

(*) **Alicia Muñoz.** Profesora Universitaria en Danza, dirige desde 1997 la colección Balletin Dance Didáctico “Compartiendo Ideas” de la editorial Balletin Dance.

(**) **Marcio Chinetti.** Profesor Titular por concurso del Instituto Nacional Superior de Artes, Director de la Escuela Superior de Danza del Instituto Universitario Patagónico de Artes entre 1985 y 2005.

Comunicación e Identidad Institucional

Fecha de recepción: junio 2017
Fecha de aceptación: agosto 2017
Versión final: octubre 2017

Adriana B. Murriello (*), Alfredo E. A. Coelho Suárez (**)
y Andrea Ledwith (***)

Resumen: La crisis argentina de 2001-2002 significó un cambio de paradigma social y económico nacional. En ese contexto, el Colegio Ward creó el Área de Desarrollo Institucional para revalorizar los ideales fundacionales, crear vínculos, redes y lazos con la comunidad educativa y social. Así se inició una revista institucional para afianzar relaciones con la comunidad interna y externa. Con el tiempo se fueron ampliando las funciones del área: promoción, publicidad, relaciones institucionales, convenios, intercambios captación de fondos. Se ha preservado intacto un eje vertebrador de la tarea que es la comunicación de la identidad institucional en coherencia con los valores fundacionales.

Palabras clave: comunicación institucional – identidad institucional – vínculos con la comunidad – promoción - relaciones institucionales – convenios - captación de fondos

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 98]

Presentación

Intentar hacer diferencia, descubrir algo del orden de lo inédito en el volver a mirar lo ya mirado, escuchar lo ya escuchado y decir lo que alguna vez ya se dijo implica cuestionarnos acerca de las posiciones que ocupamos, los sentidos que circulan, nuestros discursos y modos de acercamiento a situaciones particulares, en búsqueda de otras significaciones. (Nicastro, 2006: p.21)

Desarrollo Institucional es un área de gestión dentro del ámbito de la Dirección General del Colegio Ward que abarca distintas competencias vinculadas, en un sentido amplio, con la comunicación institucional. Con más de una década de trayectoria, creemos de interés compartir nuestra experiencia.

La locución “Desarrollo Institucional” se origina a principios del siglo XX en los EE.UU. para denominar la profesionalización de las acciones realizadas por las instituciones privadas sin fines de lucro para promocionar a las mismas con el fin de recaudar fondos para su sostén y crecimiento. Con el tiempo, los procesos se fueron sistematizando y el propio término fue cambiando cuando uno de los impulsores de este campo fue contratado por una universidad para vincular el desarrollo de la percepción pública con el apoyo financiero a la misión educativa.

En el caso del Colegio Ward, el origen del Área de Desarrollo Institucional se produce en un contexto de dos crisis coincidentes. Por un lado, la crisis económico-social de Argentina de 2001-2002, que representó la im-

plósion del modelo económico vigente, con una caída generalizada del poder adquisitivo de la sociedad que se venía produciendo desde mediados de la década del '90, y fuertes procesos de des-institucionalización, a la vez que escepticismo y desconfianza en los actores políticos. Por otro lado, una crisis institucional fruto de varios años de declive de la matrícula producto de, entre otras cosas, la crisis económica y la sucesión de gestiones en corto tiempo.

Una nueva gestión al frente de la Dirección General, a partir de fines de 2001, emprendió la tarea de revalorizar los ideales fundacionales del Colegio: crear vínculos, redes y nuevos canales de comunicación con la comunidad educativa y, especialmente, con la comunidad social más amplia.

El empuje y la voluntad de producir un cambio eran fuertes, pero era necesario además dotarse de las herramientas adecuadas, la mayoría de las cuales se construyeron “haciendo camino al andar”. La creación del área se inició con la idea de producir una revista como vehículo de promoción institucional y de afianzar las relaciones con la comunidad, pero pronto fue adquiriendo una dinámica propositiva que la fue modelando, dándole identidad como “desarrollo institucional”.

La génesis del Área de Desarrollo Institucional

El contexto de cada escuela puede ser su barrio, como espacio en el que intervienen distintos grupos, con todo lo que allí ocurre; también los lugares de procedencia de los alumnos; la realidad política, cultural y económica en la que se desenvuelve y de

la que forma parte. El contexto es lo que ocurre en el país y en el mundo. (Alfiz, 2001: p. 25)

NetWard, la revista institucional, fue lo que podría denominarse la “punta del ovillo” en este tejido de vínculos que inició Desarrollo Institucional. Comenzó cuando, hacia mediados del año 2002, la Directora General convocó a la Licenciada Adriana Murriello con la idea de hacer una revista, dada su variada trayectoria y una experiencia editorial previa en una publicación universitaria.

NetWard fue tomando forma con la premisa de que, precisamente por ser aquellos tiempos de crisis y desafíos eran “¡tiempos para comunicar y publicar!”, con la certeza de que “son inútiles los esfuerzos aislados para ‘salvarse’, valen aquellos que unen nuestros caminos a los de muchos otros” (Murriello, 2002: p.1).

Esta “apuesta por la esperanza”, característica que entendemos ineludible para una institución educativa y más aún si es de origen cristiano, se plasmó en el mismo nombre de la publicación, que revela la voluntad de “construir puentes y levantar barreras” (Ibíd.). El nombre *NetWard*, surgido a partir de un concurso de ideas entre docentes, alude a la creación de redes, a la identidad bilingüe del Colegio, al trabajo en colaboración con otros y a la acepción de “direccionalidad” que en inglés significa el sufijo “ward”, a la vez nombre del Colegio.

Desde un principio se buscó que la revista tuviera repercusión más allá del ámbito escolar, que pudiera servir como puente de comunicación para que la comunidad más amplia pudiera tener conocimiento acerca del Colegio *Ward* y su trabajo: referentes del mundo académico, vecinos, miembros de la sociedad civil, personas vinculadas a la función pública, pastores y miembros de las iglesias fundadoras del Colegio, etc.

Por eso, *NetWard* está concebida con una lógica muy distinta a la que suelen tener los tradicionales anuarios escolares, porque recupera experiencias destacadas del trabajo de los distintos niveles educativos del Colegio en torno a un eje de trabajo institucional anual (Cuidado del Medio Ambiente, Educación y Democracia, Cultura de Paz, Diversidad Cultural, etc.), a través del relato de experiencias pedagógicas concretas, reflexiones teóricas en torno al tema eje y, a la vez, escrita y presentada para que sea accesible y significativa para un público amplio, más allá de los límites del Colegio.

También se invita a participar con un escrito a especialistas destacados del ámbito académico, profesional o institucional, tanto de nuestro país como del exterior.

Editar la revista trajo consigo la necesidad de documentar lo que se hacía, tanto con textos como con imágenes. Esto trajo, con el tiempo, la mejora en la calidad de las imágenes fotográficas o filmicas; una mirada renovada sobre el hacer cotidiano para encontrar en ello lo diferente, lo identitario, lo extra-ordinario, y la organización de la preservación de dichos testimonios.

Paralelamente, en ese difícil 2002, Desarrollo Institucional emprendió la organización de un ciclo de actividades llamado “Para una Ciudadanía Solidaria”, que comenzó con una charla abierta a la comunidad, donde más de 250 personas se reunieron a escuchar la propuesta del Plan Fénix, grupo académico interdisciplinario de la Facultad de Ciencias Económicas de la

UBA, que delineó una estrategia de reconstrucción de la economía argentina para el desarrollo con equidad. El referido ciclo continuó con paneles de debate sobre temas de interés social general y algunos conciertos solidarios a beneficio de instituciones sociales de la zona. La respuesta comunitaria se hacía sentir.

También por entonces se desarrolló una campaña solidaria llamada “El Posadas es de Todos”. Esta fue una iniciativa del Colegio *Ward*, organizada junto a entidades sociales con el fin de colaborar con el Hospital Posadas, un hospital público de la zona que atiende a vastos sectores de la población y que se encontraba en una situación de grave crisis. Se formó una “mesa organizadora” integrada por el Colegio conjuntamente con Abuelas de Plaza de Mayo, el Banco Credicoop, la Asociación Cooperadora del Hospital Posadas y la Secretaría de Derechos Humanos del Municipio de Morón, distrito donde se ubica el Colegio. Con este fin solidario, el Colegio trabajó junto con aproximadamente 60 instituciones de la zona oeste del Gran Buenos Aires. A ello se sumó el impacto dentro del mismo Colegio, con la participación del Centro de Estudiantes Secundarios, exalumnos, comisiones de padres, etc.

El colectivo de entidades convocado trabajó en forma regular con reuniones frecuentes. La campaña realizó diversas acciones a beneficio del Hospital, entre las que se destacaron dos presentaciones artísticas realizadas en el Colegio: una obra de teatro con Mario Pasik y Marta Betoldi, así como un recital de León Gieco. Ambas tuvieron enorme repercusión y convocatoria. Creemos que el éxito de la campaña radicó en haber logrado reunir a tantas instituciones para trabajar mancomunadamente. El Colegio *Ward* se convirtió en “un verdadero espacio público en el que vecinos de mucho tiempo se reencontraron o se sorprendieron gratamente de descubrirse trabajando para la misma causa” (Murriello, 2003: pp. 8-9), para dar un testimonio de esperanza y de superación en medio de una época signada por la crisis y el individualismo, y demostrar así que es posible tejer una red de lazos comunitarios.

Por otra parte, para dar a conocer aspectos característicos de la propuesta educativa del Colegio *Ward*, se organizó “Con la Música a otra Parte”, un ciclo de conciertos didácticos a cargo de bandas musicales del Colegio (la Banda de Jazz, el Conjunto de Saxos y un conjunto instrumental) que actuaban en lugares diversos en forma totalmente gratuita, llevando la música wardense a barrios más alejados y ofreciéndola en ámbitos muy diversos: una confitería, una iglesia, un instituto universitario.

El fortalecimiento de las relaciones con la comunidad se completó con la incorporación activa de integrantes de la institución, primordial aunque no únicamente, la Dirección General, Desarrollo Institucional y Capellanía, en las asociaciones vecinales y comunitarias del barrio, como así también en instancias de participación municipal. Esto ha dado lugar a un mayor conocimiento de la institución desde un trabajo a la par con los vecinos/as, y un conocimiento de los actores sociales comunitarios donde la actitud del Colegio es la de acompañar, apoyar o ayudar a resolver necesidades sentidas de la comunidad. Ineludiblemente, esto es a la vez una significativa oportunidad de testimonio de nuestra manera

de entender la fe. Por otra parte, esta actitud de servicio y colaboración por parte del Colegio abrió las puertas de otras instituciones comunitarias para llevar conjuntos musicales, hacer muestras de arte, incorporarnos activamente en celebraciones comunitarias, etc.

Dadas el modo en que han encarado la tarea las gestiones municipales de la última década, esto ha resultado también en un reconocimiento de dichas instancias hacia la institución y un canal de diálogo e influencia positiva. Todo ello ha coadyuvado para que los otros nos “miren” y “reconozcan” de otra manera.

El desafío de pensar las acciones de promoción y publicidad desde la identidad institucional

Darnos a conocer, mostrar cuán buenos somos en lo que hacemos, hacer notar nuestras diferencias con respecto a los otros que se encuentran en el mismo campo de acción, abrirnos para mostrar experiencias exitosas, exponer nuestra autosuperación como indicador de calidad del servicio, señalar nuestras características propias. (Farjat, 1998: p. 13)

Para sortear la crisis que se estaba viviendo en 2002, era necesario también generar, revisar y fortalecer las acciones de publicidad y promoción del Colegio. En el entendimiento de que ello debía guardar coherencia con otros esfuerzos encarados, quedó en el marco de Desarrollo Institucional, que venía ya encarando acciones de comunicación de alcance interno y externo.

Otra preocupación permanente ha sido desarrollar estas acciones teniendo en cuenta que lo que se pretende promocionar no es un producto comercial, sino servicios educativos en el marco de una institución cristiana sin fines de lucro. Cuando consideramos haber llegado al límite de lo que podíamos generar en esta materia, se eligió a una consultora de marketing, especializada en instituciones educativas. La comprensión de la misma de nuestro marco de valores, sumado a su experiencia, fue fundamental para poder pasar a un trabajo publicitario más profesional, con mejores resultados, y con mayor eficiencia en el gasto.

Se planificaron acciones de publicidad buscando fortalecer la presencia del Colegio en zonas que se consideraron estratégicas a fin de incrementar la matrícula.

Se modificaron algunas características de las acciones de publicidad y promoción, en sintonía con la premisa de reforzar la identidad fundacional, al remarcar enunciados tales como “una institución cristiana abierta a la comunidad” o “Una escuela de vida”, frase esta última tomada de un escrito que un exalumno realizó para la revista NetWard.

Con iguales criterios, aunque en otro plano, se inició una línea de souvenirs y obsequios. Se intentó siempre que el objeto pusiera de relieve algún rasgo institucional que interesase destacar. Ejemplos: mate Ward (“porque somos un Colegio bilingüe pero argentino”); calendarios en el año del Bicentenario 2010 (permitieron ligar la historia de la Nación a la de la institución), cuadernos institucionales con referencias a la historia del Colegio, postales con producciones propias o fotos de la institución, etc.

Un nuevo vínculo con los medios

Con miras al fortalecimiento de los vínculos del Colegio Ward, se fue haciendo cada vez más evidente la necesidad de apoyar, mediante otros canales de comunicación, las acciones que se venían implementando, de modo de estimular vínculos más frecuentes, regulares y directos entre el Colegio y los crecientes contactos que se iban generando. En un corto lapso se organizó una importante base de datos que se continúa construyendo hoy en día, aprovechando todos los contactos que surgen de las muchas actividades que se realizan o en las que participamos.

Se comenzó así a cultivar un vínculo con los medios zonales: diarios, revistas, radios y canales, pudiéndose de este modo llegar a un público distinto, con contenidos diferentes. Así, muchos supieron de Escuela Especial del Colegio Ward, de sus Escuelas Deportivas abiertas a la comunidad o de los ciclos de arte y conciertos con entrada libre y gratuita. Cabe destacar que esto no significó dejar de lado el contacto con los grandes medios masivos, sino la incorporación de los anteriormente mencionados.

El Colegio Ward tenía desde el año 2000 una página Web de escasa utilización e infrecuente actualización. Se comenzó a trabajar en ello a fin de subir información de eventos y novedades. Para movilizar la referencia de la comunidad interna a la página Web, se creó un Boletín Electrónico (2003) que hacía una síntesis de noticias con links a la Web donde estas aparecían desarrolladas. Esto dinamizó en principio el uso de la página y la necesidad de que los referentes internos acercaran información de sus actividades a Desarrollo Institucional. Por otra parte, tanto en la Web como en el boletín, el público externo pasó a ser considerado como relevante, cuidando entonces el ser claros en los relatos a fin de comunicar a un público más amplio que la comunidad interna. A medida que fue creciendo este trabajo, se evaluó la conveniencia de renovar la página Web y el formato del boletín.

En 2004 se encaró la renovación del sitio Web institucional, que hasta ese momento se limitaba a brindar alguna información institucional básica. Se buscaba que quien ingresara al sitio pudiera conocer fácilmente las actividades más recientes, partiendo de la premisa de que “somos lo que hacemos”. Se buscó también que hubiese un fácil acceso a todos los contenidos desde la página de inicio sin caer en el atiborramiento de información ni en la rigidez del diseño. Más aún, nos planteamos el desafío de que la presentación de las novedades fuera algo más allá de una mera exhibición de fotos con epígrafes, sino que las noticias hablaran por sí mismas del proyecto pedagógico institucional del Colegio. A lo largo de los años, se creció en mejoras y la cantidad de visitas se incrementaron con una fuente de tráfico tanto local como internacional, siendo la página de la revista NetWard una de las más visitadas. En el año 2014 se encaró un nuevo rediseño del sitio actualizándolo a los nuevos lenguajes visuales y a la experiencia Web 2.0 (redes sociales), pero conservando los principios mencionados. Hoy en día, el sitio Web es mencionado por casi todas las familias que nos consultan por vacantes, como un factor clave en la elección de la escuela para sus hijos.

Con la incorporación de las redes sociales, comprendimos que éstas resultan instrumentos valiosos para la comunicación y el vínculo con la comunidad. Acordamos con el sentido en que lo plantea Daniel Levy (2013): “La tecnología es una dimensión del cambio social que transforma las producciones culturales; estos cambios en la sociedad y en la cultura transforman a los sujetos intervinientes” (p.84). Comenzamos con mucha cautela al abrir la institución a un espacio virtual tan amplio, pero sabemos que toda institución está presente en las redes -aun cuando no cuente con perfiles propios- debido a las más diversas menciones de los usuarios. A un año de la apertura de la página propia en Facebook y la cuenta en Twitter, podemos afirmar que la impronta institucional logró posicionarse en este terreno con el mismo espíritu con el que emprendió los otros proyectos comunicacionales aludidos.

Apoyo en actividades de apertura a la comunidad

El asesoramiento en la organización de actividades abiertas a la comunidad y en eventos escolares pasó a ser con el tiempo otra tarea significativa para el área, dado que son oportunidades en las que la misma imagen y contenido de la institución se juegan tanto ante su propia comunidad interna como ante los eventuales externos. Una de las actividades abiertas a la comunidad es la Temporada de las Artes, un ciclo de exposiciones de arte y conciertos musicales que el Colegio organiza desde 1978. El programa de la Temporada prevé, desde su origen, la realización de concursos de manchas anuales abiertos a la comunidad, salones anuales de pintura, dibujo y grabado con premios adquisición; y la organización de conciertos de reconocidas agrupaciones en el área musical. Hacia mediados de la década del '90 se habían suspendido varias acciones ante la imposibilidad de sostenerlas económicamente. Con la participación de Desarrollo Institucional se buscó darle un nuevo impulso a las muestras y presentaciones para revalorizar áreas que históricamente han sido fortalezas del Colegio (Arte y Música), con la mirada puesta en su carácter libre y abierto a la comunidad. Se trabajó en la mejora de la difusión, aprovechando los nuevos contactos y en la puesta de las inauguraciones y conciertos. En todos esos casos, se aprovecha el afluente de público, en su mayoría externo al Colegio, para entregar material promocional de los servicios y ejemplares de NetWard, estableciendo otro modo de comunicación y de dar a conocer algo más de nuestro Colegio.

Las celebraciones del Centenario, en el año 2013, han sido importantes para revisar cuestiones de nuestra historia institucional, evocar personajes y situaciones, traer a la memoria para valorar y para seguir proyectando a futuro. Desarrollo Institucional ha jugado un rol clave en la “Comisión Centenario”, grupo de trabajo abocado a organizar esta conmemoración. Una de las acciones más destacadas, fue la colaboración técnica para dos importantes publicaciones. Una es el libro *Pax Orbis, Narrativas de los Jóvenes sobre la Paz (1934/2013)* (Colegio Ward, 2013), que presenta una compilación de textos escritos por estudiantes del Colegio Ward, de Nivel Secundario durante el período de referencia. El otro es el

libro de fotografías *Construyendo sueños* (Colegio Ward, 2013), que propone un recorrido en imágenes por los distintos edificios y sedes donde funcionó el Colegio y el actual campus de 13 hectáreas, que es testigo de la vida diaria de los cientos de estudiantes que transitan por él. En esta publicación se pone de manifiesto el aporte de las iglesias fundadoras y otros donantes que con esfuerzo contribuyeron a erigir cada edificio. En consonancia, estas publicaciones fueron posibles también gracias a las acciones de recuperación del patrimonio histórico educativo emprendidas por el Colegio en los últimos años, con la creación del Archivo Histórico (2011) y del Museo del Centenario (2015), áreas con las cuales Desarrollo Institucional colabora y trabaja estrechamente.

Convenios e intercambios institucionales nacionales e internacionales

“La escuela no está aislada. Por el contrario, muchas de sus actividades están directamente vinculadas a las que realizan otros actores de su comunidad.” (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2012: p. 64)

También dentro del área se gestionan los contactos con otras instituciones educativas, colegios y universidades, del ámbito nacional e internacional. Muchas veces estos vínculos que se construyen terminan coronados por medio de la firma de convenios y/o acuerdos marco. Ello posibilita ampliar la red de intercambios cooperativos incluso con otras entidades culturales, a la vez que en el caso de instituciones educativas, facilita articular con la vida académica en beneficio de nuestros/as estudiantes, para que el pasaje, por ejemplo, de la escuela secundaria a la universidad, se vea facilitado. También, los convenios y acuerdos plantean posibilidades para directivos, docentes y personal administrativo del Colegio, con valiosas propuestas académicas.

Entendemos que los avances en la tecnología, y con ellos de los modos de comunicación entre las personas, ya no se limitan a la arquitectura institucional, ni son exclusivos de las intermediaciones escolares. Desde hace tiempo, comprendemos que los ámbitos de la comunicación toman como referencia esferas internacionales. Desde este punto de vista, el Colegio *Ward* establece relaciones de intercambio social, cultural y académico con instituciones de otros países. Estos intercambios comprenden tanto el envío como la recepción de delegaciones internacionales de estudiantes y docentes (Japón, Australia, EE.UU., Brasil y Uruguay, entre otros), como los intercambios realizados gracias a las tecnologías de la comunicación. En todos los casos, Desarrollo Institucional asesora en la preparación de las delegaciones y asiste en los contactos para las firmas de dichos convenios, como en la búsqueda de nuevos horizontes e instituciones.

Es interesante resaltar que el Colegio *Ward* ha estimulado los intercambios internacionales desde sus inicios. En 1921, por ejemplo, un equipo de básquet del Colegio (deporte nuevo para la época) ganó un torneo disputado en los EE.UU. En el área musical, la Banda del Colegio *Ward* realizó giras por Uruguay y Brasil ya desde 1940. Estos contactos e intercambios fueron realizados tanto con instituciones educativas de la Iglesia Metodista como con

otras instituciones de diverso origen. La apertura internacional del Colegio fue incluso reconocida desde el exterior, siendo el Dr. Fred Aden (entonces Director General) receptor del Premio de las Américas en 1954.

Nuevos desafíos: la cultura de la generosidad

Una de las acciones más recientes del área es la Captación de Fondos, también conocido como *fundraising*. Este término explica el mismo origen del Colegio, dado que nació gracias a la donación generosa de un hombre en memoria de su fallecida madre, pero también al impulso de misioneros de la Iglesia Metodista, que decidieron poner en acción y sostener un proyecto educativo para atender necesidades concretas de la comunidad.

Las acciones recientes en materia de captación de fondos apuntan a recuperar en la comunidad lo que llamamos “cultura de la generosidad”. Contamos para ello con capacitación y orientación de redes metodistas de las que formamos parte. En esta línea se realizó en 2015 el proyecto piloto “En Clave de Ward”, destinado a grabar un CD de música de la Banda del Colegio y la compra de instrumentos musicales.

Reflexiones en una mirada retrospectiva

Lo pasado se concibe como un conjunto de hechos y acontecimiento, como un movimiento que recurrió inevitablemente. Es un pasado que se reproduce, que recorre una y otra vez en el presente. En última instancia, el presente es el tiempo del pasado, la historia es la historia del pasado. Es en el pasado donde se encuentran las certezas necesarias para explicar lo que ocurre en el presente, y lo que ocurrirá en el futuro. (Nicastro, 1997: p. 31)

En sus años de existencia, Desarrollo Institucional fue transformándose de acuerdo a las nuevas realidades, y continúa abriendo nuevos espacios, creando nuevos vínculos y propuestas a partir de las premisas que le dieron origen.

En una primera mirada sobre lo recorrido hasta aquí, identificamos la existencia de un eje vertebrador que atraviesa a las acciones realizadas por Desarrollo Institucional, que es el principio de sostener y promover la identidad educativa cristiana y los ideales fundacionales del Colegio *Ward*.

Esta característica, podría decirse, está en el ADN del área, desde su misma concepción, cuando en un momento de crisis el Colegio decidió salir adelante actuando de acuerdo a aquello que respondía a su identidad, entendiendo además que era el mejor aporte que podía hacer a la comunidad más amplia: una institución educativa cristiana con perspectiva ecuménica, fiel a su tradición, con una marcada apertura a la diversidad y un fuerte trabajo con organismos de la comunidad en pos del bien común.

Reflejo de esto son las campañas comunitarias, que concitaron el interés y la participación tanto dentro como fuera de la institución. Como ya mencionamos, el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad abrió las puertas del Colegio a través de su gente, generándose así instancias de encuentro y participación de mucha riqueza.

Durante estos años, el Colegio Ward ha ido recuperando renombre, prestigio, presencia y matrícula. Afirmar que ello se debe a la gestión del área sería un acto de soberbia y de desconocimiento de muchos factores concurrentes. Pero, ciertamente, sin la intervención de Desarrollo Institucional, podemos afirmar que tal recuperación y crecimiento no hubiese acontecido. ¿Por qué? Porque la tarea pedagógica cotidiana es condición necesaria pero no suficiente para crecer. Comunicar lo que se hace, siendo fiel a la identidad e historia institucional, creemos que ha sido una variable clave.

Quizás vale la pena preguntarse qué hubiese ocurrido si se hubiera tomado un rumbo distinto. Es válido preguntarse: ¿era aceptable, realmente, realizar un proceso de desarrollo institucional al margen del ideario del Colegio? ¿Qué hubiese ocurrido si, en lugar de reafirmar la esperanza frente a la desazón, abrir la institución y tejer vínculos con la comunidad, el Colegio hubiese apostado a salvarse a sí mismo? ¿Qué hubiera pasado si se hubiera apuntando a competir con otras instituciones por un nicho de mercado en el campo de la educación bilingüe, tratando de moldear su oferta educativa a las demandas de esos segmentos? ¿Cuáles hubieran sido las acciones comunicacionales desde esa concepción? ¿Cuáles las consecuencias?

Quizás, uno de los mayores aciertos haya sido la autenticidad en el relato: comunicar una identidad clara, enfatizar más lo que concretamos que lo que aspiramos; cuidar mucho el lenguaje para diferenciarnos de otras instituciones y ser congruentes con nuestros postulados. Porque consideramos valiosa esta experiencia, aún con sus limitaciones y temas pendientes, creemos que vale la pena compartirla, con la convicción de que es posible concebir una propuesta para promocionar nuestras instituciones educativas de forma coherente con la identidad y la historia que las cimienta.

Referencias bibliográficas

- Alfiz, I. (2001). El proyecto educativo institucional. Buenos Aires: Aique.
- Colegio Ward (2013a). Pax Orbis. Narrativas de los jóvenes sobre la Paz (1934-2013). 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autores de Argentina.
- Colegio Ward (2013b). Construyendo Sueños: 100 años del Colegio Ward. Buenos Aires: Rumbo Sur Editorial.
- Farjat, L. (1998). Gestión educativa institucional. De las intenciones a las concreciones. Aportes para transformar la realidad. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Gvirtz, S., Zacarías, I., Abregú, V. (2012). Construir una buena escuela: herramientas para el director. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aique.
- Levy, D. (2013). Subjetividades en la era digital. En Korinfeld, D., Levy, D., Rascovan, S.: Entre adolescentes y adultos en la escuela. Puntuaciones de época. Buenos Aires: Paidós.
- Murriello, A. (2002). ¿Por qué NetWard? NetWard. Año I N° 1. Villa Sarmiento: Asociación Ward.
- Murriello, A. (2003). El Posadas es de Todos: una experiencia de trabajo comunitario. En revista El Estándar Evangélico, órgano oficial de difusión de la Iglesia Evangélica Metodista Argentina. Año 120, N° 1, marzo-abril de 2003. Buenos Aires: Asociación Iglesia Evangélica Metodista Argentina.

Nicastro, S. (1997). La historia institucional y el director en la escuela. Versiones y relatos. Buenos Aires: Paidós.

Nicastro, S. (2006). Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya sabido. Rosario: Homo Sapiens.

Abstract: The Argentine crisis of 2001-2002 meant a change of national social and economic paradigm. In that context, the Ward College created the Institutional Development Area to revalue the foundational ideals, create links, networks and ties with the educational and social community. Thus began an institutional review to strengthen relations with the internal and external community. Over time functions were expanded area: promotion, advertising, institutional relations, agreements, exchanges fundraising. It has preserved intact a central axis of the task that is the communication of the institutional identity in coherence with the foundational values.

Key words: institutional communication - institutional identity - links with the community - promotion - institutional relations - agreements - fundraising

Resumo: A crise argentina de 2001-2002 significou uma mudança de paradigma social e econômico nacional. Neste contexto, o Ward

faculdade criada Área de Desenvolvimento Institucional para revalorizar os ideais fundadores, criar links, redes e laços com a comunidade educativa e social. Então, uma revista institucional começou a reforçar as relações com a comunidade interna e externa. Com o tempo, as funções foram ampliadas área: promoção, publicidade, relações institucionais, acordos, troca de angariação de fundos. Foi preservada intacta a espinha dorsal da tarefa é a comunicação da identidade corporativa em linha com os valores fundadores.

Palavras chave: Comunicação institucional - identidade institucional - laços com a comunidade - promoção - relações institucionais - convenções - captação de fundos

(*) **Adriana B. Murriello:** Licenciada en Pedagogía (CAECE), Directora General del Colegio Ward de Buenos Aires, Argentina.

(**) **Alfredo E. A. Coelho Suárez:** Estudiante de la Licenciatura y Profesorado en Ciencias de la Educación (Universidad de Buenos Aires), integrante del Área de Desarrollo Institucional del Colegio Ward, Buenos Aires, Argentina.

(***) **Andrea S. Ledwith:** Profesora. Postgrado en Necesidades Educativas Especiales en trastornos del desarrollo (FLACSO). Posgrado en Planificación, administración y evaluación de la educación a distancia (CAECE).

Invertir la clase: reflexiones sobre una experiencia en una materia de nivel universitario

Fecha de recepción: junio 2017
Fecha de aceptación: agosto 2017
Versión final: octubre 2017

Andrés Olaizola (*)

Resumen: En un Proyecto de Investigación anterior (Olaizola, 2014), expusimos los principales elementos teóricos de la metodología pedagógica de la clase invertida. A partir de dichas consideraciones, llevamos a cabo un Proyecto Áulico, en donde implementamos la clase invertida en el curso de la materia Introducción a la Investigación que teníamos a cargo en el primer cuatrimestre de 2015 y registramos los datos que se derivaban de dicha experiencia. El presente trabajo expone las reflexiones derivadas de la aplicación de esta novedosa metodología pedagógica.

Palabras clave: clase invertida – Flipped Classroom – educación a distancia – Blended Learning – Educación

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 103]

Introducción

En un Proyecto de Investigación anterior (Olaizola, 2014), expusimos los principales elementos teóricos de la metodología pedagógica de la clase invertida. Esta primera aproximación a la clase invertida nos permitió observar que no solo puede articularse con la dinámica institucional del aula taller y del currículum por proyecto (Caram, 2009), sino que se podría plantear como una prueba piloto para integrar una forma de *e-learning* en una materia de la Facultad de Diseño y Comunicación. A partir de dichas consideraciones, llevamos a cabo un Proyecto Áulico, enmarcado en el Programa de Investi-

gación 2011-2015 de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, en donde implementamos la clase invertida en el curso de la materia Introducción a la Investigación que teníamos a cargo en el primer cuatrimestre de 2015 y registramos los datos que se derivaban de dicha experiencia. El presente trabajo expone las reflexiones derivadas de la aplicación de esta novedosa metodología pedagógica. En primer lugar, desarrollamos un breve marco teórico de la clase invertida. En segundo lugar, describiremos la experiencia realizada. Luego, se delinearán los resultados obtenidos. Finalmente, expondremos algunas conclusiones.