Hasta acá ¿cómo es tu visión de la implementación del nuevo plan de estudios? ¿cómo crees que se viene dando el cambio?
12. ¿Cuál es la relación docente- alumno? y, ¿Cómo es su participación en dicha relación?
13. ¿Podrías describir el tipo de educación que brinda la Escuela?

#### 5.4. Entrevista Sub Regentes

1. ¿Cuánto tiempo hace que formas parte de la institución? ¿y en tu cargo actual?
2. ¿Cómo definirías la actividad que desempeña la organización?
3. ¿Cómo visualiza a la Escuela dentro de 10 años?
4. ¿Qué valores movilizan la actividad de la organización? ¿Qué rasgos distintivos considera que tiene la misma?
5. ¿Qué hábitos tiene la Escuela que la hacen destacarse de las demás? ¿Puede determinar cuáles considera los más importantes?
6. ¿Cómo influye la Escuela en tu vida en el día a día a nivel profesional y personal?
7. ¿Por qué en un mes? ¿Por qué en tan poco tiempo?
8. ¿Conoces alguna persona que se haya convertido en un referente para la actividad de la Escuela? ¿De qué manera?
9. ¿Cuáles son las áreas de la Escuela?
10. ¿Cuál es la diferencia entre regencia y subregencia?
11. ¿Cuál es la relación docente- alumno? y, ¿Cómo es su participación en dicha relación?
12. ¿Son comunes las dificultades entre docente-alumno?
13. Ustedes decían que están tratando de revertirlo... ¿de qué manera?
14. ¿Podrías describir el tipo de educación que brinda la Escuela?
15. ¿Ésta nueva orientación es a pedido de los chicos?

### 5.5. Entrevista Encargada del manejo de Canales Comunicacionales

1. ¿Hace cuánto formas parte de la Escuela?
2. ¿Cuál es tu cargo dentro de la organización? ¿Podrías describirnos brevemente el trabajo que realizas?
3. ¿Cómo caracterizarías la comunicación dentro de una organización educativa?
4. ¿Cuáles crees que son los canales que mejor funcionan a la hora de interactuar con los alumnos? ¿Por qué?
5. ¿Cuándo se da alguna dificultad o hecho problemático, cómo lo comunica y qué canales prioriza la Escuela para resolver la situación?
6. Hemos visto que en Facebook sobre todo, se da ese espacio de discusión, pero que en algunos casos hay comentarios bastante virulentos o violentos...
7. ¿En algún momento se llevó a cabo un diagnóstico comunicacional de la institución?
8. ¿Qué instrumentos comunicacionales se utilizan con el público interno dentro de la Escuela? ¿Crees que se utilizan de manera adecuada? ¿Agregarías alguno más?
9. ¿Consideras que existe alguna correlación entre lo que comunica la escuela y lo que recepta su público externo, ya sean alumnos y padres?
10. Institucionalmente, no pudimos detectar una declaración de la misión, de la visión de la Escuelas, si de objetivos ¿Por qué crees que es así?
11. ¿Quizás es el constante cambio o la adaptación a las necesidades de los chicos lo que hace que esté en constante movimiento?



## 5.6. Encuesta Docentes

El tema de este cuestionario es sobre organización, comunicación y cultura en instituciones educativas

### DATOS COMPLEMENTARIOS

*Por favor, complete la siguiente información para poder ubicarlo en términos demográficos.*

- 1) En su último cumpleaños cuántos años cumplió.
- 2) Pertenece al género \_\_\_
- 3) El mayor título en educación formal que alcanzó es el de \_\_\_\_\_
- 4)Cuál es el cargo que ejerce en la institución (docente/no docente) \_\_\_\_\_
- 5) ¿Cuántos años hace que trabaja en esta institución? \_\_\_\_\_
- 6) Trabaja además en:
  1. Otra institución educativa
  2. Otra actividad
  3. Es mi único trabajo
- 7) ¿Tiene hijos o familiares que estén o hayan estudiado en la escuela? Por favor especifique
- 8) ¿Es Usted un ex alumno del nivel secundario de la Institución?
  1. Si
  2. No

*Por favor, para cada punto, marque la opción elegida y luego complete cuando se solicita y corresponda.*

1. ¿Conoce el año de fundación de la Escuela?
  1. No, no lo conozco
  2. Si, el año es:
  3. Puedo precisar sólo la década
  4. No estoy seguro/a
2. ¿Conoce el propósito o esencia que motiva la actividad de esta Escuela? Por favor, enúnciela brevemente: .....
3. ¿Podría nombrar alguna característica que distinga a la Escuela de las demás?  
.....
4. ¿Puede destacar algunos valores o características de este centro educativo, que se han mantenido constantes desde su fundación? Enúncielos, por favor, por orden de importancia  
.....
5. ¿Ha oído hablar o conoce directamente algún o algunos personajes históricos o representativos de esta Escuela?

1. Nunca he oído hablar de ellos 2. He oído hablar algo sobre ellos

3. He oído hablar y conozco mucho sobre ellos

5. a. Por favor, describa alguna cualidad del o los personajes de los que ha oído hablar, que a su juicio sea la razón por la cual se hicieron reconocidos

.....

6. ¿Existe algún hecho, actitud, o circunstancia, que no sea salarial, que usted considere es lo que más lo une a esta Escuela? ¿Cuáles son los que los separan?

Por favor, precise brevemente ese o esos hechos

.....

7. ¿En términos generales, está satisfecho con su actividad?

1. Nada 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho

8. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿se iría a otra Escuela para desarrollar la misma actividad que desarrolla en éste?

1. Sí, sin duda 2. Creo que sí 3. Creo que no 4. No, de ningún modo

9. ¿Qué opción elegiría para caracterizar el clima interno que existe en esta institución en cuanto a....?

1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno

9. A. La Comunicación con su directivo/va inmediato/a 1 2 3 4

9. B. La comunicación con compañeros 1 2 3 4

9. C. La colaboración en el trabajo 1 2 3 4

9. D. Su Libertad Individual 1 2 3 4

9. E. El compañerismo 1 2 3 4

10. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor definen el perfil medio de los miembros de esta organización? Elija sólo 5.

- Profesional
- Comprometido
- Compañero
- Dispuesto a ayudar
- Agresivo/ Conflictivo
- Tolerante
- Con espíritu de equipo

- Individualista
- Positivo
- Responsable
- Emprendedor
- Apático

11. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

1. Nada 2. Poca 3. Bastante 4. Mucha

12. ¿Cómo valora la información recibida?

1. Es escasa y confusa 2. Es poco clara 3. Es suficiente 4. Es clara y detallada

13. ¿Recibe periódicamente información sobre la institución? (Actividades, Planes, modificaciones, etc.)

1. No recibo información 2. Sí, pero en contadísimas ocasiones  
3. Sí, en algunas ocasiones 4. Sí, periódicamente

14. ¿De quién recibe información sobre la Escuela? Puede marcar más de una opción.

1. De las máximas autoridades 2. De mi Regente/ Coordinador 3. De mis colegas 4.  
Otras fuentes

Si respondió “otras fuentes”, por favor especifique si son en ámbitos formales o informales:

.....

15. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta Escuela es y representa?

1. Nada 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho

Si su respuesta es positiva siga con la siguiente pregunta, sino omítala.

16. ¿Qué es lo más importante en esta Institución para usted, en orden de preferencia? Por favor, marque 5 opciones, con “1” lo más importante, ”2” lo siguiente, y así sucesivamente.

- Las relaciones amistosas
- Libertad para trabajar
- El espíritu de compañerismo
- El tipo de educación que brinda la Escuela
- Que las cosas se hacen por consenso
- El clima de trabajo
- Poder participar en las decisiones

- Otros

17. Me siento muy identificado con el Centro educativo

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

*Si lo desea puede agregar un comentario a continuación. Gracias por su participación.*

.....

### 5.7. Encuesta Padres

El tema de este cuestionario es sobre organización, comunicación y cultura en instituciones educativas

#### DATOS COMPLEMENTARIOS

*Por favor, complete la siguiente información para poder ubicarlo en términos demográficos.*

- 1) En su último cumpleaños cuántos años cumplió.
- 2) Pertenece al género \_\_\_
- 3) El mayor título en educación formal que alcanzó es el de \_\_\_\_\_
- 4) ¿Cuántos hijos han estudiado en la institución? \_\_\_\_\_
- 5) ¿Trabaja en esta institución?  
1. Si 2. No

*Por favor, para cada punto, marque la opción elegida y luego complete cuando se solicita y corresponda.*

1. ¿Qué lo motivó a elegir la Escuela para su hijo/a? Describa brevemente  
.....
2. ¿A la hora de la elección de la escuela secundaria para su hijo/a tuvo en consideración otra institución? ¿Podría nombrarla?  
.....
3. ¿Elegiría otra institución educativa para su hijo/a? ¿Por qué?  
.....
4. ¿Es ud un exalumno de la Escuela?  
1. No, no lo soy 2. Sí, estudié todo el secundario en la institución 3. Sí, estudié unos años pero no me egrese de la ESCMB
5. ¿Podría nombrar alguna característica que distinga a la Escuela de las demás?  
.....
6. ¿Puede destacar algunos valores o características de este centro educativo, que se han mantenido constantes desde su fundación? Enúncielos, por favor, por orden de importancia  
.....

7. ¿Recibe periódicamente información sobre la institución? (Actividades, planes, modificaciones, etc.)

1. No recibo información 2. Sí, pero en contadísimas ocasiones 3. Sí, en algunas ocasiones 4. Sí, periódicamente

8. ¿De dónde proviene esa información?

1. Por medio de preceptoria 2. Por redes sociales 3. Por página web 4. Otro

9. ¿Podría describir brevemente la educación que brinda la Escuela?

.....

10. ¿Qué es lo más importante en esta Institución para usted, en orden de preferencia? Por favor, marque 5 opciones:

- La calidad educativa
- Exigencia educativa
- La relación docente- alumno
- El desarrollo crítico que se trabaja
- La participación estudiantil en las actividades organizacionales
- La formación docente que presenta el personal de la institución
- Nivel de reconocimiento de la Escuela
- Pertenencia a la Universidad Nacional de Córdoba
- Otros

11. ¿Qué opción elegiría para caracterizar las siguientes categorías que existen en esta institución en cuanto a....?

1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno

- Calidad educativa 1 2 3 4
- Exigencia educativa 1 2 3 4
- Formación docente 1 2 3 4
- Relación docente- alumno 1 2 3 4
- Contenidos brindados 1 2 3 4
- Desarrollo integral del alumno 1 2 3 4

12. ¿Recomendaría a la institución como referente para estudiar?

1. Sí 2. No

¿Por qué? Detalle brevemente

.....

13. Relacionando este Centro educativo con otros similares a éste, ¿en qué lugar lo ubicaría?

1. Es poco importante 2. Tiene una importancia regular 3. Es bastante reconocido 4.  
Es muy importante

*Si lo desea puede agregar un comentario a continuación. Gracias por su participación.*

.....

### 5.8. Encuesta para Alumnos/Ex Alumnos

El tema de este cuestionario es sobre organización, comunicación y cultura en instituciones educativas

#### DATOS COMPLEMENTARIOS

*Por favor, complete la siguiente información para poder ubicarlo en términos demográficos.*

- 1) En su último cumpleaños cuántos años cumplió.
- 2) Pertenece al género \_\_\_
- 3) Si actualmente sos alumno de la Escuela, indicá cuál es el año que estás cursando \_\_\_\_\_
- 4) Si sos egresado indica cuál es el año de tu promoción \_\_\_\_\_
- 5) Si sos ex alumno pero no finalizaste en la Escuela indica hasta qué año cursaste \_\_\_\_\_

*Si lo desea puede agregar un comentario a continuación. Gracias por su participación.*

.....

*Por favor, para cada punto, marque la opción elegida y luego complete cuando se solicita y corresponda.*

1. ¿Conoces el año de fundación de la Escuela?  
1. No la conozco 2. Si, la conozco el año es: 3. No estoy seguro
2. La elección de la Escuela fue:  
1. Tuya 2. De tus padres u otro familiar 3. No estoy seguro/a
3. ¿Tenéis familiares que hayan estudiado en la Escuela?  
1. Sí 2. No 3. No estoy seguro/a
4. ¿Cómo definirías en pocas palabras lo que representa la Escuela para vos?  
.....
5. ¿Existe alguna característica, hecho que consideres que te une a la Escuela?  
1. No, no existe ninguno 2. Si, existe alguno 3. No estoy seguro/a  
Si su respuesta fue afirmativa describa brevemente la característica/hecho  
.....
6. ¿Existe alguna característica, hecho que consideres que te separe a la Escuela?



1. No, no existe alguno 2. Si, existe alguno 3. No estoy seguro/a

Si su respuesta fue afirmativa describa brevemente la característica/hecho

.....

7. ¿Has oído sobre (o conoces) personajes históricos/representantes de la Escuela?

1. No, no he oído 2. Sí, he oído

Si su respuesta fue afirmativa describa la cualidad/es de dicho representante/s

.....

8. ¿Podrías nombrar alguna característica que distingue a tu Escuela de las demás?

Por favor, descríbela:

9. ¿Cambiarías alguna característica/hecho de la Escuela?

1. Sí 2. No 3. No estoy seguro/a

Si tu respuesta fue afirmativa, describa cuál/cuáles:

.....

10. Una vez que termines la Escuela ¿cuál es tu idea?

1. Seguir estudiando en la UNC 2. Trabajar 3. Estudiar en la UNC y trabajar 4. Estudiar en la Universidad Privada 5. Viajar

11. ¿Recomendarías a la institución como referente para estudiar?

1. Sí 2. No

¿Por qué? Detalla brevemente

.....

## 6. Trabajo de Campo

A partir de la generación de los cuestionarios en tanto entrevistas, se dispuso trabajar con la técnica bola de nieve, que permite la recomendación y conexión entre los públicos en cuanto a compartir la encuesta. De esta manera, se llevaron a cabo encuestas bajo el formato de la herramienta de Formularios de Google. Se realizaron pruebas piloto de acuerdo a los públicos a los que apuntaba cada encuesta. Una vez que obtuvimos las devoluciones acerca de la usabilidad y la comprensión de las mismas, se hicieron modificaciones pertinentes para la optimización de las encuestas. Se enviaron a través de un mensaje inicial por la red de mensajería instantánea WhatsApp que, invitaba a participar y a compartir la herramienta. Mientras que las encuestas estaban en circulación se coordinaron las entrevistas con los directivos organizacionales.

En el período en el que se divulgaron las encuestas y las entrevistas, la Universidad Nacional de Córdoba en su totalidad, al igual que las Universidades Públicas de Argentina vivían un paro nacional por la defensa del presupuesto universitario y del salario docente. Este conflicto afectó no solo a las Facultades pertenecientes a las distintas Universidades sino que también afectó a los Colegios Preuniversitarios dependientes de las mismas.

Es por esto, que el trabajo de campo estuvo determinado por las circunstancias particulares del momento político, social y económico que se vive en el país.

Las entrevistas fueron pautadas a través de la Vice Directora Académica actual, Raquel Carranza, quién nos recibió en la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano, donde en un primer momento se realizaron las entrevistas a Francisco Ferreyra, el director del establecimiento y a la vice directora académica. Las entrevistas se realizaron en sus oficinas y en el período en el que se llevaron adelante las olimpiadas estudiantiles, lo que hizo que la escuela esté habitada por reuniones de alumnos por toda la escuela, bailes en los salones comunes, risas y festejos en la zona de las canchas deportivas.

Por su parte, la regente y los subregentes nos recibieron en sus correspondientes oficinas ubicadas en diferentes partes de la escuela.

## CAPÍTULO V- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis de datos que se presenta a continuación está estructurado a partir de las variables planteadas en el marco metodológico de la investigación. La información obtenida según las herramientas de recolección de datos utilizados, entrevistas y encuestas, nos brinda un panorama de acuerdo a la mirada y experiencia de los diversos públicos. Entre ellos se distinguieron los siguientes: padres de actuales alumnos como de ex alumnos, docentes, alumnos/ex alumnos del nivel secundario y directivos.

### 1. Públicos

En cuanto a los padres de alumnos y ex alumnos de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano se pudo visibilizar que el 70% de los mismos presentan un nivel de formación universitaria en un rango etario que abarca desde treinta y un años hasta los setenta y cinco años de edad. La muestra está mayormente compuesta por mujeres, ya que integran el 75% del total, mientras que el 25% restante son hombres. En cuanto a la relación con la institución casi el total de los padres encuestados dice no trabajar allí, sin embargo el 31% son egresados del colegio, el 7% ha sido alumno de la institución no habiendo finalizado sus estudios ahí, mientras que el mayor porcentaje (62%) no fue alumno de la Escuela. Si bien, la mayoría no estudió allí, existe un porcentaje significativo que si presenta una vinculación previa con la Escuela.

Por su parte, los docentes constituyeron en una franja etaria entre los veinticinco a los cincuenta y seis años, el 71% son mujeres mientras que el 29% son hombres los que presentan una formación que parte en el nivel terciario para situarse en su mayoría con titulación de nivel universitario. Los mismos forman parte de la institución con una antigüedad que va desde el año y medio hasta superar los treinta nueve años, de los cuales el 43% trabaja únicamente en la institución, un mismo porcentaje lo hacen además en otras organizaciones educativas y un 14% realiza actividades laborales extras pero diferentes a las que manifiesta hacer en la Escuela.

Considerando la vinculación con la institución, el 90% manifiesta tener o haber tenido familiares dentro de la entidad educativa, siendo un porcentaje menor el que no la ha tenido previamente. En este sentido el 32% de dichos docentes fue alumno del nivel secundario, mientras que la mayoría representada con un 68%, no lo ha sido. Frente a estos resultados se puede analizar que se presenta una fuerte re vinculación de este público con la organización en cuanto a las actividades que llevan adelante por fuera de su rol docente, manifestando diferentes papeles en cuanto a la Escuela.

Por otra parte en los ex alumnos, incluyendo a aquellos que no egresaron de la Escuela, se pudo establecer que la muestra estuvo compuesta por un rango etario que varía entre los diecinueve y sesenta y ocho años de edad. El 48% son mujeres mientras que el 52% son varones, entre los cuales el mayor porcentaje está determinado por aquellos que tienen o tuvieron familiares que transitaron por la institución, lo que demuestra una búsqueda permanente en el encuentro y reencuentro en relación con la Escuela. Dentro de éste público se encontró que el 80% de ellos siguió estudiando en la U.N.C mientras que un 35% de los mismos trabajó paralelamente durante el cursado de la carrera de grado. Un 5% eligió otra universidad pública (Universidad Nacional de Villa María y la Universidad Provincial de Córdoba) y además trabajó, el 5% viajó y el 3% eligió viajar y luego estudiar en una universidad pública. Esto demuestra uno de los porcentajes más altos en la continuidad de los estudios superiores.

Con los alumnos se llevó a cabo una encuesta teniendo como resultado una muestra compuesta por un 49% de mujeres, un porcentaje igual de hombres y un 2% de público indefinido. El rango de edad que se observa va desde los once a veinte años. El 59% respondió que tiene o tuvo algún familiar en la institución, mientras que el 37% no tiene ni tuvo ningún familiar, y el 4% no está seguro/a. Aquí se observa nuevamente la continuidad de una característica en los públicos en cuanto al apego de los mismos a la institución en la que se produce una situación endogámica.

En relación con los directivos, éstos cuentan con una extensa trayectoria. En el caso de Raquel Carranza es de veintiséis años dentro de la institución, quién en el momento de la investigación ejercía el cargo de vicedirectora académica teniendo en su haber un recorrido institucional que va desde el profesorado, la coordinación, y la participación de los distintos espacios escolares hasta el cargo mencionado; Francisco Ferreyra tiene una trayectoria de treinta y un años como profesor, comenzando en el nivel secundario en el año 1987 y ejerciendo la dirección desde el 2012, anteriormente fue alumno de la institución unos años. Paula Shargodosky, actualmente regente, tiene un recorrido por la institución que va desde su ingreso como alumna a los diez años y posteriormente veintinueve años trabajando en la escuela; Alicia Martínez y Horacio Martínez di Prandi, sub regentes, tienen diez y veinticinco años formando parte del plantel docente y, en el cargo actual, tres meses y siete años respectivamente. A la hora de llevar a cabo la descripción de las actividades que realizan en su cargo, Francisco la definió como una tarea que si bien tiene que ver con la planificación a largo plazo y la coordinación entre los diferentes sectores, las situaciones

que surgen constantemente hacen que la actividad se defina en la rutina del día a día. Por otra parte, Raquel definió su quehacer como la encargada de lo pedagógico- práctico de la Escuela. En relación a esto, Paula define su puesto con una función generadora de líneas de coordinación que trabaja conjuntamente, hacia arriba con vicedirección académica y hacia abajo con los coordinadores docentes y con los subregentes para el trabajo con los preceptores. En el caso de Alicia y Horacio ellos consideran que el puesto de subregencia implica el manejo del tiempo, espacio, los horarios, exámenes y la disciplina. Dieron a conocer las diferencias que existen entre ambos cargos, mientras que regencia se encarga de lo académico, subregencia es responsable de exámenes, horarios, entre otras funciones.

## 2. Educación

Los públicos fueron consultados con diferentes objetivos para conocer su opinión acerca de algunos aspectos de la institución. En cuanto a la descripción de la enseñanza que brinda la Escuela y las características que distinguen su propuesta educativa de las demás, los padres mencionaron algunos ejemplos como: la formulación de guías por parte del equipo docente que son utilizadas como material de estudio de los alumnos; la metodología de enseñanza; la educación integral, en tanto abarca lo físico, emocional y académico: esto es a partir del protagonismo de la actividad deportiva, los espacios de contención psicopedagógica y de salud en general, que permiten un apoyo pleno al estudiante. Las características antes mencionadas llevan a reflexionar los elementos que los padres priorizan de la organización. En primer lugar, el desarrollo crítico que se fomenta, en segundo lugar la calidad educativa brindada, en tercer lugar la pertenencia a la Universidad Nacional de Córdoba, en cuarto lugar se eligió la participación estudiantil en las actividades organizacionales y en último lugar la exigencia educativa por parte de la entidad.

Otra de las dimensiones que se tomó en la investigación es la calidad educativa, arribando a que más de la mitad de los padres considera que es muy buena, el 10% buena, el 11% regular y el 5% considera que la calidad es mala. Ésta dimensión se relaciona con la calificación de los contenidos brindados, ya que el 64% los considera muy buenos, el 24% buenos, el 6% los considera malos y otro 6% regulares. Con estos datos se puede reflexionar frente a la calidad educativa y consecuentemente a los contenidos brindados, siendo ésta el aspecto principal a la hora de elegir dónde enviar a su hijo a estudiar. Esto se puede complementar con los resultados en cuanto al desarrollo integral del alumno ya que se observa que se presenta un alto porcentaje, siendo más de la mitad, que piensa que es muy buena mientras que el 19% dice que es buena, el 4% regular y el 4% restante es mala.



Gráfico 2. Calidad educativa, contenidos brindados y desarrollo integral del alumno por parte de los padres. Elaboración propia.

A la hora de dar opinión acerca de la formación docente, aspecto que se ha tomado en cuenta a la hora de la elección escolar, los padres emiten una percepción positiva de la misma tanto así como a la relación de los docentes con los alumnos. En este sentido, los resultados arrojaron que un 56% categorizó la formación docente como muy buena, mientras que el 31% dijo que era buena, el 7% regular y el 6% como mala. Sin embargo, se considera que a partir de los datos obtenidos frente a la pregunta de si cambiaría a su hijo/a de colegio el 31% expresó que sí lo haría, por lo que esto lleva a tomar en cuenta este número como significativo en contraposición con los resultados positivos que hasta ahora se mencionaron.

Los ex alumnos expresaron, en cuanto a las características que distinguen a la Escuela, que la misma fomenta el desarrollo del espíritu crítico y la participación en la discusión de las problemáticas sociales, orienta a la preparación para la universidad; es de carácter pública, gratuita y laica, con un gran sentido de pertenencia. Además se distingue por: su calidad educativa, un sistema de estudio diferente y con integración entre el alumnado que valora la libertad de expresión, la presencia de una enseñanza muy abierta que impulsa el arte y el compromiso sociopolítico. El plan de estudios, los deportes, la doble escolaridad, la calidad humana, las instalaciones, la diversidad de compañeros, los docentes, el interés por el desarrollo integral de las personas, las actividades organizadas por alumnos y el centro de estudiantes, la formación política, entre otras. Esta descripción representa lo que en otros públicos se denomina educación integral, que invita a los alumnos a ser sujetos activos y participantes en el proceso educativo.

En relación con la decisión a futuro, es decir, cuál será o esperan que sea su camino una vez que egresen del colegio un 79% de los alumnos presenta intenciones de estudiar en la UNC, desprendiéndose de ella el deseo de trabajar paralelamente o viajar. El 4,5% estudiar en una universidad privada y en algunos casos se visibiliza el hacerlo trabajando. Existe un porcentaje del 3% que sólo desea viajar, en el mismo porcentaje se muestra la decisión de trabajar como actividad exclusiva y un 1,5% no tiene definido en qué universidad estudiar.

Así se puede visibilizar que el objetivo que tiene la Escuela de mantener o preparar alumnos para la continuidad de sus estudios superiores es posible y representa un alto porcentaje en la totalidad de su comunidad estudiantil, siendo esto concretamente visible en tanto la comparativa con los estudios alcanzados por los ex alumnos.



\*Se tomó a quienes optaron estudio más trabajo dentro del apartado universidad que le correspondía.

Gráfico 3. Comparativo expectativa de la actividad que realizarán los alumnos al finalizar la secundaria con lo que ex alumnos expresan haber realizado. Elaboración propia

La relación docente -alumno considerada una dimensión dentro de la variable educación, fue descrita por Horacio y Alicia como una relación asimétrica, donde siempre se le recuerda al alumno que él o ella es quien aprende y el docente es quien enseña. En ésta interrelación ellos se consideran mediadores, “constructores de puentes”, porque a partir de un conflicto ya sea, en una mesa de examen o una situación dentro del aula, intentan dialogar tanto con el docente como con el alumno y ver cuál es la solución más justa y correcta. Los elementos que utilizan cuando ésta relación asimétrica se rompe es sancionar al alumno o lograr que el docente “no le falte el respeto al adolescente”, y destacan la importancia que tiene el rol del



preceptor dentro de éstas situaciones, quienes son los que más escuchan, observan y dialogan con los estudiantes.

Horacio, desde su posición, menciona que él es feliz cuando puede entrar en algún aula y conversar con los chicos, porque le trae recuerdos de su cargo previo al actual, como preceptor. Considera que siempre puede disfrutar de hacerlo y que lo toma como la esencia de por qué están donde están. Alicia agrega también que es una oportunidad para plantarse y ver dónde está, y entender además que no sea un espacio ajeno a los estudiantes sino que de a poco ellos puedan apropiarse, proponiéndose realizarlo a través del acompañamiento de los preceptores con los grupos de alumnos.

Para Paula, la relación docente - alumno no se puede generalizar. Admite que la vinculación entre los actores se posibilita a partir de una manera de ser y sentir ser docente. Dentro de la organización existe una diversidad importante en cuanto a esto y considera que hay una minoría de profesores con los que la relación con estudiantes no fluye, no siendo un factor la diferencia generacional. Situaciones que preocupan son las que suponen que algunos adultos no puedan enmarcarse en el paradigma de derechos que son transversales a la actividad escolar, y que no puedan adaptarse ni comprender los cambios epocales que hacen repensar el espacio de la escuela para dar respuesta a las necesidades de los alumnos.

A la hora de describir la educación que se brinda dentro de la organización, Paula quién además de ser regente es asesora pedagógica, considera que la escuela brinda una educación que se caracteriza por ser amplia y profunda. Amplia, porque no solo ofrece los lineamientos básicos de una escuela secundaria sino que ofrece más; profunda porque los estudiantes logran incorporar conocimiento de manera progresivo y experiencial. Destaca que la educación se presenta con un gran contenido social, de estilo crítico, reflexivo y argumentativo. Por su parte los subregentes describen la educación como integral, a partir de la apropiación que generan los estudiantes de los diferentes espacios que les permiten manifestar sus pensamientos, ser escuchados, reconocidos por la comunidad educativa.

### 3. Cultura

A la hora de analizar la variable Cultura, se indagó acerca de la presencia y el reconocimiento de los héroes o referentes históricos dando como resultado que el 43% de los docentes dice saber algo acerca de los referentes institucionales, un 24% sabe mucho acerca de ellos y un 33% no sabe ni ha escuchado hablar sobre ellos. En este sentido, las características identificadoras de esos personajes son el ser grandes profesionales, que

cuentan con capacidad de acción y comprometidos. Sin embargo, también consideran la existencia de referentes negativos de una época particular de la Escuela. En cuanto a los ex alumnos, el 67% no escucho hablar nunca de personajes históricos que hayan formado parte de la actividad cotidiana de la entidad, mientras que el 33% sí lo hizo. Los mismos describen a los personajes que consideraron representativos en la actividad de la organización como inteligentes, con espíritu crítico, pensantes, militantes, excelentes personas y profesionales, perseverantes y seguros. Esto último es compartido por los actuales alumnos.

Los directivos también se expresaron acerca de ellos, y si bien existieron personas puntuales como los profesores Walter Garrone, Olga Pelosi de Cativa, Liliana Aguiar Zapiola, Delia Beltran (madre de Francisco, quien ocupó cargo directivo luego de haber sido expulsada de la institución en los años de la Dictadura Militar del año 1976), es importante resaltar que se han pronunciado sobre los mismos con características fundamentales como lo son el compromiso y dedicación que se adquiere no solo con la tarea sino con la institución, una mirada superadora que abarque más allá del día a día y la fortaleza para llevar adelante a través de una gestión vinculante de esas ideas. Por ello, también han mencionado personajes que no solo ocupan cargos docentes y no docentes sino también a los padres de los alumnos que realizan un esfuerzo muy importante por enviar a sus hijos a estudiar, y les resulta, además, un aspecto motivador en tanto su accionar en su respectivo cargo.

En cuanto Horacio, expresó que para él los referentes son todos aquellos que lo guiaron a lo largo de su carrera, como su jefe en subregencia. Además agregó que en cada área o departamento hay un referente que se destaca, y en este sentido, Paula rescata que muchas veces resulta ser el mismo equipo lo que se vuelve referente en tanto accionar colectivo como así también en sus maneras de vincularse con el conocimiento.

Entre los aspectos que unen a los docentes a la institución se encuentra: el trabajo en equipo con el plantel y con los chicos, lo afectivo y los vínculos que se generan por el tiempo que se transcurre en la institución, el reconocimiento de algunas tareas bien realizadas, el compromiso social, el sentido de pertenencia, la práctica profesional y la búsqueda de la calidad educativa. Sin embargo, hay en su mayoría cuestiones vinculadas a las diferencias políticas partidarias y las prácticas de ellas, que estresan y alejan al docente ya que se consideran algunas provenientes de personas intolerantes. El conservadurismo, el egocentrismo de la organización que no permite ver más allá, en una perspectiva social más

amplia y la lentitud en la que se consigue la estabilidad laboral son otros aspectos separatistas según los profesores.

Siguiendo con las dimensiones planteadas de la variable en cuestión, los rituales son otra de éstas, definiéndolos como una serie de actos y actividades que llevan consigo una connotación particular para la comunidad educativa de la escuela. Entre los rituales que se llevan adelante se encuentran las Olimpiadas, con una duración de una semana, para celebrar el día del estudiante y la primavera, los campamentos organizados por el grupo juvenil, conformado por los estudiantes de los años más grandes, los últimos izamientos de bandera para los docentes que se jubilan, entre otros. Frente a esto Horacio y Alicia destacan la importancia de la educación física a lo largo de todos los años donde mente y físico importan por igual. Es así que las cargas horarias de las principales materias que son lengua y matemáticas son iguales. Además ambos coincidieron en la importancia de los viajes integradores al complejo Vaquerías que se lleva a cabo en el primer año de ingreso a la Escuela, rescatando la importancia al significado de que el estudiante viaje y que no quede ninguno afuera, es decir, si no viaja es porque no quiso no por una cuestión económica, porque la misma institución se encarga de ayudarlo. Esto es considerado entonces un ritual más, ya que la importancia a la integración y el sentimiento de querer y poder formar parte, es importante para la Escuela.

El “octavazo” es un ritual que se lleva a cabo por parte de los estudiantes del último año en una jornada del mes de noviembre o diciembre. Comienza con el izamiento de bandera, en donde todos los estudiantes del último año pasan a izar un tramo. Durante la primera hora pasan por las diferentes aulas arengando y cantando en forma de despedida. Se le recomienda a los docentes que en ese horario no se tomen pruebas ni se realicen trabajos evaluativos ya que es un ritual en el que los chicos cursantes se podrían distraer de sus actividades. En la segunda hora, los docentes homenajean a los octavos a través de una obra teatral que se prepara especialmente para ellos. Por último, los alumnos suelen hacer la pileteada final donde se encuentran con sus compañeros. El año 2018 fue el último “octavazo”, siendo ahora renombrado como el “sextazo”. El subregente, lo describe como una ceremonia de festejos de llegar y egresar de la institución, pactando una lista de condiciones para que pueda desenvolverse sin generar situaciones no previstas.

Otro de los rituales se da cuando existe el cambio de presidente en el centro de estudiantes, donde el “funcionario” saliente expone y da un pequeño discurso dándole paso al nuevo presidente elegido por medio de votaciones democráticas.

Durante el acto que se realiza todos los años para el veinticuatro de marzo en conmemoración del último Golpe de Estado se lleva a cabo dentro de la institución de una manera diferente a otros centros educativos. Éste tiene una duración de siete días llamada "Semana de la Memoria" en donde se realizan jornadas de debates, proyección de películas, visitas al Centro Clandestino de La Perla, y un acto particular.

Para Paula, el ingreso es un ritual, un dispositivo que acciona con todos los mecanismos que le son propios. También son representativos las acciones o actos que año tras año se dotan de un mayor sentido de lo que se ha instituido.

Continuando con Cultura, se encuentra el indicador del sentido de pertenencia donde se refleja que para los ex alumnos, la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano representa: orgullo, su segunda casa, el lugar que les enseñó a convivir con otras realidades, que los formó ciudadanamente, un espacio donde pudieron generar fuertes vínculos, donde crecieron y pudieron desarrollarse como seres críticos con una base educativa fuerte, una formación y parte importante de su vida y donde se puede dar cuenta de la existencia de características que pueden llegar a unirlos o no. Es así que, como resultado el 74% del total respondió de manera afirmativa sobre el sentido de pertenencia, mientras que el 18% no estaba seguro y el 8% contestó de manera negativa. Y en cuanto a las características que los separan observamos que el 62% dijo no encontrar dicha característica, el 25% no está seguro y el 13% encontró esa característica de desunión.

Dentro de los rasgos que los egresados señalan que los unen se encuentran: el sentido de pertenencia, la cantidad de años cursando en la institución, las amistades, el pensamiento crítico, cariño, formación de pensamiento. Y en cuanto a las características que los separan se nombró: soberbia, modalidad de ingreso, la diferencia de ideología con la actual gestión, los paros y pocas clases, no pertenecer más a la institución. Sin embargo se observó que sólo el 14% encontró alguna característica que lo separaba, lo que lleva a reflexionar que el porcentaje de imagen positiva de la institución supera a la imagen negativa por parte de los ex alumnos.

A su vez, cuando se les preguntó acerca de si cambiarían algo de la Escuela la mayoría, el 40%, dio una respuesta de afirmación, un 31% no estaba muy seguro/a, y el 30% restante dijo no cambiar ninguna característica. Entre las respuestas positivas los ex alumnos cambiarían: la modalidad de ingreso, es decir, por sorteo en vez de por mérito; la carga horaria; la modernización de equipamientos, tecnología; menos política; más clases; aumento de materias extra áulicas.

En cuanto a los alumnos la mayoría considera a la Escuela como su segundo hogar, tomándola también como un espacio que te da libertad, amistades, buenos momentos y un lugar de estudio. De un total de setenta y un encuestas el 7 % respondió que no hay nada que los una con la institución, mientras que el 69 % reconocen alguna característica que los une, y un 24% respondió no estar seguro. Entre las características que los unen se encuentran el grupo juvenil, sus amigos y los deportes. A la hora de decir las características que los separan de la Escuela el 61% respondió que no existe ninguna cualidad que los separe, el 12% dijo tener por lo menos una característica que los separa y el 27% dijo no estar seguro. Los motivos que los llevan a modificar ciertos hechos son las relaciones con sus pares, las drogas y lo politizada que está la Escuela. Por otra parte las materias, que en algunos casos se consideran no productivas para su campo profesional, y el tiempo dentro de la organización son otros de los hechos que separan a los alumnos de la institución.

Entre las características que distinguen a la Escuela, los alumnos nombran la libertad de expresión, su carácter pre universitario, la carga horaria, la estructura edilicia, la calidad educativa, la formación de pensamiento crítico, la inclusión y las becas. En éste sentido el 37% cambiaría alguna característica de la Escuela, en tanto que un porcentaje igual, no lo haría. Un 21% dice no estar seguro y un 5% no sabe/ no contesta. Entre las características que cambiarían se nombra la ESI, higiene, código de vestimenta, paros, examen de ingreso y carga horaria.

Siguiendo con el nivel de pertenencia, desde la dirección/vice dirección se menciona que el trabajo que se realiza implica una dedicación que supera los horarios de un trabajo habitual de dedicación full time y que, a nivel profesional les presenta desafíos constantes. Sin embargo, ambos consideran que es ahí donde la actividad profesional toma sentido y que, la Escuela termina siendo más que un trabajo, su segunda casa. En el caso particular de Francisco, su familia ya formaba parte de la comunidad del colegio antes que él se incorporara siendo alumno, dado que su madre era docente y sus hermanos alumnos, con lo que él asume que existía en su familia la identidad del “Belgrano”. La pertenencia denota que la institución se siente, se vive, se discute y los obliga a re pensarse continuamente, formando parte de la mesa familiar en algunos casos. Existe un porcentaje significativo en el que las familias recorren la institución, en sus diferentes roles, padres, alumnos, docentes, etcétera, como el caso de Paula y Francisco, que provienen de familias belgranenses, en donde han pasado varias generaciones en la organización.

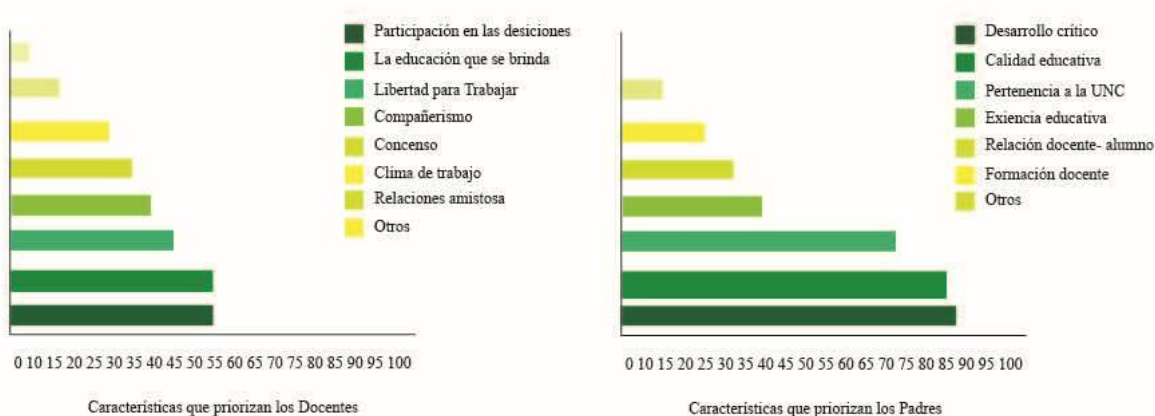


Gráfico 4. Características de la institución priorizadas por parte de padres y docentes.

Elaboración propia

#### 4. Identidad

En cuanto a lo que constituye la identidad de la institución se encuentran los elementos que la conforman como el año de fundación de escuela que es conocido por una mayoría de los docentes, siendo el 57% quienes conocen el año, el 24% puede precisar sólo la década, mientras que el 19% restante se divide en partes iguales entre los docentes que no están seguros de conocer el año de fundación y los que definitivamente no lo conocen. En cuanto a los ex alumnos la mayoría no está muy segura del año de fundación de la Escuela, es decir hablamos de un 39%, mientras que el 36% no conoce el año y sólo el 25% si lo conoce. Por su parte los alumnos muestran que la mayoría (61%) no está segura del año de fundación, en tanto un 38% no lo conoce, y sólo el 1% conoce la fundación, siendo ésta el 10 de marzo de 1938.

En cuanto a los docentes manifestaron que la misión de la escuela, conserva en su quehacer la idea de continuar con su naturaleza de escuela piloto/experimental de avanzada pedagógica con la que, inicialmente se originó una formación reflexiva, de carácter crítico e independiente, comprometida socialmente, con un reconocimiento para con el otro, una formación integral de ciudadanos libres y comprometidos. En este sentido entienden que entre los aspectos diferenciadores de la institución se encuentra la pertenencia a la UNC, la consideración de la enseñanza integral no enciclopedista, la metodología de exámenes y aprendizaje más autónomo, la elaboración del material de estudio y la forma de ingreso.

A la hora de reflejar su nivel de identificación un 50% de los docentes se siente identificado con la escuela, el 30% algo identificado y el 15% nada identificado. Siendo los siguientes aspectos de la institución los más importantes para estos: el tipo de educación que brinda la

escuela, la participación en las decisiones, la libertad para trabajar, el espíritu de compañerismo y el consenso.

A la hora de nombrar los valores que caracterizan al Manuel Belgrano por parte de los profesores se nombraron la solidaridad, el nivel de pertenencia, el respeto a la diversidad, la libertad de expresión, la generación de empatía, la responsabilidad y la práctica democrática teniendo ahí un punto de conflicto en tanto algunos consideran se lo utiliza partidariamente desvirtuando ese valor. Por su parte, los padres identifican como valores: que sea un espacio que fomente la libertad de opinión, que sea pública, con una calidad educativa alta, un sentimiento de pertenencia, contenedora, solidaria, que apuesta al respeto, a la diversidad, igualdad, la calidad humana, conciencia social, pensamiento crítico y reflexivo. Otro valor que destacan es la autonomía y la independencia que la Escuela fomenta en los estudiantes, el compromiso con la educación, la excelencia académica, la construcción y razonamiento propio, como así también la integración, inclusión y empatía.

Los valores que movilizan a la institución son para la vicedirectora aspectos diferenciadores que la hacen una escuela donde se fomenta y practica la participación de todos sus claustros en los diferentes espacios como el Consejo Asesor, donde los estudiantes participan junto a los docentes, un Consejo Académico, lugar donde se discuten planes de estudio, programas, políticas; el trabajo en equipo por parte de los docentes en la generación del material de estudio, de las actividades y la producción de propuestas para darse en las aulas, la vinculación con la comunidad y con la realidad sociocultural del momento. En este sentido, Francisco expresa que algunos valores vienen dados por la naturaleza de la organización como ser una escuela pública, universitaria y lo que eso conlleva. Por otro lado, considera que hay valores que hay que seguir consolidando y construyendo como la solidaridad, el compromiso con el barrio y con la gente, y que la organización les permita a los alumnos reconocerse en el trayecto escolar.

Desde la regencia, Paula considera que valores que movilizan la actividad de la organización son diversos y refiere que la transmisión educativa, cultural y la forma metodológica no son solo sellos identitarios sino valores institucionales. En este sentido, remarca que el trabajo en equipo es algo que guía toda la actividad educativa en su dimensión. La valoración educativa, en cuanto al aprendizaje socio político de quienes habitan la escuela, en tanto la actividad democrática como la elección de sus representantes dentro de los órganos de la unidad académica, forma de manera más profunda a los estudiantes, ayudando en la construcción de su ciudadanía y sienten actores participativos.

Horacio y Alicia nombran tres valores que son los que consideran más importantes: la solidaridad, el respeto al otro, y la diversidad, en cuanto a lo económico, lo social, lo cultural y además rescatan la no violencia física que existe dentro de la institución como algo muy importante y también considerado un aspecto distintivo.

En la observación de los elementos identitarios de la escuela, se pudo observar que no existe un planteamiento descriptivo de la misión y visión dentro de la institución, aunque cuando fueron consultados, se describió la educación como misión institucional. Los directivos plantean una opinión diferente en tanto la visión, Francisco analiza que la Escuela se pensó siempre desde la vinculación que la misma tiene con el ambiente en donde está inserta, esto es desde la arquitectura de su edificio hasta con la comunidad misma y que debería seguir siendo una escuela abierta pero que para dentro de diez años debiera estar preparada para asumir las obligaciones que tiene como escuela pública y universitaria. En cuanto a Raquel, ella considera que la moviliza un deseo de superación, de reflexión y de un re pensamiento institucional de acuerdo a los cambios que se van produciendo en la sociedad y que por sobre todo, las diferencias dentro de la institución sean respetadas y utilizadas para la superación de las mismas hacia una escuela que vincule sus públicos de manera más unida.

En cuanto Paula, reflexiona que no se puede considerar el futuro como algo concreto, como se lo consideraba en el pasado, sino que hoy se vuelve difuso e incierto, pensar la escuela siguiendo la frase de su diseño curricular “Educar para el futuro”, le parece que, si bien es algo inherente a cualquier escuela, significa dejar de pensar en las experiencias que los alumnos tienen al momento de transitar por la organización. En este sentido se valora que existen cambios que se están dando a nivel cultural y social que se reflejan en las necesidades, propuestas y apuestas de los estudiantes para la apropiación y tránsito de lo que refiere al ámbito escolar.

Por su parte, Horacio y Alicia consideran que la escuela seguirá formando a los alumnos con una base fuerte en valores, y replanteando las formas de acompañar a los adolescentes en su recorrido y dentro de las transformaciones que suceden en la sociedad.

Raquel opina que existen elementos distintivos que caracterizan a la Escuela de las demás, como un Consejo Académico que es más pedagógico, existen espacios gestionados por los alumnos como el grupo juvenil, el centro de estudiantes donde generan actividades para sus pares, y un departamento de salud con diferentes áreas como nutrición, odontología, médicos clínicos, y un preceptor por curso, lo que genera una atención más personalizada.



Paula por su parte destaca que el edificio es un elemento de gran importancia en la vida escolar, que a pesar de su deterioro, tener un espacio con las características y recursos del mismo es un privilegio entre las escuelas públicas. También reconoce que frente a otras condiciones educativas, el colegio cuenta con herramientas que son de suma importancia y que marcan una diferenciación muy representativa en tanto sus alumnos tienen acceso a una obra social universitaria (P.A.S.O.S), dentro de la escuela existe un equipo médico permanente, tienen acceso al menú del comedor universitario con un precio más que simbólico.

Para Francisco la identidad actual de la Escuela sí está más vinculada con la identidad de la Universidad Nacional de Córdoba aunque en algunos momentos, no lo estuvo. En este sentido menciona que existieron momentos particulares de la historia y grupos universitarios que consideraban la Escuela como el “número rojo” de la Universidad planteando que, la institución debía quedar en manos provinciales. No es el caso del Colegio Nacional de Monserrat, ya que al ser previo a la constitución de la U.N.C, lo que lo hace la piedra fundacional de la misma. La ubicación de la Escuela, es un aspecto importante según el Director ya que, el barrio es un elemento decisivo en la construcción identitaria de la organización. Sin embargo, barrio Alberdi es un barrio no solo con historia universitaria sino que en él se encuentran instituciones importantes como lo son el Hospital de Clínicas (hospital escuela), la Maternidad Nacional, el Museo de la Reforma y la institución estudiada.

Otro aspecto distintivo que define la identidad no sólo de la institución sino de los estudiantes es la participación que se lleva adelante en el Consejo Asesor, donde es la primera participación que tienen para votar decisiones propias que logra así un sentido de pertenencia.

## 5. Comunicación

Cuando se trató la variable comunicación los docentes indicaron que la información recibida es en cantidad: para el 38% poca, el 33% mucha, y para el 29% bastante. Solo el 24% considera que es clara y detallada, para un 14% poco clara, para el 10% resulta escasa y confusa, para el 52% es suficientemente clara. El 57% recibe periódicamente información respecto de planes, modificaciones y actividades, mientras el 38% retrata que solo en algunas ocasiones provienen de su coordinador, regente o colegas.

En cuanto al público padres, el 36% dijo recibir en algunas ocasiones información sobre la institución, el 26% dijo que sí, pero en contadísimas ocasiones, el 24% periódicamente mientras que, el 14% no recibe información. Frente a esto se consultó cuáles eran los canales de dónde provenía dicha información, un 59% dijo recibir a través de las redes sociales, un 14% por medio de preceptoría, un 11% a través de las páginas web, mientras que un 16% no especificó el medio. En relación a la recepción de información periódica acerca de la Escuela, el porcentaje de las respuestas de los padres se divide de manera pareja, existiendo una mayoría del 36% que en ocasiones sí recibe información, mientras que el 26% lo hace en contadísimas ocasiones, el 24% recibe periódicamente, mientras que la minoría del 14% no lo hace. Esto supone una problemática a superar en tanto canales externos e internos, frecuencia comunicativa de carácter estructural.

Otras de las dimensiones consideradas dentro de la variable comunicación es el nivel de apertura, en donde tanto Francisco como Raquel comentaron que existe por parte de la institución una vinculación con distintos espacios como el Club Atlético Belgrano, el Hospital Escuela Clínicas, un acercamiento con el barrio Alberdi que está considerado un barrio con historia universitaria, donde actualmente está ubicado el colegio. También está presente la relación con instituciones educativas municipales y provinciales a través de actividades de Extensión, como lo son el colegio primario Mariano Moreno, ubicado a unas cuadras del mismo y la incorporación de espacios como la Editorial, la cual es un factor que se destaca por su conexión con la comunidad.

Otro de los aspectos a destacar dentro de ésta variable es que la institución cuenta con un espacio llamado Usina B, el cual en la anterior gestión se encontraba escondido por lo que se diseñó un plan para que fuera totalmente visible y accesible a toda la comunidad educativa. Según comentó Ferreyra, más allá de tener un espacio para la comunicación, dice que no se expresa todo porque se creyó que las actividades, proyectos y avances están a la vista de todos. Lo antes mencionado es considerado por el Director, como un error por parte de la institución. En cuanto Raquel, dijo que existe una persona encargada de la comunicación dentro de la institución, Irina Morán, quien publica en la fan page de Facebook todo el material diseñado previamente por docentes y directivos. También se encarga de la página web. Pero en cuanto a las cuestiones que se le comunica a los padres como salidas, actividades, reuniones, notas y otras situaciones se utiliza el correo electrónico y se encarga la regencia o dirección. Es decir, la información que se desea comunicar a los públicos la produce el área de dirección principalmente- ya sea qué se dice/

no se dice, cómo se dice, o cuál de los canales se va a usar. Si las actividades son organizadas por docentes o coordinadores, éstos le envían el material fotográfico e informativo y ella es quien arma las publicaciones para redes sociales y página web. Cuando se dialogó con Irina, comentó que tiene una carga horaria de diez horas, lo que significa, muy poco tiempo considerando las actividades y las demandas de una comunidad del tamaño y con la complejidad que presenta la Escuela. Ella es la única comunicadora en el área, mientras que sus compañeros se encargan del área de medios audiovisuales, por lo que se puede observar la necesidad de incorporar a alguien más que trabaje articuladamente en la conformación de un equipo de comunicación. En el año 2013 comienza a trabajar en la organización, donde lleva adelante un diagnóstico que le permite visibilizar la situación del momento y las problemáticas a trabajar. Según lo que exponen desde el área de comunicación, la gestión de conducción que finalizó en el año 2018 tuvo como política la libre expresión y no ocultamiento de situaciones conflictivas. Por ello, es que en dichos momentos fue el equipo de conducción quien emitió el posicionamiento de la Escuela, priorizando la comunicación y sin puntualizar en detalles los conflictos que se han dado y que, si bien tienen una consecuencia directa en el funcionamiento de la organización no son conflictos que pudieran ser resueltos por la misma (éste fue el caso del conflicto docente por paritarias).

Los instrumentos fundamentales para comunicar son la página web, inscripta bajo el dominio de [www.mb.unc.edu.ar](http://www.mb.unc.edu.ar) en su versión actualizada en Wordpress, que según su encargada es un formato que permite una dinámica que se ajusta mejor a la organización y posibilita ampliar la capacidad transmedia. En ella se encuentran identificadas áreas como Institucional- Secundario- Pregrado- Académico- Bienestar- Estudiantes y Comunidad donde en cada una se presenta un menú desplegable en el cual se encuentran las distintas comunicaciones que se vinculan con el área desarrollada. También se puede hallar información para las familias que estén en el proceso de ingreso a la Escuela, como los pasos necesarios para la inscripción, las fechas relacionadas con el ingreso, el listado de aprobados y de ingresantes, también se presenta una encuesta para los padres de los aspirantes. Además se comparte la identidad de la organización, su historia, la estructura organizacional, las vinculaciones institucionales, normativas, programas de finalización de los estudios de nivel primario y secundario por parte del personal técnico administrativo y de servicios generales. En cuanto a su estética se puede visualizar su escudo y los colores institucionales. En un principio, según lo que relata Irina, el canal web de la institución era

de carácter estático, sin fluidez en sus publicaciones y presentaba demoras en la apertura de la misma entre otras cosas.

La página cuenta con publicaciones como las Olimpíadas, el adiós a quienes se jubilan haciéndolos partícipes y protagonistas de su último izamiento de Bandera, las Jornadas de Enseñanza Media y Universitaria (JEMU) que se relaciona directamente con la formación docente y también las que se han implementado no hace más de unos años llamadas “El Belgrano reconoce al Belgrano” que tiene como motivación el encuentro de docentes que ponen en común lo que se está trabajando en cada área. Resulta interesante la existencia de este espacio para que se lleve a cabo la interacción y el trabajo colectivo que genera nuevas redes y vinculaciones. Además se puede acceder a información pública como lo son los comunicados de los Consejos Asesor, tanto del nivel secundario como del pregrado, la incorporación del digesto electrónico, las noticias del Honorable Consejo Superior, etcétera. También, se da cuenta de la relación con la comunidad y con organizaciones como el Club Atlético Belgrano, la Municipalidad de Córdoba (servicio psicosocial para madres adolescentes Warma Wasi), el programa para la finalización de estudios primarios (CEJA), y el proyecto Punto de Encuentro llevado adelante conjuntamente con el Colegio Nacional de Monserrat en la escuela primaria Mariano Moreno.

Otra de las cuestiones a comunicar es el nuevo plan de estudios incorporado, el cual en el año 2018 tuvo interesantes modificaciones, sin embargo dentro de la página se observa que está bajo la denominación: “Propuesta Nuevo Plan de Estudio Nivel Secundario”, habiendo ya sido incorporado durante el mismo año.

En cuanto a la frecuencia con la que se publica en la página web es constante, las publicaciones coinciden con los días martes y jueves, días donde asiste Irina a la Escuela y, en general la información es actualizada. Es importante reconocer que existe una diferenciación clara en las comunicaciones previstas para cada público en tanto contenido y en cuanto a su redacción, son generales. Esto puede verse desde las áreas demarcadas en las solapas del menú principal de la página web en cuestión, siendo: docentes, padres, padres consejeros, alumnos del secundario, alumnos de pregrado, comunidad. También cuenta con los links de las redes sociales: YouTube, Twitter y Facebook. Actualmente, las dos primeras redes no tienen publicaciones desde 2013 y 2015 respectivamente, siendo la página de Facebook la única red social que está en uso.

Otro de los instrumentos que se tomaron a la hora de describir la comunicación por parte de la Escuela fue la página de Facebook que presenta una comunidad de aproximadamente

9000 mil personas, la frecuencia de publicación es activa y existen entre tres o cuatro publicaciones a lo largo de las jornadas martes y jueves. El 90% del contenido que se publica está linkado a la página web o en defecto, se puede encontrar la misma información con otro formato. El 10% restante varía entre publicaciones referidas a la inmediatez que, abarca temas que van desde horarios, información de ciertas materias, actividades que se llevan a cabo, hasta la continuación y seguimiento de la lucha docente enmarcada en el año 2018. Dentro de estas publicaciones se da un cruce de comentarios que en algunos casos se tornan agresivos e increpantes no solo para con la institución sino para otras personas que comentan al respecto. En este sentido, desde el área de comunicación explican que existió y existe un proceso de cambio en el espacio ya que en un principio, Facebook se planteaba como un lugar repleto de agresiones, amenazas, insultos y situaciones de enojo desmedido que generaban un quiebre en las vinculaciones entre la Escuela, los padres, los alumnos, los docentes y los no docentes. Por ello se comenzó trabajando con una política que permitiera el diálogo y la libertad de expresión pero no incluyeran insultos o agravios personalizados dado que, serían eliminados. También se comenzó a identificar las publicaciones que se debían de realizar en los canales institucionales de la Escuela dejando así temas relacionados a ella, pero que no era propicio comunicar desde dichos espacios (Facebook, Página Web).

La organización aclara que la página de Facebook no es un canal formal sino que se caracteriza por ser un espacio donde si bien se replican las noticias y comunicaciones oficiales, permite la comunicación de situaciones que requieren mayor inmediatez y que no necesariamente son de carácter permanente. De igual manera permite acceder a una descripción y a los objetivos que la institución plantea para el nivel secundario y por parte del nivel pregrado, muestra la oferta de carreras que se dictan, y tiene abierta la posibilidad de la puntuación de estrellas con la respectiva opinión acerca de la organización. En cuanto a la preferencia de los canales por parte de los distintos públicos, lo utiliza principalmente el público más adulto como lo son los padres, docentes, no docentes y no tanto así, por los alumnos. En cuanto a éstos últimos, presentan sus propios canales de comunicación como un grupo de WhatsApp con su preceptor, lo que les permite tener una relación fluida y directa con sus compañeros de curso y quien los acompaña anualmente. La Escuela celebra y es consciente de estos canales generados por ellos pero no se involucra directamente en las lógicas propias de interacción de los adolescentes. En tanto y cuanto respecto de los canales oficiales como lo es la página web y la fanpage, Irina Morán expresa que si bien usan dichos canales no son las redes lo que los alumnos prefieren, se reconoce en ese sentido que la

elección se hace en relación a Instagram. Desde la Escuela eligen seguir con las redes que actualmente tienen.

A esto último se lo relaciona con lo que la organización comunica y la recepción que obtiene, presentando una ruptura. Desde el espacio de comunicación de la institución se interpreta como un quiebre entre las expectativas académicas de los padres para con sus hijos y la educación integral de la Escuela, y además los tutores no terminan de comprender su importancia en la formación de los adolescentes. Por esto es que desde el área se interpreta que son muy diversas las razones por las que una familia elige la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano para que su hijo/a ingrese al establecimiento, y es por el mismo motivo que se considera que es un trabajo muy difícil de exponer y visibilizar todas esas causas en los canales, por lo que les resulta imposible satisfacer a todos los sectores en la diversidad que presenta cada uno de ellos.

En cuanto a soportes tecnológicos para la Usina B, consideran estar bien equipados, porque cuentan con cuatro laboratorios, proyectores, computadoras para el uso común y hasta el gobierno anterior existió el proyecto Conectar Igualdad, una computadora por alumno, pero con el actual gobierno eso quedó sin continuidad. También crearon una editorial, a partir de la imprenta que ya tenía la Escuela desde el año 1970, y compraron los equipos para imprimir todos los materiales requeridos por docentes, no docentes, directivos y alumnos, es decir, por la comunidad educativa. Por otro lado, Horacio y Alicia aportaron que el uso de celulares en algunas ocasiones es un problema, ya sea por las llamadas de atención que los docentes le hacen a los alumnos por el mal uso del dispositivo, pero a su vez en ciertos momentos algunos docentes llevan a cabo actividades dentro del aula que requieren el uso del mismo.

## 6. Imagen

Al desarrollar la variable de imagen se consultaron una serie de indicadores que variaron de acuerdo a los públicos dirigidos. En este sentido, a la hora de la elección del colegio se puede observar que existe una tendencia por parte de los padres a la consideración del Colegio Nacional de Monserrat como una opción paralela con la institución en estudio. De todas maneras, existe un porcentaje que apunta a la elección de instituciones privadas diversas en cuanto a la propuesta educativa: escuelas piloto- experimental, técnicas o con modelos de enseñanza de tipo Escuela Nueva. Ante la consulta de qué motivos llevaron a elegir a la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano para sus hijos, resalta el

prestigio académico, el haber formado parte de la institución o tener familiares o conocidos que lo hayan hecho. También la pertenencia a la Universidad Nacional de Córdoba es un aspecto fundamental y se podría decir que determinante a la hora de “poner en la balanza” los elementos para considerar la elección del establecimiento. Además, se tuvo en cuenta la participación y el espíritu crítico internalizado por el estudiante ante la construcción de su ciudadanía que pretenden los padres en cuanto al desenvolvimiento de sus hijos dentro de la sociedad, logrando autonomía en todos los aspectos de su vida.

Resulta importante señalar que el 83% de los alumnos dice haber elegido por cuenta propia la Escuela, y el 15% lo hizo a partir de la decisión de sus padres y/o familiares, mientras que el 2% no está seguro. En el caso de los ex alumnos la atribución se divide en 56% elección propia, el 43% de algún padre o familiar y el 1,6% no está seguro.

Entre los comentarios que se recibieron por parte de los padres, se visibilizó la existencia de un malestar en relación a que la Escuela se adhirió a un plan de lucha salarial y presupuestal que tuvo una duración de aproximadamente sesenta días, lo que afectó el dictado de las clases y, que existe, según lo dicho por los padres, un alto grado de politización institucional que desfocaliza el objetivo de la educación en la institución. Sin embargo, a pesar de este malestar, un alto porcentaje sigue considerando la Escuela como una institución que recomendarían para la educación de los adolescentes. Es por esto que se observó que el 47% ubicó a la institución en una posición de importante reconocimiento, mientras que el 39% lo ubicó en una posición bastante reconocida, el 11% consideró que tiene una importancia regular y el 3% calificó como un lugar poco importante. Esto se ve reflejado cuando a la hora de recomendar la Escuela, el 80% de los padres expresó que sí lo haría.

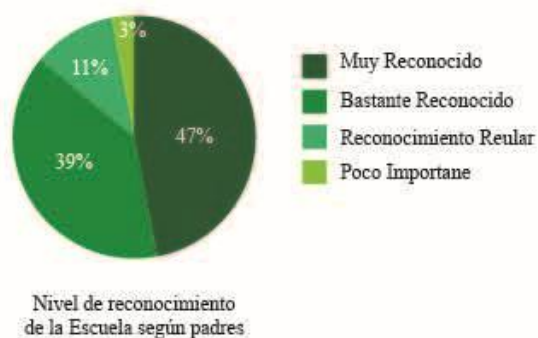


Gráfico 5. Nivel de reconocimiento que presenta la escuela según los padres. Elaboración propia

A partir de los indicadores planteados, como el de percepción institucional, los docentes indicaron que el clima interno, en relación con los jefes directos, en su mayoría (62%) es bueno. En cambio, en cuanto al clima interno del área el 67% se manifestó como muy bueno, incrementando así un clima mucho más ameno cuando se trata de un colectivo que comparte objetivos más homogéneos. Otra característica con respecto a éste indicador es la libertad individual en el trabajo, la cual está considerada por un 38% como muy bueno, un 43% como bueno y el 19% como regular. Es un indicador relativamente importante ya que lleva al docente a plantearse su rol dentro de la institución.

En relación con su actividad laboral, el 52% está muy conforme con su tarea, el 39% está bastante satisfecho y el 9% poco satisfecho. Por ello, el 76% considera que seguramente no se iría de la escuela en igualdad de condiciones laborales y económicas, un 19% lo consideraría y un 5% definitivamente sí lo haría. Frente a esto se lleva a reflexionar que más allá de la igualdad de oportunidades que tengan, existe un fuerte nivel de arraigamiento con la Escuela que tiene relación con lo planteado anteriormente en la variable Cultura, cuando se hizo referencia al indicador nivel de pertenencia.

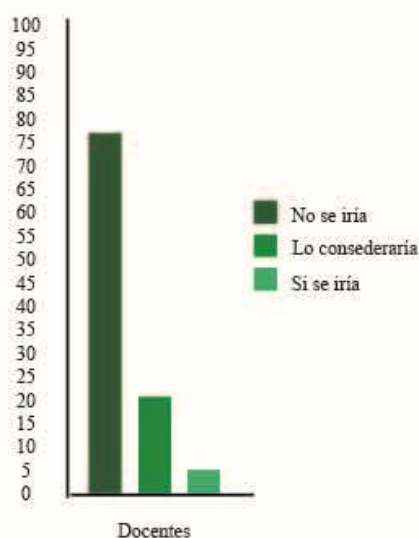


Gráfico 6. Conformidad con la actividad y grado de pertenencia, Elaboración propia

En cuanto al indicador que determina las experiencias de los públicos, los ex alumnos recomendarían estudiar en la Escuela y como resultado, el 95% de los egresados adjudicó que no solo lo haría por el nivel académico sino por: el fomento del pensamiento crítico, el amor por el espacio, el plan de estudio, la educación gratuita y de calidad, por los docentes y



no docentes siendo éstos descriptos como grandes valores de la comunidad educativa. Mientras que, el 5% que no la recomendaría, se lo atribuye a la politización institucional y a los paros docentes que afectan el cursado. Por su parte, el 92% de los alumnos la recomendarían, el 7% indefinido, y el 1% no lo haría. Las razones que motivan a los alumnos a recomendar la institución son: el alto nivel de enseñanza, la comunidad Belgranense y la formación que te prepara para el ingreso a la Universidad. Los que no la recomendarían se expuso que es debido a la dificultad y a la duración de su estudios.

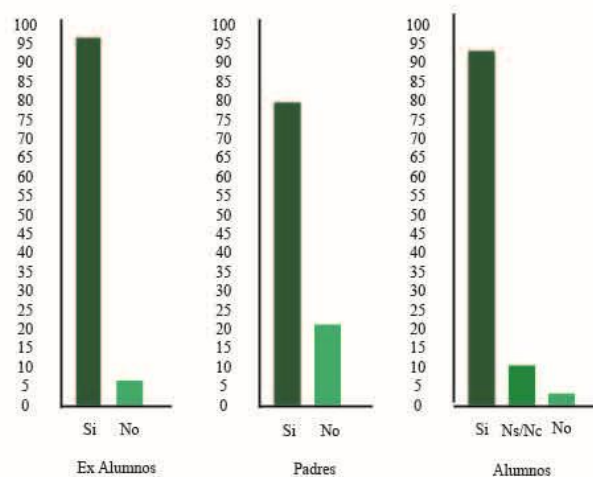


Gráfico 7. Imagen y recomendación de la institución por padres, alumnos y ex alumnos.

Elaboración propia.

## CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES PRELIMINARES

A lo largo de la investigación se dio cuenta de las oportunidades y las fortalezas como así también de las debilidades y amenazas de la organización. En este capítulo se exponen las primeras conclusiones del trabajo de investigación realizado, dando cuenta de los aspectos que caracterizan a la organización en un momento particular. Así también, se visibilizan no solo los valores y la esencia de la misma, sino también la búsqueda de la contención a los alumnos más abarcativa que la curricular.

A partir de dichas observaciones se exponen fortalezas institucionales como la vinculación que demuestra la Escuela con Barrio Alberdi ya que mantiene una relación importante a partir de distintos programas y actividades con organizaciones cercanas como el Hospital de Clínicas (UNC) y el Club Atlético Belgrano, entre otros. La cercanía con el medio es una característica que se ha concientizado a partir de la necesidad de generar un vínculo con el barrio enmarcado en su proceso de adaptación al mismo. Es así que la organización a lo largo de los años trata, a partir de programas, que esa relación se mantenga y se consolide aún más. Por ejemplo, el Club Atlético Belgrano a través de una alianza deportiva, social y cultural ayuda económicamente a la Escuela para federar equipos del colegio y además fomenta la creación de grupos de básquet para ciegos, gimnasia artística, patín, entre algunos deportes.

Otra de las actividades enmarcadas en el proyecto extensionista involucra a alumnos de los últimos años de la Escuela, como voluntarios para apoyo escolar desde primero a sexto grado en la escuela Mariano Moreno. Además, existen proyectos que no se repiten todos los años o que han dejado de tener apoyo económico y se han interrumpido, por ejemplo el que existió con el Hospital de Clínicas donde los alumnos de la Escuela iban al a contarles cuentos a lo pacientes que se encontraban en la sala de espera.

En relación con la nueva propuesta educativa vehiculizada por medio del nuevo plan de estudios, se realizaron modificaciones notables según pudieron expresar los distintos entrevistados, un proceso complejo que se llevó adelante por años y que debido a la necesidad de cumplir con de requerimientos rectorales y ministeriales debieron presentarlo dentro del período de un mes previo al inicio lectivo de clases (2018). Las modificaciones que se mencionaron fueron: la eliminación de octavo año, ya que contaban con un año más y debían adecuarse a lo que planteaba la Ley Nacional de Educación Superior la cual propone dos tipos de estructuras, o bien un nivel primario de seis años y un nivel secundario de seis años, un nivel primario de siete y un nivel secundario de cinco o un nivel primario de cinco y un nivel secundario de siete. Por lo tanto se exige que la educación obligatoria debe

ser de doce años en total, la institución tuvo que adecuarse de ésta manera, incorporando un ciclo preparatorio anual y seis que se dividen en tres años de ciclo básico y tres años de ciclo orientacional. En éste sentido la eliminación del octavo año tuvo dificultades al ser una etapa muy significativa para los alumnos. Además, todavía estaba contemplado en el plan de estudio anterior, por lo que el 2018 fue excepcional porque hubo dos egresos, tanto los de octavo como los de sexto. Otro de los motivos por los que se decidió quitar el octavo año fue porque comenzó a notarse deserción estudiantil, migrando a otras escuelas para finalizar sus estudios antes o porque se sobre poblaban las orientaciones de ciencias sociales y ciencias naturales lo que llevó a que varios estudiantes quedaran fuera de la orientación que habían elegido, sintiéndose obligados a ocupar otra. Esto generó preocupación dentro de la institución educativa lo que llevó a modificar el número de secciones por orientación proponiendo igualar la cantidad para que ningún estudiante se sintiera fuera de lo que había elegido.

Una modificación importante dentro del ciclo orientado fue la incorporación de los espacios optativos y electivos, en donde el alumno puede elegir una materia y dentro de esa misma se le dan diversas temáticas para profundizar y complementar el conocimiento. Por ejemplo, en la orientación Economía y Gestión pueden optar trabajar con empresas sin fines de lucro o con fines de lucro. También se sumaron las materias electivas, que son aquellas que los estudiantes pueden cursar sin necesidad que sean de su misma orientación, por ejemplo alguien que cursa la orientación Sociales puede elegir una materia de Naturales como Trabajo en el Laboratorio. Este tipo de cambio logra no solo una participación del estudiante en cuanto sujeto activo en la elección de su educación sino que al tener este tipo de asignaturas electivas y optativas se asemejan al sistema o planes de estudios universitarios.

Cuestión importante que se sumó de manera transversal fue la ESI (Educación Sexual Integral) tanto en horas concretas, charlas sobre educación sexual, u horas transversales, es decir que desde todos los espacios se la pueda trabajar, ya sea por ejemplo, que el o la docente de Lengua pueda a través de una actividad vincular la temática y desarrollarla en el aula sea a través de un cuento en el que se traten los estereotipos de género u otra modalidad. Sumado a esto se agregó un espacio llamado Jóvenes, Experiencias y Contextos que se dedica a lo relacionado con el consumo de drogas, el uso de las redes, lo que les preocupa, etcétera.

También reforzaron el uso de talleres para que los chicos realicen un trabajo de campo a partir de la orientación que han elegido, éstos ya formaban parte del plan anterior pero se

propuso con este nuevo plan, reforzarlos. Además a lo largo del 2018 se llevó a cabo un curso de orientación vocacional propuesto desde la Facultad de Psicología para los chicos de sexto y octavo año.

Entre las debilidades organizacionales se logró visualizar una disruptiva en el ámbito comunicacional acerca de aquello que la Escuela emite como mensaje y lo que es recibido o percibido por el público. En este sentido, el público de padres de la organización presenta un malestar por la incipiente participación política de los alumnos en sus distintas formas dentro de la actividad política escolar y universitaria. Sin embargo, esta actividad es valorada por la institución dentro de su proceso de enseñanza integral que se potenció por el conflicto laboral del 2018, el que tuvo una duración de dos meses.

El espacio comunicacional es reducido, con escasa planificación y con vinculaciones informales. La existencia de una sola persona en el área de comunicación (exclusivamente) presenta una carga horaria de diez horas, lo que significa una situación de necesaria compensación o articulación para mejorar la optimización del área existente. En esta dirección se ve la necesidad de trabajar con equipos más amplios en planes y programas de comunicación articulados con otras unidades académicas.

Existe también, una incipiente renovación de la planta docente. Frente a esto, la importancia de trabajar con los profesores ingresantes alrededor de las formas de gestión de la actividad que desarrollan, se encuentra enmarcada dentro de los rasgos identitarios organizacionales que debe conocer. Consecuentemente, la organización está atravesada por un proceso de cambio cultural que conlleva una adaptación por parte no solo de la comunidad docente sino de toda la comunidad escolar para dar respuesta a las necesidades de los alumnos bajo un paradigma de derechos.

Teniendo como antecedente la vinculación con la Facultad de Psicología en la elaboración de test vocacionales para los alumnos de los últimos años, se considera como oportunidad la posible generación de acuerdos con otras unidades académicas de la UNC.

Otra cuestión que se toma a la hora de encontrar oportunidades para con la institución es el hecho de facilitar, por parte del Estado, la efectiva aplicación de la Ley de Educación Sexual Integral, lo que permite ampliar conocimientos y formas de trabajo con los estudiantes.

De acuerdo a la situación política- social de Argentina en el momento en el que se llevó a cabo la investigación, se exponen como amenazas distintas cuestiones de las cuales se observa que se relacionan entre sí. Es por esto que en 2018, el Estado Nacional llevó a cabo

un importante recorte presupuestario tanto en los programas e instrumentos utilizados dentro de proyectos educativos como así también a las Universidades Públicas. Además, el salario docente se vio afectado en este sentido, lo que generó un malestar en la comunidad de padres como de alumnos ante las medidas de fuerza por parte del sector. Esta problemática que está permanentemente latente afecta en la consideración por parte de los padres de optar por colegios privados en vez de los de carácter público.

### 1. Análisis F.O.D.A

A manera de sistematizar lo expuesto anteriormente se presenta un análisis FODA que muestra las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se detectaron a lo largo del trabajo de campo.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuela abierta a cambios sociales bajo el paradigma de derechos.</li> <li>● Amplia participación de los públicos tanto en actividades extracurriculares como en la toma de decisiones.</li> <li>● Alto sentido de pertenencia.</li> <li>● Preparación y fomento a la continuidad de estudios superiores.</li> <li>● Fuerte impronta para la educación de ciudadanos críticos y reflexivos.</li> <li>● Importante vinculación con instituciones cercanas para cuestiones sociales.</li> <li>● Buen equipamiento tanto en lo tecnológico como en lo edilicio.</li> <li>● Docentes capacitados (con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitamiento del Estado para la implementación real de la ESI (Educación sexual integral).</li> <li>● Acuerdos con unidades académicas de la Universidad Nacional de Córdoba.</li> </ul>

<p>formación universitaria).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporación de la perspectiva de género en el plan de estudios.</li> <li>● Alta vinculación con instituciones cercanas.</li> </ul>	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sector comunicación: falta personal, planificación, vinculación con los directivos.</li> <li>● Falta de canales de comunicación internos.</li> <li>● Falta de comunicación de identidad a los nuevos docentes.</li> <li>● Un porcentaje docente siente incertidumbre por la estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recorte presupuestario nacional a la Universidad Pública.</li> <li>● Migración estudiantil a escuelas privadas.</li> <li>● Docentes mal remunerados.</li> <li>● Recorte de presupuesto en instrumentos utilizados dentro de programas educativos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO VII- PROPUESTA COMUNICACIONAL



En el siguiente apartado se da a conocer la elaboración de una propuesta comunicacional realizada a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo y que se lleva a cabo en pos de la estructuración de un proyecto institucional, entendiendo que no existen definiciones específicas por parte de la institución.

## 1. Proyecto Institucional

### 1.1. Filosofía Institucional

#### Misión:

“Contribuir a la formación de los adolescentes y jóvenes como sujetos de derechos, obligaciones y responsabilidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios superiores.”<sup>6</sup> (Plan de Estudios, 2018, p. 8)

#### Visión:

Ser una escuela comprometida y abierta a los procesos históricos-sociales con capacidad para re pensarse en pos de la educación integral de los estudiantes.<sup>7</sup>

#### Valores

- Escuela experimental-adaptativa y abierta a los cambios sociales y culturales.
- Pública, solidaria y comprometida con el barrio.
- Universitaria y académica.
- Participativa tanto a nivel interno como también para con la comunidad.
- Gran sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Docentes comprometidos con una permanente autocrítica.
- Formas de transmitir conocimiento a partir de un sello metodológico propio.
- Respeto a la diversidad.

---

<sup>6</sup> Misión elaborada a partir del valor formativo principal que expone la institución en su plan de estudios vigente.

<sup>7</sup> Visión elaborada por el equipo de investigación a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

## 1.2. Situación Inicial

### Objetivos Institucionales Formativos

- A) “Promover la ciudadanía activa en la medida que ésta se aprende viviéndola y ejerciéndola; por ello es necesario la interrelación entre educación, ciudadanía e institución. En este sentido, generar condiciones para la socialización en la escuela y para la transmisión de valores que propicien la apropiación de la igualdad de derechos, del respeto y reconocimiento de las diferencias, de la autonomía, del pensamiento crítico y la participación en espacios deliberativos.” (Plan de Estudios, 2018, p. 8)
- B) Valorar docentes predispuestos al trabajo en equipo, comprometidos, participativos y capacitados para mantener el espíritu laboral cooperativo existente en la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.
- C) Dar a conocer a la comunidad en general la identidad, los valores y la cultura institucional de la organización.

## 1.3. Situación Deseada

### Objetivos de Situación Deseada

- A) “Promover la ciudadanía activa en la medida que ésta se aprende viviéndola y ejerciéndola; por ello es necesario la interrelación entre educación, ciudadanía e institución. En este sentido, generar condiciones para la socialización en la escuela y para la transmisión de valores que propicien la apropiación de la igualdad de derechos, del respeto y reconocimiento de las diferencias, de la autonomía, del pensamiento crítico y la participación en espacios deliberativos.” ( Plan de Estudios, 2018, p. 8)
- B) Propiciar espacio de participación y reflexión para formación ciudadana.
- C) Concientizar a través de las distintas actividades áulicas la transmisión de valores.
- D) Valorar docentes predispuestos al trabajo en equipo, comprometidos, participativos y capacitados para mantener el espíritu laboral cooperativo existente en la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.
- E) Propiciar la formación docente en el uso didáctico de las Tics
- F) Fomentar espacios de participación y revisión de instrumentos y metodologías educativas.

- G) Dar a conocer a la comunidad en general la identidad, los valores y la cultura institucional de la organización.
- H) Elaborar un plan de comunicación identitarias para ser difundidos en los medios de comunicación externa.
- D) Generar canales formales por los cuales informar acerca de las actividades que deban darse a conocer.

#### 1.4. Escenario Financiero

Debido a la situación económica de Argentina, el Estado Nacional llevó adelante un recorte presupuestario del 36% sin prever el ajuste del mismo para el año 2019.

#### 1.5. Escenario de Recursos Humanos

Este escenario se vió afectado directamente por la situación financiera dando lugar a que los docentes llevaran a cabo una medida de fuerza en reclamo de su salario durante dos meses de 2018.

#### 1.6. Funciones de Comunicación

El establecimiento de las actividades y de las tareas que se deben desarrollar permite una clarificación en la organización de los procesos comunicacionales propios de la institución. Por lo que las funciones principales del sector de comunicación institucional son según Avejera (1988):

- A) Establecimiento de políticas: consiste en establecer las pautas de cómo deben ser los procesos comunicativos de la institución. Es importante tener en cuenta las normas y valores de dichos miembros de la institución según la cultura e historia de ésta última.
- B) Investigación: pretende la recolección y el análisis de información, datos institucionales, públicos, entre otros que contengan valor y confiabilidad para dar cuenta de las problemáticas y poder detectar así, posibles soluciones a las mismas.
- C) Planificación: “anticipar y prever de modo sistemático y totalizador el comportamiento articulado de los componentes, etapas, instancias, agentes y recursos del proceso establecido de comunicación educativa institucional, para que los servicios así previstos resulten plenamente accesibles, oportunos y efectivos.” (Avejera, 1988, p. 22).

- D) Producción: esta es la función de generar mensajes adecuados para los distintos medios de comunicación que la organización tenga en consecuencia con las capacidades y los recursos que la misma presente y con su correcta adecuación a los públicos a los que se dirigen los mencionados mensajes.
- E) Emisión- distribución: “Asegurar el acceso de la población-meta a los medios y mensajes de la institución, en los marcos de su ubicación geográfico-espacial y de la oportunidad temporal-ocupacional; y en consonancia con la modalidad de comunicación educativa de que se trate” (Avejera, 1988, p.24)
- F) Docencia: consiste en establecer procesos de interrelación con el público interno y la meta de la organización para la enseñanza- aprendizaje y en pos del cumplimiento de los objetivos cognoscitivos, actitudinales y conductuales que se han establecido.
- G) Evaluación: esto refiere a la recolección de información y datos que permitan dar cuenta del cumplimiento o no de los objetivos propuestos.

## 2. Plan Global de Comunicación

En consecuencia con lo planteado en el Proyecto Institucional y en base a los objetivos que tiene la Organización el Plan Global sigue los lineamientos de fomentar primordialmente la comunicación con todos los públicos de la organización.

### Objetivos Generales:

- A) Transmitir los valores, identidad y cultura institucional mediante los diferentes soportes, rituales y capacitaciones que introduzcan al nuevo personal docente. no docente para el conocimiento de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano mediante el uso del idioma institucional.
- B) Generar el reconocimiento de la filosofía, identidad y cultura organizacional por parte del público externo a través de la difusión general de los valores, las actividades y noticias organizacionales en los canales de comunicación propios.

### Objetivos Específicos:

#### Derivado del Objetivo Gral. N°1

- Transmitir los valores, identidad y cultura institucional mediante los mensajes emitidos en los distintos canales a los nuevos miembros para el conocimiento de la institución mediante el uso del idioma institucional.

### Derivado del Objetivo Gral. N°2

- Difundir los valores, las actividades y las noticias que identifican la cotidianeidad de la organización a su público externos a través de mensajes claros y concisos que den cuenta de los valores y cultura institucional de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

### Clasificación de los Objetivos Específicos según al público que apuntan:

#### Público Externo:

- Difundir los valores, las actividades y las noticias que identifican la cotidianeidad de la organización a su público externos a través de mensajes claros y concisos que den cuenta de los valores y cultura institucional de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

#### Público Interno:

- Transmitir los valores, identidad y cultura institucional mediante los mensajes emitidos en los distintos canales a los nuevos miembros para el conocimiento de la institución mediante el uso del idioma institucional.

### 2.1. Programas

La determinación de los programas, entendidos como recortes metodológicos de lo que es el Plan Global y enmarcados por el Proyecto Institucional se puede desprender:

#### 2.1.1. Programa de Comunicación para público externo.

Este programa se desprende del objetivo específico del Plan Global de Comunicación dirigido al público externo:

- Difundir los valores, las actividades y las noticias que identifican la cotidianeidad de la organización a su público externos a través de mensajes claros y concisos que den cuenta de los valores y cultura institucional de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

### Objetivos del Programa:

#### Objetivos Generales:

- Planificar y programar la comunicación identitaria de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano con el objetivo de visibilizar las dimensiones de la educación integral que brinda la institución.
- Generar contenidos comunicacionales en un trabajo articulado con el área de medios perteneciente a la Usina B que propicie contenidos audiovisuales y gráficos con el objetivo de la visibilización de los aspectos diferenciadores e identitarios de la Escuela conjuntamente con las actividades que son llevadas a cabo.

#### Objetivos Específicos:

- Difusión de las características y los aspectos diferenciadores de la propuesta educativa de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.
- Elaborar mensajes para la difusión de los programas y las actividades extracurriculares y de extensión que son llevadas adelante de manera permanente por la organización.

#### 2.1.2. Programa de Comunicación para Público Interno

Este programa se desprende del objetivo general del Plan Global de Comunicación dirigido al público interno:

- Transmitir los valores, identidad y cultura institucional mediante los mensajes emitidos en los distintos canales a los nuevos miembros para el conocimiento de la institución mediante el uso del idioma institucional.

### Objetivos del Programa:

#### Objetivos Generales:

- Generar propuestas que albergue la estructura organizacional, la estructura de trabajo docente y administrativo que contengan la filosofía, la identidad y la cultura organizacional para el reconocimiento de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano por parte de su público interno.
- Elaborar proyectos y talleres de integración cultural para el reconocimiento por parte de los nuevos docentes y no docentes a la organización universitaria.

### Objetivos Específicos:

- Generar encuentros donde se brinden charlas y talleres dirigidos a la comunidad educativa que tengan como objeto el debate acontecimientos sociales y culturales de la actividad laboral docente- no docente.
- Elaborar una propuesta editorial que albergue las características de la estructura organizacional, la estructura de trabajo docente y administrativo que contengan la filosofía, la identidad y la cultura organizacional para el reconocimiento de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano por parte de su público interno.

De esta manera se logra el fortalecimiento de los valores y creencias que rigen a la Escuela permitiendo que se brinde una atención a sus públicos, de los cuales se pretende que adquieran un profundo conocimiento sobre la institución de la que forman parte evitando así deficiencias a la hora de receptar mensajes y lograr objetivos.

### 2.2. Proyectos

En este punto se adjudican los proyectos que se desprenden de los Programas antes mencionados:

#### 2.2.1. Proyecto derivado del Programa de Comunicación para Público Interno

"Reconociendo al Cole" Proyecto de fortalecimiento del vínculo docente, no docente-institución basado en los aspectos organizativos de filosofía, identidad y cultura de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.

### Objetivos del Proyecto

#### Objetivos Generales

- Fomentar el vínculo empleado- institución para la motivación constante de los docentes y no docentes de la institución a través de la capacitación entorno a las bases de filosofía, identidad y cultura de la Escuela.
- Capacitar inductivamente a los nuevos docentes y no docentes bajo la forma de trabajo en equipo que plantea la organización para mejorar el vínculo en las diferentes áreas.

### Objetivos Específicos

- Elaborar una propuesta editorial que contenga mensajes alegres y motivadores que den cuenta de los aspectos identitarios y culturales para entregar a los docentes y no docentes de la institución.
- Fomentar los vínculos humanos que se dan entre los docentes y la institución mediante las actividades de capacitación.

### 2.2.2. Proyecto derivado del Programa de Comunicación para el Público Externo

“Generando Redes” proyecto de comunicación externa en canales digitales.

### Objetivos del Proyecto

#### Objetivos Generales

- Generar vínculos con la Facultad de Ciencias de la Comunicación que propicien prácticas de aprendizaje de la gestión de la comunicación externa dentro de un organización pública universitaria como lo es la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano.
- Fomentar el buen uso de canales digitales que eviten agresiones y discusiones perjudicando la imagen de la institución.
- Difundir los valores, las actividades y las noticias que identifican la cotidianeidad de la organización a su público externo a través de mensajes claros y concisos que den cuenta de los mismos.

### Objetivos Específicos

- Realizar encuestas para informarse acerca del conocimiento con el que cuenta la comunidad sobre dichos canales digitales.
- Comunicar a los públicos externos acerca de los proyectos extensionistas que pretenden vincular la Escuela con su medio fortaleciendo los valores institucionales.
- Generar pautas y formas de accionar en tanto a la comunicación institucional externa en los canales digitales considerando la correcta segmentación de públicos.

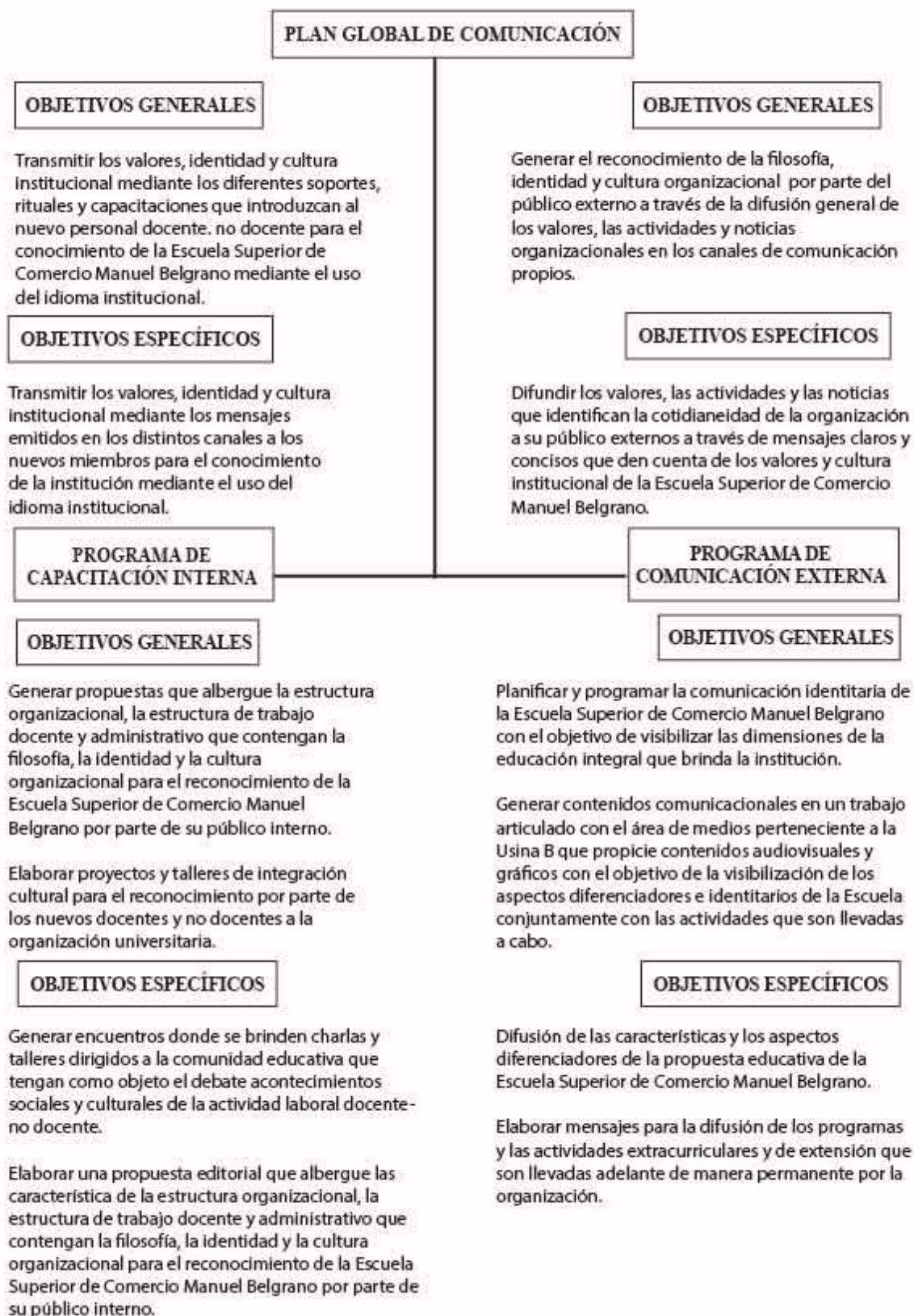


## 2.3. Producto

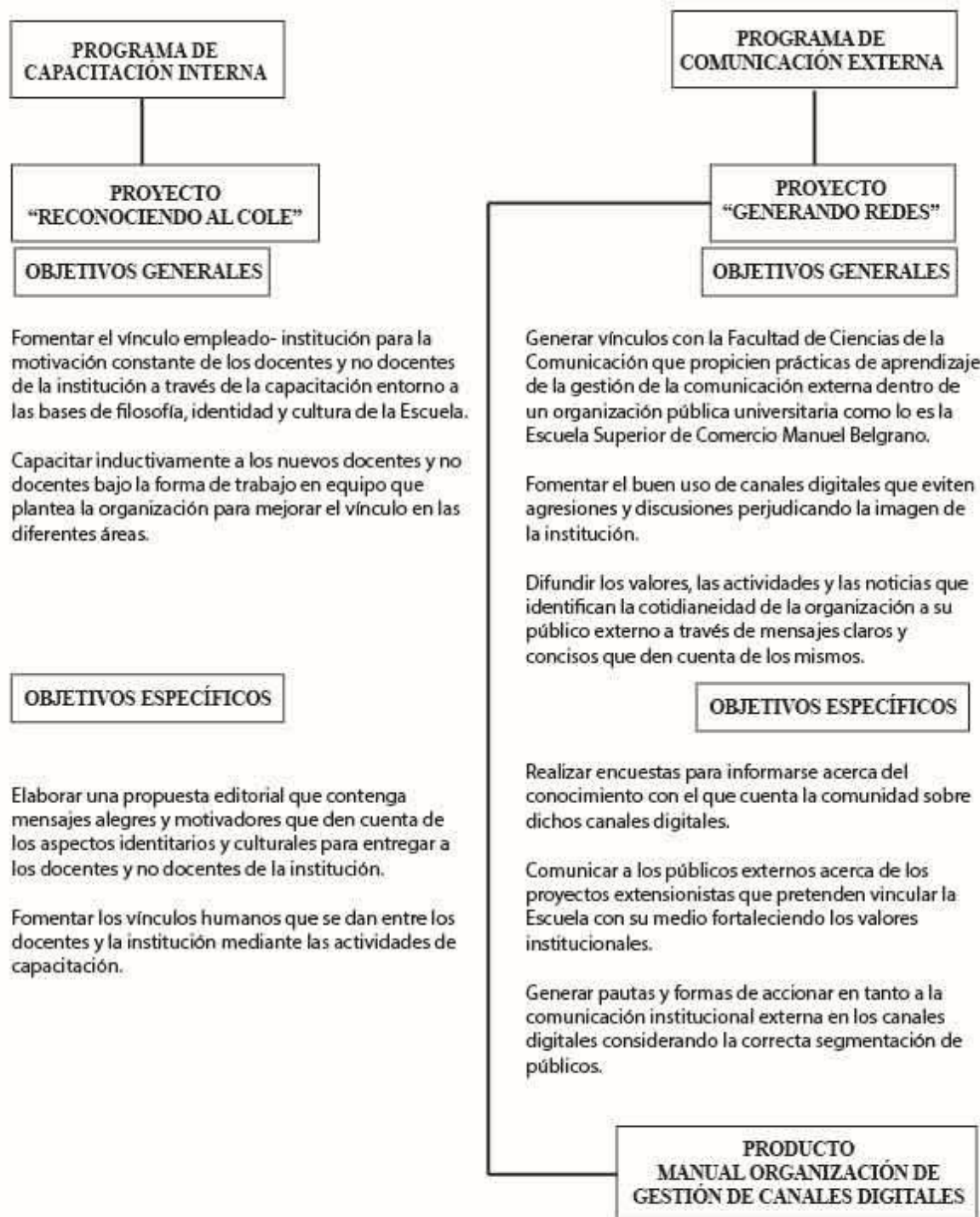
### 2.3.1. Producto derivado del Proyecto “Generando Redes”

El producto que se propone llevar adelante, desprende del Proyecto “Generando Redes” y es la elaboración de un Manual Organizacional que contenga los aspectos filosóficos, identitarios, culturales e históricos de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano con la finalidad que el área de comunicación tenga una estructura para la elaboración de mensajes digitales teniendo como base los objetivos propuestos desde el proyecto institucional en adelante.

Para la elaboración de dicho manual y su posterior gestión, se propone generar vinculaciones institucionales con la Facultad de Ciencias de la Comunicación para propiciar espacios de práctica profesional en organizaciones pertenecientes a la Universidad Nacional de Córdoba.



“Figura 1”, Estructura Plan Global de Comunicación



“Figura 2”, Estructura Plan Global de Comunicación

## CAPÍTULO VII-CONCLUSIÓN

Ciertamente la gestión de la comunicación en organizaciones permite la configuración de un nuevo enfoque que se desarrolla de manera holística y que supone una visión sistémica del conjunto institucional. Entendiendo el desarrollo de la comunicación un aspecto fundamental y como posibilitador de los cambios y procesos que se dan tanto a nivel interno como externo, la gestión de la misma se percibe como un patrimonio institucional de suma importancia. Enmarcada en los procesos de cambio en los que la Escuela viene siendo protagonista, se ha tomado el proceso comunicacional de manera dispersa, con un accionar focalizado en la transmisión de información de actividades y sucesos escolares, no teniendo una visión que englobe las diferentes dimensiones institucionales como las de misión, visión, identidad y valores. Esto significa que la institución no tiene una definición como tal sino que su accionar diario y su razón de ser son lo que la representa. Consecuentemente, no se desarrolla una comunicación de identidad sólida para con los públicos externos como padres, organizaciones barriales vecinas y hacia la comunidad en general, y, de la misma manera, en tanto público interno: docentes y no docentes. Trabajar bajo un paradigma de comunicación global supone establecer cimientos y así solidificar y formalizar aspectos como la filosofía organizacional, una política de medios, la regulación de los procesos de comunicación interna y los procesos administrativos que trascienden las gestiones de turno. En una comunidad educativa de las dimensiones que se presentan en la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano resulta muy importante entender la significación de la comunicación de la filosofía e identidad institucional. Con esto se hace referencia a pilares ya mencionados como misión, visión, valores que al estar definidos, marcan un estilo consistente, enmarcado a lo largo del tiempo. La administración de los mismos no supone encasillar o acotar las actividades de la organización sino que se trata de darle un marco que provea de una estructura. Resulta importante que se pueda llevar adelante, de una manera más desarrollada, la comunicación institucional no dependiendo de las percepciones de quienes ocupan cargos dentro de la organización para evitar posibles rupturas o desencuentros. Se entiende que estos elementos de la filosofía no son claros y precisos, lo que hace que haya una diversidad de opiniones, consideraciones y construcciones dispares entre los miembros de la Escuela, además de no contar con estrategias comunicacionales para promocionar dichos elementos entre el conjunto de públicos.

La comunicación de identidad permite a la institución darse a conocer a través de los distintos elementos constitutivos. Las personas que realizan su actividad en la organización, los comportamientos y desenvolvimiento de los estudiantes, el trato y la vinculación en la

interacción entre los sujetos parte, las comunicaciones externas, las internas y los posicionamientos que la organización realiza son algunos canales que son vehículos de un porcentaje de la misma y que, ante quienes toman contacto experiencial para con ellos, son representantes informativos de la Escuela. Esto significa que a través de la diversificación de las redes, la escuela toma contacto indirecto con la comunidad y ésta, a través del proceso mencionado en el desarrollo de la investigación, elabora una imagen mental de la misma. La imagen organizacional no puede gestionarse directamente, ésta se realiza a través de la gestión de la identidad y de la cultura que tiene como objeto visibilizar los rasgos distintivos de la entidad en cuestión. .

El objetivo general de investigación que se planteó es el de *analizar la imagen pública actual que tiene el público específico de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano (UNC)*, el cual se lleva adelante mediante objetivos específicos como identificar, describir y comparar soportes y contenidos que utiliza la Escuela en su relación con su público externo; el conocer la imagen institucional, sus atributos identitarios y los procesos comunicacionales por parte del mencionado público. Además, entre otros objetivos el caracterizar la composición de la imagen pública pretendida por la institución y por último, elaborar un plan de comunicación integral para el perfeccionamiento de dicha imagen.

En cuanto al primer objetivo planteado se logró establecer que, en el caso de los públicos nombrados se utiliza la plataforma de Facebook y la página web para la comunicación externa de actividades y noticias del establecimiento. Se dio cuenta que la primer red social no es de la preferencia de los alumnos, sin embargo si lo es para los padres que, además por propia iniciativa se comunican entre ellos con la generación de grupos tanto, en la plataforma como en la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. En el caso de los alumnos, esta aplicación es también utilizada en la generación de un grupo que contiene a sus compañeros y al preceptor. Esta vía de comunicación es informal y además comenzó a realizarse por iniciativa de los preceptores quienes propusieron una alternativa más inmediata de contacto con adolescentes.

En cuanto al objetivo que pretende conocer la imagen institucional, sus atributos identitarios y los procesos comunicacionales por parte de su público se ha podido visibilizar que si bien la gestión de los atributos han sido de manera informal, los públicos han coincidido en un gran porcentaje en su caracterización.

Como resultado del trabajo de campo realizado se pudo llegar a la conclusión de que la imagen institucional que presenta la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano es en su mayor composición positiva. Esta está compuesta por la percepción de los públicos como una institución con una calidad educativa alta que fomenta la construcción de sujetos críticos y ciudadanos comprometidos con el otro, con una focalización importante en los deportes y en las actividades extracurriculares y con docentes altamente capacitados. Entre los valores organizacionales dan cuenta de una Escuela abierta al diálogo, abierta a la comunidad y comprometida con los procesos socio-históricos. Es por esto que más del 90% del total de los públicos encuestados y entrevistados recomendarían la institución como centro educativo.

A la hora de la caracterización de la imagen pública pretendida por la Escuela se concluye, a partir de los datos obtenidos, que la organización pretende que la comunidad de cuenta de una entidad solidaria, con un compromiso con el medio, en la búsqueda de una educación no enciclopedista que prepare sujetos con capacidad de reflexión crítica resultando algunos de ellos reconocidos en diferentes campos, no solo académicos sino sociales. Además, se pretende que sea identificada como una escuela que presenta un diferencial no solo en su formación sino en su estructura, generando el sentimiento de prestigio organizacional que se trasladada a sus docentes.

En cuanto a la elaboración de un plan de comunicación integral para el perfeccionamiento de la imagen organizacional se presentó como propuesta superadora un plan global de comunicación que tenga en primer lugar, la estructuración del proyecto institucional que enmarque los procesos nacientes de la Escuela para lograr que la comunicación sea coherente en su totalidad. En segundo lugar, se elaboró una estructura que contiene proyecto, programa y su consecuente producto. Se pretende que con ésta, la organización pueda tomar conciencia en la importancia de la comunicación teniendo en su haber una comunidad con una gran amplitud y diversidad de intereses.

Durante el año 2018 existieron algunas dificultades, siendo los dos mayores obstáculos el cambio de plan de estudio y la crisis en Argentina. En cuanto al primero, su implementación llevó a ciertas rupturas de uno de los rituales más arraigados que la comunidad estudiantil tenía, es el caso de la eliminación del último año dando fin al “octavazo”.

Se conoce que en momentos de cambio existe un proceso de adaptación que presenta un determinado tiempo de maduración, es así que dentro de la organización, todos los sectores

se ven afectados por las nuevas modificaciones generando una situación de inestabilidad. Ésta es resultado de la implementación repentina del nuevo plan ante las exigencias rectorales y ministeriales que no permitieron la gradualidad de su iniciación.

Por otra parte, el año 2018 sufrió un gran recorte presupuestario para las Universidades Públicas, lo que significó no sólo una disminución en el presupuesto puntal de la organización sino que algunos programas educacionales pusieran fin a su desarrollo o tuvieron un desvanecimiento paulatino. Otro ámbito afectado fue el de los docentes, quienes llevaron adelante una medida de fuerza que tuvo una duración de dos meses sin clases. Las negociaciones con el Estado Nacional se vieron cada vez más tensas, teniendo como contexto el malestar de los padres y alumnos que se reflejó en las encuestas realizadas por el equipo. Consecuentemente, el trabajo de recolección de datos se vio demorado por las circunstancias que acontecían. Sin embargo, se pudo observar que la instancia de entrevista/encuesta fue un espacio de expresión y de descargo por parte de los distintos integrantes, percibiendo la sensibilidad que se vivía en el momento.

En este sentido, las últimas reflexiones que se realizan en la investigación dan cuenta de una institución con la presencia de aspectos que tienen inconclusa su maduración, donde se ve necesaria la explicitación de situaciones, actividades e ideología educativa en las comunicaciones tanto internas como externas, poniendo un mayor énfasis en éstas últimas. Consecuentemente disminuiría el margen de disonancia entre la vinculación de la organización con su público específico.



## BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, CABRAL Y ZAMORA (2013) *La imagen del Instituto de Enseñanza Secundaria y Superior (IESS) de la Ciudad de Villa Carlos Paz*, Córdoba, Argentina.

AMADO SUÁREZ, A. y CASTRO, C.R. (1999) *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina Ed. Temas.

ANDER-EGG, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires. Recuperado de: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/ander-egg11.pdf>

AVEJERA, P. *Ideas sobre Diagnóstico Institucional en Comunicación Educativa para el Desarrollo I: La Formación institucional*. (1987) Mimeo UNC. Córdoba, Argentina.

BARRIO ALBERDI, Recuperado de:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Barrio\\_Alberdi\\_\(C%C3%B3rdoba\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Barrio_Alberdi_(C%C3%B3rdoba))

CAPRIOTTI PERI, P. (1999), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Recuperado de: <http://www.bidireccional.net7>

CAPRIOTTI PERI, P. (2009) *Branding Corporativo*, Chile, Ed. Colección de Libros de la Empresa.

CHAVES, N. (1994) *La Imagen Corporativa*, México, Ed. GG Diseño.

CHAVES, N., BELLUCCIA, R. (2003) *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Paidós.

COSTA, J. (2006) *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Argentina, Ed. La Crujía.

CURAT, LÓPEZ Y OLIVER (2008) *Informe Final Taller de Integración Curricular con eje en Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Orientación: humanidades y ciencias sociales sección II de la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano

DE PAZ, SACAGLIOLA (200-) *Imagen Percibida de la Escuela de Ciencias de la Información ECI*, Córdoba , Argentina.

DEL BOCA, MORENO (2013) *Estudio sobre el proceso de construcción de la imagen corporativa por parte del público usuario del Instituto Superior de Diseño Aguas de la Cañada en función de las actividades de comunicación y atributos que forman parte de la institución*, Córdoba, Argentina.

DUQUE, K. (2003) *Clásicos de Arquitectura: Colegio Manuel Belgrano*. Recuperado de: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-315507/clasicos-de-arquitectura-colegio-manuel-belgrano-bidinost-chute-gaso-lapaco-meyer>

ETCHART, SCAVUZZO (2011) *Los aportes de la comunicación digital en la construcción de la imagen organizacional: análisis de caso: Colegio Universitario de Periodismo*. Recuperado de: [http://eci.biblio.unc.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=ccl=%28su%3A%7BImagen%7D%29&offset=60&sort\\_by=relevance\\_dsc](http://eci.biblio.unc.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=ccl=%28su%3A%7BImagen%7D%29&offset=60&sort_by=relevance_dsc)

FERRERO, F. (2014) *Procesos de subjetivación estudiantil en relación con la apertura de la Escuela Manuel Belgrano hacia el contexto social y local cordobés*. Recuperado de: <https://ansenuza.unc.edu.ar/comunidades/bitstream/handle/11086.1/853/Sistematizaci%C3%B3n%20Pr%C3%A1ctica%20Supervisada%20Manuel%20Belgrano%20Federico%20Ferrer%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FREIRE, P. (2017) *Pedagogía del Oprimido*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Siglo Veintiuno.

FREIRE, P. (1996) *Política y educación*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=TBC6eRj\\_P18C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=TBC6eRj_P18C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

GARCÍA ÁLVAREZ, C.M (2006) *Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional*. *Universitas Psychologica*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/647/64750112/>

LARRAMENDY, A y SIEDE, I (2013). *La Educación en Debate. ¿Cómo se construye ciudadanía en la escuela?* Recuperado de: <http://www.eldiplo.org/index.php/archivo/167-kirchnerismo-balance-de-una-decada/como-se-construye-ciudadania-en-la-escuela/>

NORMAS APA. Recuperado de: <http://normasapa.com>

OBEIDE, S. F., (1999), *Aportes para la formulación de un plan estratégico de la Universidad Nacional de Córdoba*, Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/1-Aportes-Plan-Estrat%C3%A9gico-UNC.pdf>

PLAN DE ESTUDIOS. Recuperado de: <http://www.mb.unc.edu.ar/files/Documento-Plan-de-estudios-21-11-2017.pdf>

RAITER, A. Y OTROS (2002) *Representaciones Sociales*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Universidad de Buenos Aires.

SCHEINSOHN, D., (2000) *Más allá de la Imagen Corporativa*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Macchi.

SCHEINSOHN, D., (2009) *Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Macchi.

TALLER DE IMAGEN INSTITUCIONAL, (2016), guía N°2 p.1

VON SPRECHER, R. y OTROS (2009) *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación: conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*, Córdoba, Argentina, Copy-Rápido.

VON SPRECHER, R. y OTROS (2012) *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación: técnicas de recolección y análisis de la información*, Córdoba, Argentina, Copy-Rápido.

WEINER, N. (1948). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*, Recuperado de <https://papers.uab.cat/article/view/v27-crespan-3>