

---

## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN PROYECTOS INNOVADORES EN EDUCACIÓN.

### THE COMMUNICATION PROCESS IN INNOVATIVE PROJECTS IN EDUCATION.

**Ariel Yévenes Subiabre**

Académico  
Universidad del Bío-Bío  
ayevenes@ubiobio.cl

#### Resumen

El escenario contemporáneo demanda de las organizaciones el desarrollo de vinculación permanente con el entorno, de manera de reducir incertidumbre y dar lugar a espacios comunes de aprendizaje y construcción de sentidos, proceso en que adquiere radical relevancia el ámbito comunicacional.

Dado ello, en el artículo se exponen análisis respecto de la caracterización de los medios de comunicación generados por el Sistema Territorial de Educación, desarrollado por la Universidad del Bío-Bío, a partir de variables tales como Tipo de Actores Participantes, Fuente de Generación de Temas y Contenidos e Interacciones en Torno a la Generación de Contenidos.

De ello, se concluye en la necesidad articular distintos dominios de la comunicación, a fin de abordar la construcción de aprendizajes estratégicos entre actores diversos asociados a proyectos de cambio; desarrollando una propuesta de articulación de medios de comunicación para proyectos de innovación en general y el Sistema Territorial de Educación en particular.

**Palabras Claves:** Comunicación, Estrategia, Actores, Educación.

**Clasificación JEL:** I, I2, I23, I28.

#### Abstract

The contemporary scene demand the organizations to develop permanent relationship with the environment, to reduce uncertainty and lead to common learning spaces and construction of meaning, process that acquires radical relevance to the communications field.

Given this, the article analyzes about the characterization of the media generated by the Territorial Education System, developed by the University of Bio-Bio, based on variables such as type of representatives involved, source of topics creation and contents, and interactions around content creation.

We concluded on the need to articulate different control of communication, so we can process the construction of strategic learning between different actors associated with change projects; developing a proposal to coordinate the media to innovation projects in general and the Territorial System of Education in particular.

**Keywords:** Communication, Strategy, Actors, Education.

**JEL Classification:** I, I2, I23, I28.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Sistema Territorial de Educación (Universidad del Bío-Bío, 2015) constituye un programa de mejoramiento de la educación que, desde el año 2013 al año 2016, fue ejecutado por la Universidad del Bío-Bío y apoyado por el Ministerio de Educación, en Chile, cuyo objetivo fue la instalación escalonada de un sistema de educación territorial de bien público, que aporte eficazmente a la formación de capital humano y social requerido en la Región del Biobío, mejorando la competitividad y el desarrollo equitativo y sustentable, contribuyendo a su desarrollo social y territorial.

Para alcanzar lo propuesto, implementó una estrategia de articulación entre diversas instituciones y actores, a través de espacios de reflexión compleja y propositiva, de carácter territorial. En este contexto, uno de sus ámbitos de ejecución contempla la figura de “nodos territoriales”, comprendidos como unidades territoriales de escala provincial sub-regional, cuyo propósito era actuar como espacios de reflexión, análisis, decisión y ejecución en torno a los objetivos inicialmente establecidos, desde la perspectiva de actores diversos que le componían.

En este marco, los nodos territoriales desarrollaron niveles de desarrollo heterogéneos, con dinámicas diferenciadas, vinculadas a la implementación y resultados diversos en la estrategia de comunicación implementada en conjunto con los actores, con miras a fortalecer una acción coordinada y consensuada, en función del mejoramiento de la educación del territorio.

Por cierto, ello significó una importante fuente de aprendizaje en términos de los requerimientos estratégicos que surgen para una adecuada articulación, recogiendo su diversidad y pertinencia institucional y territorial. Es precisamente respecto de la comprensión de los instrumentos comunicacionales que se han gestado en esta estrategia comunicacional, como espacios de aprendizaje y construcción compartida de conocimiento que se circunscriben los análisis del presente artículo, en tanto herramientas de apoyo para el fortalecimiento del proceso de articulación de actores.

En tanto los análisis de la comunicación se circunscriben al contexto de los objetivos del proyecto, cobra especial sentido lo planteado por Navarro de Gottifredi en términos de que la vinculación entre universidad y entorno *“tiene que ver por un lado, con el análisis e interpretación de los intereses, necesidades y demandas de la sociedad, por otro, con la satisfacción de esas demandas por parte de la universidad, y por último, con la generación de procesos autorreflexivos que lleven a los actores a analizar las vinculaciones”* (Navarro de Gottifredi, 2002). Por otro lado, el desenvolvimiento del Sistema Territorial de Educación se encuentra directamente vinculado a la idea del bien público y por tanto su construcción constituye un desafío para el conjunto de la sociedad, abordando la relación entre actores diversos, donde lo público se desenvuelve desde la comunicación.

En este sentido, se justifica la preocupación por el impacto de lo comunicacional en un proyecto de innovación en educación, toda vez que se plantea como un bien público que, por definición, ha de configurarse en las relaciones entre actores y los cambios que en ellos se producen derivado de estas interacciones (Uranga, 2007). En efecto, las transformaciones que se propongan en el espacio público inciden necesariamente en las prácticas de los actores involucrados y por tanto, se requiere de abordar lo comunicacional como factor estratégico para el éxito del proyecto.

El artículo se estructura en tres partes. En la primera, se expone el enfoque teórico conceptual desde el cual se aborda el análisis, haciendo énfasis en el carácter y concepción de las comunicaciones en el escenario de transformaciones y procesos de cambio global, que pone en relieve la importancia que la innovación presenta en las dinámicas de desarrollo, tanto organizacional como sistémico territorial y que deriva a la postre en la necesidad de potenciar procesos de aprendizaje permanente, en lo cual las comunicaciones cumplen un rol fundamental. En una segunda parte, el artículo aborda el método de análisis de los medios de comunicación implementados en esta iniciativa de transformación de la educación territorial y los resultados observados en cada caso.

Finalmente, en la tercera parte, se exponen las conclusiones a las que es posible arribar a partir de los análisis, desarrollándose tanto desde una vertiente reflexiva en términos de la necesidad de implementar espacios comunicacionales estratégicos que fortalezcan los proyectos de innovación y cambio, como también desde una óptica de exponer una propuesta genérica de proceso comunicacional estratégico para la gestión del cambio en proyectos innovadores.

## **2. OBJETIVOS**

En función de los medios gestados desde el Sistema Territorial de Educación, el propósito de este artículo refiere a la realización de una caracterización de estos medios en tanto dominios de comunicación, en función de la utilidad que éstos, en el contexto de un escenario ideal, presentan para la generación de espacios de aprendizaje compartido, toda vez que se concibe la comunicación como un área necesaria de tratamiento estratégico.

De acuerdo a Malluk Marengo, las instituciones tienden a relegar la comunicación a un uso instrumental, toda vez que no la emplean de forma estratégica y no suelen incorporar mecanismos de participación más activa de los actores que se encuentran asociados a sus proyectos estratégicos (Malluk Marengo, 2013), cuestión que impide dar origen a procesos que permitan posicionar y diferenciar a las instituciones, a la vez que generar sentidos compartidos en torno a la construcción de innovaciones.

No obstante, la hipótesis implícita en este análisis se presenta en una lógica que busca subsanar lo anterior, en lo cual la diversidad de medios y espacios de comunicación gestados desde el Sistema Territorial de Educación han de ser concebidos y gestionados en una lógica de proceso, que propenda a la construcción de conocimiento estratégicamente relevante para el desenvolvimiento del sistema, lo que otorga importancia radical a la articulación de los medios desde una perspectiva que construya sentidos entre los actores asociados a proyectos de innovación.

## **3. ENFOQUE TEÓRICO CONCEPTUAL.**

En esta parte, se expone el enfoque teórico conceptual desde el cual se aborda el análisis. Como se apreciará en lo expuesto, las comunicaciones cumplen un rol trascendental en el escenario de desarrollo contemporáneo, señalado por profundas transformaciones y procesos de cambio global. En este sentido, se expone en este punto los fundamentos que dan lugar a la necesidad de potenciar procesos y espacios de aprendizaje compartido permanente entre los actores vinculados a las innovaciones, relevando el rol que los procesos y espacios comunicacionales cumplen en este plano.

### **3.1. Las Comunicaciones en las Transformaciones y Procesos de Cambio Contemporáneo.**

El escenario del desarrollo contemporáneo revela la existencia de intercambios crecientes entre actores diversos, señalados bajo el concepto transversal de competitividad, en lo cual se evidencia un cierto abandono relativo de una lógica de comportamiento competitivo que reside en un patrón de eficiencia que tiende a especializar a los actores hacia sectores que cuentan con una adecuada dotación de inicios de factores, ajenos a una construcción social (Gatica, 2002) y por tanto, la mera disponibilidad de factores constituye una ventaja de orden inferior, susceptible de ser reproducida o superada por la innovación.

En la actualidad, se plantea que una competitividad sostenible, se encuentra ligada a la capacidad de ofrecer un valor singular en la producción, lo que demanda de capacidades avanzadas, que se construyen a partir de espacios impulsores de procesos de aprendizaje, que propician una productividad que constituye a la postre el fundamento central de la competitividad. En la práctica, en el escenario actual, la mera disponibilidad de recursos se constituye en una ventaja de orden inferior, de superación relativamente fácil (Porter, *Ser Competitivos: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*, 1999), en tanto se producen avances técnicos, se acrecienta el conocimiento y se amplían los flujos de información, que impulsan la construcción de nuevos factores y cimentan nuevas posiciones competitivas.

Así, surge el desafío de agregar capacidad competitiva, mediante la construcción de factores de orden superior y en ello cabe plantearse donde reside la fuente clave de la ventaja competitiva en el contexto actual. Al respecto, la competitividad está determinada centralmente por la capacidad de innovación y por lo tanto, la clave estratégica reside en promover factores que la estimulen de manera permanente, toda vez que explica a su vez patrones y comportamientos competitivos (Pérez C. , 2001).

Es preciso por tanto abordar qué factores motivan a los actores a asumir estratégicamente el impulso innovador y en ello, la capacidad de aprendizaje emerge como un factor de cardinal importancia en el escenario contemporáneo. Al respecto, se sostiene que el desempeño depende directamente de la capacidad de aprendizaje y adaptación a las cambiantes condiciones, siendo los más competitivos aquellos que logran innovar en procesos, productos y formas de organización.

A ello apunta la economía del aprendizaje, señalando que así como el conocimiento y la información parecen adquiriendo las características de bienes percederos, lo que realmente es un factor crítico en la actualidad es la capacidad de adquirir información y procesarla adecuadamente para transformarla en conocimiento que permita construir nuevas competencias entre los actores.

Con todo, de lo analizado se aprecia que en la emergencia de la sociedad postindustrial se ha generado un desplazamiento de los recursos tradicionales para la generación de riqueza, convirtiéndose el conocimiento en el recurso privilegiado para avanzar hacia mayores niveles de desarrollo y bienestar de las distintas sociedades (Martín, 2007), tornándose imperativo la capacidad de innovación constante, que se deriva de los incentivos y estrategias que promueven prácticas conducentes al cambio continuo.

En este nuevo contexto, emerge también un nuevo escenario de comunicación, tecnologías y sus respectivos hábitos de uso, donde *“las nuevas tecnologías de la comunicación, como se las llama ahora, tienen ya consecuencias en la función simbólica y en las formas de simbolización”* (Dufour, 2007) y en efecto, se aprecia un nuevo mapa de medios y canales de comunicación, con mayores dosis de segmentación y fragmentación, donde conviven medios tradicionales con nuevas tecnologías emergentes (Lanza & Fidel, 2011). En este escenario, los flujos de información se incrementan exponencialmente, abriendo mayores espacios de discusión pública en torno a políticas y proyectos estratégicos. En la práctica, las sociedades contemporáneas se desenvuelven en función de complejas interacciones, de las cuales emergen un incesante intercambio de mensajes e impresiones.

Es en medio de este escenario donde se demanda no sólo que las organizaciones se comuniquen con su entorno de manera unidireccional, sino que más bien requiere comprender la comunicación como un proceso permanente, sistemático y continuo de producción común de sentido sobre la realidad sociocultural (León Duarte, 2006), haciendo de ella un espacio complejo productor de sentidos, interactuando con la sociedad en un proceso de intercambio de significados e influencia mutua con actores diversos (Briançon Messinger, 2009).

En este ámbito, la comunicación se comprende como un espacio que supera el mero intercambio de información y aborda de lleno las relaciones reductoras de incertidumbre entre actores, como factor crítico de éxito en procesos de cambio y transformación social.

Por ello, el foco de la comunicación no reside sólo en la producción y utilización de herramientas y medios, sino que ahora toma una valoración singular el proceso participativo (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012), donde la comunicación se asume como un diálogo entre visiones e intereses diversos en la búsqueda de espacios de consenso.

Dado ello, se hace preciso contar con mayores capacidades de gestión comunicacional, propiciando la generación de información con mensajes segmentados, más capaces de asumir la diversidad de actores e intereses que interactúan en torno a los proyectos y que a su vez, sean capaces de fomentar el surgimiento de nuevas capacidades de aprendizaje en los actores.

### **3.2. La Comunicación Estratégica y los Procesos de Innovación.**

Al comprenderse que la comunicación debe ser articulada en una perspectiva global y con una lógica estratégica, que le distinga de la comunicación meramente táctica, se pone en evidencia que constituye un elemento clave de gestión en el escenario de desarrollo contemporáneo, donde se exige transitar paulatinamente desde un proceso de comunicación estratégica racional a uno relacional, en el cual es fundamental desarrollar competencias para escuchar a los actores (Salas Forero, 2011) y construir procesos sistémicos y complejos de relaciones de beneficio compartido.

Respecto a la necesidad de articular estratégicamente los procesos de comunicación, resalta la idea de que en la práctica los resultados estratégicos constituyen una variable dependiente de la forma y singularidad en que se gestionan actividades y enlaces en un sistema (Porter, 1996), comprendiendo ello como la corriente mayor de actividades, que engloba y enlaza distintas actividades generadoras de valor, creándose a la postre un mayor valor mediante la optimización y superior coordinación de estos enlaces.

En este sentido, se requiere por tanto de un método de gestión destinado a articular las comunicaciones en el marco de una estrategia general, lo que implica superar la visión limitada de sólo integrar diferentes técnicas comunicacionales (Scheinsohn, 2010), trascendiendo ámbitos restringidos para establecerse en los ámbitos más generales de la comunicación.

A partir de la conjunción de visiones que ponen el acento tanto en la idea de articular las acciones comunicacionales en un patrón coherente, como en la visión de la estrategia como el resultado de una articulación virtuosa entre distintas actividades, es que emerge el concepto de comunicación estratégica como una forma de acción social, que se caracteriza por la interacción simbólica en la cual intervienen una diversidad de actores, que buscan influir intencionada y conscientemente en el proceso de toma de decisiones (Pérez R. A., 2001) con el fin de diferenciar y posicionar en el entorno a la organización y construir por esta vía relaciones de beneficio mutuo entre los actores involucrados en los procesos organizacionales.

En este contexto, dado que los procesos de innovación demandan de una gestión estratégica del cambio, en lo cual resulta fundamental abordar la transformación de aquellos conjuntos de convicciones, compartidas apasionadamente por los distintos actores y que les distingue de sus símiles, se requiere abordar un proceso de verdadera transformación cultural, el cual es posible de ser generado por medio de una comunicación objetiva y eficaz que aborde nuevos valores y creencias.

Es preciso por tanto superar los enfoques acotados a la mera gestión de la información, para incursionar en el proceso de transformación de dicha información en conocimiento estratégicamente relevante (Martín, 2007). En ello, la comunicación constituye una vía privilegiada para gestionar un conocimiento que debe generalizarse y transferirse a través de diversos medios y espacios, con la finalidad última de propiciar la construcción social de una cultura organizacional innovadora.

Por ello es que en la actualidad se propone comprender la comunicación estratégica desde ópticas democráticas de apertura al diálogo transparente con los actores involucrados en los proyectos de innovación y cambio, de manera tanto de reducir las naturales incertidumbres que se generan entre los actores, producto de las brechas de gestión entre las emergencias actuales y los procesos de cambio; como también, frente a la necesidad de generar sentido de pertenencia e involucramiento en los propios proyectos de innovación que se gesten.

### **3.3. Los Procesos de Comunicación en los Espacios de Aprendizaje Organizacional.**

Tal como se aprecia en los puntos precedentes, en el escenario de desarrollo contemporáneo, el proceso de comunicación debe propiciar el surgimiento de una cultura orientada hacia el aprendizaje organizacional, en la cual se comparta el conocimiento, se difunda eficientemente y se construya sentido de pertenencia (Garzón Castrillón & Fisher, 2008). Por cierto,

ello da lugar al desarrollo de sistemas flexibles de comunicación, que permitan ajustar permanentemente acciones, en el marco de sistemas organizacionales que se autorregulan (Supiot, 2007), impulsando por tanto redes de conocimiento donde se fomenten interacciones flexibles más que medios y procedimientos rígidos de comunicación, con mayores dosis de premeditación.

En este ámbito, si bien la conducción estratégica de un proceso comunicacional puede asumir distinta óptica, funcional a diversas escuelas de creación de estrategia existentes (Wigodski, 2007), en la visión de las características del escenario actual, dos concepciones parecen resultar más relevantes en cuanto a propiciar el surgimiento de conocimientos estratégicamente relevantes.

En primer lugar, resulta relevante lo planteado desde una concepción cognoscitiva (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), en la cual se tiende a asumir que en gran parte, los actores son autodidactas, desarrollando sus estructuras de conocimiento y procesos a través de la experiencia, con lo que dan cuerpo a lo que saben, influyendo en lo que estratégicamente hacen, con lo cual cobra forma su experiencia subsiguiente. Desde esta perspectiva, aparecen dos ramas diferentes. Una, más positivista, que trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo (conocimiento re-crea el mundo). La otra, considera todo esto como subjetivo, donde el conocimiento constituye una interpretación del mundo. La mirada se dirige a la manera en que la mente realiza su "toma" de lo que ve afuera (conocimiento crea el mundo).

En este plano, el proceso comunicacional ha de actuar como una especie de puente entre perspectivas más objetivas y las más subjetivas, asumiendo que en las predisposiciones individuales están los efectos de trabajar en un sistema colectivo, donde se van construyendo distintas visiones en las cuales los actores atienden a sus propias necesidades así como también a las de otros siempre más cercanos. Sin embargo, dichas visiones son el resultado de un procesamiento de información diferenciado, encontrándose que para algunos actores la información es bastante agregada en tanto que para otros resulta más especializada, lo que lleva a una suma de distorsiones, resultado de múltiples predisposiciones.

Para concebir el proceso comunicacional desde esta perspectiva, es preciso además asumir que la interacción de visiones distorsiona y por tanto se requiere de capacidades superiores para integrar la gran diversidad de informaciones complejas. En este sentido, la eficiencia del proceso estará determinada tanto por su capacidad de propiciar la creatividad como también, de construir aprendizajes comunes a partir de la interacción colectiva de distintas formas de explicarse los fenómenos para luego, implementar las acciones compartidas.

Con todo, la interacción de diferentes conocimientos es de difícil sistematización y dado ello, generalmente participan del proceso una comunidad acotada de actores en cuyas manos se encuentra el conocimiento, comprendiendo las distintas visiones en estos espacios de dominio interpersonal, que luego se desenvuelven hacia la comunicación de orden documental y de difusión.

En segundo lugar, cobra sentido que de la interacción de las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje; depende la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, sobre lo cual es preciso activar el proceso de gestión del conocimiento, entendido como una actividad sistemática de gestionar la información que, generada por la propia dinámica organizacional (Garzón Castrillón & Fisher, 2008), ha de ser transformada en conocimiento estratégicamente relevante para el desenvolvimiento competitivo de la organización y su posicionamiento en el entorno.

En el ámbito de lo expuesto, se reconoce el carácter emergente de un conocimiento que se va construyendo desde la base (Quinn, 1982), a partir de una serie de acciones cotidianas que, bajo la forma de un patrón relativamente lógico y coherente de ejecuciones, van consolidando posiciones estratégicas en torno a una perspectiva unificada (Quinn, 1978). Por lo tanto, la clave estratégica es identificar las acciones que van emergiendo con la forma de patrón, desde la base, y ser capaces de

distinguir en ellas la perspectiva unificada que les da sentido y las consolida como conocimiento estratégicamente relevante.

Dado lo señalado, el aprendizaje organizacional emerge de la combinación de diversas experiencias que se van articulando en torno a una visión común entre los actores, implicando más que el logro de la serie de impresiones que supone el desarrollo de proyectos estratégicos específicos y acotados. Surge aquí el aprendizaje organizacional desde la combinación entre el patrón emergente ligado a un conjunto de acciones y la unicidad de la perspectiva, en torno a una visión común de desarrollo. En el fondo, esta perspectiva de gestión del conocimiento da cuenta de un proceso continuo, que fluye desde aspectos tácitos hacia aspectos explícitos y cuyos resultados serán funcionales a la forma en que los conocimientos de difícil codificación se van transformando en conocimientos codificados (Yoguel, 2000) que paulatinamente se van consolidando en la organización.

En el ámbito de las comunicaciones, lo planteado implica gestionar un proceso en ambientes complejos, dinámicos e imprevisibles, donde el flujo de cambio demanda la aplicación permanente y sostenida de nuevas estrategias, más basadas en la articulación de un proceso de aprendizaje colectivo que en la premeditación de acciones comunicacionales centralizadas.

Ahora bien, dado que los riesgos inherentes a lo planteado residen en que cada espacio de interacción se transforme en una serie de acciones inconexas en un patrón de acciones que, aunque coherente, no genere ventajas ni nuevas competencias organizacionales, terminando a la postre por perderse aprendizajes estratégicamente relevantes, es que se demanda de un cuidadoso proceso de seguimiento y sistematización de estos espacios de interacción y participación, en lo cual resulta capital articular un proceso comunicacional capaz de constituir una memoria organizacional (Muñoz-Seca Fernández-Cuesta & Riverola García, 2002), gestionando eficientemente la conversión del conocimiento, avanzado desde la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), conjugando estratégicamente en ello los dominios interpersonales, documentales y de difusión de las comunicaciones.

### **3.4. Los Procesos de Comunicación Estratégica en el Espacio Universitario.**

Hasta hace algunas décadas, la universidad se caracterizó por un relativo abandono respecto de las preocupaciones gestadas en su entorno cercano, existiendo una actividad investigativa más bien centrada en temáticas de interés de los propios académicos, sin atender a las problemáticas existentes en la realidad local y nacional. Si bien existían conexiones explícitas entre la universidad y el entorno, esta vinculación fue más bien intermitente, y no se configuró como un objetivo estratégico hasta sólo algunas décadas (Alcantar & Arcos, 2004). En este contexto, el espacio universitario se desarrolló de acuerdo a la información generada en su interior, aislada y desprovista de una lógica que permitiese revelar la manera en que las actividades desarrolladas por la universidad impactaban en el entorno socioproductivo, toda vez que esta consideración no constituía un propósito fundamental al interior de la academia.

La docencia, la investigación y la difusión, funciones sustantivas de la universidad, tenían su correlato esencial en la formación de capital humano y, en ese sentido, la vinculación de la universidad con el entorno se basaba fundamentalmente en una concepción reduccionista de este término, identificándose con la díada universidad-industria (Martínez F. , 1999).

Desde hace algún tiempo, diversas son las transformaciones que han impactado en los distintos ámbitos de la vida en sociedad. El paso hacia una sociedad en que la información adquiere cada vez más protagonismo, hacia un mundo cada vez más globalizado e interconectado y los avances científicos y tecnológicos han transformado no sólo la cultura y economía de las sociedades, sino también la manera en que las organizaciones deben desenvolverse en medio de escenarios inciertos y cambiantes (Vega, 2004). El cambio permanente y la incertidumbre se han vuelto la nueva marca epocal y es por ello que las organizaciones, en particular la universidad, han sido de alguna manera obligadas a repensar sus propósitos estratégicos y las características de sus vinculaciones.

El año 1996 se celebró en la Habana la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, y en dicha instancia la temática vinculación fue tratada en torno a la necesidad de las universidades de responder a su entorno con criterios de mayor pertinencia, calidad y cooperación internacional (Alcantar & Arcos, 2004).

El contexto que hoy caracteriza el funcionamiento de la vida en sociedad, como ya fue señalado, se encuentra permeado por lógicas de cambio constante, en que el aprendizaje se ha vuelto el factor crítico para el desarrollo de capacidades superiores, esto es, capacidades que permitan innovar.

Y es la universidad uno de los espacios en que la innovación requiere de lineamientos específicos para su desarrollo. Ésta, sin embargo, no ocurre en el vacío ni tampoco encapsulada en el mundo académico. Es necesario concebir el espacio universitario como inserto en contextos específicos, permeada por problemáticas particulares a las que, por cierto, es necesario dar respuestas. Tal como argumentan Martínez et. al. “[...] *al concebir la universidad como organización responsable de la creación del conocimiento, como su principal producto, inquieta en el sentido de cómo debe ser administrada y obliga a conocer de ella el criterio de la pertinencia, para comprobar que los objetivos propuestos por la institución corresponden a los requeridos por la sociedad*” (Martínez, Mavarez, Rojas, Rodríguez, & Carvallo, 2006).

Esta “función social de la universidad” (Martínez, Mavarez, Rojas, Rodríguez, & Carvallo, 2006), referida a las capacidades que en su interior se desarrollen para responder de manera pertinente a las demandas del entorno, requiere concebir como factor crítico a la comunicación, en tanto actividad que permita vinculaciones efectivas, donde el conocimiento sea apropiado por la comunidad (Vega, 2004).

La innovación no ocurre en medio de la nada. El desarrollo de innovaciones, desde la universidad, necesita de redes en que el conocimiento transite para ser evaluado en función de su adecuación al entorno. Esto es, requiere de multiplicidad de actores que se hagan parte y se identifiquen con el proyecto y que, a su vez, lo transformen con criterios de pertinencia. Por tanto, concebir la comunicación desde una perspectiva estratégica y bidireccional no es sólo una necesidad, sino una condición para la generación de redes, en que el conocimiento sea construido y difundido socialmente, dando lugar a beneficios compartidos a partir de un ejercicio de producción común de sentido (León Duarte, 2006).

#### 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.

El Sistema Territorial de Educación fue desarrollado e impulsado como una propuesta educativa, cuyo sentido territorial lo señala como una iniciativa necesaria de sistematización, difusión y modelamiento, que permita dar respuestas concretas a problemáticas que han existido históricamente, tanto en el sistema educativo, como en diversos territorios. En tanto propuesta de innovación y cambio para el ámbito educativo, el proyecto estableció la necesidad de desarrollar e integrar distintas herramientas y canales de comunicación, con el propósito de dar a conocer las estrategias implementadas, así como también generar impactos relevantes que coadyuven en el proceso de imbricación de distintos actores en torno al proceso de cambio e innovación dispuesto por la iniciativa.

Respecto a los medios y canales de comunicación, Roger Fidler (1998) define los dominios de la comunicación en función de tres dominios analíticos: interpersonal, de difusión, y de documentación.

- El **dominio interpersonal** refiere a las formas de comunicación que involucran una interacción de ida y vuelta, sin existir en este proceso mediaciones; el habla y la interacción no verbal es fundamental en este dominio, elementos que otorgan a quienes interactúan en este dominio un control total sobre el contenido de la información.

- Por otro lado, el **dominio de difusión** corresponde a las formas de comunicación mediadas, en que la difusión se realiza al público a través de técnicas audiovisuales estructuradas; es considerado, por ello, el menos interactivo y el más pasivo de los dominios.
- El **dominio de la documentación**, en tanto, refiere a aquellas formas mediadas en que la difusión se realiza de manera estructurada, a través de técnicas escritas o tipográficas, cuyo proceso de interpretación le otorga al público una capacidad de mayor actividad. Entre sus atributos se encuentra la portabilidad, la conveniencia, la simplicidad y la confiabilidad.

Ahora bien, para efectos de los análisis que se desarrollan en este artículo, se propone incorporar como un **dominio las “redes sociales”** en una categoría diferenciada respecto de las anteriores, pues corresponden a herramientas que permiten conjugar distintos atributos de los dominios interpersonal, de difusión y de documentación. Esta potencialidad incentivaría la elaboración de estrategias que den curso a procesos de comunicación efectivos, permeados por la interlocución, esta vez mediada por el apoyo de tecnologías de la información y comunicaciones, más que por la pasividad de los receptores.

La argumentación conceptual expuesta refiere a la necesidad de articular de manera estratégica e innovadora los dominios interpersonales, de difusión y documentales, de manera de generar instancias comunicacionales que propicien estratégicamente procesos de cambio y transformación sostenidos, en función de la constitución de espacios de aprendizaje compartido, en que los diversos actores se hagan parte activa de un proceso de construcción y cambio, a la vez que sientan como suyo el proceso de innovación.

En este marco, los medios que han sido desarrollados por el Sistema Territorial de Educación y que son objeto de análisis corresponden a Talleres de Trabajo, Reuniones Periódicas, Medios de Prensa, Conferencias y Seminarios, Sitio Web, Revista de Difusión, Grupo en Facebook y Canal de YouTube. Como tales, para objeto de análisis, ellos son catalogados en función de los cuatro dominios analíticos expuestos, aplicándose en cada caso, como variables y fuentes de análisis, la participación de actores registradas en actas y listados de asistencia a reuniones, talleres seminarios y conferencias; las visitas, registros y comentarios realizados en sitio web, medios de prensa, grupo de Facebook y canal de YouTube; y tiraje y listados de distribución de revista de difusión.

Sobre esta base, la reflexión y el análisis busca dar respuesta a cómo han de gestionarse los distintos dominios de la comunicación para el fortalecimiento de procesos de innovación y cambio organizacional en educación, integrando la diversidad de actores e intereses desde una perspectiva estratégica y articulada. Para estos efectos, se analizan los medios desarrollados por el Sistema Territorial de Educación, en función de tres ejes analíticos clave:

- Tipo de actores** participantes.
- Fuentes y gestores** en la generación de temas y contenidos estratégicos.
- Interacciones y participación** en torno a la generación de contenidos.

De este modo, se configura un cuadro de análisis tal como se expresa en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Síntesis Metodología de Análisis**

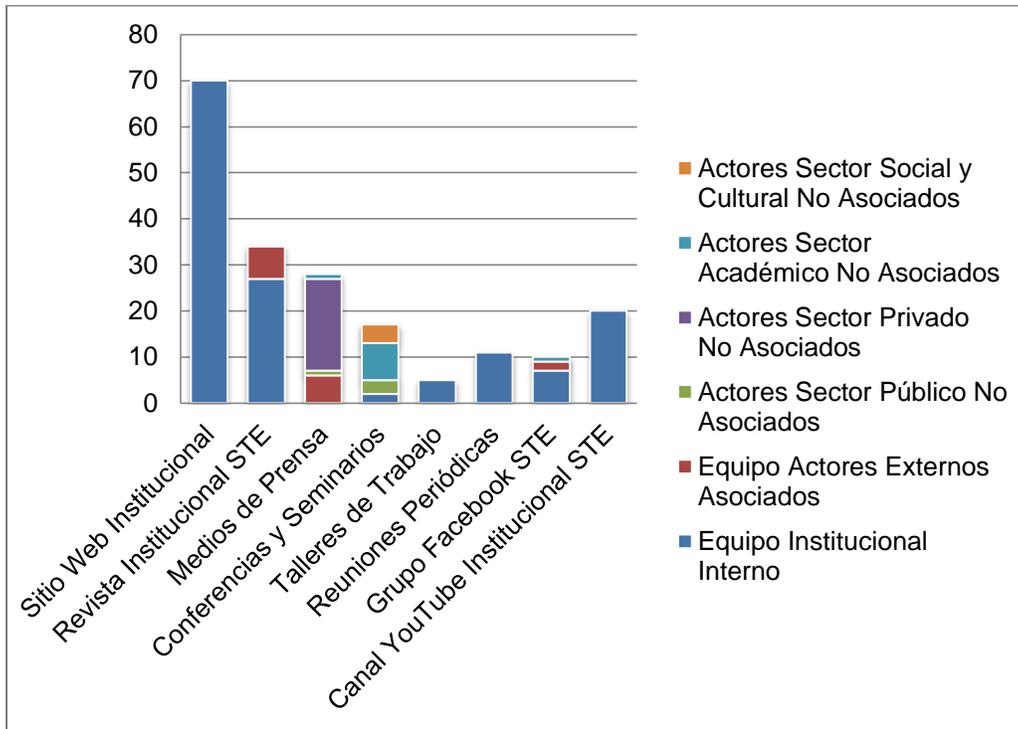
<b>Dominio Analítico de la Comunicación</b>	<b>Medio de Comunicación Analizado</b>	<b>Tipo de Actores Participantes</b>	<b>Fuente de Generación de Contenidos</b>	<b>Interacciones en torno a Contenidos</b>
Interpersonal	Talleres de Trabajo	Responde a la pregunta <i>¿Qué tipo de actores participan de cada una de estas instancias y medios de comunicación?</i>	Responde a la pregunta <i>¿Qué actores son los gestores que actúan como fuente de la información canalizada a través de estas instancias y medios de comunicación?</i>	Responde a la pregunta <i>¿Qué grado de participación y qué tipo de interacciones y “conversaciones estratégicas” se producen en torno a los contenidos canalizados a través de estas instancias y medios de comunicación?</i>
	Reuniones Periódicas			
Difusión	Medios de Prensa			
	Conferencias y Seminarios			
Documentación	Sitio Web			
	Revista de Difusión			
Redes Sociales	Grupo de Facebook			
	Canal de YouTube			

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

El Gráfico 1 detalla la participación de distintos actores en la generación de contenidos en torno al Sistema Territorial de Educación. Al respecto, se observa el protagonismo de los actores vinculados al Proyecto (Equipo Institucional Interno), lo que permite pensar en que el Sistema puede no estar lo suficientemente posicionado entre los actores estratégicos con los cuales les es preciso articular acciones conjuntas.

**Gráfico 1. Participación Relativa en la Generación de Contenidos Según Medio de Comunicación Utilizado**

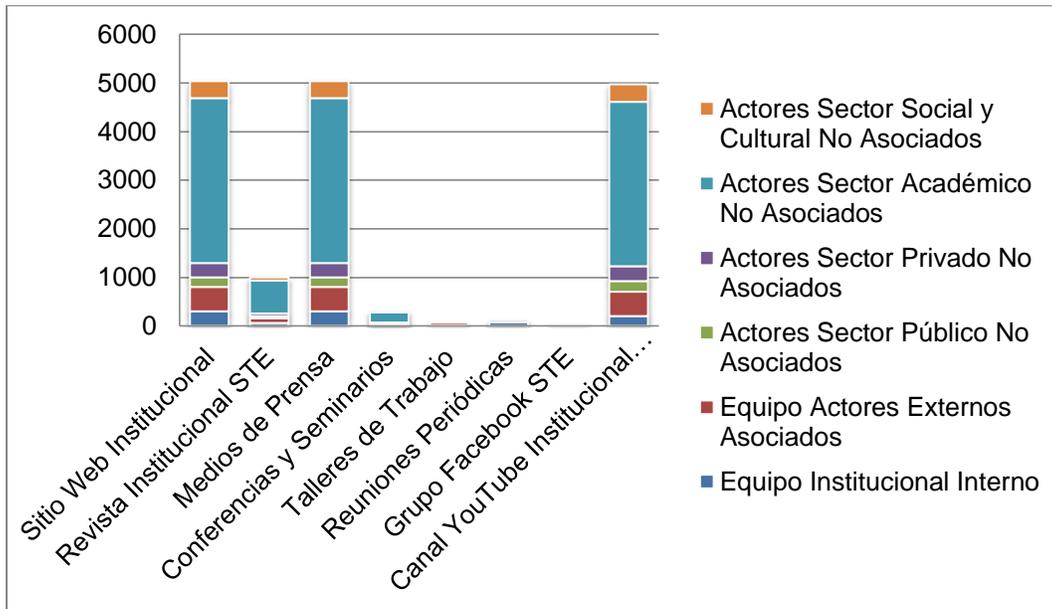


Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el gráfico indica que el mayor dinamismo se encuentra en los medios de documentación y difusión; éstos, por sus características, permiten llegar a un amplio público, que puede no participar de manera directa en el desarrollo del proyecto. En este sentido, la documentación y difusión, tanto por sus atributos como por su capacidad de llegar a públicos masivos, permite a actores clave acceder a información específica respecto de ámbitos en los cuales su función es estratégica.

En el contexto particular del proyecto, tanto los dominios de difusión como de documentación constituyen las principales instancias de acceso a información relativa al avance y actividades, demostrando los distintos medios de comunicación una masiva divulgación y concurrencia, dado esto por el número de visualizaciones de contenido, de acuerdo al Gráfico 2.

**Gráfico 2. Participación Relativa en la Visualización de Contenidos Según Medio de Comunicación Utilizado**



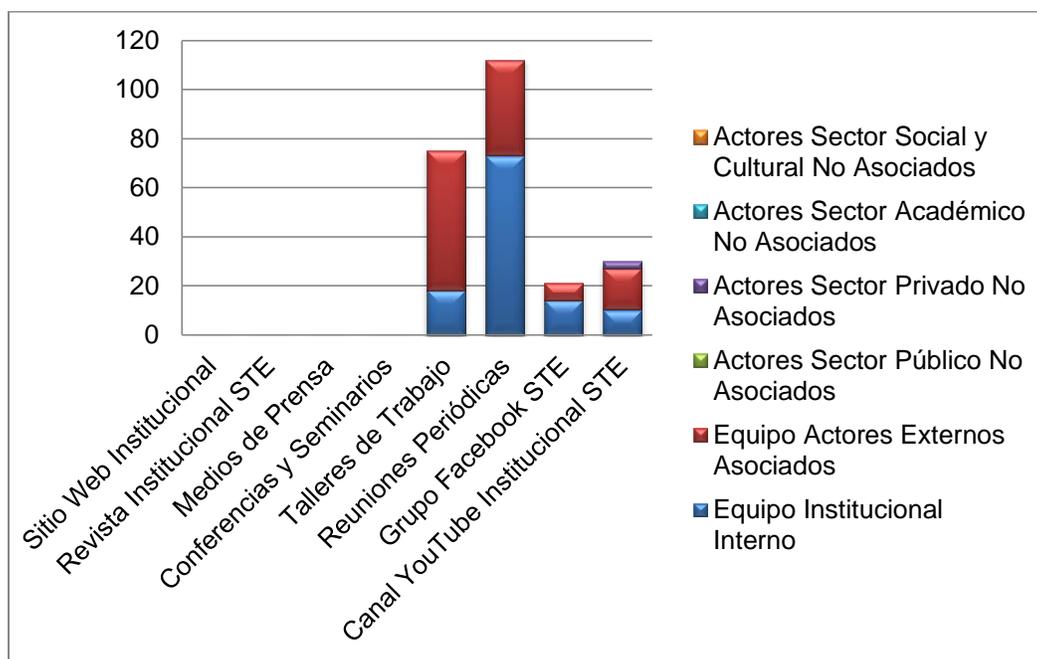
Fuente: Elaboración propia.

El dominio de la documentación muestra una particular e importante actividad. Fueron publicadas dos revistas, con un tiraje de 1800 ejemplares, siendo distribuidos de manera diversificada a nivel regional. Por otro lado, diversos medios, externos al proyecto informaron respecto de avances y actividades realizadas en el marco de la iniciativa. Es necesario, por tanto, reforzar estos medios, a través de información estratégicamente relevante, de manera de impactar en el involucramiento y en el compromiso del público con la iniciativa de innovación.

A su vez, el Gráfico N° 2 muestra además una importante participación de sectores no directamente asociados a la iniciativa. A pesar de ser el Equipo Institucional Interno el gestor del contenido de la información, diversos actores se hacen parte de los procesos comunicacionales, aunque mayoritariamente en la forma de espectadores; esto es, receptores de información estructurada, con reducidos márgenes de respuesta, debido al carácter unidireccional que presentan estos dominios, donde la información va desde emisor a receptor, sin intercambio significativo de roles.

Ahora bien, a pesar de la distribución masiva de la información dispuesta por el proyecto hacia diversos actores e instituciones, en el Gráfico N° 3 se observa que el nivel de interacciones en torno a los contenidos generados en estas instancias fue más bien bajo.

**Gráfico 3. Participación Relativa en Interacción en Contenidos Generados Según Medio de Comunicación Utilizado**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 3, en el ámbito de las redes sociales, existen también precarios niveles de interacción en torno al contenido de la información puesta a disposición. Por otro lado, el contenido de la información contenida en estos medios fue elaborado por actores vinculados directamente al área de comunicaciones del proyecto. Los bajos niveles de interacción desmenuada en estas redes limita la instancia de generación de conversaciones estratégicas y construcción de espacios que permitan aprendizajes compartidos y ello, a pesar de las potencialidades de las nuevas formas de comunicación virtuales.

Finalmente, los medios de comunicación en el dominio interpersonal refieren al desarrollo de reuniones periódicas de planificación y talleres de trabajo. Ambas actividades fueron aspectos claves, en tanto han posibilitado espacios de diálogo y resolución entre actores estratégicos. Como práctica habitual, por otro lado, se encuentra el proceso de sistematización de conversaciones y acuerdos construidos en estas instancias, lo que permite el posterior análisis y reflexión respecto de información estratégica para el desarrollo de innovaciones. A pesar de acudir a estas instancias el Equipo Institucional Interno y Actores Externos Asociados, principalmente, estos espacios del dominio interpersonal permiten la actuación y el diálogo sin mediaciones, permitiendo captar impresiones, clarificar perspectivas y otorgar respuestas frente a inquietudes que pudieran causar desconfianzas y pérdida de interés.

De acuerdo ello, es posible sintetizar el comportamiento de las distintas variables analizadas, y la correspondencia de éstos con los dominios de la comunicación señalados por Fidler (1998).

**Tabla 2. Síntesis de Análisis y Resultados**

<b>Tipo de Medio</b>	<b>Tipo de Actores Participantes</b>	<b>Fuente de Generación de Contenidos</b>	<b>Interacciones en Torno a los Contenidos</b>
Sitio Web	No se registra impacto	Predominio STE	Predominio pasividad
Redes Sociales de Internet (Facebook, Youtube)	No se registra impacto	Predominio STE	Predominio pasividad
Revista de Difusión	Predominio STE y actores vinculados	Predominio STE	Predominio pasividad
Prensa (TV, Escrita, Radio)	Medios externos	Medios externos	Predominio pasividad
Conferencias y Seminarios	Diversidad de actores	Actores públicos y privados, convocados por STE	Predominio pasividad
Talleres de Trabajo	Predominio STE y académicos UBB	Predominio y académicos UBB	Predominio actividad
Reuniones Periódicas	Predominio STE	Predominio STE	Predominio actividad

Fuente: Elaboración propia.

## **6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.**

Si bien la mayoría de los actores tiende a interactuar en torno a los medios documentales y de difusión, cabe resaltar que ellos representan en sí mismos canales pasivos, en los cuales la única acción posible por parte de los actores externos es la de actuar como receptores. En los proyectos estratégicos de innovación se requiere no obstante incrementar la capacidad de involucramiento, no sólo proveyendo información sino que constituir espacios de aprendizaje compartido por la vía de actividades complejas, transformando de este modo a los actores en agentes constructores del proceso de cambio, construyendo consecuentemente grados crecientes de involucramiento.

Los nuevos medios de comunicación, con todo su potencial de cobertura, flexibilización y adaptabilidad, presentan límites para la socialización de proyectos estratégicos, que requieren del involucramiento de los actores en función de su propio sentido crítico, impresiones e intereses; por tanto, se requiere de espacios comunicacionales que superen la lógica del aprendizaje adaptativo y hagan de los actores sujetos activos en la construcción de las innovaciones (Barboza, 2014). En este sentido, si bien los medios tecnológicos facilitan la socialización en función de la documentación y difusión, no alcanzan a superar aún la potencia de las formas tradicionales de conversación social como espacios para construir lenguajes comunes y articular visiones y conocimiento compartido.

En la práctica, se aprecia que el proceso de comunicación debe comprenderse como una herramienta estratégica de apoyo para el fortalecimiento del proceso de transformación, en la búsqueda de una configuración ideal. Dado ello, en todo el proceso, las comunicaciones deben propender a que los actores logren sostener impulsos innovativos constantes, en una secuencia de sostenimiento de la estabilidad y transformación puntual y situacional (Quinn, 1978). Por lo mismo, el proceso debe comprenderse en una articulación estrecha y permanente entre los actores en las diversas acciones que se desenvuelven, colaborando hacia la difusión y posicionamiento de cambios incrementales, sobre la base de situaciones coyunturales y atendiendo a los distintos ritmos a los cuales pueden generarse impulsos de cambio.

Por lo tanto, las comunicaciones han de articularse en torno a una estrategia que debe recoger matices evolutivos y dejar opciones abiertas para la creatividad y el surgimiento de métodos, canales, medios, herramientas y perspectivas experimentales de acción; aceptando que las comunicaciones tomarán distinto carácter, en la medida que se asume que existen distintas configuraciones y situaciones, que demandan distintos grados de complejidad, en atención al apoyo a procesos estratégicos.

Por cierto, esta forma de comprender el proceso presenta matices genéricos, que demandan de un monitoreo permanente de los impulsos de cambio, con el objeto de sostenerlos, sistematizarlos y consolidarlos. En la práctica, se requiere asumir el espacio comunicacional también como una instancia para realizar seguimiento estrecho y reconocer de manera profunda la base estratégica en que se encuentra el proceso de cambio e innovar consecuentemente, de manera emergente y situacional.

### **6.1. Hacia una Propuesta Genérica de Proceso Comunicacional para la Gestión del Cambio.**

En línea con la necesidad de incrementar la capacidad de integración de herramientas y medios comunicacionales que permitan el posicionamiento de proyectos innovadores, en función de un mensaje consistente (Navarro Bailón, Sicilia Piñero, & Delgado Ballester, 2009), es posible plantear un proceso comunicacional en tres etapas, para el aprendizaje y el desarrollo de conocimiento organizacional requerido en las iniciativas de innovación. Tales etapas se vinculan a la gestión articulada de los dominios interpersonales, documentales y de difusión de la comunicación.

- En una primera etapa, impera la relevancia del dominio interpersonal de la comunicación, en lo cual se precisa disponer de espacios compartidos de aprendizaje y construcción de conocimiento, donde la figura de los talleres de análisis y las instancias de reunión periódica colaboran a una identificación social sistemática de conocimientos tácitos socialmente distribuidos. Aun cuando éste tipo de instancias presenten una participación de un número acotado de actores, ellos suelen ser portadores de experiencias proclives a transformarse en conocimiento organizacional estratégicamente relevante. En esta etapa resulta fundamental la tarea de sistematizar y analizar centralizadamente las conversaciones y acuerdos, de manera de hacerlos luego transmisibles hacia otros actores claves.
- En una segunda etapa, emerge la relevancia de los dominios documentales, donde las revistas de difusión y los medios de prensa juegan el rol fundamental de enlazar lo sistematizado en la primera etapa, hacerlo comprensible y luego extensivo hacia una amplitud de actores diversos, a manera de socializar el conocimiento sistematizado y transitar hacia el establecimiento y consolidación de visiones compartidas entre los miembros involucrados en las innovaciones.
- Finalmente, en la tercera etapa aparece la importancia del dominio de difusión del conocimiento socialmente construido en las etapas anteriores, donde las conferencias y seminarios constituyen espacios privilegiados de conversación masiva en torno al conocimiento especializado, en instancias de corte académica y educacional.

En el plano de lo expuesto, es preciso relevar que los dominios documentales en primer término, y de difusión en un segundo plano, darán cuenta de conversaciones ya producidas, aunque por cierto harán referencia a aprendizajes que surgen sólo con posterioridad al proceso reflexivo de sistematización. En ello, el valor agregado que propician los dominios documentales y de difusión es el desarrollo de análisis que pueden actuar posteriormente como nuevos marcos de referencia para los actores.

¿Y qué es posible plantear respecto de la utilización de los medios informáticos y tecnológicos que han emergido como herramientas de apoyo fundamental para los procesos de comunicación? Al respecto, queda por cierto abierto un amplio desafío, toda vez que se observa que, aún a pesar de su carácter eficiente y masivo, todavía no se ha internalizado la cultura de interacción que propician las redes sociales y las nuevas tecnologías como un espacio para dialogar y hacer más participativos y colaborativos los procesos de innovación y cambio.

En este sentido, es preciso hacer hincapié en que un plan que asuma esta perspectiva no ha de basarse en la mera utilización y disposición de las nuevas tecnologías, sino que más bien sus posibilidades de uso exitoso radicarán esencialmente en su utilización con sentido, quedando abierto por tanto un amplio espacio donde innovar de manera emergente y situacional.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcantar, V., & Arcos, J. L. (2004). La Vinculación como Instrumento de Imagen y Posicionamiento de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 6 (1), 1-13.
- Barboza, R. A. (2014). Instituciones, Medios y Socialización: Aportes para una Discusión. *La Trama de la Comunicación - Volumen 18*, 173-186.
- Briançon Messinger, M. (2009). Un Soporte Teórico para la Comunicación Integrada. *Punto Cero Año 14 N° 18*, 23-32.
- Dufour, D.-R. (2007). *El Arte de Reducir Cabezas. Sobre la Servidumbre del Hombre Liberado en la Era del Capitalismo Total*. Buenos Aires: Paidós.
- Fidler, R. (1998). *Mediamorfosis. Comprender los Nuevos Medios*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión N° 24*, 195-224.
- Gatica, F. (2002). Territorio, Gobierno Local y Circuitos Económicos: El Caso de Coelemu. En G. Falabella, & R. Galdames, *Repensar el Desarrollo Chileno* (págs. 285-358). Concepción-Chile: Ediciones Universidad del Bío Bío.
- Lanza, L., & Fidel, N. (2011). Política 2.0 y la Comunicación en Tiempos Modernos. *Cuaderno 35 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 53-63.
- León Duarte, G. (2006). Características Estructurales de la Producción ALAIC. Una Aproximación al Conocimiento Comunicativo del GT-17. *Comunicación y Sociedad N° 6*, 131-158.
- Malluk Marengo, A. L. (2013). Análisis de la Planeación Estratégica de la Comunicación en Cuatro Proyectos de Intervención Social en Montería. *Anagramas, Volumen 11, N° 22*, 79-91.
- Martín, I. (2007). Retos de la Comunicación Corporativa en la Sociedad del Conocimiento: de la Gestión de la Información a la Creación de Conocimiento Organizacional. *Signo y Pensamiento* 51, 52-67.
- Martínez, C., Mavarez, R., Rojas, L., Rodríguez, J., & Carvallo, B. (2006). La Responsabilidad Social como Instrumento para Fortalecer la Vinculación Universidad - Entorno Social. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología e Innovación CTS+I*, (págs. 1-21).
- Martínez, F. (1999). *Nueve Retos para la Educación Superior*. México D.F.: ANUIES.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Muñoz-Seca Fernández-Cuesta, B., & Riverola García, J. (2002). *Del Buen Pensar y Mejor Hacer: Mejora Permanente y Gestión del Conocimiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Navarro Bailón, M. Á., Sicilia Piñero, M., & Delgado Ballester, E. (2009). Efectos de la Comunicación Integrada de Marketing a través de la Consistencia Estratégica: una Propuesta Teórica y Metodológica. *Estudios Gerenciales Vol 25 N° 111*, 35-57.
- Navarro de Gottfredi, A. M. (2002). Una Forma de Profundizar la Relación Universidad - Sociedad. *Cuadrenos N° 15 FHYCS-UNJu*, 31-41.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: University Press.
- Pérez, C. (2001). Cambio Tecnológico y Oportunidades de Desarrollo como Blanco Móvil. *Revista de la Cepal N° 75*, 115-136.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review, Vol 74, N° 6*, 61-78.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivos: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Bilbao-España: Editorial Deusto.
- Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la Comunicación Estratégica en los Sectores Empresarial, de Desarrollo y Público. Estudio Comparativo. *Palabra Clave Vol. 15 N° 1*, 128-159.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review, V 20 N° 1*, 7-19.
- Quinn, J. B. (1982). Managing Strategies Incrementally. *Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 10, N° 6*, 613-627.
- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del Arte en la Nueva Comunicación Estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento* 59, 234-246.

- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. *Cuaderno 33, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* , 17-22.
- Supiot, A. (2007). *Homo Juridicus. Ensayo sobre la Función Antropológica del Derecho*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Universidad del Bío-Bío. (31 de Agosto de 2015). *Sistema Territorial de Educación* . Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/ste>
- Uranga, W. (2007). Soñar Futuros para Construir el Presente. La Comunicación Prospectiva Estratégica para el Desarrollo. *Punto Cero Año 12 N° 14*, 13-26.
- Vega, F. (2004). Redes Universitarias Regionales de Innoación, Nuevo Escenario de Aprendizaje Social. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana 16 (22)* , 213-229.
- Wigodski, T. (2007). Gestión Estratégica Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos. *Trend Management, Vol 9, Edición Especial mayo* , 46-54.
- Yoguel, G. (2000). Creación de Competencias en Ambientes Locales y Redes Productivas . *Revista de la Cepal N° 71*, 105-119.