

Identidad Visual de la UNLP

Del Manual de Normas a la Gestión Estratégica

Trabajo Final Integrador

Especialización en Gestión de la Educación Superior
de la Universidad Nacional de La Plata

Autor: DCV Luciano

Passarella Director: Patricio

Lorente

Resumen

La Identidad Visual de las instituciones es el principal factor estructurador de la comunicación visual. La Universidad Nacional de La Plata desde hace dos décadas viene avanzando hacia su planificación y coherencia mediante la creación de un área que aborda esta problemática específica, desde la formación académica y profesional, en el marco de las demandas de comunicación visual de la institución.

Desde 2015, la implementación de un nuevo diseño de marca ha conseguido un alto rendimiento en la diversidad de contextos en que debe desempeñarse, y la sistematización de sus aplicaciones mediante un Manual de Normas, ha permitido aumentar el grado de criterios comunes entre las áreas de la Presidencia, sus Dependencias y las Unidades Académicas.

No obstante, se detectan problemas y aspectos a reforzar, así como la necesidad de evaluar las herramientas y recursos existentes, en una institución que en los últimos años ha experimentado un notable crecimiento y que tiene, a la vez, un funcionamiento necesariamente descentralizado para la gestión de sus múltiples acciones, las que requieren, en su mayoría, de la comunicación visual.

En este sentido, el riesgo de fragmentación de la imagen institucional, requiere de pensar acciones que no sólo tiendan a contrarrestarla, sino que fortalezcan a la Universidad para los desafíos de comunicación en general, y visual en particular, que deberá afrontar hacia el futuro.

El presente Trabajo Final Integrador (TFI) consiste en la elaboración de un diagnóstico y balance de lo actuado hasta el presente, detectando avances y problemas, a fin de plantear objetivos que permitan consolidar el estadio actual de implementación de la normativa. A partir del mismo, se propone avanzar, mediante una serie de acciones propuestas, hacia una Gestión Estratégica de la Identidad Visual institucional, definiendo, tanto la importancia de participación de los actores involucrados en las distintas funciones y áreas, como el rol de la Dirección de Comunicación Visual.

Índice

Introducción. Acerca de la problemática abordada.....	3
0.1. La Dirección de Comunicación Visual y la Identidad Visual de la UNLP.....	4
0.2. Objetivos.....	7
0.3. Marco teórico.....	8
0.4. Proyecto de Intervención.....	12
a. Presentación general.....	12
b. Análisis situacional de la Identidad Visual de la UNLP.....	12
c. Desarrollo del Proyecto de Intervención.....	15
1. Paradigmas actuales de la Identidad Visual.....	17
1.1. El concepto de Identidad Visual.....	18
1.2. La Identidad Visual en el marco de la Comunicación Visual institucional.....	20
2. Pensar la Identidad Visual universitaria.....	23
2.1. La Identidad Visual de las universidades públicas argentinas.....	24
2.1.1. La pertenencia institucional y la Identidad Visual.....	24
2.1.2. El origen institucional y la Identidad Visual.....	25
2.1.3. Clasificación tipológica de los signos identificadores.....	26
2.1.4. Posicionamiento de la UNLP y su Identidad Visual.....	28
2.2. Recorrido histórico de la Identidad Visual de la UNLP.....	29
2.2.1. Componentes iconográficos del escudo oficial de la UNLP.....	33
2.2.2. La marca y el Manual de Normas de 2003.....	36
2.2.3. Rediseño de la marca y nuevo Manual de Normas de 2015.....	37
3. La actual Identidad Visual de la UNLP. Componentes y herramientas.....	42
3.1. Marca.....	43
3.2. Manual de Normas.....	44
4. Hacia una Gestión Estratégica de la Identidad Visual de la UNLP.....	49
4.1. Problemas detectados.....	50
4.1.1. Normativa.....	50
4.1.2. Funcionamiento del área.....	53
4.1.3. Prácticas de la gestión.....	54
4.2. Acciones para una Gestión Estratégica.....	56
4.2.1. Optimización de las herramientas.....	57
4.2.2. Acciones de coordinación.....	57
4.2.3. Acciones de difusión.....	59
4.2.4. Acciones de fortalecimiento de recursos.....	59
Reflexiones finales.....	61
Bibliografía.....	63

Introducción.
Acerca de la problemática abordada

0.1. La Dirección de Comunicación Visual y la Identidad Visual de la UNLP

La Dirección de Comunicación Visual es el área de la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) que tiene por función planificar, gestionar y diseñar la comunicación visual de la Institución, y es integrante de la Dirección General de Comunicación Institucional.

Creada en el año 2000¹, funciona físicamente en una oficina del edificio de la Presidencia, con un equipo de trabajo compuesto por diseñadores en comunicación visual contratados y becados.

Gestiona subprogramas y proyectos propios, participa de programas con otras áreas y se desempeña como un área de apoyo para la gestión de acciones ejecutivas de la Presidencia de la UNLP.

Entre sus incumbencias la Dirección de Comunicación visual gestiona un subprograma que tiene como objetivo principal comunicar, desde el aspecto visual, la identidad dinámica de la UNLP en relación a las transformaciones experimentadas y a sus metas proyectadas, para posicionar la percepción de su imagen tanto pública como hacia su interior.

Dentro de los programas de la Dirección General de Comunicación Institucional en los que se inserta la Dirección de Comunicación Visual, se encuentra el Programa de Comunicación Institucional, que tiene el objetivo principal de afianzar la imagen de la institución con coherencia y unidad para difundir su identidad y valores, así como coordinar la comunicación interna y externa de la Institución, en sus múltiples dimensiones y canales, a fin de facilitar la correcta emisión de los mensajes por parte de los actores institucionales y su recepción por parte de los miembros de la comunidad, facilitando su interacción.

Según este abordaje, se establece que la Comunicación Institucional actúa como un factor articulador entre la realidad institucional, su identidad y la imagen que proyecta, tanto interna como externamente. Por ello, las propuestas visuales se basan históricamente en los ejes conceptuales tradicionales de la UNLP: la

¹ Desde el año 2010 se encuentra bajo la dirección del autor del presente trabajo.

trayectoria y el prestigio académico; la calidad académica para todos; los principios reformistas de respeto, libertad y justicia; la promoción de la cultura, las artes y las ciencias, así como la amplitud de la oferta educativa. A estas ideas rectoras, se incorporan en 2010, los siguientes conceptos: inclusión social, compromiso con lo público, construcción mancomunada y participativa, vinculación con la sociedad y el Estado, innovación y modernización institucional.



Figura 1: Esquema de funcionamiento de la Dirección de Comunicación Visual, donde se destaca la problemática de la Identidad Visual como centro de los demás núcleos temáticos a partir de los que se estructuran los programas y proyectos del Plan Estratégico.

El enfoque de la comunicación visual se plantea de manera sistematizada, aunque no uniforme, para que las soluciones respondan a un criterio común, pero también a las necesidades que determina cada público y cada contexto. Mediante este planteo se busca conceptualizar, diseñar y planificar la producción de sistemas que se materialicen en múltiples soportes y que respondan a las diversas problemáticas de la comunicación visual [figura 1]. Por lo tanto, el Programa de Comunicación Institucional, en su faz visual, posee un gran dinamismo y permanente revisión, ya

que la comunicación institucional no solo refleja las transformaciones que protagoniza la Universidad, sino que también contribuye a producirlas.

Los desafíos comunicacionales de la Universidad implican el diseño de sistemas de comunicación visual que le permitan a la institución comunicarse en diferentes situaciones y atender a requerimientos específicos. Por este motivo, los sistemas deben abarcar las distintas dimensiones de la comunicación visual, como la transferencia de información y la Identidad Visual, que son sus dos pilares principales, produciéndose entre ambos una permanente interrelación. Asimismo, dichos sistemas deben materializarse en distintos soportes: gráficos y digitales, bidimensionales y tridimensionales, contemplándose, en todos los casos, la interacción con el entorno y con los diferentes destinatarios de la comunidad.

Asimismo, la Dirección tiene la función de brindar asesoramiento a las áreas y a los equipos de diseño de las distintas dependencias de la UNLP que se han ido conformando en estos últimos años, a medida que crece la necesidad de contar con una comunicación visual coordinada y planificada. Con esta finalidad se incorpora una sección de actualización periódica y acceso permanente en el sitio web de la UNLP [figura 2]. De esta manera, se produce un aporte disciplinar a la institución que, progresivamente, incorpora en su gestión la problemática de la comunicación, en general, y de la comunicación visual, en particular.



Figura 2. Sección de la Dirección de Comunicación Visual en el sitio web de la UNLP.

Esta área de gestión, además, se ha ido constituyendo en un ámbito de desarrollo y crecimiento para graduados de la carrera de Diseño en Comunicación Visual, que es la que brinda la formación de grado disciplinar. De este modo, la Dirección de Comunicación Visual cumple también la función de ser un espacio de experiencia laboral para jóvenes graduados y estudiantes avanzados, a los que les permite tener sus primeros contactos con la profesión, en una institución diversa en la que se desarrollan proyectos sobre múltiples temáticas. Asimismo, dicha experiencia tiene la particularidad de producirse en la misma institución en la que se obtuvo la formación superior, estableciéndose una relación de reciprocidad con la Universidad.

0.2. Objetivos

Se presentan los objetivos de este Trabajo Final Integrador (TFI), mediante los cuales se propone delimitar los alcances del mismo y la finalidad que busca la propuesta, en relación con la lectura previa del contexto y del análisis situacional que les da origen, relacionándose con la perspectiva conceptual desde la que se aborda la intervención.

Objetivo general

Afianzar el enfoque estratégico de la gestión de la Identidad Visual de la UNLP

Objetivos específicos

Optimizar el Manual de Normas de Identidad Visual de la UNLP como herramienta para el uso correcto de la marca y los recursos visuales.

Mejorar la unificación de criterios de uso de la marca de la UNLP con impacto en la coherencia de su Identidad Visual.

Facilitar la tarea a los equipos de comunicación visual.

Reforzar el mensaje de una Identidad Visual planificada a las áreas de gestión y la importancia de implementar y exigir la implementación de la normativa.

Consolidar el rol articulador de la Dirección de Comunicación Visual con las Unidades Académicas y Dependencias.

Involucrar en la Gestión Estratégica de la Identidad Visual de manera participativa, tanto a los funcionarios decisores como a los equipos de trabajo de las distintas áreas de gestión.

0.3. Marco teórico

Para la producción del presente TFI se abordan conceptos clave, que se articulan en los capítulos que lo componen, a partir de la bibliografía específica sobre las problemáticas tratadas y de las propuestas de los seminarios que conformaron la Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES).

Como punto de partida referido al área en que se inscribe la problemática general dentro de la institución, se toma la definición del término *comunicación*, entendido como un entramado de mensajes, donde intervienen factores complejos y que se constituye en un territorio de tensiones y disputa de sentidos. Esto se aborda a partir de planteos teóricos y analíticos como los de Martín-Barbero (1988), Giordano (2009) y Porta (2016).

A partir de allí definimos a la *comunicación visual* como el aspecto que aborda, en el marco de dicho entramado, la dimensión específica de lo visible, considerada en muchas situaciones como dominante en los procesos de comunicación, en sintonía con las características de una cultura donde lo visual tiene un predominio y valoración superlativos. No solo esto sucede como fenómeno, sino que se entiende como un campo de actuación planificada e intencional, como lo plantean teóricos de la actividad profesional como Jorge Frascara (2012).

En este sentido, la planificación de lo visual implica la inclusión explícita o implícita del término *Diseño*. La polisemia del término y su dispersión en el uso requiere de precisar el sentido de su utilización. Primeramente como actividad profesional en el que se inscribe el Diseño en Comunicación Visual, disciplina que forma parte de la oferta académica de la UNLP en su Facultad de Artes, reuniendo las incumbencias sobre las problemáticas específicas que aquí se tratan². El diseño como acción de planificar, conceptualizar y definir la configuración de la forma, que resulta clave en

² Es para destacar que, al crearse en 1962 las carreras de Diseño en la Facultad de Bellas Artes de nuestra Universidad, una de las carreras se denominó *Diseño en Comunicación Visual*, siendo pionera a nivel nacional, tanto en su nombre, como en su estructura curricular, con una destacada vigencia hasta la actualidad.

relación a procesos complejos y/o de gran alcance por su alta reproducción en serie, como es el caso que abordamos: el diseño de la comunicación visual de una institución de gran tamaño como es la UNLP. El Diseño en Comunicación Visual en este sentido se entiende como una disciplina que se encuentra atravesada por saberes diversos y complementarios, que provienen históricamente de las denominadas *artes aplicadas*, pero que a partir de la consolidación de la Revolución Industrial y luego del Movimiento Moderno en el siglo XX recibieron la influencia del campo de la ingeniería y de la arquitectura, como parte de las soluciones vanguardistas respecto a la producción y al hábitat, respectivamente, reforzando sus aspectos proyectuales, funcionales y utilitarios. Más adelante, la semiótica, y las ciencias sociales, como la sociología y la antropología, aportaron reflexiones acerca de los procesos comunicacionales y el funcionamiento de la cultura, dando forma a una actividad profesional que, como lo expresa Chaves (2010), en su ejercicio involucra la compleja combinación de aspectos técnicos, estéticos, funcionales, económicos y culturales, entre otros.

La implementación de la comunicación visual que involucra el despliegue de la Identidad Visual de la UNLP, requiere pensar aspectos ligados a la articulación de la problemática con la de los *medios* y las transformaciones que estos han experimentado en las últimas décadas, tanto a nivel macro, a partir de la velocidad de las conexiones satelitales, así como en lo micro del impacto de las redes sociales en la vida cotidiana, Silverstone (2004).

Respecto al *signo identificador institucional*, uno de los componentes clave de la Identidad Visual, se utiliza el concepto generalizado de *marca*³ o (*marca institucional*), para el cual existen otras denominaciones utilizadas como sinónimos: logo, logotipo, símbolo y otros. El concepto se aborda desde la definición de Adrián Frutiger (1999), como un signo con características singulares que sirve a modo de firma, así como los de Chaves y Belluccia (2003), en que se parte del abordaje del concepto de *marca corporativa hacia el planteo de una gestión integral de la marca*. Acerca de la problemática, existen otros planteos de índole crítica como los expresados por Naomi Klein (2001), en *No Logo. El poder de las marcas*, que

³ “En nuestro contexto, entendemos por signo identificador corporativo o marca gráfica el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etcétera) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad” (Chaves/Belluccia, 2003: 16).

abordan las tensiones que se producen en relación a la identificación mediante conceptos y signos a partir de la denominada sociedad de consumo, a la que en la actualidad se han sumado otros niveles de complejidad en lo que teóricos como Fredric Jameson (1991) denominan *capitalismo avanzado* o *realismo capitalista* (Fisher, 2016), a partir de la circulación del capital ligada más a lo financiero que a lo productivo, produciendo el anuncio de verdaderos *cambios de paradigma* respecto a la comunicación y a los hábitos de consumo, los que permiten reflexionar, desde estos aspectos, acerca de las crisis y tensiones propias de nuestra época.

Para un abordaje específico acerca de la problemática de la Identidad Visual, en el marco de la comunicación visual institucional, se la aborda como un componente estratégico de las organizaciones, según lo plantean autores como Losada Díaz en *La gestión de la comunicación en las organizaciones* (2004), y Paul Capriotti en *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (2008). También se hace referencia a los planteos de Norberto Chaves en su ampliamente difundido en Hispanoamérica, *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* (1988), así como a otros textos más recientes del mismo autor como *Marca. Los significados de un signo identificador* (2010), o, en coautoría con Raúl Belluccia *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos* (2003), así como la obra clásica en la temática de Joan Costa *Identidad Corporativa* (1993) y su posterior *Imagen corporativa en el siglo XXI* (2001).

Para construir un marco sobre la temática de la comunicación en las universidades públicas argentinas en el contexto actual, se toman como referencia, la tesis doctoral de Fernando Tauber *Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. El caso de la UNLP en el trienio junio 2004-mayo 2007* (2009), el análisis de las características particulares de la Universidad como organización (Doberti, 2018) y aspectos de la gestión universitaria en los planteos de Martínez Nogueira (2000).

Como fundamentación del caso de la UNLP se mencionan los fundamentos históricos de la institución en general (Barba, 1998), así como sus transformaciones experimentadas a lo largo del tiempo (Gandolfi, 1999), a partir de los que se construyen los componentes conceptuales y materiales de la Identidad Visual de la institución (Bongiorno, 1959) y (Ringuelet, 1959). Los procesos de diseño más

recientes se describen y analizan en base a artículos del autor sobre la temática (Passarella, 2013, 2014, 2015a, 2015b y 2016).

Se propone abordar en los aspectos normativos el concepto de Comadira (2012) de *informalismo* presente en su *Curso de derecho administrativo*, por tratarse uno de los aspectos centrales a tratar, el Manual de Normas de la Identidad Visual de la UNLP, realizado en la Dirección de Comunicación visual de la UNLP (2015).

Respecto a la problemática de la planificación se establece como marco el análisis estratégico situacional definido por Carlos Matus (1987) que se complementa con los conceptos vertidos en *Cadena de valor público y reflexiones sobre el planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo de planificación* planteados por Sotelo Maciel (2012).

Respecto a los sistemas de información, se considera fundamental para este trabajo el enfoque que relaciona a *la identidad y la información* como dos polos que articulan los componentes de la comunicación visual. Esto plantea analizar cómo se produce, circula, recibe y procesa la información. Al respecto, autores como Cáceres (2014) y Domínguez Coutiño (2012), permiten abordar este aspecto que resulta particularmente relevante en relación, tanto a las lógicas de sistematización que requieren las problemáticas abordadas, como a la problemática de la normativa y su efectividad.

Por otra parte, la tradicional división esquemática entre *forma y contenido*, referida a las ideas y materialización de las mismas, se plantea mediante la búsqueda de un abordaje superador de la cuestión, a fin de comprender que dicha relación constituye una unidad indivisible, donde forma y contenido se corresponden, de manera que las formas no son linealmente la materialización de las ideas, sino que establecen entre ambas una relación dialéctica mediante la que inciden en el proceso de producción simbólica (García Canclini, 2006).

La *producción de conocimiento* en el campo del Diseño en Comunicación Visual se encuentra enmarcada en las problemáticas ligadas, por un lado, en general, al campo de las ciencias sociales, y por otro a cuestionamientos más recientes realizados por el campo de las Artes y el Diseño, como un área de conocimiento específico, no solo relegado por el sistema científico, sino invisibilizado en aspectos

prácticos de validación y circulación. No obstante, a escala latinoamericana, tanto en el ámbito universitario (Rodríguez Morales, 2016), como en foros extraacadémicos (Pons, 2010), la producción de textos críticos en torno a la actividad disciplinar y de referencia para el ejercicio profesional, plantean una ampliación del horizonte respecto a la producción de conocimiento acerca de las temáticas ligadas al Diseño en Comunicación Visual en general, y de la Identidad Visual institucional en particular.

Como aspecto clave del abordaje y aporte original de la propuesta, se incorpora el enfoque del director del presente trabajo Patricio Lorente (2020), en relación a la complejidad que implica la gestión desde un modelo participativo para los actores involucrados.

0.4. Proyecto de Intervención

a. Presentación general

El presente trabajo se propone focalizar en la problemática de la Identidad Visual de la UNLP como un aspecto estratégico dentro de la comunicación visual, que requiere de una unificación de criterios en torno a las acciones que involucran su gestión y la participación de sus actores.

En el contexto de una institución como nuestra Universidad, con un marcado crecimiento, especialmente en la última década, se plantea la necesidad de profundizar las estrategias de sistematización, articulación y gestión de la comunicación visual, para que la Dirección de Comunicación Visual continúe abordando los permanentes desafíos que implica la dinámica comunicacional de la UNLP.

b. Análisis situacional de la Identidad Visual de la UNLP

En la UNLP, entre 2010 y la actualidad, se advierte el avance y consolidación de la Dirección de Comunicación Visual, en el marco de la conformación de un área general abocada a gestionar la comunicación institucional de la Presidencia (la Dirección General de Comunicación Institucional), lo que permite enfocar las

acciones con un abordaje coordinado y orientado dentro de las estrategias de la institución.

La creciente importancia otorgada en general a los aspectos comunicacionales se hace evidente en la creciente demanda de tareas, a medida que se consolida entre las distintas áreas de la gestión la incorporación de la dimensión comunicacional como una clave para la efectividad de las actividades que se realizan.

En el año 2010 la realidad institucional daba muestras de haberse modificado sustancialmente respecto de años anteriores, tanto por los avances propios y las perspectivas de un proyecto de gestión con un claro Plan Estratégico, como por un contexto de políticas públicas en el que la Universidad adquiere un rol protagónico. Por todo esto, el programa de Identidad Visual requería de un replanteo, y se elaboró un proyecto en estrecha consonancia con el programa de comunicación institucional, produciéndose un trabajo interdisciplinario que involucró a toda el área.

Se propuso, entonces, un nuevo abordaje que mantuviera los valores de identidad heredados, y a la vez, incorporara los conceptos que rigen a la institución actualmente, no solo como reflejo de las transformaciones experimentadas, sino ligado al proyecto de Universidad que se propone desde la gestión. Esto tiene el objetivo de comunicar, desde el aspecto visual, la identidad dinámica de la UNLP, en relación a sus metas proyectadas, reposicionando la percepción de su imagen.

Partiendo de que la Identidad Visual de la institución debe constituirse en un aspecto planificado respecto a una imagen que se modifica y actualiza (Capriotti, 2008), el rediseño requirió de un programa sistemático que incluyó etapas de análisis, diagnóstico, propuesta, implementación y evaluación. Como partes fundamentales de este rediseño, se planteó el trabajo sobre la marca institucional, los elementos identificadores complementarios y sus aplicaciones normalizadas. Para ello, se propuso un sistema que abarcara a la institución y a sus distintas partes pensadas como totalidad, sin dejar de contemplar las necesidades particulares de las distintas Dependencias y Unidades Académicas.

Para resolver los problemas de comunicación y las características de las piezas que derivan de ellos, se creó un sistema dinámico, con aspectos constantes y variables,

que permitiera abordar las diversas situaciones planteadas, según el contexto y el público al que se dirigen los mensajes.

De esta manera, la UNLP cuenta desde 2015 con una marca institucional de alto rendimiento visual, en relación a la evaluación de sus aplicaciones en distintos soportes y sistemas de impresión, y se observa en líneas generales un buen desempeño del signo identificador y del sistema de identidad con sus elementos principales y complementarios, en relación a los objetivos planteados [figura 3].



Figura 3. La Identidad Visual de la UNLP se despliega en una diversidad de soportes, medios y contextos.

Sin embargo, la diversidad de situaciones que el sistema debe resolver y la escala de la institución, producen resultados diversos en la implementación, que responden a causas distintas y requieren analizar el desempeño del signo, la normativa, la ductilidad y funcionalidad del sistema visual, entre otras.

Por otra parte, aún se observan situaciones en las que las cuestiones referidas a la comunicación visual son objeto de tensiones con las áreas de gestión o se encuentran fuera de la normativa, afectando la coherencia del criterio de uso de los recursos visuales en general y en particular de la aplicación de la marca institucional.

Por esto último, a determinados problemas detectados en el Manual de Normas y su utilización, se le suman otros ligados a prácticas de la gestión, lo que lleva a la

necesidad de abordar un enfoque estratégico de la Identidad Visual, para el funcionamiento coordinado y comprometido hacia su interior por parte de los actores involucrados, que impacte en una imagen coherente hacia el exterior de la UNLP.

Entendiendo que existen tres estadios clave para la Identidad Visual: Marca, Manual de Normas, y Gestión Estratégica (Chaves, 2010), haciendo un análisis general, claramente nos encontramos a mitad de la implementación del segundo estadio. Sin embargo, para completarlo, se entiende que debemos avanzar sobre acciones que permitan una mayor efectividad y que a la vez nos preparen para los desafíos futuros de la Identidad Visual y la Comunicación Visual institucional que requerirán de acciones estratégicas.

c. Desarrollo del Proyecto de Intervención

A partir de la investigación, análisis y diagnóstico realizados para este TFI, a fin de detectar avances y problemas, así como falencias y debilidades propias de la gestión del área, se proponen acciones en distintos planos a ser realizadas en etapas.

1- La optimización de las herramientas disponibles para generar las mejores condiciones para que se lleven a cabo las acciones propuestas, con una mayor difusión de los criterios de uso de la Identidad Visual y explicitando las ventajas de su implementación normalizada para la institución y áreas de gestión para acceso permanente en el sitio web de la UNLP.

2- La comunicación interna, mediante la coordinación de funcionarios y equipos de las distintas áreas con acciones de gestión que involucran reuniones con equipos de comunicación a fin de coordinar acciones, acuerdos institucionales en los ámbitos de decisión, y reuniones en las Unidades Académicas y Dependencias.

3- La comunicación externa, mediante la difusión y puesta en valor de las acciones realizadas acerca de la problemática, para ponerlas en conocimiento de la comunidad.

Cabe aclarar que estas etapas no son lineales ni estrictamente sucesivas, sino que se desarrollarán en una situación de retroalimentación.

El proyecto se abordará teniendo en cuenta, tanto los recursos disponibles, como la gestión de los recursos humanos y materiales necesarios que permitan reforzar el área en el enfoque estratégico que se propone abordar.

1

Paradigmas actuales de la Identidad Visual

1.1. El concepto de Identidad Visual

La necesidad de identificarse es tan antigua como la cultura misma. La identidad no es una condición dada e inmutable, sino que se constituye en una construcción simbólica, que se realiza incluyendo y excluyendo, pareciéndose y diferenciándose, respecto de los otros [figura 4], y dentro de una cultura determinada (Cuche, 1999). En lo institucional esto se produce como una construcción, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la organización: Qué fuimos, somos y queremos ser, tanto como lo que no.

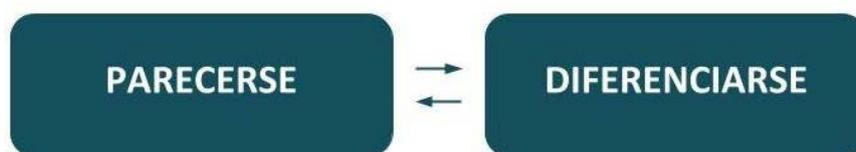


Figura 4. Dualidad básica propia de la construcción de la identidad.

En relación a nosotros mismos, funciona tanto para construir nuestra propia percepción, como respecto de otros para construir la diferencia que nos permite ser reconocidos [figura 5].



Figura 5. Dos dimensiones de la construcción de la identidad.

Los signos identificadores visuales, que pueden analizarse desde sus aspectos sintácticos, semánticos y pragmáticos, son reflejo de esa producción y a la vez una herramienta para la misma. En general tienen un sustento en la realidad que se modifica según consensos, y que se materializa visualmente mediante representaciones [figura 6].

Por otra parte, respecto a la influencia del contexto en el significado de los símbolos, así como la percepción de la identidad de las instituciones, hace que cambie según el impacto que tengan determinados hechos históricos relevantes, así como transformaciones en la mentalidad de cada época.

En este sentido, intervienen distintas dimensiones en relación a la Identidad Visual. Así como existe una dimensión funcional y práctica, referidas a la identificación y la información, existe otra, ligada a la forma, en tanto representaciones y significados, que podemos mencionar como la dimensión estética en la que está incluida lo ideológico en relación a las producciones visuales, como parte de una constante *producción simbólica* (García Canclini, 2006).

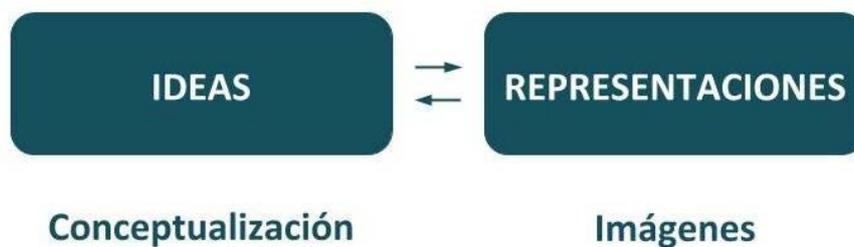


Figura 6. Situación dialéctica entre ideas y representaciones.

En relación a las instituciones públicas, debe decirse que existe una elaboración relativamente reciente de la problemática de la planificación de programas en torno a la Identidad Visual, relativamente reciente. Producto de la expansión capitalista (Jameson, 1991), fueron las corporaciones y empresas del sector privado, a fin de acelerar procesos y maximizar rentabilidad, las que han estado a la vanguardia de la implementación de estos programas. Sin embargo, las instituciones públicas han recibido progresivamente la influencia de las lógicas del mercado, siendo también interpeladas por una creciente competencia en los procesos de modernización a lo largo del siglo XIX y profundizados en el siglo XX. La lenta construcción cultural que otrora acompañaba procesos históricos de afianzamiento de la identidad institucional de las organizaciones con mayor tradición y trayectoria, a partir de la profundización de la modernidad capitalista, se ha transformado en un aspecto a ser planificado de antemano.

La Identidad Visual en la actualidad constituye un activo estratégico que requiere de parámetros normalizados para consolidar una imagen coherente y cohesionada de

la identidad institucional, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización, por lo que el desempeño de la marca, la correcta aplicación de su normativa, y una gestión estratégica, son ejes clave alrededor de los que se articula la implementación de un programa eficaz de Identidad Visual.

1.2. La Identidad Visual en el marco de la Comunicación Visual institucional.

La problemática de la *Identidad Visual institucional* se encuentra en el marco del campo temático más general de la *comunicación visual institucional*, la cual, a su vez, se encuentra contenida en la amplia y multidimensional problemática de la *comunicación institucional*.

La identidad de la institución, en un sentido general, se produce a través de una diversidad de mensajes por medio de una multiplicidad de canales, y que se produce a partir de la realidad lograda por una construcción colectiva que, a la vez, puede ser producto de acciones planificadas (Capriotti, 2008).

A partir de esto, la Identidad Visual en particular, es la materialización en la esfera visual de una de las dimensiones de la identidad de la institución, aquella que está en relación a la realidad que esta experimenta y que impactará en la imagen que los destinatarios de los mensajes, en su subjetividad, se irán formando respecto de la institución. Un “fenómeno” en el que “La identidad, expresada sistemáticamente por medio de signos visuales, constituye un punto de referencia privilegiado para la construcción y la promoción de la imagen corporativa” (Costa, 1993: 9).

La comunicación visual institucional tiene el objetivo principal de afianzar la imagen de la institución con coherencia y unidad para difundir su identidad y valores, así como coordinar la comunicación interna y externa de la institución, en sus múltiples dimensiones y canales, a fin de facilitar la correcta emisión de los mensajes por parte de los actores institucionales y su recepción por parte de los miembros de la comunidad, facilitando su interacción [figura 7].

En este sentido, la comunicación visual institucional actúa como un factor articulador entre la realidad institucional, su identidad y la imagen que proyecta, tanto interna como externamente.



Figura 7. Una institución de gran tamaño como la UNLP se comunica a través de una diversidad de ámbitos, soportes y medios.

Un flujo constante de información participa de la identidad institucional en general y visual en particular [figura 8], así como su planificación y materialización se encuentra conformada por múltiples aspectos o dimensiones que interactúan en distintas proporciones y relaciones (Cáceres, 2012).



Figura 8. Aspectos múltiples que intervienen en la Identidad Visual institucional.

Un abordaje no planificado -aislado de las normas, con acciones fragmentarias o guiada por preferencias individuales- no resulta inocua, sino por el contrario, termina

lesionando la imagen de la institución, entendida como la percepción de conjunto que se tiene de ella.

Se puede definir, entonces, que la Identidad Visual requiere de ser un producto planificado que surge de la interrelación de cuatro aspectos intervinientes: Identidad, realidad, imagen y comunicación [figura 9]. Este esquema de relaciones entre los elementos que intervienen en la construcción de la Identidad Visual de la Institución, contienen una complejidad que requiere de la gestión programada y sistemática en el diseño de los sistemas de identificación institucional (Chaves, 1988).

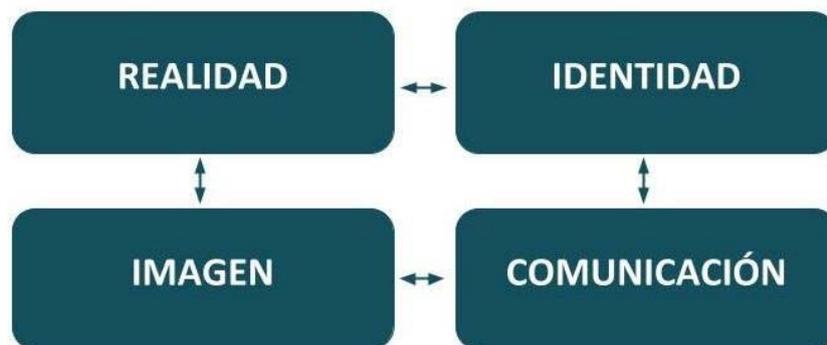


Figura 9. Esquema de las relaciones existentes entre los aspectos que intervienen en la problemática de la Identidad Visual.

Los principales componentes de la Identidad Visual, que funcionan como sus variables y recursos, son la marca, las formas, el color y la tipografía, incorporando imágenes y textos como contenidos, materializados en múltiples soportes, medios y formatos, tanto tradicionales, en general más estables y perdurables, como novedosos, en general más dinámicos y efímeros.

2

Pensar la Identidad Visual universitaria

2.1. La Identidad Visual de las universidades públicas argentinas

Las universidades son un tipo de institución particular que conforma un conjunto de casos con características específicas. Aunque dicho conjunto no es homogéneo, la pertenencia al sector de la Educación Superior permite abordarlo como estudio de caso.

Para este trabajo se realizó una investigación sobre la Identidad Visual de las instituciones de Educación Superior, públicas y privadas, especialmente de las más de 50 universidades Nacionales Públicas e Institutos que integran el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), con sus marcas y manuales normativos.

2.1.1. La pertenencia institucional y la Identidad Visual

A partir del estudio del conjunto de las universidades relevadas se puede realizar una primera clasificación en dos grandes categorías en relación a su pertenencia, ya sean públicas o privadas.

Si bien ambas categorías de instituciones, a pesar de compartir el objetivo de la formación universitaria, lo realizan y lo comunican desde dos enfoques distintos, las primeras como un bien social y las segundas más como un producto/servicio según la oferta del mercado. En el conjunto de los signos identificadores se evidencian cruzamientos de códigos que no permiten realizar una distinción en categorías fácilmente identificables. Algunas universidades públicas utilizan recursos visuales muy actuales (más a la “moda”), mientras universidades privadas apelan a códigos gráficos más tradicionales propios de las instituciones públicas de mayor prestigio.

No obstante, existen recursos visuales que transmiten conceptos ligados con una institución basada en valores, mientras que otras soluciones visuales apelan visiblemente a planteos meramente formales.

Para clarificar este conjunto de casos, de un universo institucional y sígnico tan complejo y heterogéneo, resulta fundamental establecer como eje de análisis el origen institucional para una posible clasificación tipológica, a fin de conectarla con el posicionamiento público de cada institución.

2.1.2. El origen institucional y la Identidad Visual

La creación de las universidades en occidente es un proceso complejo que ha pasado por diversas etapas desde la antigüedad, desde los desarrollos medievales, hasta el advenimiento del Mundo Moderno. La colonización del continente americano traslada desde Europa los modelos de las instituciones educativas en general y de Educación Superior en particular, produciéndose en nuestro país tres etapas de desarrollo hasta llegar a la Universidad contemporánea: La Universidad colonial, la Universidad Nacional - republicana - en la época de la emancipación y la Universidad argentina a partir de la Reforma Universitaria de 1918 (Tauber, 2009).

Los signos identificadores de universidades anteriores al siglo XX contienen escudos como el elemento principal de la Identidad Visual, manteniendo muchas veces el original de su fundación, y otras veces con modificaciones producidas en momentos de su desarrollo. En otros casos se advierte la sustitución del símbolo original por un signo realizado más recientemente, desechando el símbolo fundacional o acotándolo a funciones protocolares. Se considera, analizando el material relevado, que el origen de la Universidad es un factor clave respecto a la tipología de signo que la representa [figura 10].

Partiendo de esta clasificación se puede determinar que la UNLP, institución de origen decimonónico, posee actualmente un signo identificador que combina un logotipo o fonograma (su nombre escrito de manera singular) combinado con el escudo o sello mayor de la institución. Este escudo constituye el símbolo de mayor jerarquía de la Universidad, y elemento visual de mayor peso visual en la marca, y se define tipológicamente como Escudo alegórico por sus características intrínsecas.

El origen de la UNLP, como institución nacida a fines del siglo XIX, constituye un factor determinante en su identidad en relación al posicionamiento respecto de otras instituciones más jóvenes y de otras más antiguas, incidiendo directamente en la comunicación de un atributo clave como el de "trayectoria" y la alusión al momento histórico de la fundación.

solo, aún con textos en su interior, no siempre logra distinguir e identificar con claridad a la institución en todos los contextos en que debe hacerlo. Podemos decir que hasta hace poco menos de un siglo un escudo bastaba como signo identificador, pero en la actualidad, en muchos casos deben adecuarse, hasta cierto punto, a los parámetros de desempeño de las marcas modernas [figura 11].



Figura 11. La complejidad de la comunicación y el despliegue de la Identidad Visual en las grandes universidades para llegar a destinatarios muy diversos.

En conclusión, el panorama de los signos identificadores es tan vasto como el de la misma Educación Superior en el mundo. Las particularidades culturales de cada región plantearían un estudio exhaustivo que excede los alcances de este TFI. No obstante, a grandes rasgos, se puede observar que, aún en el marco de la diversidad de soluciones, existen tendencias respecto a las instituciones con mayor trayectoria, que utilizan sus símbolos fundacionales. La creación más reciente de instituciones de Educación Superior plantea una gran división entre aquellas más nuevas y las que poseen una mayor trayectoria. En este sentido se advierten soluciones diversas para la adaptación de dichos símbolos a los requerimientos actuales, tanto tecnológicos como respecto a la necesidad de comunicar actualización y adaptación al presente, puesto que se da la aparente paradoja de que muchas de las instituciones más longevas son las que están más a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y las innovaciones académicas e institucionales.

Si bien la Identidad Visual de las instituciones va más allá del signo identificador o marca, ya que está conformada por una diversidad de componentes en una configuración compleja, el signo identificador o marca es un elemento clave que le da el tono a la firma permanente de la institución, brindando una imagen más cohesionada de los elementos que componen la emisión de sus mensajes, tanto en recursos visuales en general como respecto a la normalización y coherencia en las representaciones. En otros casos se observa que las representaciones y usos no son coherentes haciendo que el conjunto se aprecie fragmentado. Esto se relaciona en algunos casos con aspectos que en sí mismos no son negativos pero que, respecto a la unificación de criterios, resultan adversos, como son el gran tamaño, la descentralización y la simultaneidad de las acciones de gestión.

En general se advierte en la comunicación visual de las universidades, una tendencia a una mayor competencia que demanda cada vez más calidad en las estrategias y recursos utilizados en desplegar su Identidad Visual, en una realidad comunicacional cada vez más compleja.

2.1.4. Posicionamiento de la UNLP y su Identidad Visual

En este contexto, la UNLP tiene un posicionamiento que le da la construcción de su identidad como institución de Educación Superior con sus propias características. Entendiendo que la Identidad Visual es expresión de la identidad institucional en sus múltiples dimensiones y aspectos conceptuales, nuestra Universidad se destaca por los valores de la UNLP: Pública, Científica, Extensionista, Autónoma, Cogobernada, Inclusiva, Popular, Feminista.⁴

Cabe aclarar que estos conceptos están presentes en la “marca” de la UNLP, en tanto abstracción conceptual proyectada por su imagen, construyendo una percepción de la institución en el imaginario social. Aunque no son literalmente representados en la marca gráfica, la misma debe estar en ese “tono” y universo de valores, y obviamente no contradecirlos. En cambio, sí, de manera general, la comunicación institucional, mediante los distintos canales utilizados, y la comunicación visual en particular, deben tener en cuenta estos valores para

⁴ Conceptos desarrollados por Patricio Lorente, Director del presente TFI, en el Seminario de “Comunicación” de la Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES).

reforzarlos en la medida en que los códigos de la comunicación lo permitan, y especialmente, en caso de que algunas representaciones entren en conflicto con ellos.

El escudo de la UNLP que compone la marca como elemento jerarquizado, tiene un indiscutido arraigo como símbolo de auto identificación por su uso ininterrumpido desde hace más de un siglo, a pesar de sus variaciones (referidas en el apartado siguiente), así como también una importante carga de identidad respecto a los signos identificadores visuales de otras instituciones universitarias [figura 12]. Sin embargo, si bien en general su configuración se ha mantenido en los distintos contextos, la interpretación directa de su significado ha variado en el tiempo (y requiere de una puesta en valor), así como la función que cumplen los escudos como tipología de signo identificador en las instituciones.



Figura 12. La UNLP respecto a las universidades más cercanas a sus dimensiones y trayectoria.

2.2. Recorrido histórico de la Identidad Visual de la UNLP

La Universidad Nacional de La Plata, cuenta desde su fundación⁵ con un escudo o sello mayor⁶ que la representa. A más de cien años de su generación sigue siendo hoy el símbolo más importante de su identidad y forma parte de la marca actualmente vigente. Dicho escudo posee una construcción singular y se enmarca

⁵ El contexto histórico en que se crea la Universidad de La Plata y sus símbolos, es en el que también se funda la Ciudad de La Plata y se encuentra enmarcado en la denominada Belle Epoque, en que dominaba en la ciencia y la educación el denominado pensamiento positivista.

⁶ El nombre de *sello mayor* es un sinónimo de escudo institucional ya que el sellado tenía la función clave e ineludible de la firma de documentos legales emitidos por la institución.

en lo que dentro del universo de signos de universidades constituyen los escudos utilizados como marcas.

Los escudos pueden definirse como una tipología de signo identificador, que en general se utiliza para representar instituciones, entre las cuales se encuentran las universidades. También encontramos Estados nacionales, provinciales y municipales, así como organismos privados.

Ya desde 1890⁷, año en que comienza un complejo proceso a partir del cual se irá desarrollando la Universidad, pasando por diversas etapas de funcionamiento, primero como institución provincial, se diseñó en 1897 -a partir de una propuesta de Dardo Rocha- un escudo con una alegoría que representaba a “la ciudad argentina de La Plata levantando la luz de la ciencia, bajo la constelación de la Cruz del Sur, y cobijando el escudo de la Provincia, en su centro, y a su alrededor la leyenda ‘Por la Ciencia y por la Patria’” (Citado en Bongiorno, 1959: 161).

En 1905 bajo la conducción de Joaquín V. González se traspasó la institución a la órbita de la Nación⁸, y se encargó la realización de un nuevo escudo sobre la base del escudo de la Universidad provincial, indicando las siguientes pautas:

“En su centro una alegoría representará a la ciudad argentina de La Plata, levantando la luz de la ciencia, bajo la constelación de la cruz del sud y cobijando el escudo de la Nación con esta leyenda a su alrededor: Universidad Nacional de La Plata. Por la Ciencia y por la Patria.” (Actas del Consejo Superior del 7 de junio de 1906).

Poco más de un año después, el 12 de julio de 1907 en sesión del Consejo Superior se aprueba la versión del sello mayor encargada al artista madrileño, radicado en Buenos Aires, Pedro Rojas.

⁷ La Universidad de La Plata se presentó como un proyecto de ley en el Senado de la Provincia de Buenos Aires en el año 1889, en consonancia con las ideas de Dardo Rocha de que “la ciudad debía, además de ser un centro político, económico y administrativo, convertirse en un importante foco cultural” (Barba, 1998: 11)

⁸ Al respecto del traspaso vemos que “Las universidades provincial y nacional no estuvieron sólo separadas por el lapso que media entre la fundación de una y otra, compartieron espacios, pero estuvieron ubicadas en antípodas conceptuales. La aparición de la segunda en el horizonte cultural de la ciudad eclipsó a la primera.” (Gandolfi, 1999: 27), lo que claramente también se produjo con su escudo.

Luego de que la Universidad pasó a la órbita nacional⁹, apareció en distintos momentos la preocupación por normalizar la representación del escudo o sello mayor, ante diferencias detectadas en las versiones circulantes (Bongiorno, 1959).¹⁰

El escudo de la Universidad, a partir de aquí, volvió a experimentar modificaciones o variaciones.¹¹

Aún en la versión del escudo de 1907 habían aparecido modificaciones respecto al pedido hecho el año anterior. El lema se escribió en latín y la alegoría de la ciudad de La Plata fue sustituida por Palas Atenea.¹²

Podemos decir que en el escudo de la UNLP las representaciones diferentes de Palas Atenea se deben a esta variedad de rasgos que se le otorgaron a la diosa y que permitía interpretaciones adaptadas a la ocasión de lo que se quisiera simbolizar mediante el recurso de la alegoría. Mientras en el escudo de 1907, se la representa con los brazos extendidos a los lados del cuerpo portando en sus manos sendas ramas de olivo y la lanza atada a su espalda, más ligada a la representación renacentista de la Minerva Pacífica. Luego, en la versión de 1920, la representación recupera la representación medieval de Atenea/Minerva, más fiel a la estatua griega de Atenea, inspirada en la versión que existiera en la Acrópolis, que la representa en actitud recia portando casco y sosteniendo escudo y lanza.¹³

⁹ También en 1906, se crean Las *hojas de roble*, como distintivo para los miembros de la Universidad. Fueron propuestas a Joaquín V. González por Enrique Herrero Ducloux en 1906, "por ser el roble un árbol consagrado a Zeus y vinculado a Pallas Atenea, diosa del genio y de la inteligencia, y por simbolizar la fortaleza, la reciedumbre, la firmeza, la perennidad" (Ringuelet, 1959: 140)

¹⁰ En la investigación realizada por Raúl Bongiorno (incluida en la bibliografía), titulada "Acerca del escudo y sello mayor de la Universidad Nacional de La Plata", publicada en el noveno número de la *Revista de la Universidad* en 1959, se hace un recorrido histórico que da cuenta de las transformaciones del escudo desde su creación en 1897. Cotejando las fechas se presume que esta puede ser una de las investigaciones aludidas en la normalización de 1960.

¹¹ Ya el escudo de la Universidad provincial propuesto por Dardo Rocha en la Asamblea primaria realizada en el Senado tuvo modificaciones en la versión presentada luego. En su planteo visual el escudo de la Universidad Provincial tenía a los pies de la alegoría que representaba a la ciudad de La Plata, el escudo municipal, y no así el de la Provincia, como lo indicaba el pedido.

¹² "Es indudable que en el año transcurrido entre las dos mencionadas sesiones del Consejo Superior habíase producido un cambio en la idea originaria: Minerva o Atenea, diosa helénica de la sabiduría, sustituyó a la alegoría que representaba a la ciudad de La Plata" (Bongiorno, 1959: 164).

¹³ La representación de la diosa completamente armada pertenece a las representaciones medievales más extendidas de dicha alegoría. "La tradición literaria y pictórica de la Edad Media muestra a Minerva con armadura completa como defensora guerrera de la sabiduría y la virtud. Esta función se le siguió atribuyendo generalmente durante el Renacimiento." (Wittkower, 2006: 201)

El 8 de febrero de 1924 el Presidente Benito Anchorena emitió una Resolución para uniformar los colores del escudo y difundirlo en copias oleográficas en todas las dependencias, a fin de unificar su representación. Este trabajo (En la figura 13, la versión de 1920) fue encargado al artista José Manuel de la Torre, profesor de la Escuela Superior de Bellas Artes de la UNLP.

Décadas más tarde, el 24 de agosto de 1960¹⁴ se dictó una resolución del Consejo Superior en la que se declaró a dicha versión como oficial y se normalizó el uso de colores y disposición de los elementos:

“Declárase Escudo Oficial de la Universidad al actualmente en uso (en el que se rectificará la posición de las estrellas que figuran en el firmamento), que llevará los siguientes colores: tercio superior del campo azul cobalto, presentando el cielo nocturno donde figura la Cruz del Sur y los dos tercios inferiores la llanura en verde claro –divididos el uno del otro por la línea del horizonte donde se determina la silueta de la ciudad de La Plata.- Se destaca como figura central, de pie, la diosa Palas Atenea o Minerva, armada de lanza, casco, escudo y pectoral de oro.- A ambos lados sentadas, las figuras que representan las ciencias y las letras.- Inscripto en cartela el escudo de la Nación.- Orla ocre claro con las leyendas: ‘UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA’ y ‘PRO SCENTIA (sic) ET PATRIA’.- Como base, dos ramas de roble fructificado, de color verde esmeralda, unidas por una cinta azul y blanca.-” (Boletín Oficial N°14, Ord N°45. “Escudo Oficial de la Universidad Nacional de La Plata”).¹⁵

A partir de este recorrido histórico, se puede determinar la existencia de tres escudos representados desde la fundación de la Universidad, al presente. El de la Universidad provincial realizado en 1897 propuesto por Dardo Rocha, reemplazado por el aprobado en 1907, solicitado el año anterior por Joaquín V. González al pasar

14 En el año 1959 se publican en la Revista de la Universidad tres artículos, de Emilio Ringuelet acerca de las hojas de roble, de Aníbal Espíndola sobre el himno, y de Raúl Bongiorno respecto al escudo o sello mayor, en los números 7, 8 y 9 respectivamente. Estos artículos demuestran un particular interés en esos años en relación a los símbolos universitarios.

15 Es de destacar que, tanto las pautas para los encargos, como las normalizaciones, se realizaron por escrito, pudiendo haberse producido luego en la representación visual interpretaciones inesperadas. También quedaban fuera de estas indicaciones la normalización de las aplicaciones.

la Universidad a la órbita nacional, y un tercero ya utilizado en 1924 con la finalidad de unificar su representación pero que derivó en una nueva versión y que fue ratificado en 1960 como escudo oficial [figura 13].



Figura 13: Escudo de la UNLP, y sus modificaciones en momentos clave de su historia.

2.2.1. Componentes iconográficos del escudo oficial de la UNLP

En su forma general el escudo oficial se encuentra inscripto en un óvalo dispuesto en vertical. Sus límites exteriores están marcados por las orlas que contienen los textos, las cuales le confieren una silueta singular.

Se describen seguidamente, en la figura 14, los elementos que componen el escudo y se analizan aquellos que constituyen componentes claves o de valor simbólico, utilizando como base el método iconográfico propuesto por Erwin Panofsky (1979).



Figura 14: Componentes iconográficos del escudo de la UNLP.

1 - Figura Central de Palas Atenea: Se la representa con túnica, casco, pectoral y sosteniendo en cada brazo, escudo y lanza. Palas Atenea tiene múltiples significados como lo indican diferentes autores. Se la puede definir como:

“Hija de Zeus, (que) surgió completamente armada de la cabeza del padre de los dioses. Se la identifica con la Minerva romana. La figura de esta diosa es sumamente compleja y aparece con multitud de atribuciones. Preside todos los aspectos morales e intelectuales de la vida humana y es símbolo de la inteligencia y la sabiduría. Inventora del olivo y del arado, presidía la agricultura; patrocinaba las bellas artes y los oficios artísticos; protegía los estados, como diosa de los combates y de los consejos” (Pérez-Rioja, 1971: 83)

2 - Figura sedente derecha: Se trata de una figura femenina de rasgos jóvenes, que representa Las Ciencias, sentada en actitud pensativa, ubicada levemente de costado, con una mano en su mentón y un rollo de pergamino en la otra. Posee vincha en el pelo recogido, y como vestimenta una toga a la usanza romana, y a su lado tiene un globo terráqueo.

3 - Figura sedente izquierda: Representa Las Letras, y se ubica en el sitio opuesto a la otra figura sedente, del lado izquierdo del escudo. Se encuentra representada también de costado, en actitud reflexiva, con una mano en su mentón, inclinada sobre un libro que sostiene en su regazo.

4 - Escudo nacional: Ubicado en el centro del escudo, representado “en cartela”, debajo de la figura de Palas Atenea, indica la pertenencia de la institución a la Nación.

5 - Cinta celeste y blanca: Se encuentra atando las dos ramas de roble fructificado y colgando hacia abajo. Refuerza la pertenencia nacional de la institución y es símbolo de unión al constituir una atadura entre ambas ramas.

6 - Ramas de roble fructificado: Representan la fortaleza y los frutos del conocimiento. Es el árbol ligado a Zeus, dios del Olimpo, de cuya cabeza nació Palas Atenea.

7 - Firmamento con estrellas del hemisferio sur: Ubicado en los dos tercios superiores del escudo, un cielo estrellado contiene del lado izquierdo a la cruz del sur. Se encuentra dispuesta de manera que la lanza de Palas Atenea queda en su interior. Del lado derecho del cielo se encuentran las estrellas Alfa y Beta del Centauro.

8 - Tierra de llanura: Los dos tercios inferiores del escudo se encuentran ocupados por un plano que representa la pampa.

9 - Silueta de la Ciudad de La Plata: Entre el plano de la tierra y el del firmamento se extiende de lado a lado, y apenas esbozada, la silueta de la naciente ciudad de La Plata.

10 - Orlas con inscripciones: El escudo contiene dos inscripciones: en una orla superior se encuentra inscripto el nombre de la Universidad, y en la orla inferior, de aspecto rígido, el lema de la institución “Por la Ciencia y por la Patria”.

2.2.2. La marca y el Manual de Normas de 2003

Durante toda la trayectoria institucional las aplicaciones del escudo fueron asistemáticas y sin una aplicación normalizada.

En 2000 se crea la Dirección de Comunicación Visual, un área para planificar y coordinar la comunicación visual de la institución. Si bien al principio su pequeña escala hizo que su alcance estuviera limitado mayormente a las actividades de la Presidencia, su creación significó un avance sustancial para la comunicación visual en general, y comenzaron los trabajos sobre la Identidad Visual en particular, en cuyo marco, se diseñó en 2003 la primera marca, compuesta por el escudo institucional acompañado de un fonograma [figura 15].



Figura 15. Marca de 2003.

Las aplicaciones de la marca se regularon mediante un Manual de Normas, que tuvo una difusión relativamente acotada, quedando, por otra parte, superado al paso de los años, por el crecimiento de las situaciones diversas de comunicación y los problemas de coordinación que requiere la comunicación en la institución [figura 16].



Figura 16. Convivencia de aplicaciones correctas e incorrectas de la marca y dispersión de criterios en el mapa marcario de Dependencias, áreas y programas en 2010.

2.2.3. Rediseño de la marca y nuevo Manual de Normas de 2015

El rediseño de la Identidad Visual de la UNLP requirió de un programa sistemático que incluyó etapas de análisis, diagnóstico, propuesta, aplicación y evaluación.¹⁶ Como partes fundamentales de este nuevo sistema, se planteó el trabajo tanto sobre la marca institucional, como sobre los elementos identificadores complementarios. Para ello, se propuso un esquema que abarcara a la Presidencia, sus distintas Dependencias y Unidades Académicas y las reglas de uso del sistema mediante un Manual de Normas.

Una marca gráfica de alto rendimiento es el principal activo de la Identidad Visual de una institución. Se trata del elemento presente en la casi totalidad de las piezas de comunicación visual, y será la que represente visualmente a la “marca” institucional en su sentido más abstracto y conceptual.

La marca institucional de la UNLP se rediseñó para dar una respuesta superadora respecto de la versión precedente, la cual presentaba una serie de inconvenientes que se habían detectado en aspectos sintácticos, semánticos y pragmáticos.

Las partes que componen la marca se rediseñaron, contemplando, respecto al escudo el análisis de su iconografía, y en cuanto al fonograma, un estudio de la tipografía, a fin de lograr una síntesis formal que rescatara los rasgos esenciales de los signos [figura 17].

Ambos elementos (escudo y fonograma) debían armonizar y conformar una unidad inseparable y su configuración ser regulada por una grilla constructiva que estableciera las relaciones invariables de formas y espacios, a fin de permitir la sistematización de aplicaciones del signo identificador como una marca gráficamente estable.

¹⁶ En gran parte narradas en artículos y ponencias del autor de este TFI, que describen las distintas fases del proyecto desde la investigación al rediseño del escudo o sello mayor que conforma la marca, así como en charlas sobre el rediseño de la marca en general en la Facultad de Bellas Artes de la UNLP 24 de octubre de 2013 y 28 de octubre de 2014.

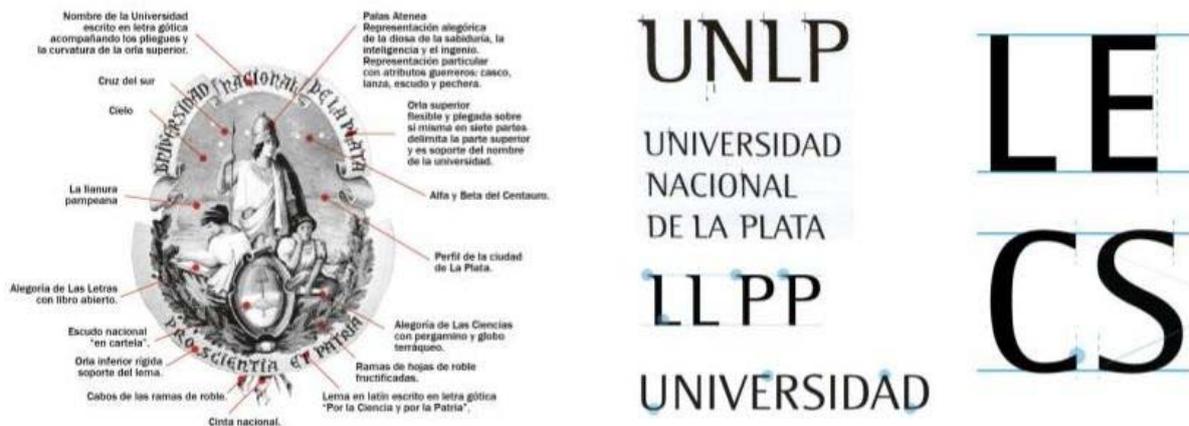


Figura 17. Rescate iconográfico y rediseño tipográfico.

La marca debe funcionar bien en todas las situaciones de uso y resistir las lógicas planteadas en el Manual de Normas, ya que el mismo se construye en relación a la marca, pero a la vez, la marca y sus características condicionarán hasta donde podrá desplegarse la normativa. Quiere decir que ambos son dos elementos inseparables en relación a pensar las herramientas de la Identidad Visual.

El Manual de Normas fue producto de un proceso de trabajo a partir de un diagnóstico que comenzó a realizarse progresivamente desde 2010, a partir del cual se comenzaron a desarrollar los lineamientos para el diseño de una nueva normativa que estableciera las pautas generales y específicas para la aplicación de la Identidad Visual institucional en las distintas situaciones previstas que luego se desarrollarían en un programa de rediseño que resolviera las falencias que se habían detectado en el Manual de Normas de 2003.

Se planteó una normativa que contemplara los múltiples soportes sobre los que debería ser implementada y las diferentes situaciones de comunicación, y con el objetivo de generar una pieza de referencia, a disposición de las distintas áreas de comunicación visual, que permitiera resolver con unidad y coherencia diversas situaciones de aplicación, así como contar con una normalización de los símbolos institucionales, que a la vez permitiera una mayor flexibilidad y dinamismo en la utilización de los recursos visuales para el abordaje de la comunicación con públicos y contextos diversos.

Todo programa de Identidad Visual que tenga múltiples aplicaciones en una estructura institucional compleja requiere de un Manual de Normas. Así mismo, podemos decir que no existe una receta universal para la realización de dicha pieza, por lo que su estructura y elementos constitutivos deben adaptarse a las problemáticas detectadas.

Como parte del proyecto de diseño de la nueva Identidad Visual de la UNLP se incluyó una propuesta de las características que debería tener un nuevo Manual de Normas y los objetivos que debería cumplir para resultar una herramienta efectiva para los equipos de trabajo. El manual se realizó con el asesoramiento y revisión general de la Secretaría de Asuntos Jurídico-legales y en particular de la Dirección de Propiedad Intelectual, puesto que se trata de un documento institucional que se incorpora a la reglamentación que abarca a toda la Universidad e involucra a todos sus miembros. Como indica Joan Costa:

El manual de identidad, que abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituyen el sistema, se dirige a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas que han de asegurar una utilización racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades de aplicación (Costa, 1993: 107).

En una institución tan grande y compleja como es la UNLP, un Manual de Normas permite reducir el grado de dispersión de aplicación de los signos, puesto que como define Norberto Chaves:

El 'manual del sistema de identificación visual' es el resultado de las exigencias de normalización de la imagen gráfica. Esos manuales - de uso extendido en la gestión de la imagen institucional - cumplen varias funciones además de la de guía para la reproducción fiel de los signos: capacitación de los equipos internos en gestión de la imagen, capitalización en imagen del operativo de diseño de la gráfica, etc. (Chaves, 1988: 67).

Se planteó también que con la finalidad de dinamizar el manejo operativo de las modificaciones futuras y ante nuevas situaciones prácticas o coyunturales, el manual contuviera un núcleo principal referido a las normas de uso y aplicación del

signo identificador, los recursos visuales complementarios del sistema, dejando las propuestas visuales aplicadas a las piezas, contenidas en anexos que puedan renovarse. De esta manera las propuestas gráficas de diferente perdurabilidad no hacen que el manual quede caduco en conjunto rápidamente.

El Manual de Normas debía abordar tanto piezas emitidas por la Presidencia y producidas por la Dirección de Comunicación Visual, como en la aplicación de la Identidad Visual realizada por las áreas encargadas de la comunicación visual de las Unidades Académicas y Dependencias, así como la inclusión de la marca de la UNLP en piezas emitidas por otras instituciones [figura 18].



Figura 18. Ámbitos en los que se aborda la implementación de la Identidad Visual de la UNLP.

En línea con el planteo de Joan Costa, de que “Las operaciones de implantación de la nueva identidad comprenden tres etapas: preparatoria, de implantación y de sostenimiento, que abarcan las capas internas y externas de la compañía” (Costa, 1993: 111), se realizó una campaña de difusión del uso normalizado de la marca, atendiendo a los criterios de una reglamentación que redundara en una comunicación unívoca. Así mismo se propuso acompañar el lanzamiento y difusión del nuevo Manual de Normas con las bases de las piezas de uso permanente por cada área, listas para editar. Se consideró fundamental desarrollar herramientas prácticas para el funcionamiento de las Dependencias, evitando la improvisación, así como alentando a la rápida suplantación del anterior material desactualizado. En este sentido desde la Dirección de Comunicación Visual se asumió la tarea de brindar una orientación permanente acerca de los criterios de aplicación,

proyectándose como un ente de coordinación y asesoramiento de los equipos de comunicación visual de las Unidades Académicas y Dependencias de la UNLP.

La nueva Identidad Visual se comenzó a implementar en mayo de 2015 en todo el ámbito de la UNLP, así como en entornos externos a la misma, sobre un extenso conjunto de piezas de comunicación visual.

3

La actual Identidad Visual de la UNLP. Componentes y herramientas.

3.1. Marca

La nueva marca¹⁷ combina una síntesis formal en alto contraste (reproducibile a una sola tinta) del Escudo o Sello Mayor oficial, en un tamaño que lo jerarquiza y en una versión sintética que depura sus rasgos formales conservando la carga alegórica de la iconografía, acompañado de un fonograma - o logotipo - realizado en una forma única de escribir el nombre de la Universidad mediante una tipografía diseñada especialmente. La parte tipográfica posee un grado de neutralidad que destaca al escudo como elemento principal y genera un conjunto con la sobriedad característica de las marcas universitarias [figura 19].



Figura 19. Marca actual de la UNLP con su grilla constructiva.

Por otra parte, el conjunto del nuevo signo tiene una proporción más armónica entre el alto y el ancho que permite un mayor impacto visual y una mejor legibilidad de los elementos iconográficos del escudo y su destacado valor simbólico. Ocupando un mismo ancho la nueva marca amplía el escudo al triple y la tipografía al doble respecto a la precedente [figura 20].

Desde el nivel semántico se expresa el concepto de *trayectoria* a partir del rescate del escudo histórico y sus componentes iconográficos, junto al concepto de *actualidad*, mediante una síntesis de la forma, buscando la mayor comprensión de sus elementos y cercanía en el lenguaje, al despojarlo del exceso de rasgos decorativos y escribiendo el lema en castellano.

¹⁷ Ver detalles sobre la marca actual de la UNLP: https://unlp.edu.ar/dcv/nueva_marca_de_la_unlp-5028

En el aspecto pragmático, el signo aporta legibilidad en tamaños mínimos, permitiendo una importante economía de recursos al poder ser reproducido en todas las técnicas y soportes.



Figura 20. Ventaja comparativa de la presencia visual de la marca actual respecto de la anterior en la convivencia con marcas de otras universidades.

3.2. Manual de Normas

El Manual de Normas de la Identidad Visual de la UNLP (Dirección de Comunicación Visual, 2015), fue aprobado por la Resolución N° 407/15 del 23 de abril de 2015, y se encuentra disponible para su consulta en el Sitio Web institucional:

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/97/2197/1c8e4f04f7228913149c1e6ba066e828.pdf>

Los aspectos normativos se plantearon de manera sistematizada para que las soluciones atendieran a un criterio unificado, aunque no de manera uniforme, a fin de responder a las necesidades que determina cada emisor, público y contexto. Es por esto que el Manual de Normas de la nueva Identidad Visual plantea por una parte una serie de puntos que son comunes a otros manuales de normas, como la grilla constructiva del signo, las aplicaciones permitidas y no permitidas o el tamaño mínimo en que se permite aplicar la marca, y por otra, aborda problemáticas propias del sistema de identidad y en relación a las situaciones específicas en que la marca debe aplicarse [figura 21].



Figura 21. Páginas internas del Manual de Normas de 2015.

Podemos decir que todo manual contiene aspectos generales y otros específicos que atienden a las particularidades de cada programa, según lo expresa Joan Costa:

El contenido de un manual de identidad varía según los casos. Una institución financiera, una compañía aérea, una institución cultural, una industria o un gabinete de servicios, por ejemplo, requieren evidentemente soluciones distintas en materia de Identidad Visual, y, sobre todo, en lo que respecta a su necesidad de aplicación en espacios y tiempos pertinentes (Costa, 1993: 108).

Por ejemplo, se explica que la marca posee una estructura de elementos inseparables y se hace hincapié en sus dos formas básicas de aplicación: en negro sobre fondo blanco y en blanco sobre el color institucional. En relación a estas aplicaciones se hace la observación de que la versión en blanco sobre color institucional no es la inversión de tonos de la versión en negro sobre blanco. En ambas aplicaciones no se invierten los tonos, lo que implica el cuidado de utilizar el original indicado en cada caso.

Por este tipo de situaciones particulares del programa resultó imprescindible agregar datos que permitieran comprender el concepto con el que se construye el criterio planteado, lo cual consideramos una ayuda para lograr la correcta aplicación. Que el

diseñador comprenda e incorpore los principios ordenadores del proyecto con el que está trabajando resulta fundamental para la efectividad del trabajo profesional.

Se desarrolla una síntesis de los aspectos específicos de la normativa incluida en el manual:

Colores: Posee un sistema de color con un dominante del color institucional (Pantone 323C-322U y su equivalencia en CMYK y RGB) y acentos para las Secretarías de la Presidencia, a fin de que dicho acento pueda extenderse en las piezas con mayor o menor proporción, dándole al sistema de firmas diversidad y unidad a la vez. Se deja a criterio de las Unidades Académicas su propio color institucional como dominante, utilizando un acento del color de la UNLP.

Tipografía: La tipografía institucional especialmente diseñada a partir de la ATS Rotis, se utiliza solo en la marca y en la sigla. Para todos los textos que deban componerse, se eligió el alfabeto Open Sans, de uso libre. Sus líneas neutras, de palo seco y con una gran cantidad de variables, permiten resolver desde títulos a textos extensos en diversos soportes.¹⁸

Complementos: La marca que puede aplicarse sola en algunos casos, puede ser acompañada de elementos complementarios a la izquierda de una barra vertical como la Sigla (UNLP) y el Lema (Educación pública y gratuita), u otros mensajes de jerarquía como la conmemoración de fechas importantes [figura 22].



Figura 22. Signos y mensajes que acompañan como complementos a la marca institucional.

¹⁸ En este aspecto en particular se propuso el desarrollo posterior de un proyecto para dotar a la UNLP de una familia tipográfica propia.

Organigrama: En el sistema de firmas del organigrama el mismo espacio a la derecha de la barra se utiliza para las Secretarías y dependencias de la Presidencia, utilizando tres formas básicas de aplicación: membrete, bloque y banda.¹⁹

Marcas específicas: La identidad institucional de la UNLP funciona como un paraguas de otras identidades, y que, en algunos casos, requieren de signos identificadores propios, como algunas Dependencias, o programas que ameritan una marca propia.²⁰ Así mismo, en casos específicos, se necesitan signos para identificar jornadas y eventos institucionales aplicados a diferentes piezas como afiches, folletos, certificados u obsequios.

En casos particulares, la existencia de determinadas Dependencias con una trayectoria que ha producido una identidad propia hacia el conjunto de la comunidad, así como la creciente generación de programas y proyectos que actúan en simultáneo bajo el paraguas institucional presentan la existencia de una identidad particular, fundamentalmente por su contacto con un público específico, actividades descentralizadas, arraigo en el imaginario de la comunidad y su interacción con la misma.

Unidades Académicas: El nuevo sistema de Identidad Visual propone articular la Presidencia de la UNLP y todas sus áreas con las Unidades Académicas, permitiéndoles a estas conservar su identidad. Existen Unidades Académicas con un signo propio con determinado recorrido y otras que no utilizan un signo normalizado, puesto que la construcción de la Identidad Visual de las Unidades Académicas es muy diversa. A fin de unificar un criterio visual en un panorama tan diverso se resuelve mantener la ubicación del signo de la Unidad Académica del lado izquierdo de la marca de la UNLP [figura 23].

¹⁹ La aplicación de la marca acompañada del emisor y su pertenencia según la estructura de gestión, permite la sistematización de todas las áreas y su aplicación en las piezas más frecuentes, para que cada dependencia pueda firmar la comunicación que emite sin necesidad de generar otros signos específicos que produzcan una dispersión de la Identidad Visual.

²⁰ Esta demanda implica, antes de proceder al diseño de nuevos signos o a la continuidad de los eventualmente existentes, de una evaluación de su pertinencia, de manera que, en caso de requerirse, exista un criterio claro y normalizado para su uso.



Figura 23. Las marcas de las Unidades Académicas. Un conjunto de signos diversos que deben convivir con la marca de la UNLP.

Contextos externos: Para contextos en los que otras instituciones aplicarán la marca, la misma tiene que poder mantener su presencia y soportar ser aplicada sobre fondos con texturas o imágenes, ya que la implementación será realizada en el marco de otros criterios. A fin de que el signo no pierda legibilidad, se indica utilizar la versión con fondo de color institucional.

4

Hacia una Gestión Estratégica de la Identidad Visual de la UNLP

4.1. Problemas detectados

Se realiza seguidamente una clasificación de los problemas detectados en las dimensiones de la normativa, funcionamiento del área y prácticas de la gestión, que obstaculizan el avance hacia una Gestión Estratégica de la Identidad Visual.

4.1.1. Normativa

Para abordar la evaluación de la implementación de manera sistemática, se propuso la elaboración de una herramienta como matriz para dicho análisis, y un programa que guíe la tarea, permitiendo no solo medir los avances, sino retroalimentar el proyecto y realizar las correcciones necesarias que lo optimicen.

Se propuso considerar el desempeño de la marca como signo respecto a sus requerimientos, el porcentaje de avance de la totalidad de la implementación propuesta, la efectividad del Manual de Normas respecto al impacto en la implementación, la normativa en sí misma y su claridad en su comprensión, las aplicaciones de otros equipos de diseño en Dependencias de la UNLP, así como las aplicaciones en contextos externos a la UNLP.

Respecto a las aplicaciones incorrectas de la normativa surgió la necesidad de clasificar las situaciones observadas, lo cual requirió de un relevamiento y análisis, abordando por otra parte la identificación de los motivos que las originan.

Aunque al diseñarse la marca se realizaron pruebas y simulaciones sobre piezas previendo las situaciones más frecuentes, en una institución con la escala y el dinamismo de la UNLP, surge la necesidad de evaluar cuáles serían las aplicaciones óptimas para casos no contemplados e incorporarlos a la normativa, de manera que queden sistematizadas las aplicaciones idénticas o similares.

Se consideró fundamental para estructurar la matriz de evaluación, establecer fases de la etapa de implementación, a fin de no abordarla de manera indiferenciada, sino como compuesta por distintos momentos. En cada institución esto debe planificarse de forma diferente en relación a la estructura, la escala y otras condicionantes que requieren de un esquema específico. Esto implica que no existe un método universal que permita una respuesta estandarizada y el programa debe elaborarse

especialmente en relación a la problemática para que responda a sus propias características.

La evaluación requiere por parte del equipo de trabajo de un análisis profundo y autocrítico que permita arribar a correcciones de los aspectos analizados, con una retroalimentación entre la realidad y el proyecto, no solo para fortalecer y perfeccionar el programa de Identidad Visual de la institución, sino también para generar un crecimiento profesional en el equipo de trabajo respecto a la temática específica.

Podemos considerar al Manual de Normas como un aporte al esfuerzo permanente por contrarrestar tendencias que podríamos denominar entrópicas, es decir, que tienden hacia el desorden por la dinámica cotidiana, y cierta fragmentación que se produce por tantas áreas trabajando en simultáneo, sumada a la poca tradición en el uso de la herramienta normativa en cuanto a aspectos visuales.

Por otra parte, nos enfrentamos también problemáticas propias de nuestra época en el esfuerzo de normalización. Al incrementarse el acceso a los medios digitales y ampliarse los soportes en los que circula la información, como por ejemplo las redes sociales, controlar la emisión de todas las aplicaciones se vuelve una tarea inabarcable (Silverstone, 2004). Este fenómeno pone aún más en valor el uso correcto de aquellos medios sobre los que la institución tiene mayor control. El control sobre los medios implica una complejidad ligada al entramado de poder que estos implican, no estando la Universidad ajena a dichas lógicas, aunque se proponen permanentemente modelos alternativos que buscan democratizar la palabra y la circulación de contenidos (Porta, 2016).

Si una proporción importante de la institución comprende los criterios de uso y se compromete con la normativa, podemos decir que se ha logrado un paso importante en la etapa de implementación del programa. Para lograr efectividad, el Manual de Normas debe ser entendido e incorporado por todos los miembros de la institución como el reglamento estable que rige las aplicaciones de la marca. No obstante, para el equipo de diseño, que lleva adelante el programa, debe ser una pieza en constante revisión, en paralelo a la observación de los alcances y limitaciones que se plantean al aplicar la normativa. Las problemáticas referidas a la aplicación de la

marca que derivan en respuestas normativas no son un aspecto estático, sino por el contrario van presentando situaciones nuevas y cambiantes.

En una institución con Dependencias en distintos niveles de jerarquía, con un alto grado de heterogeneidad en las formaciones, áreas con distintos niveles de autonomía respecto a la gestión de comunicación, con equipos propios que responden a estructuras de diferente composición, el manual corre el riesgo de convertirse en *letra muerta* si no se acompaña de estrategias que permitan instalarlo.

Al respecto, se observa en algunos casos el Manual de Normas de la Identidad Visual se percibe como portador de una normativa optativa, en una situación de uso ligada a cierto *informalismo* (Comadira, 2012), lo que genera tensiones con los actores de gestión y a la descoordinación de las acciones de comunicación en general y de comunicación visual en particular, ya que resulta difícil deshacer acciones de comunicación visual una vez que han comenzado a circular [figura 24].



Figura 24. Aplicaciones en distintos ámbitos de la UNLP por fuera del Manual de Normas.

Uno de los aspectos más conflictivos se encuentra en torno a la producción de signos identificadores subordinados. El diseño de los signos identificadores dentro del marco institucional, acompañados por la sigla UNLP, permite identificar programas, dependencias y entidades pertenecientes a la institución. En la dinámica del trabajo con los signos identificadores se advierte la importancia de su incorporación a la normativa de los ya existentes, así como de la centralización de la

producción de nuevos signos, fundamentalmente de aquellos que pertenecen a entidades de la Presidencia. Estas acciones permiten unificar las características de los signos, a fin de que se correspondan con el carácter de la institución que los contiene (forma, estilo, pregnancia, y otras).

Si bien en principio se propone trabajar en la evaluación y optimización del Manual de Normas, como una herramienta para los equipos de comunicación visual, se considera que un enfoque estratégico implica reforzar aspectos de gestión, articulación y comunicación interna.

En este aspecto, un funcionamiento optimizado de la normativa puede aportar a facilitar el trabajo cotidiano, liberando energías para la gestión de proyectos y programas del Plan Estratégico. Se puede afirmar que, en esta problemática, una normativa es una herramienta que resulta imprescindible, pero, por más clara que sea, no es suficiente y requiere de un abordaje combinado con otras acciones.

4.1.2. Funcionamiento del área

Resulta pertinente también reflexionar en relación a aquellas cuestiones relacionadas al funcionamiento del área de la Dirección de Comunicación Visual, que pueden presentar inconvenientes en relación a los objetivos planteados.

Si bien el área ha crecido progresivamente desde su creación, y marcadamente desde 2010, se observa que al proyectar un rol más activo de la misma referido a la gestión estratégica de la Identidad Visual los recursos materiales resultan escasos.

La simultaneidad de tareas que se realizan en el área, referidas tanto a los programas y proyectos propios como al apoyo comunicacional de las demás áreas de gestión, en un marco de crecimiento de la demanda por parte de la institución, hace que el equipo se vea en algunos momentos saturado de actividad, relegando en general las acciones estratégicas a más largo plazo, respecto a las situaciones de la coyuntura.

El equipo se compone de pocos miembros que logran continuidad y de estos y la mayoría está abocado laboralmente a tiempo parcial. En relación a esta situación de

rotación, influye la remuneración insuficiente de los contratos y becas respecto a las tareas profesionales que se realizan.

El equipo se renueva en general parcialmente con el ingreso de jóvenes graduados que adquieren experiencia laboral, pero que cuando se convierten en recursos humanos formados, cuesta retenerlos. Por este motivo la Dirección del área recurre a estrategias de trabajo a tiempo parcial y flexibilidad de horarios. Esto impacta en la continuidad del trabajo cotidiano, atomizándolo y afectando sobre todo a los proyectos de más largo plazo.

Por otra parte, la capacitación, resulta insuficiente en relación a la formación permanente en un nivel de posgrado para una formación avanzada en Diseño en Comunicación Visual en aspectos conceptuales y técnicos, para abordar el abanico de las especialidades disciplinares y la problemática específica de la Identidad Visual que el área requiere.

El equipamiento con el que se trabaja implica la necesidad de una actualización periódica, sino permanente, tanto en hardware como en software informático más costoso que el promedio utilizado por las áreas administrativas de la Universidad

Por último, la falta de presupuesto propio también detiene acciones de difusión, como exposiciones o publicaciones que se consideran claves para la gestión estratégica de la Identidad Visual.

4.1.3. Prácticas de la gestión

Las prácticas de la gestión en el marco de las características propias del trabajo como son la descentralización de las tareas y la horizontalidad de las áreas de gestión genera tensiones y obstáculos a tener en cuenta.

La descoordinación de la comunicación interna y las tensiones con los actores de gestión son factores adversos para la implementación satisfactoria de la Identidad Visual coherente y sistematizada. Se observa que algunos actores advierten a la normativa como un límite respecto a decisiones autónomas acerca de la comunicación visual, mientras que debería advertirse como una ventaja que ordena

las tareas, ahorrando tiempo y recursos, además de potenciar las acciones de gestión.

Se observa, en algunas situaciones y espacios de gestión, que las cuestiones referidas a la comunicación visual se encuentran a criterio de gustos y preferencias, o que se gestionan por fuera de los espacios institucionales, encontrándose la Dirección de Comunicación Visual frecuentemente en situación de negociación de aspectos que deberían funcionar con el mero respaldo de la normativa y la función específica asignada en el organigrama acerca de la temática.

La disparidad en la comprensión de la problemática por parte de los actores institucionales, puede dificultar el trabajo de los profesionales de la comunicación visual que componen otros equipos de las Dependencias y Unidades Académicas, y que, por encontrarse en el ámbito organizacional en una jerarquía menor, terminan acatando una lógica de funcionamiento que no responde a la comunicación normalizada y estratégica de la Identidad Visual.

También se advierte al respecto, que un enfoque superficial y muy extendido referido a la Identidad Visual la considera como embellecimiento (mal llamado “estética”) es decir, como si se tratara de una dimensión cosmética de las actividades de gestión. Esto no solo resulta peyorativo para una problemática central del Diseño en Comunicación Visual y el rol de sus profesionales, sino fundamentalmente empobrecedora respecto a las posibilidades que aporta un enfoque estratégico de la misma para potenciar la proyección de la institución y sus esfuerzos de gestión.

La relativa autonomía en las decisiones por parte de las Secretarías y Prosecretarías dentro de la Presidencia y la total autonomía que ejercen en aspectos de comunicación las Unidades Académicas respecto de la Universidad plantean tensiones donde las cuestiones de jerarquía se imponen indefectiblemente sobre la normativa de la Identidad Visual.

En este sentido, por las dimensiones de nuestra institución y las características de la problemática de la Identidad Visual, la autonomía puede funcionar como un factor que atente contra una comunicación con un criterio unificado que favorezca al conjunto. Por ejemplo, en los últimos dos años se rediseñaron las marcas de

algunas Unidades Académicas por parte de sus propios equipos, sin ninguna coordinación con la Dirección de Comunicación Visual de la UNLP, aun existiendo la posibilidad de hacerlo, detectándose en cada caso, en los resultados, problemas de distinta índole. Ante la permanente generación de signos en todo el ámbito de la Universidad, se requiere de una unificación de criterios de diseño y usos que resuelva el problema estructuralmente y de manera sistematizada.

La participación en cualquier construcción colectiva implica una complejidad de aspectos donde se juegan formaciones, trayectorias e intereses que producen tensiones. Particularmente los ámbitos de la producción del conocimiento y de la comunicación se encuentran inmersos en dichas tensiones (Lorente, 2020), y la Universidad, como institución plural y democrática es un espacio en el que estas se deben interpelar y canalizar.

La suma de problemas detectados, de implementación de la normativa, de funcionamiento del área y de las prácticas de gestión, fundamentan la propuesta de acciones que se desarrollan a continuación.

4.2. Acciones para una Gestión Estratégica

A fin de avanzar hacia un estadio estratégico de la Identidad Visual, que permita desplazarse del abordaje de la coyuntura, se plantea el desafío de combinar el trabajo realizado por las distintas áreas para el fortalecimiento de objetivos de gestión estratégica. Se considera que la Planificación Estratégica Situacional (Matus, 1987) puede permitir ordenar los distintos registros en los que trabaja la Dirección de Comunicación Visual, en tanto gestora de proyectos propios, como apoyo de otras áreas, y coordinadora de acciones de gestión estratégica de la Identidad Visual a mayor escala.

En este sentido se proponen acciones en relación a los problemas detectados que permitan generar condiciones para una forma de funcionamiento de los actores involucrados que implique una Gestión Estratégica superadora de la situación actual.

4.2.1. Optimización de las herramientas

Dentro de las acciones estratégicas se considera fundamental que el Manual de Normas sea una herramienta más efectiva, resolviendo mediante el mismo más cantidad de situaciones detectadas, que lo conviertan en una herramienta de consulta permanente para los equipos de las áreas de comunicación visual de las Unidades Académicas y Dependencias. Se propone, por lo tanto, una nueva versión ampliada y corregida del Manual de Normas.

En este aspecto, un funcionamiento optimizado de la normativa puede facilitar el trabajo cotidiano, liberando energías para la gestión de proyectos y programas estratégicos. La comprobación de que la normativa es una herramienta que resulta imprescindible pero no suficiente, al comprobarse que su mera existencia no resuelve todas las situaciones, deben derivar en una serie de acciones que la complementen, para lograr el involucramiento de todos los actores de la institución.

Resulta indispensable lograr el compromiso de la mayor cantidad de actores clave (funcionarios y equipos de diseñadores), así como desarrollar estrategias que faciliten la inmediata y correcta implementación por parte del personal con otras formaciones, a fin de reducir los márgenes de error en las piezas que se emiten. Una de estas estrategias es preparar y distribuir piezas prediseñadas para las áreas administrativas que utilizan la marca aplicada en papelería que será editada con herramientas informáticas de oficina. Por un lado, se facilita al personal una tarea que le puede resultar ardua o difícil de lograr, y por otro se evita que quien no está formado con criterios visuales realice manipulaciones de la marca. Es frecuente que por evidentes errores involuntarios la marca aparezca distorsionada de alguna manera, o los criterios de aplicación sufran alteraciones.

4.2.2. Acciones de coordinación

Detectado el problema de la coordinación respecto al despliegue y aplicación de la Identidad Visual institucional, planteada y normalizada desde la Dirección de Comunicación Visual, se establece la necesidad de implementar estrategias de articulación con las áreas de diseño de las Unidades Académicas y Dependencias de la UNLP, que permitan la unificación de criterios para la comunicación visual.

La coordinación y unificación de criterios permite preservar la explícita pertenencia de las Dependencias a la institución que las contiene. Situación que no solo resulta de importancia clave para la institución contenedora, sino que lo es en mayor medida para las entidades contenidas, que basan su mayor capital simbólico en dicha pertenencia.

Para facilitar el funcionamiento coordinado de las áreas de comunicación visual del conjunto de la institución en articulación con la Dirección de Comunicación Visual, se propone como acción fundamental la conformación de una Red de Áreas de Comunicación Visual. Esta propuesta, se hace en coincidencia con las opiniones vertidas por los equipos de trabajo de las Unidades Académicas y Dependencias en reuniones periódicas, realizadas con motivo del reciente proceso de Autoevaluación Institucional de la UNLP.

Las opiniones vertidas por los representantes de las áreas de comunicación visual, si bien expresan las particularidades lógicas de cada dependencia, coinciden en general respecto a problemáticas comunes. Las mismas se refieren fundamentalmente a la necesidad de reforzar aspectos normativos y avanzar hacia la unificación de criterios para la implementación de los signos. También se expresa la preocupación por dar mayor visibilidad a las áreas de comunicación en general y de comunicación visual en particular en la estructura de gestión, a fin de jerarquizar las problemáticas que se abordan. Asimismo, se considera central promover decisiones clave respecto al rol estratégico de la comunicación visual, destacando la necesidad de una mayor formación y capacitación de los actores, así como la actualización del equipamiento, para fortalecer el trabajo, tanto interdisciplinario, como entre las áreas que deben articular cotidianamente.

A fines organizativos, en una instancia inicial se propone la realización de reuniones periódicas orientadas a fortalecer la comunicación interna, abordando la discusión de problemáticas comunes y posibles soluciones que impacten positivamente en lo inmediato.

En una segunda instancia se apuntará a la búsqueda de canales y mecanismos de contacto y asesoramiento que influyan en la coherencia y unidad en la comunicación visual institucional de manera continua.

En este sentido se avanzará en la producción u optimización de Manuales de Normas de Identidad Visual de la Unidades Académicas y de las Dependencias que lo ameriten por su complejidad, para una mejor articulación con el Manual de Normas de la UNLP, de manera de abordar herramientas que sienten bases para soluciones a más largo plazo.

Los funcionarios y equipos de trabajo de todas las instituciones tienen un rol activo en las acciones de coordinación propuestas, como fuente de experiencia, intercambio de reflexiones y puntos de vista, fundamentales para arribar a propuestas que redunden en beneficio del conjunto.

4.2.3. Acciones de difusión

Se considera de importancia el complemento de las acciones claves de los dos puntos anteriores con acciones de difusión de los criterios de Identidad Visual de la UNLP, puesto que no solo esto permitiría ampliar la llegada de la normativa y su enfoque estratégico, sino que se trata de un patrimonio colectivo que debe estar al alcance de la comunidad.

En este sentido se propone la producción de materiales de lectura mediante publicaciones, tanto en papel como disponibles en el sitio web de la UNLP y los canales de difusión de la institución.

También dar continuidad a las charlas, montaje de exposiciones y audiovisuales que permitan conocer de qué manera se construye la Identidad Visual de una institución como la UNLP.

4.2.4. Acciones de fortalecimiento de recursos

Se considera fundamental para el desarrollo de esta propuesta un fortalecimiento de los recursos materiales, que permita abordar los proyectos con mayor intensidad y continuidad en el tiempo.

Es fundamental la mejora de salarios y condiciones de contratación del personal existente, a fin de lograr un mayor bienestar en el trabajo cotidiano y la continuidad de los recursos humanos formados.

La incorporación de más personal resulta necesaria tanto para abordar la demanda de proyectos específicos y el refuerzo de la especialización en los núcleos temáticos existentes, como para la asignación de tareas de coordinación de mayor complejidad y dedicación de tiempo.

Por otra parte, resulta clave para el mejor desempeño de las tareas cotidianas, la actualización permanente del equipamiento de trabajo, en su mayoría de carácter informático, al que se le demanda cada vez un mayor rendimiento.

A fin de dinamizar procesos, la asignación de presupuesto permitiría el desarrollo de proyectos específicos, la producción de materiales de difusión y piezas claves. La implementación continua de la Identidad Visual requiere, tanto de nuevas piezas como del reemplazo de aplicaciones deterioradas, obsoletas o fuera de normativa en gran cantidad de soportes, que demandan de una acción de la Dirección de Comunicación Visual que no siempre está sustentada por el presupuesto de otras áreas de gestión.

Reflexiones finales

La Identidad Visual es un aspecto clave en la comunicación interna y externa de la institución, y en la actualidad la UNLP se encuentra en la etapa de optimizar la implementación de su Manual de Normas.

La Identidad Visual institucional es una construcción que debe ser planificada y que requiere de un compromiso activo de todos los actores involucrados, ya que se trata de una problemática clave, ligada a la estrategia de las acciones de gestión.

En una institución de gran tamaño y altamente compleja como la UNLP, la búsqueda de unidad de criterios es fundamental para evitar la tendencia a la dispersión de las acciones realizadas. Al respecto, vale aclarar, por una parte, que el concepto de *unidad*, no es sinónimo de *uniformidad*, en una planificación que no contemplara los matices y diferencias de la diversidad, lo que también constituye un valor de nuestra Universidad. Por otra parte, la diversidad no debe resultar en fragmentación, sino justamente en las variaciones propias de la estructura institucional, dentro de un conjunto cohesionado.

En este sentido resulta clave el rol de la Dirección de Comunicación Visual de la UNLP, referido a la coordinación y supervisión, asegurando un alto nivel de coherencia de la Identidad Visual, con el equilibrio de unidad y diversidad que requiera cada caso, generando los elementos clave como los signos identificadores y realizando sistemáticamente el asesoramiento, seguimiento y aprobación de las acciones descentralizadas de comunicación visual que sean realizadas por otras áreas.

Se concluye que los resultados esperados de las acciones propuestas en este Trabajo Final Integrador, involucran, a corto plazo, un mejor funcionamiento de los equipos de trabajo, con una mayor coordinación y acceso a herramientas más efectivas, que impacten en el bienestar laboral y la proyección de las áreas de comunicación visual, acompañando el crecimiento global de la institución y una progresiva demanda de tareas.

En el mediano plazo se espera contribuir a una normalización mayoritaria de las aplicaciones de los signos, los criterios visuales y los usos de los componentes de la Identidad Visual en todo el ámbito de la Universidad, impactando en el mejoramiento de la imagen institucional con una percepción externa de mayor coherencia.

A largo plazo, se espera contribuir a una lógica de funcionamiento, incorporada a la cultura organizacional, basada en un criterio de Gestión Estratégica, en el que la Identidad Visual funcione como un aspecto con mayor efectividad en las políticas institucionales de la UNLP.

Bibliografía

BARBA, Fernando Enrique (Director) (1998). *La Universidad Nacional de La Plata en su Centenario. 1897-1997*. Buenos Aires. América Edita.

BOLETÍN OFICIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA. (1960). Año 1, Nº 14 Ord: 45. Escudo oficial de la Universidad Nacional de La Plata. UNLP.

BONGIORNO, Raúl (1959). "Acerca del escudo y sello mayor de la Universidad Nacional de La Plata". En *Revista de la Universidad* Nº 9. Septiembre-diciembre. Pág. 161 a 167. La Plata.

CÁCERES, Edmundo (2014). *Análisis y diseño de sistemas de información*. [En línea. Consulta: 2019-08-01]. Disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/sistemas-deinformacion-II/documentos/aydise14.pdf>

CAPRIOTTI, Paul (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

CHAVES, Norberto (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

CHAVES, Norberto y BELLUCCIA, Raúl (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

CHAVES, Norberto (2010). *Marca. Los significados de un signo identificador*. Buenos Aires: Infinito.

COMADIRA, Julio (2012). *Curso de derecho administrativo*. Buenos Aires, Abeledo Perrot.

COSTA, Joan (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.

COSTA, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La crujía.

CUCHE, Denys (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión. Colección Claves.

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN VISUAL DE LA UNLP (2015). *Identidad Visual de la UNLP. Manual de Normas* [en línea]. Consultado el 20 de marzo de 2020 en <https://unlp.edu.ar/frontend/media/97/2197/1c8e4f04f7228913149c1e6ba066e828.pdf>

DOBERTI, Juan Ignacio (2018). *La organización académica en la Universidad*. Buenos Aires: EUDEBA.

DOMINGUEZ COUTIÑO, Luis Antonio (2012). *Análisis de sistemas de información*. México: Red tercer milenio.

FISHER, Mark (2016). *Realismo capitalista: ¿No hay alternativa?* Buenos Aires: Caja negra.

FRASCARA, Jorge (2012). *El diseño de comunicación*. Buenos Aires: Infinito.

FRUTIGER, ADRIÁN (1999). *Signos, símbolos, marcas y señales*. Barcelona. Gustavo Gili.

GANDOLFI, Fernando (1999). "Pretérito imperfecto. Los días de la primera Universidad de la Plata (1890/97-1905)", en Biagini, Hugo (Compilador), *La Universidad de La Plata y el Movimiento Estudiantil. Desde sus orígenes hasta 1930*. La Plata. EDULP.

GARCÍA CANCLINI, Néstor (2006). *La producción simbólica. Teoría y método en sociología del arte*. México: Siglo Veintiuno.

GIORDANO, Carlos José (2009). 23 tesis sobre la Tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa. Tesis doctoral. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.

JAMESON, Fredric (1991). *El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona: Paidós.

KLEIN, Naomi (2001). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.

LORENTE, Patricio (2020). El conocimiento hereje. Una historia de Wikipedia. Buenos Aires: Paidós.

LOSADA DÍAZ, J (coord.) (2004) La gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel.

MARTÍN-BARBERO, Jesús (1988). *Procesos de comunicación y matrices de cultura*, México: Gustavo Gili.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe para la evaluación de CONEAU.

MATUS, Carlos (1987). *Planificación y gobierno*. Santiago de Chile: Fundación AltaDir.

PANOFSKY, Erwin. (1979). *El significado en las artes visuales*. Madrid. Ed. Alianza-Forma.

PASSARELLA, Luciano (2013). «Análisis iconológico del escudo o sello mayor de la UNLP». *Revista Arte e Investigación*, año 15 (9) (pp. 88-94). La Plata: Facultad de Bellas Artes. Universidad Nacional de La Plata.

PASSARELLA, Luciano (2014). «El escudo alegórico de la Universidad Nacional de La Plata. Parte 2. Diagnóstico para su rediseño». *Actas de las 7º Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales (JIDAP)*. La Plata: Facultad de Bellas Artes. Universidad Nacional de La Plata.

PASSARELLA, Luciano (2015a). «El Rediseño del Escudo de la UNLP. Proceso, alternativas y decisiones» *Metal N°1*. La Plata, Facultad de Bellas Artes-UNLP, julio 2015. Consultado el 3 de julio de 2019 en <http://papelcosido.fba.unlp.edu.ar/metal/num1/pasarella.html>.

PASSARELLA, Luciano (2015b). La normativa de la Identidad Visual de la UNLP. *Bold N°2*. La Plata, Facultad de Bellas Artes-UNLP, octubre 2015.

PASSARELLA, Luciano (2016). Lineamientos para evaluar la implementación de la nueva Identidad Visual de la UNLP. *VIII Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales* (La Plata, 6 y 7 de octubre de 2016). Facultad de Bellas Artes. UNLP.

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57291/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PÉREZ-RIOJA, José Antonio (1971). *Diccionario de símbolos y mitos*. Madrid: Editorial Tecnos.

PONS, Sheila (2010) Qué es y qué implica la investigación en Diseño [En línea. Consulta: 2019/08/01]. Disponible en: <https://foroalfa.org/articulos/que-es-y-que-implica-la-investigacion-en-diseno>

PORTA, Paula (2016). "Comunicación, medios, poder" en *Hoja de ruta. Un recorrido por los sentidos sobre la comunicación, las cotidianidades y el poder*, Cuaderno de Cátedra, EPC-FPyCS.

RINGUELET, Emilio J. (1959). "Acerca del distintivo de los universitarios platenses". En *Revista de la Universidad* N° 7. Enero-abril. Pág. 137 a 140. La Plata.

RODRÍGUEZ MORALES, Luis Alfredo (2016). "Diseño y comunicación: formación profesional en la época de la hipervisualidad". *Opción*, 12; 444-459. [En línea. Consulta: 2019/08/10]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852314>

SOTELO MACIEL, Aníbal (2012) Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 nov. 2012

SILVERSTONE, Roger (2004); *¿Por qué estudiar los medios?*; Buenos Aires: Amorrortu.

TAUBER, Fernando (2009) *Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. El caso de la UNLP en el trienio junio 2004 – mayo 2007*. Tesis doctoral. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004-2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Agronomía Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción

39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.