



Título de la Ponencia: Plan de mejora comunicacional para los planes de mejora institucional de escuelas secundarias

Área de Interés: Comunicación / Educación

Palabras Claves: Educación secundaria, comunicación institucional, políticas públicas

Autoras: Julia Mendivil (35179893) julia_mendivil@hotmail.com,

Gisela Robles (3477002) gise.robles@hotmail.com,

Julieta Santacroce (34928759) julieta-santacroce@hotmail.com

Institución a la que pertenece: Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP)

Resumen:

Esta ponencia surge en el marco de la elaboración del Plan de Tesis, de las autoras parte, necesario para culminar la carrera de la Facultad de Periodismo y Comunicación correspondiente a la Licenciatura en Comunicación Social, con orientación en planificación. El objeto de estudio que se comenzó a construir versa en torno a un diagnóstico situacional/comunicacional de la política pública nacional Planes de Mejora Institucional de aplicación provincial, que acompaña la nueva obligatoriedad de la escuela secundaria.

Se trabajará específicamente en la experiencia de la provincia de Buenos Aires y se realizará un estudio de campo en algunas escuelas secundarias de La Plata, debido a que es el lugar de residencia de las autoras y le otorga viabilidad/factibilidad a la práctica. El objetivo de dicho análisis será conocer la puesta en práctica de esta política pública para poder finalmente realizar una intervención profesional y elaborar una planificación estratégica comunicacional, en el marco de la Tesis de grado

En ese sentido, es importante asumir, como punto de partida, que nuestro rol como comunicadores nos ubica como constructores de mundo; donde no se abordan objetos estructurados sino que les otorgamos forma y los construimos, en su carácter estructurable. Y a su vez, entender que la comunicación social debe ayudar (o estar al servicio) de la promoción de los derechos de los ciudadanos y la movilización social; sin perder de vista que no somos el órgano de aplicación de la política sino posibles facilitadores de mejoras comunicativas.

Nuestras expectativas al participar de las XVII Jornadas Nacionales de la Red se encuentran en potenciar el trabajo con la crítica, aportes y sugerencias de colegas del campo.

DÓNDE INICIA NUESTRO CAMINO

Llega la recta final para formalmente ser nombradas como Comunicadoras Sociales, Planificadoras o Licenciadas en Comunicación Social con orientación en planificación. Es el momento de realizar la Tesis de Grado que avala estos años de estudio y que, a su vez, permite cerrar un ciclo importante de nuestras vidas. En esta instancia de cierre “los alumnos no solamente deberán demostrar los conocimientos adquiridos, sino la capacidad de crear y aplicar nuevos conocimientos a lo largo de su vida profesional o académica.” (FPyCS, 2013:1)

Como muchos sabrán no es tarea simple definir objetos de estudio, los criterios político-metodológicos, el marco conceptual, el referente empírico... En fin, no es sencillo *definir* y sumado a eso realizar un aporte al campo de aplicación, en este caso al comunicacional.

En ese sentido, buscamos trabajar a partir de algo que nos incentivara personal y profesionalmente. Sabíamos que nuestro interés estaba en profundizar en el aporte que la comunicación puede hacerle a las políticas públicas destinadas a la educación; e indagando en ese plano descubrimos los *Planes de Mejora Institucional* (PMI).

En los últimos años, en Latinoamérica en general y en Argentina en particular, se evidenciaron transformaciones en las conceptualizaciones en torno a la educación; profundizándose en la reflexión del rol de la escuela y la educación en la construcción de ciudadanía, vínculos y tensiones. En ese sentido se comienzan a recuperar paradigmas como la teología de la liberación, la educación popular y la búsqueda por la construcción del propio relato.

Frente a ese contexto, durante el 2005 y 2006, el Congreso Nacional impulsó y sancionó diversas leyes para la regulación de la educación secundaria en Argentina; como la *Ley 20.058 de Educación Técnico Profesional* (2005), que normaliza la educación técnica de todas las instituciones de “nivel medio y superior no universitarios del Sistema Educativo Nacional y la Formación Profesional” y promueve el “aprendizaje de capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes

relacionadas con desempeños profesionales y criterios de profesionalidad propios del contexto socio-productivo, que permitan conocer la realidad a partir de la reflexión sistemática sobre la práctica y la aplicación sistematizada de la teoría”. A su vez, surge la *Ley 20.075 de Financiamiento Educativo* (2006) que pauta el “incremento de la inversión en educación, ciencia y tecnología por parte del Gobierno nacional, los Gobiernos provinciales y el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en forma progresiva, hasta alcanzar en el año 2010 una participación del Seis por Ciento en el Producto Bruto Interno”. Y, por último, la *Ley 26.206 de Educación Nacional* (2006), que reglamenta la obligatoriedad de la Educación Secundaria, con la “finalidad de habilitar a los/las adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios”.

¿QUÉ SON LOS PLANES DE MEJORA?

Los PMI surgen como una herramienta para acompañar la nueva constitución de la escuela secundaria, tanto por su actual obligatoriedad como por los valores que promueve. Éstos - desarrollados al interior de cada escuela - forman parte de una estrategia política más amplia de acompañamiento: los procesos de institucionalización y fortalecimiento de la Educación Secundaria, los Planes Jurisdiccionales – que organizan la implementación de la obligatoriedad en relación a la particularidad de cada territorio provincial – y serán los instrumentos básicos para lograr los objetivos anteriormente explicitados

Esta política pública nacional tiene como objetivo acompañar e incidir en las trayectorias escolares de los estudiantes de nivel secundario. Es por ello que se plantea como “una oportunidad para que cada escuela pueda revisar lo recorrido y permitirse profundizar aquello que viene desarrollando con buenos resultados” (Ministerio de Educación, 2011:13) y para fortalecer el Proyecto Institucional Educativo. *En el marco de nuestra tesis, se constituye como objeto de estudio y ámbito general de intervención*



sobre el cual se desarrollará el diseño de un plan estratégico comunicacional, retomando la experiencia de implementación en la provincia de Buenos Aires.

Dicha política pública educativa, consiste en la presentación de proyecto/s - a partir de una serie de Lineamientos Nacionales y Provinciales - por parte de las escuelas públicas secundarias de todo el país que busquen mejorar la currícula escolar, la enseñanza y las trayectorias educativas y lograr la inclusión y permanencia de los alumnos. Estos objetivos están planteados en relación a desarrollar propuestas que atiendan los intereses, necesidades y potencialidades de los alumnos y al lugar de transmisión cultural que asume la escuela.

Así, los PMI se configuran “como una oportunidad para fortalecer, ampliar y/o transformar la propuesta educativa de las escuelas en tanto herramienta de gestión” (Ministerio de Educación, 2011:19) y como una instancia en la cual generar unidad nacional desde la diversidad, trabajar en la promoción de derechos, impulsar la solidaridad y la pluralidad de voces. Por eso convoca a las escuelas “*a retomar lo existente y hacer de ello algo mejor*: una propuesta integrada, direccionada por el proyecto pedagógico de la institución y por el Plan Jurisdiccional de Educación Secundaria; y con potencialidad para cambiar en algún sentido y en alguna medida a determinar, la dinámica escolar.” (Ministerio de Educación, 2011:20)

Debido a su alcance nacional, está destinada a todas las escuelas secundarias de gestión estatal y contempla, también, establecimientos de gestión privada que cumplan con determinadas características: “emitan títulos oficiales, tengan la máxima subvención estatal, su servicio educativo sea gratuito, de contribución voluntaria o de bajo arancel y estén localizados en una zona donde no hay oferta equivalente del sector estatal” (CFE, 2009:10).

En el marco de una reorganización del sistema educativo, acorde a las nuevas normativas, se produjeron algunas transformaciones en las estructuras escolares. Por eso, mientras que algunos establecimientos fusionaron 7º, 8º y 9º con Polimodal, dando lugar a la secundaria de seis años, otros mantienen dicha separación. Esta cuestión hace que convivan múltiples tipos de dependencias escolares: las escuelas sedes, fusionadas o no, las escuelas anexos, extensiones, Centros Educativos de Nivel Secundario (CENS)



y escuelas pertenecientes a la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (DIPREGEP). En este sentido, la aplicación de la Política Pública fue planificada en diferentes etapas. En primera instancia, cubriendo el 50% de la totalidad de las escuelas a nivel nacional, priorizando las instituciones con mayor índice de vulnerabilidad social y educativa; y luego se fueron incorporando progresivamente los establecimientos restantes.

En la provincia de Buenos Aires, en la primera etapa, (2010-2011) se convocó a una serie de encuentros a un grupo de 1400 dependencias educativas (de un total de 4500 aproximadamente) con el fin de explicar los lineamientos, alcances y objetivos de la Política Pública. Finalizados estos encuentros se presentaron 1251 proyectos. En los años siguientes fueron incorporándose nuevos proyectos hasta completar la cantidad actual de 2656.

Es necesario señalar que debido a la inabarcable cantidad de actores implicados, en el marco de nuestra Tesis de Grado, la acción estará focalizada en una selección de casos en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires. Es por eso, que nuestro propósito es realizar una producción comunicacional que esté centrada en fortalecer la gestión de Planes de Mejora Institucional, a partir de la intervención de tres escuelas de dicha ciudad.

EL VALOR DE LA METODOLOGÍA

Partiendo, entonces, de nuestro objetivo general de *diseñar un plan estratégico de comunicación para fortalecer la gestión de la Política Pública Nacional Planes de Mejora Institucional, a partir de una selección de casos en la ciudad de La Plata*, es necesario establecer una metodología adecuada para poder llevar a cabo nuestra intervención.

De esta manera, el marco metodológico permitirá ordenar los pasos a seguir para llevar a cabo el diagnóstico/ planificación/ gestión/ evaluación comunicacional; funcionando como guía y parámetro para llegar a los objetivos propuestos. La elección

depende del tema a tratar y de lo que se quiera buscar; definirlo implica también establecer una forma de analizar e interpretar la realidad, una posición ideológico-política.

Es importante asumir que nuestro rol como comunicadoras nos ubica como constructoras de mundo; donde no abordamos objetos estructurados sino que les otorgamos forma y los construimos, en su carácter estructurable. En ese sentido, es importante remarcar que el trabajo está sumergido en nuestra cultura. Es por eso que creemos pertinente explicitar las herramientas y la forma de abordar la política pública, en el marco de un corpus de instituciones a determinar, para no caer en conclusiones basadas en prejuicios y prenociones.

La metodología implica todas las acciones que se van realizando en el proceso de trabajo. A los fines de reflexionar y organizar analíticamente el mismo, se lo puede diferenciar en cuatro etapas: diagnóstico, planificación, gestión y evaluación de resultados. Pero en sí, el proceso se da “todo junto y a la vez” es decir, que en todo momento se diagnostica, se planifica, se gestiona y se evalúa; pero hay instancias donde algunos de esos elementos se presentan con preponderancia con respecto a los otros.

Es así que en la primera etapa de vinculación con el corpus de análisis seleccionado la acción más fuerte que se estará llevando a cabo es la de diagnóstico, ya que debemos conocer a sus integrantes, centrándonos en aquellos que llevan adelante el Plan en la escuela, así como saber qué actividades realizan, cómo, por qué, con quiénes y cómo se vinculan, cómo surgió la idea de participar en la política pública, cuáles son sus objetivos y deseos para poder identificar los problemas comunicacionales que impiden alcanzarlos.

El paradigma desde el cual nos posicionamos corresponde al hermenéutico o interpretativo que consiste en interpretar la realidad y el fenómeno de estudio, en poder darle sentido, traducir y explicar lo que se observa. El grado de veracidad de este paradigma está dado por su cercanía a los hechos reales y concretos, “es la posibilidad no sólo de entender, sino de modificar aquello que se entiende y de poder arribar a

nuevos conocimientos más profundos o más amplios de un primer acercamiento obtenido” (TPM, 2007:12)

Para poder desentrañar los sentidos que circulan entre los coordinadores y participantes del Plan, es fundamental generar lazos de confianza estrechos que permitan que las personas se abran a contar y a transmitir sus sensaciones, deseos, proyectos. Y que, al mismo tiempo, nos ayuden (a nosotras como equipo de tesis) a sensibilizarnos con la problemática y a desarrollar un proceso de escucha activa. Esto se logra a partir de una *metodología participativa*, que procure trabajar e investigar *con* el otro y no *al* otro. De esta manera, se busca tender lazos que posibiliten realizar una intervención significativa para todos.

Por lo tanto, partimos desde la postura de una investigación acción participativa que reconoce las prácticas sociales desde una mirada comunicacional. En consecuencia, Tomás Villasante dirá que “las metodologías participativas parten de tener en cuenta a los diferentes actores sociales que tienen intereses en los procesos de investigación o de intervención.” (Villasante, 2006: 126)

En lo que respecta a la recolección de datos e información, en esta etapa de diagnóstico nos paramos desde un enfoque de *triangulación metodológica* que combina las perspectivas cualitativa y cuantitativa. El primero tiene como característica que la relación entre el sujeto y el objeto es inseparable, es decir que se necesita tanto del pensamiento como de la realidad para construir el conocimiento. Esta manera se corresponde con el paradigma hermenéutico que interpreta lo que observa y le da un sentido.

En cambio lo cuantitativo tiene como base la recopilación de información y datos de una manera más estadística, procurando la verificación de resultados, a partir del establecimiento de una regularidad; desde un sujeto que se conoce neutral. Sin embargo en esta perspectiva no importa tanto la implicancia del investigador sino su aporte metodológico diferencial.

Estas dos perspectivas son completamente diferentes y cada una puede aportar distintos puntos de vista; por eso son muy útiles si se las trabaja complementariamente, ya que cada una posee modos distintos de procesar la información.

A lo largo de la carrera, hemos conocido y puesto en juego distintas herramientas metodológicas, tanto cuantitativas como cualitativas, y construido instrumentos particulares a cada intervención comunicacional. Este acercamiento nos ha permitido identificar la potencialidad de los distintos usos según los objetivos que persigamos.

Es por eso que en el abordaje mismo del trabajo vamos a ir especificando los respectivos instrumentos, que creamos pertinentes implementar. Porque cada herramienta elegida o construida requiere una estrategia particular de relevamiento aplicado al objeto a investigar, una adaptación al contexto; porque para saber si la misma es propicia al análisis se debe construir concienzudamente y no al azar o aplicando recetas.

Pensando en una primera aproximación a la temática y a lo que será posteriormente el trabajo de campo, creemos que las siguientes herramientas serán pertinentes para implementar en un primer momento.

A partir de la realización de *entrevistas* en profundidad se puede establecer un vínculo de confianza y afinidad. Es por eso que, para poder construir esa relación con los actores que participen en nuestra área de intervención, utilizaremos la modalidad de entrevista semi-estructurada para permitir el diálogo, dando lugar a la re-pregunta en los casos que sean necesarios y a contarles el por qué de nuestra intervención en sus ámbitos cotidianos de trabajo. A su vez, esta herramienta se caracteriza por ser flexible y dinámica, ya que a partir de una escucha activa de lo que dice el entrevistado, permite ir modificando el cuestionario para obtener la información deseada.

Por otro lado, se llevará a cabo la *revisión de documentos* pertinentes y representativos para nuestra investigación, los cuales se determinan como fuentes de información con legitimidad que nos permiten obtener datos oficiales. Esta herramienta

también nos permite profundizar sobre contenidos de la institución que resulten oportunos al momento de realizar el diagnóstico.

Avanzado el trabajo de campo se propondrá realizar *entrevistas colectivas* dentro de las instituciones. Ésta es una técnica de recolección de datos que permite investigar cuáles son las percepciones y opiniones de un grupo de personas, en torno a un tema particular. De esta manera, posibilita la indagación sobre los distintos puntos de vista surgidos por medio de un cuestionario-guía que lleva adelante el moderador del grupo. En este sentido, esta herramienta será trabajada con los docentes relacionados a la política pública y, en el caso de las escuelas que tengan Centro de Estudiantes, con los grupos que lleven adelante esa área.

Por otro lado, la herramienta de *taller* se ubicará en el centro de la propuesta y de nuestra postura político metodológica. ¿Por qué un taller? Porque permite la construcción colectiva, que se escuchen todas las voces y porque es un espacio de reflexión, intercambio de experiencias y sentimientos. Porque es una herramienta que sirve “para hacer ver, hacer hablar, hacer recuperar, para hacer recrear, para hacer análisis” (Ghiso, 1999: 42); es decir para hacer conjuntamente.

Además, para tener una mirada general sobre cuáles son las personas, grupos e instituciones que participan en nuestro referente empírico se recurrirá al *mapeo de actores*. Esto permite analizar las relaciones existentes y de esa forma, actuar de manera consecuente para generar estrategias de incidencia.

Se suma a nuestra estrategia de relevamiento la utilización de un *cuaderno de campo*, que funcionará de manera transversal al resto de las herramientas seleccionadas, ya que acompañará todo el proceso de tesis y será útil para poder sistematizar de forma descriptiva y narrativa nuestras percepciones, conjuntamente con las observaciones y las diferentes intervenciones que realicemos en el espacio. A su vez, esta técnica nos permitirá visualizar y comprender los sentidos que circulan dentro de las instituciones.

Por último, una vez cumplido el objetivo de diagnóstico comunicacional participativo en tres escuelas secundarias de la ciudad de La Plata se dará lugar a un nuevo momento de decisión metodológica, en el marco de los procesos de planificación.



CONCEPTUALIZANDO

Sabemos que las palabras no son inocentes, los conceptos tienen historia y están grabados por los procesos de lucha. Por lo cual, se torna necesario delimitar las definiciones para las palabras claves que atraviesan nuestras prácticas.

Al momento de pensar la comunicación es necesario pensar lo político, ya que las prácticas sociales son “expresiones de comunicación y manifestación de lo político” (Uranga, 2007: 3). De esta manera, analizar las prácticas sociales que se dan en el marco de los PMI a partir de una perspectiva comunicacional significa: por un lado, entender a esas prácticas como manifestaciones de la cultura, en la cual hay consensos y negociaciones (donde circula el poder); y por otro lado, que en esas manifestaciones se puede ver plasmada la identidad de los sujetos.

En consecuencia, ver las prácticas sociales significa ver la trama de los sentidos que circulan en torno a los PMI. Para esto es necesario considerar al otro como un interlocutor, reconocer su *marco de referencia* (Huerco, 2001) y dar lugar a la *prealimentación* (Kaplún, 1992) para que cada uno se reconozca con la intervención. Ese marco de referencia lo conocemos a partir de la manera en que formulan el mundo y de las acciones que en él desarrollan. Sólo de esta manera podemos realizar un acercamiento a las dimensiones contextuales que nos atraviesan, a ellos y a nosotras.

A su vez, en términos de Héctor Schmucler, la comunicación se encuentra íntimamente relacionada con la cultura, *principio organizador de la experiencia* (Uranga 2007), y ambas se establecen como campo de disputa política. Por eso, comunicar es inevitablemente hacer política para aportar estratégicamente a la transformación del mundo de manera sensible, atenta, coherente, comprometida y potenciadora.

En síntesis, “la comunicación es estratégica cuando se construyen espacios de comunicación que incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión” (Bruno, 2012: 20)

La comunicación en sus múltiples capacidades puede aportar al desempeño de las políticas públicas en esa búsqueda por la transformación social que comparten. Estas



últimas son entendidas a nivel estatal como “un conjunto de acciones (y omisiones) que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de la sociedad civil.” (Sinigaglia y otros, 2006: 12) Es por eso que tienen la finalidad de resolver un problema colectivo y/o potenciar aquello sobre lo que ya se reflexionó y buscó incidir favorablemente en la sociedad; es decir, que las mismas trabajan en la permanente promoción de derechos.

En cuanto a nuestro universo particular de intervención encontramos que “las políticas públicas en materia de educación desarrollan lineamientos institucionales para efectivizar la vigencia plena de los derechos y garantías de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Por ello, conciben a la escuela como el espacio de la enseñanza para la transmisión y aprendizaje del patrimonio plural de la cultura, asegurando la igualdad de oportunidades, el reconocimiento personal y social.” (DGCyE, s/f: 2)

Eso que conceptualiza el ente ejecutor de los PMI no fue siempre entendido así. En primer medida se debe diferenciar entre educación, la cual no puede pensarse desligada de la comunicación, y escuela, institución construida funcional a la modernidad y por ende al capitalismo. Como explica Louis Althusser (1969) en uno de sus textos filosóficos la escuela no es un espacio en el que sólo se dictan ciertos temas, en el marco de una currícula, sino que surge como un aparato ideológico del Estado.

Esta institución se ha anudado al ideal de progreso y civilización; es decir se ha establecido como el camino que nos abrirá las puertas para pasar del mero estar al “ser alguien”, para insertarnos en el sistema productivo capitalista y escalar posiciones sociales. Hoy esta constitución histórica está vivenciando algunas modificaciones, que ingresan por algunas grietas, y pueden de esa manera visualizarse políticas públicas como los PMI.

En ese sentido entendemos a la educación como la posibilidad del movimiento social y la transformación del mundo. En términos de Paulo Freire los sujetos son seres inacabados y deben ser conscientes de su inconclusión para la permanente búsqueda de humanización y la liberación. Concordamos en que “la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.” (Freire, 1971)

Por eso, también, nos parece acertado lo que plantea Flavia Terigi al hablar de la importancia de discutir el proyecto cultural de la escuela secundaria, se pregunta “¿Para qué queremos que los chicos vayan a la escuela? Aparte de que no queremos que estén en la calle, aparte de que no queremos que les pasen las cosas que les pasan cuando están afuera, ¿qué queremos que les pase cuando están adentro?” (2009:19)

Por último, es importante establecer la perspectiva de planificación que retomaremos, la cual corresponde a una problematización de los estilos retomados, analizados y trabajados en la prácticas pre-profesionales desarrolladas en la facultad.

Retomamos a la planificación *comunicativa* que parte de entender que el sujeto investigador no se encuentra por fuera de aquello que estudia, sino que forma parte de esa realidad social, que es heterogénea y compleja. Esta entiende a la planificación como un “proceso que permite una transformación integral de la realidad a partir de la interacción social” (Chaves Zaldumbide, 1996: 62). Y a su vez, comprende que toda planificación se basa en la realización de estrategias de cooperación o concertación a partir de la construcción colectiva, ya que prepondera la importancia de todos los actores. Es así que la metodología se va confeccionando en el proceso mismo de planificación, más importante que el resultado, y entre todos.

A su vez, recuperamos la conceptualización de Carlos Matus (2007) al trabajar con el análisis situacional que “alude a la importancia otorgada a la apreciación o explicación situacional que el sujeto realiza desde adentro de la circunstancia, como activo participante comprometido por motivaciones, valores, creencias y razones con la situación.” (Bruno, 2012: 15)



BIBLIOGRAFÍA

- Bruno, Daniela P. (2012) Comunicación y políticas públicas en la Argentina posneoliberal. Propuestas para una práctica profesionalmente situada. Revista Question. Vol. 1, N° 34.
- Chaves Zaldumbide, Patricio. (2001) *Breve análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina*. En “La gerencia social como desafío para el desarrollo.” Bogotá.
- Consejo Federal de Educación (CFE) (2009) *Institucionalidad y fortalecimiento de la educación secundaria obligatoria*. Resolución 88/09. Buenos Aires.
- Dirección General de Cultura y Educación. (2010) *El diagnóstico participativo, una propuesta para el mejoramiento de las prácticas institucionales*.
- Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) (2013). *Reglamento de tesis de grado*. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en:
<http://perio.unlp.edu.ar/tesis/?q=node/3>
- Freire, Paulo (1971) “La Educación como Práctica de la Libertad”. (Prólogo de Julio Barreiro). 3ª edición. Edit. Tierra Nueva. Montevideo - Uruguay
- Ghiso, Alfredo. (1999) Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos, Revista Estudios sobre culturas contemporáneas, Vol. V, N° 9, Colima, Universidad de Colima.
- Huergo, Jorge (2001) *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*, Mimeo, Buenos Aires.
- Kaplún, Mario. (1992) *Repensar la educación a distancia desde la comunicación*, en “Cuaderno de Diálogos” n°23. Lima.
- Kaplún, Mario. (1992) *A la educación por la comunicación*. Santiago de Chile, UNESCO/OREALC
- Matus, Carlos. (2007) *Teoría social del juego social*. Edic. UNLA (Colección Planificación y Políticas públicas), Remedios de Escalada, Argentina.
- Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación (2011) *Diseño e implementación del PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL. Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria*. Buenos Aires.



- Taller de Producción de Mensajes (TMP). (2010) Al abordaje de las organizaciones, algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. Documento de cátedra.
- Terigi, Flavia (2009) “El planeamiento educativo en el contexto de nuevas demandas políticas, sociales y normativas”. Jornada de Trabajo con inspectores, directores y docentes.
- Uranga, Washington (2007) Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Buenos Aires.
- Villasante, Tomás R. (2006) Metodologías. ¿Para qué? ¿Para quién?. Disponible en www.cidob.org/es/content/download/22952/266655/.../22_villasante.pdf