

CONCLUSIONES²⁰³

El siglo XX tuvo como característica determinante la explosión demográfica en el mundo, la ‘urbanización’ de la población y una impresionante aceleración en los procesos tecnológicos, en particular los comunicacionales; que condicionó fuertemente el desarrollo social, dando un nuevo alcance a la dimensión cultural y a las cuestiones de política y poder de las instituciones, y modificando en consecuencia los métodos de planificación y gestión del desarrollo comunitario y de sus instituciones y sus estrategias comunicacionales.

El pensamiento moderno, cartesiano e iluminista, dominante en la primera mitad del siglo, visualizó al mundo como una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo de la sociedad y de sus instituciones, desde una visión de ‘certidumbre’ en el futuro, homogéneo y previsible, como resultado de una suma de tendencias y decisiones.

Es durante la segunda mitad del siglo, con la mencionada aceleración de los procesos tecnológicos y una ‘saturación’ demográfica del territorio urbano, cuando surge como alternativa sustituta y consecuente el pensamiento posmoderno, de un sujeto crítico, que visualiza al mundo ya no como una totalidad, sino como un número ilimitado de modelos de orden, cada uno de los cuales generado por un conjunto relativamente autónomo de prácticas comunitarias. Y comprende en consecuencia, a esos procesos de desarrollo desde una visión de ‘incertidumbre’, en la que se consolida la pluralización de los discursos contextualizados por la comunidad y la tradición, que postula el carácter local de la verdad, el juicio y el gusto.

Precisar la posición de un conjunto de variables contextuales, tales como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional; que consideramos centrales durante este proceso, descubriendo la coincidencia y convergencia de su evolución hacia un estado de la cuestión da el marco necesario para ubicar en su medio al objeto de estudio.

1. La globalización, como etapa actual de un largo proceso de mundialización iniciado en el siglo XVI con las colonizaciones y acelerado a fines del siglo XVIII, con la Primera Revolución Industrial, comienza en los inicios de la década del setenta del siglo XX, en un marco social definido inicialmente como sociedad ‘posindustrial’, mutado luego como ‘de la información’, ‘tecnológica’, ‘del conocimiento’ y finalmente configurado en la década del

²⁰³ Las conclusiones recogen los resultados de cada capítulo en un punteo continuo que se organiza en cuatro apartados, con una síntesis final que los integra.

noventa como sociedad 'red', a medida que el ritmo que imprimía la evolución tecnológica a las transformaciones era cada vez mayor.

En estas cuatro décadas y a un ritmo impuesto por este proceso, las comunidades y sus organizaciones debieron adaptar sus pautas culturales a las nuevas prácticas, en un contexto en el que las marcadas asimetrías territoriales en el resultado de los procesos de búsqueda de mejora de la calidad de vida y evolución institucional, y sus consecuencias de incertidumbre, inestabilidad, fragmentariedad y marginalidad, incentivaron la búsqueda del desarrollo comunitario a partir de integrar a los factores económicos, aspectos políticos, sociales, culturales y ambientales basados en la versatilidad y el talento comunitario, configurándose nuevas formas del territorio social, dadas por alianzas y afinidades culturales, que descentraron la figura del Estado tal como se venía configurando, consolidaron integraciones regionales y reafirmaron las identidades comunitarias.

Las tecnologías de gestión del conocimiento, de la información y de la comunicación, pasaron a ser elementos fundamentales para la redefinición del contrato social y de las instituciones, influyendo directamente en los procesos de 'resignificación' mediante los cuales la trama de la mundialización, adquiere un sentido para cada comunidad.

En términos socio culturales, el proceso de globalización consolidó ese asunto a partir de permitir que los pueblos y las estructuras sociales que anteriormente habían estado más bien apartados entre sí, ahora interfieren cada vez más en las condiciones de vida mutuas, física y materialmente y acrecentar el flujo directo de cultura, de significados y de modos de expresión. Si bien se acentúan la progresiva unificación planetaria y la homogeneización de los modos de vida; también se multiplica la producción de nuevas formas de heterogeneidad y el pluralismo que resulta de la emergencia de identidades transnacionales.

Esta difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, entre la inclusión y la exclusión, entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas del mercado mundial y también entre las distintas formas de concebir lo universal; se reconoce en una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial como cultural, que estructura la producción, el consumo, la comunicación y el poder.

2. La década del setenta -por las mismas causas- también marca el inicio de un proceso de revalorización de la cultura que se acelera a partir de la década del noventa, como abarcativa del conjunto de procesos sociales de producción, reproducción, transformación, circulación y consumo de la significación en la vida social, imbricada con todas las prácticas sociales, como la suma de sus interrelaciones; sobre la base de una creencia común en la

sinergia obtenida al dar y recibir de los demás, que permite la comunicación entre diferentes culturas sobre la base no necesariamente de valores compartidos, sino de compartir el valor de la comunicación; reconociéndola como una fuerza creativa que le permite a un grupo social asumir y hacer frente a los cambios impuestos y necesarios para buscar la oportunidad de progresar en forma sostenible, en un pie de igualdad y equidad endógena y exógena en el contexto global descrito.

Sin embargo, si asociamos el alcance de la dimensión cultural a la sociedad red, se han elaborado enfoques de la transnacionalización de la cultura que se preocupan de restituirle su carácter de proceso de interacciones múltiples en un asunto multicultural que se transforma, se interpenetra y se mezcla con otras culturas; en el que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural.

3. Estas nuevas significaciones en la vida social, que interpretan la dimensión cultural como hábito colectivo que interactúa con los sectores clave del desarrollo; y el capital social como bien colectivo, cuya acumulación podría constituir la médula de una estrategia sostenible de desarrollo humano; se inician como desafíos asumidos por las comunidades desde los enfoques participativos horizontales de la década del setenta, sumados al debilitamiento progresivo del Estado, se consolidan en la década del noventa, y alcanzan plena vigencia actual; adquiriendo la forma de empoderamiento social, para lograr una mayor libertad de expresión y el acceso a una mayor pluralidad de fuentes de información, así como a canales de representación y reparación de situaciones injustas; vinculando directamente a la democracia, con la cultura y con el empoderamiento social.

4. La legitimidad y sostenibilidad de las decisiones políticas, ya no dependen necesariamente de 'la verdad', sino de la competencia para imponerlas como verdaderas. La idea, el argumento y la lógica de las decisiones se miden con la vara del consenso y pasan a depender, en un proceso de subjetivación del poder que se inicia en los noventa pero que hoy sigue evolucionando; mucho más del acuerdo que del acierto; en gran medida de las creencias de la gente, de su capacidad de aceptar las reglas o, en caso contrario, de su voluntad para resistirlas, y de 'la opinión', como único fundamento social de la nueva certidumbre, que se suma a la alianza entre 'el poder' y 'el conocimiento' como forma de darles sustento, transformándose en el nexo más fuerte para direccionar el vínculo entre 'el conocimiento' y 'la política' y ponerlo al servicio de la sociedad / comunidad.

Por eso, la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación de la comunidad en los procesos de planificación y gestión de su desarrollo se transforma en una condición básica, no porque ejercer su voluntad garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque el proceso de formación de esa voluntad, refuerza con su respaldo el desarrollo de la gestión e involucra al conjunto social en la responsabilidad de haberla tomado. Estas decisiones colectivas como propuestas de cambio, no son sostenibles si no se adhieren a una utopía universal por la igualdad y la representación, por el desarrollo y la democracia; pero justificando la democracia no por el reconocimiento de las mayorías – porque éstas obtienen el consenso por la fuerza del propio número-, sino por la posibilidad y la necesidad de garantizar la expresión y el reconocimiento de todos, incluyendo las minorías.

5. El concepto tradicional de desarrollo fue fundamentalmente económico y surge en la segunda posguerra fundamentado sobre el trípode abundancia de recursos naturales, en particular energéticos, aumento de la productividad del trabajo, y presencia del Estado de Bienestar. Es en la década del setenta cuando, acompañando los inicios de la globalización y sus previsible consecuencias, incorpora entre sus objetivos el combate a la pobreza, el desempleo y la desigualdad. Esta corriente se profundiza en la década del ochenta con la promoción del desarrollo autodependiente ‘a escala humana’ y es en la década del noventa, ya con el vértigo producido por la velocidad de los cambios mundiales, pero también con la consolidación de los procesos de resignificación cultural y empoderamiento social, cuando se incorporan variables intangibles al concepto de desarrollo, como la paz, la economía, el medio ambiente, la justicia y la democracia; que reconocen el valor de la subjetividad colectiva en el proceso y la importancia endógena del desarrollo y su estrecha asociación con la cultura local y sus valores.

Finalmente, la sociedad contemporánea se orienta hacia un estilo de desarrollo endógeno, sistémico, sinérgico, inclusivo y sustentable para la transformación de las comunidades y sus instituciones públicas; que busca la conservación ambiental, el crecimiento económico, la identidad cultural, la transparencia política y la equidad social, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes actores de las comunidades y sus organizaciones, en donde el progreso duradero depende de la tolerancia y el respeto de los derechos humanos y de la participación efectiva de los ciudadanos en los asuntos públicos.

6. La planificación del desarrollo de las instituciones públicas en el siglo XX se encontró asociada a las escuelas de planificación del desarrollo social y consecuentemente territorial. La velocidad en la evolución del proceso tecnológico, demográfico y urbano en el período

fue de tal significación para la humanidad, que comprometió, en la búsqueda de respuestas, tanto a las comunidades y a sus territorios como a sus organizaciones públicas y privadas, en tanto organizaciones sociales.

Desde los inicios del siglo hasta ya instalada la Guerra Fría en un mundo de poderes divididos y modelos contrastados, el pensamiento moderno, visualizó al mundo como una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘certidumbre’ en el futuro como resultado de una suma de tendencias y decisiones. La planificación del desarrollo adopta en el período, perfiles indicativos, dirigistas o intervencionistas del Estado, según la circunstancia histórica de las sociedades, pero siempre desde una visión instrumental, normativa, ‘ordenadora’ y en occidente, promotora.

En los sesenta se asume oficialmente la planificación del desarrollo en América Latina, aún normativa y positivista, pero es en la década del setenta, cuando se genera una posición alternativa, que se identificó como planificación estratégica situacional, apuntada y utilizada fundamentalmente en la gestión pública para encontrar una síntesis dialéctica entre planificación, gestión y política, que propone un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a intereses de grupos en pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social, para la cual el objetivo de la planificación se inscribe claramente en el marco de la lucha por el poder.

En la década del ochenta, cuando nace el pensamiento posmoderno que comienza a visualizar al mundo ya no como una totalidad, sino como un número ilimitado de modelos de orden, cada uno de los cuales es generado por un conjunto relativamente autónomo de prácticas; y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘incertidumbre’; la planificación estratégica situacional evoluciona hacia la planificación estratégica participativa.

La planificación estratégica participativa, acompaña la evolución del alcance de las dimensiones culturales y sociales en las cuestiones del desarrollo endógeno y sustentable, delineándose como un proceso de reflexión y acción de los grupos sociales que, mediante el desarrollo de sus capacidades estratégicas²⁰⁴ en la búsqueda de una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación, se proponen el progreso colectivo por medio de la interpretación del contexto donde se insertan y de los escenarios que pueden

²⁰⁴ Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción y a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio.

constituir su evolución y por medio de la investigación y la construcción de posibles caminos para lograr su cumplimiento.

La noción de planificación se resignifica como holística y sistémica en términos 1º) de contexto, a partir de volverlo inseparable del objeto de estudio; y 2º) de relaciones, a partir de comprender las partes desde la organización permanente del conjunto como una red de interrelaciones, donde los procedimientos se revisan a partir de un aprendizaje social basado en la experiencia colectiva -referida al pasado- pero también en su intuición – referida al futuro- y donde ese grupo social se reconoce en su propia cultura, es decir con una forma particular de entender y accionar en su propia realidad.

El proceso prospera originalmente en EE UU y Europa (fundamentalmente en España) concebido en ese momento para la mayor captación de recursos exógenos, pero que avanzó en la década del noventa, hacia una mayor atención a las condiciones de competitividad de las economías locales y al potencial de desarrollo de los recursos endógenos, ahora sí con una difusión generalizada de estas prácticas en América Latina y Argentina.

7. El concepto de gestión de las organizaciones afrontó un largo proceso evolutivo que terminó incluyendo el concepto de administración en un alcance integral más complejo y que comienza en los albores del siglo XX, en plena segunda revolución industrial y consecuente internacionalización de los flujos de intercambio y aceleración de la urbanización de la sociedad, y hace su síntesis en los inicios del siglo XXI, cuando la revolución ya no es industrial sino tecnológica, en particular comunicacional, el intercambio es on line y en red en una economía globalizada, y la sociedad no sólo es definitivamente urbana, sino que avanza en los mecanismos de concertación y participación en la toma de decisiones en las organizaciones públicas, de particular pertinencia para nuestra investigación.

En las primeras décadas del siglo XX se inicia la escuela clásica de la administración como una tarea consistente en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante previsión, organización, mando, coordinación y control de todas sus actividades; que termina evolucionando y consolidándose en su segunda mitad, como un proceso de planificación, organización, dirección y control de actividades y el empleo de recursos, espacios, tiempos y capacidades humanas; con el propósito de alcanzar con eficacia y eficiencia, las metas establecidas por una organización.

En ese período, la gestión, al igual que la planificación tradicional adquiere una identificación con los procedimientos de la administración clásica posicionándose desde una orientación instrumental y pragmática, como un conjunto de acciones contenidas en un plan, destinadas a formular, ejecutar y evaluar una serie de procedimientos jerarquizados para alcanzar objetivos específicos.

En las décadas del sesenta y setenta, cuando las organizaciones perciben –como mencionáramos- que se desenvuelven en un contexto caracterizado por la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, el proceso avanza hacia la escuela gerencial –sumando a la administración por objetivos, en tránsito hacia una visión más compleja de la gestión-, que evoluciona hasta hoy y que le incorpora a los aspectos técnicos del taylorismo, humanos del behaviorismo y sociales de la escuela sociológica (todos pasos en la evolución de la escuela clásica); aspectos que integran a la política, la información, la decisión y la estrategia como conceptos y con ese marco, estudia la interacción e interdependencia de cinco variables principales: tareas, estructura organizacional, personas, tecnología y ambiente externo, hacia la gestión.

Ya en la década del noventa, la gestión de las organizaciones contiene a la administración en su complejidad, en particular la gestión pública, reconoce como variables que la componen en forma holística a la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos; y en línea con todo el proceso evolutivo descrito, ensancha su significado y se consolida como un ámbito de creación inherente al ser humano que busca ordenar sus acciones hacia un propósito determinado, basándose en un conjunto de principios que se suman a los de coordinación, eficiencia y eficacia; tales como participación, creatividad, contingencia, equidad, sostenibilidad, sistematicidad, flexibilidad, complejidad sinérgica, pertinencia, consistencia y coherencia.

En la gestión pública institucional, esta posición re-significa además el concepto de planificación como proceso contenido en el ámbito de la gestión y simultáneamente, como proceso que materializa la gestión, produciendo asociaciones entre la sociedad y el Estado y generando nuevos enfoques como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.

También permite redescubrir y revalorizar la política al legitimarla en la gestión a partir de reconocer que hacer política es optar entre bienes públicos igualmente valiosos y que la decisión responde a juicios de valor, interés, oportunidad y otros que deben ser siempre discutidos en la esfera pública. Gestión, planificación y política comienzan a ser elementos convergentes en el desarrollo de las instituciones y en la complejidad que genera su sinergia

demandan de la comunicación como un componente imprescindible para que el proceso se vuelva sistémico.

8. La comunicación en la evolución de los procesos contemporáneos de desarrollo de la humanidad, se transformó en la variable, el mecanismo y la herramienta, emblemática y paradigmática de la globalización, en tanto dominante del espacio y del tiempo, en un doble alcance, el de la integración y el de la preservación de valores y cultura, a partir de las relaciones humanas; y un doble significado: la comunicación física o material que se refiere al transporte y participa en la organización física de la sociedad, y la comunicación psíquica, verdadero agente de la propia organización social, que comprende los símbolos y todos los dispositivos que permiten su conservación y su transmisión.

Sin embargo, la planificación en comunicación en América Latina, que comienza en la década del ochenta, establece un debate con el modelo clásico mecanicista que, entre otras críticas, acentuaba el papel del emisor; proponiendo un modelo comunicacional polivalente y multidireccional mirado desde la cultura, es decir de las mediaciones más que de los medios, y desde un receptor, capaz de resemantizar los mensajes de esos medios, el que pasa a tomar una dimensión cultural propia, en cuanto al significado que le da al mensaje y la valoración que hace de esos medios, en un espacio convergente y sinérgico con los procesos de participación creciente que venimos analizando.

Se relativiza la homogeneización del mensaje en la comunicación de masas, volviéndose polivalente y el concepto de 'público' es sustituido por el de 'públicos' con intereses propios y diferentes y la comunicación se involucra en tres campos estratégicos: el orden o estructura internacional de la información, el desarrollo de las tecnologías que fusionan las telecomunicaciones con la informática, y la mencionada comunicación participativa o alternativa, que adquiere una dimensión propia en el desarrollo de las instituciones públicas, pertinente a nuestro objeto de estudio.

La 'comunicación institucional', pasa a ser un espacio interdisciplinario y transversal en el cual, la multiplicación de los riesgos en el proceso de transición hacia el modelo de gestión global, ha llevado a que la función 'comunicación' sea considerada un instrumento de la gestión estratégica que tiene que estar alineada con la política de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones.

A los efectos de entender que la complejidad de las variables que componen la comunicación institucional en un proceso de planificación y gestión participativa para el desarrollo de instituciones y también comunidades, involucra y exige diferentes miradas de

la comunicación, que articuladas componen un modelo único; es que proponemos organizar el propio proceso de planificación y gestión de la comunicación en cuatro componentes generales: Una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional; una comunicación informativa que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

La comunicación organizacional se remite al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos; teniendo en cuenta las diversidades culturales existentes e integrando las posibilidades de incertidumbre, riesgo, inestabilidad, informalidad y cambio en los modos de comunicación y organización. La comunicación organizacional es la resultante de la interacción de cuatro variables básicas: cultura, comportamientos, estrategia y estructuras, que permiten entender el funcionamiento de una institución como sistema, proponer y gestionar un cambio.

La comunicación corporativa, se constituye en un elemento comunicacional devenido de un proceso semiótico, –espontáneo, artificial o mixto–, de importancia estratégica para la planificación y gestión de las instituciones públicas; y en ese caso, una actividad conciente, regular y voluntaria de construcción de un discurso de identidad, basado en su realidad y en sus objetivos y voluntad de transformación; que motiva en su contexto una lectura determinada o interpretación que la sociedad o diversos sectores de la comunidad hacen de esa institución. La comunicación corporativa refleja una imagen institucional a partir de la interacción de cuatro variables básicas: realidad, identidad, comunicación e imagen.

La comunicación informativa es el resultado de recuperar, registrar y procesar una serie de datos dispersos para convertirlos en pistas, indicios o indicadores, en algo con sentido y remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados. Informar significa ‘enterar, dar noticia de una cosa’. En un modelo de comunicación informativa para instituciones públicas, se identifican como problemas comunes, la concepción de la comunicación informativa; la carencia de una cultura de la información; la temporalidad de los actores en la institución; la tendencia a la inercia o resistencia al cambio y las relaciones que las instituciones establecen con los medios masivos de comunicación.

La comunicación participativa reconoce lo comunicacional en el ámbito amplio de la reflexión y la búsqueda del enriquecimiento de las prácticas comunicacionales de las personas y los grupos involucrados y no involucrados en el procedimiento desde su cultura; a partir de articular los modos colectivos de interacción y producción de significaciones que afectan las prácticas políticas y sociales en los procesos actuales de globalización económica, tecnológica y cultural; y lo concibe como un componente capaz de adaptarse a los cambios previstos e imprevistos de un proceso de emisión y de recepción - percepción permanente y multidireccional, respetando los códigos de cada uno en la construcción de un consenso, de un sentido común, a partir de múltiples situaciones de comunicación, propias de la vida cotidiana. Las dimensiones más importantes de la comunicación participativa conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social.

El diseño de la comunicación institucional no debe considerar a ésta como un fenómeno estático, sino como un proceso en el cual una serie de mensajes son estables, recurrentes, pero otros son variables, ocasionales, no previsibles. La sistematicidad en la comunicación institucional es la garantía de un crecimiento armónico a partir de una estructura que se va completando y regenerando durante el desarrollo temporal de la gestión concreta. Los ejes básicos de una estrategia comunicacional en la planificación y gestión estratégica participativa para el desarrollo de una institución o comunidad pasan a ser: la comunicación al interior, con los propios equipos de gestión y con los individuos y grupos de actores de la organización y la comunicación al exterior, con la sociedad en general y con las instituciones relacionadas, públicas y privadas. Entendiendo de esta forma el proceso comunicacional en la planificación y gestión de las instituciones y comunidades, preparar una estrategia comunicacional basada en un diagnóstico preciso del estado de situación y situada en un escenario posible, implica fijar el objetivo general, la política y el discurso básico; definir la imagen institucional aspirada; y diseñar las estrategias de comunicación interna y externa con sus respectivos programas y proyectos y el calendario de gestión comunicacional.

9. En síntesis, la evolución de las grandes variables analizadas: globalización, cultura, desarrollo, empoderamiento social y política, planificación, gestión y comunicación institucional, nos permiten identificar, en la coincidencia y convergencia de su evolución hacia un estado de la cuestión, un conjunto de comportamientos, determinantes para situar a nuestro objeto de estudio, en los que podemos observar:

- Que las variables mencionadas muestran un origen coincidente en la década del setenta, cuando nace la globalización, con la multiplicación generalizada de los avances tecnológicos y el crecimiento demográfico descontrolado, y una aceleración de su evolución reactiva, también coincidente en la década del noventa, que continúa y culmina en el período en el que se sitúa nuestro objeto de estudio.
- Que existe una necesidad convergente en la teoría y práctica de los procesos de desarrollo comunitario e institucional, de articular la política, planificación, gestión y comunicación, con una condición sinérgica de sus avances a partir de vincular estas variables a la cuestión socio-cultural, el empoderamiento social creciente y la participación como método.
- Que no obstante, todavía la política y la gestión son componentes acotados o al menos desbalanceados, en la formación de referentes y equipos que están al frente de comunidades e instituciones públicas, y la idea de planificar un proceso de desarrollo comunitario o institucional, definiendo objetivos y estrategias para alcanzarlos, fijando prioridades y controlando sistemáticamente su evolución a partir de un gerenciamiento riguroso y del seguimiento de indicadores prácticos y perceptuales, tiene aún una participación menor (y casi inexistente si se trata de basar el plan en la conducción de un proceso de participación que signifique articular y armonizar los intereses genuinos, pero muchas veces solapados y contrapuestos, que conviven en cualquier comunidad).
- Que se consolida como hipótesis firme, que la pata más corta de la mesa en la que se asienta el desarrollo de comunidades e instituciones públicas es la comunicación, interna y externa (que a lo sumo avanza hasta la información), ya que sus cuadros dirigenciales aún no consideran a la comunicación como un componente estratégico clave para el efectivo avance y la validación del proceso de gestión.
- Que la implementación de los procesos de planificación estratégica y gestión participativa comunitaria e institucional vinculados a esta articulación, generalizados en la década del noventa, se anticipan como reveladores pero aún con escasos elementos para poder verificarlos y realimentarlos. Se verifica que recién comienza a generalizarse el conocimiento transdisciplinar de desarrollos metodológicos de planificación estratégica participativa de comunidades e instituciones, con el rigor, apertura y tolerancia necesarios para su sustentabilidad en el proceso histórico.

RIGOR en la argumentación, tomando en cuenta toda la información disponible, como la mejor barrera contra toda posible distorsión. APERTURA implica aceptación de lo desconocido, lo inesperado y lo impredecible. TOLERANCIA significa un reconocimiento al derecho a existir que tienen las ideas y verdades opuestas a la nuestra (Declaración Transdisciplinaria, 1994: art.14).

- Que recién comienzan a sacarse las primeras conclusiones sobre la gestión de ese proceso, en el que “...todo tema susceptible de ser objeto de análisis histórico debe partir de un conocimiento plural y exhaustivo de las diversas teorías y métodos...” (Prat Sedeño, 2003: 1), por lo que es necesario partir del axioma de que la historia es fruto de quien la interpreta y que la forma de interpretarla en uno u otro contexto dotará unas mismas fuentes de distintos significados.

- Y que ciertas orientaciones del hacer aprendidas en la trayectoria aún deben consolidarse: Los actores clave en su desarrollo tienen una formación cultural incipiente e incompleta para protagonizarlas y no se diseñaron ni se articularon totalmente los dispositivos y tecnologías necesarias para el desarrollo óptimo de todo el proceso, incluyendo las comunicacionales. En todo caso, la primera década del siglo XXI se perfila como la de la observación y la crítica, así como la de la verificación y el ajuste necesarios para la retroalimentación del ciclo.

La educación superior contemporánea y en particular las universidades tuvieron un desarrollo explosivo en las décadas finales del siglo XX, caracterizadas por aspectos que no son controlables, impulsado por múltiples dimensiones culturales, en las que se advirtió en todo el mundo un gran crecimiento de la cantidad de alumnos que acceden a la educación superior. Como ya pudimos observar, los factores que promovieron ese proceso, fueron el crecimiento demográfico, la urbanización de la sociedad, la aceleración de los avances en ciencia y tecnología, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, además de otros cambios particulares como el ingreso de las mujeres al mercado laboral, la generalización y expansión gradual de la educación básica y pre-universitaria, el desarrollo de una cultura juvenil, el movimiento de adultos para adquirir nuevas calificaciones, certificaciones y oportunidades de trabajo, las nuevas y consecuentes capacidades requeridas por la industria y los servicios modernos, el crecimiento económico de algunos países históricamente postergados y la certeza generalizada de que el desarrollo va asociado a la educación superior y de que la formación universitaria y el crecimiento científico – tecnológico son indispensables para producir cambios sociales, culturales, políticos y económicos.

En este período, “la Universidad ha pasado a ocupar un papel tal vez más destacado que en cualquiera otra época de la historia” (Hübner Gallo, 1963) y “si bien quizá todavía no sea posible pensar en la educación superior como un sistema global, existe una importante convergencia entre las universidades del mundo y los sistemas de educación superior” (Altbach y Davis, 2000, 22). Sin embargo, en la convergencia contemporánea de los distintos tipos históricos de universidad, “a grandes líneas observamos en la actualidad dos modelos de educación que se enfrentan: el neoliberal, que conduce a una educación en destrezas y habilidades técnicas para producir una profesionalidad pragmática: empiristas de la sociedad de mercado. Y el modelo humanista, cuyo paradigma es la educación en valores, que ve las humanidades no sólo como disciplinas, sino como formación básica y ética que oriente los saberes específicos y forje un ‘profesional social’ ” (Rojas Mix, 2006: 18). En el medio de estos dos extremos se producen múltiples variables que incluso los articulan.

En América Latina, estos modelos se entrecruzan y potencian en la educación superior, acentuando las contradicciones generales que conviven en nuestra sociedad. Por ejemplo, la vigencia de las más encendidas luchas reivindicatorias de la ‘paleoizquierda’ universitaria, no sólo por intereses universitarios, sino por políticas generales de cambio para nuestros países; que reemplazaron el debate en el ámbito de la universidad pública por las tomas de facultades, la interrupción permanente del funcionamiento institucional y muchas veces la violencia y la agresión en la relación cotidiana; en reiteradas oportunidades llevaron a la universidad pública –gratuita en la Argentina- a crisis tales que vaciaron sus aulas de alumnos, propiciando claramente el crecimiento de una universidad privada, portadora de modelos diferentes o en el mejor de los casos con acentos diferentes en el modelo de educación ‘buscado’, inclusivo, promotor de una movilidad social ascendente; y al servicio incondicional de la sociedad y del desarrollo del país.

En términos generales, no obstante, los objetivos de la educación formal parecieran orientarse a la formación de analistas simbólicos que, en lugar de poner el acento en la transmisión de la información, busque promover la reflexión, el discernimiento y la interpretación. El debate plantea que el proceso formativo se enriquece si “se enseña a ‘profundizar’ en la información, a plantearse por qué se seleccionan ciertos hechos, por qué se los considera importantes, cómo deben ser interpretados y cómo se los puede contrastar y rebatir” (Donini y Donini, 2004: 305).

Para situar nuestro objeto de estudio en ese contexto, definido por la vigencia específica del debate y por las posibilidades que otorga el medio; la investigación precisó las

características consecuentes del proceso evolutivo de la educación superior desde sus albores, las preocupaciones contemporáneas en el tema, sus tendencias y sus desafíos:

10. La educación en sí, nace cuando nace el hombre. Los conocimientos, la información y la educación existen muchos años antes que se formara la institución conocida como Universidad, aunque ésta es una de las instituciones con más antigüedad de las que ha perdurado a lo largo de la historia.

La evolución de la institución universitaria, teniendo en cuenta sus antecedentes asiáticos y europeos, aún en los confines de lo que reconocemos en ese momento histórico como el mundo civilizado –India, China y las civilizaciones del Mediterráneo (Egipto, Grecia, Roma y el imperio árabe); su consolidación en el occidente europeo en la universidad medieval y escolástica del siglo XII al XV (con fuerte influencia de la Iglesia y en la que la Teología, el Derecho y la Medicina ocupaban en forma excluyente el lugar de las profesiones y las Artes y la Filosofía las acompañaban como propedéuticas); la universidad del renacimiento humanista, del siglo XVI y XVII; la universidad liberal de la Ilustración del siglo XVIII, la universidad referida a los Estados europeos expansionistas del siglo XIX (en un período turbulento de tránsito entre la primera y la segunda revolución industrial), en sus versiones inglesa, francesa y alemana y aún la síntesis holística que produce Ortega y Gasset en la primera mitad del siglo XX, son reflejo de su territorio, de su tiempo y de su cultura, pero además, construyen los pasos fundamentales en la historia de la educación superior y definen en su evolución, los aspectos fundamentales de la universidad contemporánea en el mundo.

11. En el análisis de la evolución histórica de las universidades pueden identificarse al menos tres períodos entendidos como verdaderas ‘revoluciones académicas’, por la gran transformación institucional que impusieron en las actividades de generación, transmisión y utilización del conocimiento avanzado, en los más de ocho siglos de universidad y que nos interesan por su diferente gravitación en nuestro objeto de estudio:

La primera revolución la produce el propio origen occidental de las universidades en el apogeo del período medieval, a partir de: 1) El redescubrimiento por los europeos, a través del Islam, de la cultura de la Antigüedad, lo cual dio lugar a que a partir del siglo XII se formalizaran las instituciones universitarias (Kuhn, 1985). 2) El cambio cultural expresado por las formas de pensar y de enseñar que conforman la escolástica basada en la dialéctica en tanto ‘ciencia del razonamiento’ 3) La afirmación del poder ideológico de la Iglesia en la Cristiandad de Occidente (Arocena y Sutz, 2001). Y 4) El surgimiento de la ciudad

medieval como fenómeno específico (Pirenne, 1992), en el que “la organización universitaria del siglo XIII marca la integración de la vida intelectual a la vida de la ciudad” (Le Goff, 1965).

La segunda revolución la produce la idea alemana del siglo XIX de incorporar la ciencia y la investigación a la enseñanza universitaria, que consistió esencialmente en la gran transformación que supone vincular la generación de conocimientos con su transmisión al más alto nivel, como dos aspectos de una misma tarea realizada por la misma gente en la misma institución. “En ocho siglos de vida universitaria en el mundo occidental, desde las Bolonias y París del siglo XII hasta las Stanford y Tokio del siglo XX, ningún otro cambio se puede comparar con el surgimiento y desarrollo de la moderna universidad de investigación.” (Clark, 1997: 9).

La tercera revolución la produce la Reforma Universitaria de 1918 en Córdoba²⁰⁵, Argentina, que significó la erradicación de la Teología²⁰⁶ y la introducción, en lugar de ésta, de directrices positivas, la ampliación y diversificación de las modalidades de formación profesional; el intento de institucionalizar el cogobierno de la universidad por sus profesores y estudiantes; la implantación (más verbal que real) de la autonomía de la universidad referente al Estado; la reglamentación del sistema de concursos para el ingreso a la carrera docente y en general, una mayor democratización de la enseñanza (Ribeiro, 1971); a las que se suma una serie de conquistas que rematan con la ‘misión social de la universidad’, incorporando la Extensión Universitaria. Esta figura le dio forma y fundamento al modelo de universidad contemporánea que condiciona nuestro objeto de estudio hasta nuestros días.

12. La Universidad en América Latina nace como institución colonial al servicio tanto de la Iglesia como de la Corona, en la que la iglesia cumple un rol gerencial central y excluyente durante tres siglos, hasta la emancipación, formando a la elite criolla clerical y en sus últimos tiempos, también a la dirigente. Evolucionaba como institución republicana en el siglo XIX, poniéndose al servicio del Estado y formando a sus elites dirigentes; recién en el

²⁰⁵ No se registra en el siglo XX otro movimiento generado en las universidades, de tamaño significación e influencia. El desarrollo contemporáneo de la educación superior en Asia, África y Oceanía transcurrió con importantes esfuerzos para poder ‘popularizarse’ y salir del modelo de ‘elite colonial’, avances conseguidos a partir de la evolución política y social de los Estados y en Europa, cuna de la universidad occidental, el período transcurrió entre las guerras mundiales de las que fue escenario y la posterior ‘guerra fría’. El ‘Mayo Francés’ del 68, por ejemplo, a pesar de su magnitud, no tuvo repercusión continental en el sistema universitario (ni siquiera en Francia).

²⁰⁶ En Europa, cuna de la Universidad de América Latina, la enseñanza de la Teología se había relativizado como obligatoria ya en el siglo XVII, con la consolidación de los Estados. Sólo sobrevivía en ciertas universidades. En América Latina, sin embargo, a pesar del período de consolidación republicana en el siglo XIX, la fuerte impronta ‘colonial’ del proceso de nacimiento de las universidades, donde la presencia de la iglesia fue determinante, hizo que la obligatoriedad de su enseñanza perdurara, desfazándose del rol que la propia sociedad le daba a las universidades.

siglo XX se transforma en un instrumento de movilidad social e integra a la ciencia, poniendo paulatinamente la producción de conocimientos al servicio del desarrollo nacional y del progreso social, aunque aún despliega un perfil marcadamente profesionalista; y evoluciona en el siglo XXI hacia la integración regional y la internacionalización, asimilando el proceso de globalización como contexto potenciador de su aporte.

13. En ese contexto, la Universidad en la Argentina se afianza y evoluciona durante el siglo XX, fundamentalmente a partir de la Reforma de 1918, pero es el reflejo de la inestabilidad democrática del país, plena de golpes militares y gobiernos de facto, confirma su perfil reformista recién en la década del sesenta, el que se ve interrumpido por casi veinte años, por una época dolorosa de represión e intervención de las instituciones, que culmina con el actual proceso democrático, iniciado hace veinticinco años, período en el cual se afianza el actual modelo de universidad argentina y su rol en la región, que involucra el objeto de nuestra investigación.

14. Como síntesis del análisis de la evolución histórica de la universidad, podemos afirmar que la universidad, como institución que resume el desarrollo y la transferencia de conocimientos y co-protagoniza los diferentes aspectos de la evolución cultural de la sociedad, es un fenómeno históricamente europeo y latinoamericano que se desarrolla desde el siglo XII y XVI respectivamente. Sin embargo, en el resto del mundo aparece con fuerza en el escenario del siglo XIX, producto de la expansión colonial europea posterior a la primera revolución industrial, se generaliza en forma explosiva en el siglo XX, en particular en el período que analizamos y denominamos de globalización, a partir de la década del ochenta y que aún está vigente y tiende a integrarse en el siglo XXI.

15. El documento contemporáneo más importante para la reflexión y la defensa de la educación superior en el mundo es, hasta el momento, la primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada por la UNESCO en París en 1998. Plantea que las respuestas de la educación superior a un mundo en constante cambio, caracterizado por una demanda masiva de educación superior, deberían guiarse por cuatro consignas: *pertinencia, calidad, internacionalización o cooperación interuniversitaria y acceso*; planteando que la igualdad de condiciones para el acceso y permanencia en los estudios deben estar basados en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes.

Con ese marco de referencia define una serie de características necesarias para el desarrollo del proceso educativo y condiciona la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, de la investigación y de la vinculación social de la educación superior, a un financiamiento suficiente por parte del Estado, a una autonomía real de las instituciones para manejar sus asuntos y al desarrollo de competencias de gestión eficaces, que exijan a la universidad, la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas; aspecto de particular relevancia para nuestra investigación.

Esa condición es profundizada en el plano de los sistemas y las instituciones, donde considera especialmente que los Estados deberán garantizar contar con un plan que defina su objetivo, misión, estrategias y prioridades; considerando 1) el respeto a la ética, al rigor científico e intelectual, al enfoque multidisciplinario y transdisciplinario, al acceso, a la calidad y a la pertinencia; 2) el desarrollo sostenible de la sociedad; 3) la articulación en la tarea docente de la enseñanza con la investigación y la extensión; 4) la orientación, la integración, la asociación con el mundo del trabajo y el apoyo a los graduados; 5) la calidad de las normas institucionales; y 6) la promoción y desarrollo de la investigación y la generalización de las nuevas tecnologías. Al igual que el párrafo anterior, este es un punto de especial interés para nuestra investigación, pues un documento de tamaña trascendencia refiere por primera vez en forma específica a la planificación estratégica institucional como una herramienta indispensable para el desarrollo de las instituciones para la educación superior, en particular, las universidades.

16. Sin embargo, el documento contemporáneo más importante de promoción de la integración regional de la educación superior que aún hoy influye en las distintas regiones del mundo es la Declaración de Bolonia de los Estados de la Unión Europea, firmada en 1999, en la que éstos se comprometieron a encarar reformas concretas en sus universidades con el objetivo de “compatibilizar los sistemas universitarios mediante la adopción de un sistema de títulos comparable entre países; establecer estructuras de carreras en dos ciclos de formación (grado y posgrado, este último con dos posibles niveles consecutivos de master y doctorado); facilitar el reconocimiento de los títulos y estudios cursados en la región; promover la movilidad de los estudiantes y establecer sistemas de aseguramiento de la calidad en instituciones y carreras” (San Martín, 2005: 253).

Las líneas de desarrollo de la educación superior que promueve ese documento se pueden sintetizar en los siguientes aspectos: “Primero, los sistemas y las instituciones necesitan ‘pensar en lo global y actuar en lo local’ a fin de fomentar la internacionalización al tiempo que toman en consideración las necesidades y las diferencias regionales. Segundo, la

integración de los cambiantes intereses y necesidades externos es cada vez más importante y requerirá técnicas para permanecer informado acerca del mercado de trabajo, la economía y otras importantes variables externas. Tercero, las universidades necesitan implementar procedimientos de planeamiento que aseguren velocidad, precisión y destreza. Cuarto, el intercambio internacional y la movilidad serán críticos para que los graduados fortalezcan sus calificaciones e incrementen la sofisticación de 'habilidades blandas' como la sensibilidad intercultural, los idiomas y la adaptabilidad" (Sporn, 2000: 105-106):

Efectivamente, la internacionalización universitaria, en un escenario mundial gobernado por el conocimiento y por la educación permanente, redimensiona sus compromisos transnacionales humanistas, culturales y educativos y también sus compromisos internos, apuntando a la preparación para el cambio basado en la flexibilidad académica y administrativa, en la redefinición de las fronteras disciplinares, en la mayor relevancia de las ciencias y las tecnologías y en un vínculo más intenso con su entorno social para responder a las exigencias del trabajo, el conocimiento y el progreso social (Ruiz Zuñiga, 2000).

17. Son características generales de la educación superior contemporánea, el crecimiento de la matrícula universitaria, la masificación, las nuevas tecnologías, la movilidad estudiantil, la privatización, la heterogeneidad institucional y la búsqueda de la profesionalización académica. Su desafío principal es ensanchar el acceso y la retención, manteniendo un equilibrio entre excelencia, pertinencia, equidad, eficiencia y compromiso social. Se consolidan como referencias, el desarrollo humano sustentable, la educación permanente, la cultura de la paz, la diversidad cultural, el medio ambiente, los derechos humanos y la democracia, la educación en valores y la tolerancia. Y en ese marco, crecen los desafíos de la generación de ciencia y tecnología, de asimilar y promover las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de la vinculación con el sector productivo, de la internacionalización y de la planificación estratégica y participativa, de la administración transparente y de la gestión eficiente.

18. A las profundas transformaciones contemporáneas ocurridas en las universidades latinoamericanas, que abarcan los espacios local y global, y se expresan en un proceso de masificación, feminización, privatización, regionalización y movilidad, diversificación y segmentación, evaluación y autocrítica y dificultades presupuestarias; se suman como características y tendencias generales de la educación superior contemporánea en América Latina, la autonomía y el cogobierno, la extensión universitaria y la preocupación por los problemas sociales, el mayor desarrollo científico y tecnológico y de transferencia a la empresa y al Estado, la mayor profesionalización docente, el crecimiento del posgrado, una

mejora en los servicios de orientación y contención del estudiante y un mayor acceso a las nuevas tecnologías, aunque aún se mantiene su énfasis profesionalista, la persistencia de la cátedra como unidad docente excluyente -aunque hay una tendencia a revertirla-, y la rigidez de la organización curricular con dificultades de movilidad estudiantil interna y externa. Sus desafíos y expectativas en general, se agregan a las que tiene la educación superior en el mundo y en particular, se traducen en consolidar las tendencias positivas generales, destacándose la búsqueda de una mayor integración regional, una multiplicación de redes que afiancen la internacionalización del sistema y una mayor pertinencia y calidad en la formación de los egresados.

19. Son características generales de la educación superior contemporánea en la Argentina, aunque varias no escapan a aquellas ya analizadas en América Latina, una expansión acelerada de la matrícula, la regionalización e internacionalización del sistema, la importante cantidad de graduados que produce el sistema universitario, el crecimiento de la participación del sector privado en la educación superior, una primacía de la formación profesionalista, una recurrente compartimentación funcional de las unidades académicas, dificultades para la substanciación de los concursos docentes en muchas instituciones, una escolarización amplia y abierta aunque con importantes dificultades de deserción, retraso y fracaso académico, una articulación insuficiente entre los distintos niveles educativos, una insuficiente capacidad, mantenimiento y equipamiento y un aún escaso desarrollo tecnológico de las instalaciones universitarias en general.

La Declaración de Horco Molle del año 2004, sintetiza los desafíos de la universidad argentina, en línea con las preocupaciones de las instituciones universitarias en el mundo y en América Latina; no obstante, el futuro perfil de la universidad argentina que debemos construir se basará en: 1) Su autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica; 2) su autarquía económica; 3) un presupuesto suficiente (vinculado proporcionalmente al PBI, la recaudación tributaria o el gasto público) para estimular la enseñanza, la investigación científica y tecnológica, la transferencia y la extensión –en particular promoviendo la dedicación exclusiva y la formación docente-, las vinculaciones interuniversitarias y para garantizar el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema de educación superior; 4) una planificación integral y estratégica de la oferta de educación superior que permita además la movilidad estudiantil y docente y la vinculación directa y permanente de la universidad con la empresa y con el Estado; 5) un control uniforme de su calidad y pertinencia por organismos estatales que decidan e integren las propias universidades; 6) una garantía firme del libre ingreso y la permanencia, acorde a los

méritos de quien tenga la voluntad de aprender; del cogobierno, de la gratuidad de la enseñanza, de la pluralidad de las cátedras, de su provisión por concurso y de la periodicidad de su ejercicio; 7) una articulación solidaria de la universidad con todo el sistema educativo que informe, oriente y nivele a los aspirantes a integrarla; 8) un uso intenso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación –NTIC- en los procesos de información, nivelación, formación de grado y posgrado y de generación de material de consulta y de estudio al alcance de alumnos, docentes e investigadores; 9) una oferta de grado y posgrado amplia, actualizada y bien distribuida, con planes de estudio también actualizados, con títulos intermedios y carreras de distinta duración y 10) una administración ágil y transparente, con no docentes capacitados y una infraestructura equipada, suficiente y bien mantenida.

20. El debate de la educación superior en la Argentina, independientemente de su participación en los procesos mundiales, continentales y regionales, se concentra coyunturalmente, en el perfil de una nueva y necesaria Ley de Educación Superior que reclama centralmente una mayor autonomía de las universidades pero que además, según el documento 2007 propuesto por el CIN “Lineamientos para una Ley de Educación Superior”, debería definir a la educación superior como bien público, garantizando el acceso, la permanencia y la gratuidad, contemplar la organización de la educación superior en su conjunto, garantizar un presupuesto acorde con los objetivos planteados, proveer de un sistema de evaluación estatal con participación plena de las universidades, garantizar el cogobierno, los concursos públicos, el pluralismo científico y la libertad de opinión e ideas, jerarquizar a la investigación y a la extensión, incorporar el bienestar universitario como política explícita, fomentar la cooperación institucional y promover la coordinación y la articulación entre las instituciones de educación superior y con las otras instituciones del sistema educativo.

21. Las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea son, definitivamente, las planteadas en París en 1998: Pertinencia, calidad, internacionalización y acceso, a las que la realidad de América Latina les incorpora inclusión y permanencia, sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, desde la investigación y la transferencia, desde la extensión y la integración social, desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión. Los ejes del debate en la Universidad Nacional de La Plata, traducen estos aspectos que acompañan las preocupaciones de las universidades en las distintas escalas territoriales, en cinco áreas temáticas referidas a la enseñanza, la investigación, la extensión, las relaciones

institucionales, y la administración y gestión; las que son desmenuzadas en un conjunto de orientaciones acerca de temas prioritarios, propios del desarrollo de la institución y que luego se transformarían en los programas y proyectos de los cinco ejes fundamentales de su plan estratégico.

22. La planificación y gestión participativa, presente en la reflexión y el debate central desde mediados de la década del noventa, se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias.

Las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le de sentido y contenido a ese verdadero proceso de cambio cultural concertado. Para llevarlo adelante, no obstante, es necesario adquirir las competencias que requiere la gestión universitaria; representada en un asunto constante de autocrítica y diagnóstico, de construcción de una visión compartida, de revisión permanente de su misión, de identificación de un conjunto de orientaciones estratégicas y de una gestión, basada en programas, proyectos y en una selección de prioridades que vuelvan eficaz el esfuerzo colectivo cotidiano de hacer progresar a la institución.

La institución universitaria como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas participativas y de concertación que permitan acciones concretas, reconocidas como prioritarias y positivas por la mayoría; y que expresen su eficacia en la gobernabilidad, en la unidad armónica y sinérgica, en la preservación de su identidad y en su progreso.

No obstante, ello implica aprendizaje colectivo, vocación de diálogo, acumulación sinérgica de capacidades analíticas; tecnología y rigor metodológico para activar el ciclo permanente de la política, planificación, gestión y comunicación institucional como proceso

de desarrollo de las universidades.

Desde esa perspectiva es que las universidades públicas²⁰⁷ de América Latina, incentivadas además por una generalización de los procesos de autoevaluación, que naturalmente desembocan y promueven los procesos de planificación, incorporan paulatinamente en estos últimos años los planes de desarrollo institucional, concertados y validados por el conjunto de actores que las integran, como un instrumento ordenador de su rumbo y de la gestión del mismo; observándose en América del Sur los mayores avances.

23. En las estructuras de los PE/PDI analizados se pueden visualizar interesantes coincidencias y diferencias que indican por un lado un tronco metodológico común, pero adecuado a las diversas realidades institucionales y territoriales. Las coincidencias, en términos generales, residen en los alcances de contenidos de la visión, la misión y las líneas estratégicas planteadas por cada institución, acordes con los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de América Latina, así como con sus condicionantes, características y tendencias, y sus desafíos y expectativas.

24. Entre las diferencias más notorias, podemos mencionar el perfil que adoptan las universidades para comunicar sus procesos de planificación. En las universidades, los planes constituyen documentos que con mayor o menor grado de informalidad –algunos son resoluciones de sus Consejos Superiores u otros organismos de resolución de las universidades, otros constituyen informes de gestión, otros tienen un formato más parecido al resumen de una reunión de trabajo-; intentan comunicar una lógica de estructuración en la que sus distintas partes persiguen la congruencia necesaria para otorgarle un sentido al plan y que funcione como tal. En ciertas universidades, el plan está conformado por una serie de documentos a los que se puede acceder aisladamente, elaborados incluso en diferentes momentos y con claras incongruencias en cuanto a sus componentes, que conllevan a una pérdida de claridad de lo que se quiere comunicar.

25. Otro punto a destacar entre los distintos planes, es el hecho de que si bien la mayoría cuenta con la estructura Diagnóstico- Visión-Misión- Líneas Estratégicas, no todos la sostienen como tal. De los 34 planes relevados, 21 refieren al diagnóstico (6 de ellos realizados bajo la matriz FODA), 26 cuentan con la Visión de la universidad explicitada, 27 con la Misión definida y sólo las Líneas Estratégicas están presentes en todos los planes, aunque con las más diversas denominaciones (metas, objetivos, acciones, políticas, programas, proyectos, entre otros) que no son sinónimos, sino que refieren a las diferentes

²⁰⁷ Las universidades privadas acompañan el proceso desde otra perspectiva y con otros condicionantes e intereses.

formas que tienen las instituciones de comunicar las expectativas de concreción –materialización- de lo planteado en la Visión.

Los números anteriores nos demuestran que varias instituciones desarrollan su PE/PDI sin comunicar el diagnóstico institucional que lleva a orientar los cursos de acción. Sin embargo, muchas de esas instituciones –inclusive otras que explicitan los diagnósticos- aseveran que el PE/PDI es el resultado de varios años de evaluaciones realizadas en distintos ámbitos, lo que nos lleva a afirmar que muy probablemente en las instituciones se implementen mecanismos de diagnóstico más o menos informales al momento de pensar en las líneas estratégicas, pero no con una metodología rigurosa y homogénea. En el caso de las universidades argentinas, es frecuente encontrar la apelación a instancias de evaluación institucional motivadas por los procesos de autoevaluación y de evaluación externa promovidos por asuntos oficiales y formales de acreditación, revisados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria –CONEAU-. En estos casos particularmente, los diagnósticos resultan de referencias a documentos finales de autoevaluaciones o evaluaciones externas, realizados previamente al planteo de un proceso de planificación.

Así como acontece con la explicitación del diagnóstico institucional, las universidades relevadas no dan cuenta en todos los casos de su misión y visión, lo que entorpece en mayor o menor grado, la comprensión del sentido de las líneas estratégicas; ya que la visión de la universidad delimita el estado ideal que ésta quiere alcanzar, y la misión identifica las características distintivas de la organización para alcanzar esos objetivos fundamentales. Sin alguna de ellas, las líneas u objetivos estratégicos generalmente se descontextualizan.

26. En la mayoría de las universidades se vislumbran con claridad las diferencias entre lo planteado en la misión y lo comunicado en la visión, en términos de que la primera representa el espíritu fundacional de la institución, mientras que en la visión se incorporan aspectos, variables y áreas no posibles de ser concebidas como prioritarias para la universidad en el momento de su creación.

Un ejemplo claro de lo constituye la Universidad de Piura, en cuya Visión se plantea “Ser una Universidad líder, competitiva, moderna y eficiente, con enfoque gerencial actualizado, que forme profesionales calificados académica y científicamente, con sólidos valores éticos, emprendedores, promotores del desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad, concientes de la realidad social, económica y medioambiental”; mientras que en su Misión se propone una “Formación humanista de profesionales que coadyuven al desarrollo

integral, produciendo conocimiento a través de la investigación y proyectándose a la comunidad por medio de la extensión y proyección social, orientados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (UNP, 2008).

Mientras que en la misión se realza el sentido de la formación humanista, y se menciona la necesidad del desarrollo integral del hombre y el impulso a las actividades de investigación, extensión y proyección social, en la visión se focaliza en el rol de la universidad en el contexto actual, formando profesionales emprendedores, en un momento signado por la necesidad de liderar, competir, resultar eficiente, etc.

27. Así, tanto en la visión como en las líneas estratégicas, se hace mención siempre a lo que para las universidades públicas de América Latina continúan siendo las funciones de la universidad: docencia, investigación y extensión. Si bien estas funciones aparecen en la totalidad de los PE/PDI, en algunas se diferencian como funciones básicas o primarias, de otras, denominadas funciones transversales. Las primeras aparecen en los PE/PDI como: formación /enseñanza (tanto de grado como de posgrado); investigación y extensión (la transferencia se suma a una u otra según cada caso). Mientras que las funciones que en algunos planes se denominan transversales, son identificadas como: relaciones interinstitucionales, bienestar universitario, gestión, presupuesto, planificación, evaluación institucional, tecnología /comunicaciones, etc. Estos últimos componentes resultan interesantes de analizar en el marco de las nuevas preocupaciones institucionales de la educación superior, como aspectos de diferente jerarquía que se suman a las funciones primarias de las universidades.

La necesidad de incorporar como línea estratégica a la planificación y el control sobre la gestión se explica desde el mismo paradigma por el que fueron realizados estos PE/PDI. Asimismo, el contexto de globalización justifica y explica tanto la preocupación por la informatización de los procesos administrativos, como la importancia que toman las relaciones interinstitucionales, debido al fuerte movimiento tanto de alumnos como de docentes entre los diferentes países de la región y del mundo. La comunicación, sin embargo, aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada.

28. En el caso de nuestro país, la totalidad de los PE/PDI relevados corresponden a instituciones públicas, y en sí guardan, como se viene mencionando, cierta homogeneidad con el resto de planes de las universidades de la región, más allá de que en su desarrollo puedan hacer referencias a localismos y especificidades pertinentes. No obstante, en ciertos

casos, la búsqueda de un paradigma competitivo, se vuelve más notorio en el discurso. Por ejemplo, en el plan de la Universidad Nacional de La Rioja se pueden leer frases como:

“Una oferta docente temática, atractiva, diferenciada y competitiva: Completar la docencia con servicios de valor añadido”; “Una investigación cercana al entorno empresarial”; “Elaborar el plan de inversiones para los próximos años y reforzar la estrategia de reducción de costes”; “Unos recursos humanos de elevada cualificación, prestigio y motivación”; “Una Universidad con unos elevados estándares de calidad”; “Una institución clave para su entorno empresarial: fomentar la relación con las empresas y potenciar la participación del entorno socioeconómico en la planificación de las actividades docentes e investigadoras de la Universidad”; “Poner en marcha un Plan de Comunicación y Marketing externo”.

Asimismo en algunos programas y proyectos de este PE se visualiza que todos los cálculos de costos presentes en las acciones a implementar para cada una de las líneas estratégicas están en euros; que los responsables de las acciones a implementar se denominan ‘gerentes’ (a quienes coordinan) y ‘Servicios de Recursos Humanos’ (a los encargados de brindar el apoyo a esta acción); y que se presentan como actuaciones propuestas: “Profundizar en el sistema de prácticas empresariales del alumnado” e “Incorporar el entorno empresarial a la estructuración de la oferta docente”. Por su parte, referido a la comunicación institucional, menciona que “el Plan de Marketing es el instrumento de gestión de la difusión de información de la Universidad de La Rioja como institución prestadora de servicios docentes e investigadores” (PE UNLaR, 2008: 190).

Lo cierto es que, a pesar de haber avanzado mucho el proceso de discusión sobre las características, condicionantes, tendencias, desafíos y expectativas del modelo predominante en la planificación y gestión de la universidad pública en la Argentina y en América Latina, el debate está abierto.

29. El plan estratégico participativo de la Universidad Nacional de la Plata fue analizado en particular, por comprender nuestro objeto de estudio, y no escapa a las características generales identificadas en los planes de las universidades públicas de América Latina. Está encabezado por un objetivo general, que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, y conformado por un modelo de desarrollo que define la misión que asume la UNLP, y por cinco líneas estratégicas que atienden a la enseñanza, la investigación, la extensión, las relaciones institucionales y la gestión; que responden a una serie de orientaciones emergentes del proceso diagnóstico y pronóstico participativo y están

conformadas por 22 programas generales, a su vez integrados por 112 programas y 236 proyectos, además de más de un centenar de obras de infraestructura edilicia, prioritarias para la universidad.

Todos los programas se implementaron y los proyectos se ejecutaron; y en líneas generales, el plan tuvo un alto nivel de cumplimiento y sobre todo demostró a la propia universidad, que un proceso de planificación y gestión participativa aumenta los niveles de eficiencia y eficacia, pero fundamentalmente de previsibilidad y consenso en el conjunto de la institución y de seguridad en el equipo responsable, lo que promueve la consolidación de la sostenibilidad en los avances del propio plan y la predisposición correctiva e innovativa permanente.

En el período inmediato posterior al que se desarrolló nuestra investigación, se advierte la pretensión de profundizar el proceso de comunicación participativa, para incorporar la opinión y demandas de los más diversos sectores de la sociedad y otros de la propia comunidad universitaria; y al mismo tiempo se plantean reformas fundamentales hacia el interior de la institución, entre los que se consideran específicamente, nuevos dispositivos comunicacionales tanto para la organización y su identidad corporativa, como para la educación, la investigación, la información comunitaria y la participación; aspectos que parecieran fundamentales, especialmente en un marco de contextos turbulentos y cambiantes, para permitir el mejor desarrollo institucional, a partir de agilizar y multiplicar el proceso participativo; generalizar la percepción de cambio positivo; y contar con herramientas para el acceso, la integración y la difusión de conocimiento, tanto en su generación como en su transmisión, así como de los valores éticos y estéticos que promueve la universidad.

30. En las universidades, a pesar de que su incorporación a los procesos de planificación y gestión es incipiente, la comunicación es un valor agregado a la gestión, sobre todo en una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes, en el que la comunicación pasa a ser un recurso central para fortalecer las políticas fundamentales de la educación superior en cuanto al acceso, la pertinencia, la calidad y la internacionalización cooperativa y sinérgica del sistema universitario.

A su vez, el fenómeno comunicacional tiene una magnitud diferente para estudiantes, docentes, investigadores y graduados (no sólo para la gestión institucional), en universidades integradas y a su vez comprometidas con la integración interuniversitaria y

social, y con el intercambio internacional; y en esa condición, requiere de dispositivos diferentes y complejos, acordes con esa dimensión.

31. En ese marco, el proceso de desarrollo de la institución universitaria involucra y exige diferentes miradas de la comunicación: Una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

El desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte del sistema universitario, comienza a ofrecer un abanico de oportunidades para la enseñanza, la investigación y la transferencia, para la vinculación con la sociedad y para los sistemas de administración y gestión, que son determinantes para el progreso institucional y la comunicación organizacional, corporativa, informativa y participativa, adquieren una relevancia inédita, pero sobre todo anuncian la importancia de desarrollar su inexplorada potencialidad.

La comunicación organizacional en las universidades debiera construirse a partir de una estrategia que permita alcanzar objetivos sobre la base de un modelo integrado, de una cultura que permita la adaptación permanente del sistema al cambio, de un comportamiento flexible; y de una estructura preparada para la comunicación interna y externa.

La comunicación corporativa debiera permitirle a las universidades alcanzar un mayor reconocimiento social de sus funciones, de sus formas de promover la socialización del conocimiento producido y de democratizar el acceso a la información. Y permitir articular en la imagen institucional, los lineamientos políticos de su plan, con los rasgos históricos que caracterizan a la universidad pública.

La comunicación informativa debiera mediar la información para que sea decodificada correctamente por sus destinatarios y ofrecer orientaciones para la resolución de problemas, ayudando a establecer credibilidad de los actores sociales en la institución universitaria a partir de que éstos puedan sentir que sus preocupaciones y sus anhelos forman parte también de las búsquedas de los científicos, de los investigadores, los

docentes y los estudiantes universitarios. Además debiera contar con las estructuras necesarias para comunicar todo lo que enseñan, producen, transfieren y extienden.

La comunicación participativa en las universidades, debiera lograr lo dialógico y romper con la verticalidad que caracteriza a lo masivo, promoviendo un modelo de gestión basado en la relación con un interlocutor, más que en la transmisión a un receptor o perceptor; y reconociendo lo que significan para el desarrollo de instituciones como las universidades públicas, el intercambio y la negociación de puntos de vista, y la interacción y el interaprendizaje, a través de las relaciones presenciales, o las que posibilitan las tecnologías de la información.

32. Las políticas de comunicación institucional en las universidades públicas argentinas se encuentran aun en un estadio de diagnóstico, concientización y debate sobre sus alcances y posibilidades. En diciembre de 2006, el Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas, realizado en La Plata –que reunió a los responsables de gestionar la comunicación institucional en más de 20 universidades nacionales- arrojó una serie de conclusiones y recomendaciones que develaron fortalezas y debilidades en estas políticas:

- Promover una mayor valorización y jerarquización de las áreas de comunicación en las universidades.
- Contemplar un mayor reconocimiento de las competencias profesionales específicas de la comunicación así como su necesaria mirada interdisciplinaria.
- Asegurar la visión pluralista en las comunicaciones universitarias.
- Promover la institucionalización de propuestas comunicacionales así como su desarrollo propio.
- Incorporar a los planes de comunicación la diversidad de herramientas, tecnologías y acciones que ella implica.
- Reconocer a la comunicación como una función sustantiva y transversal de las universidades públicas.
- Coordinar las acciones comunicacionales de las instituciones universitarias y sus estructuras en estrategias globales. Las oficinas de diseño, prensa, informática, etc., trabajan en cosas en común, pero con heterogeneidad de origen y desarticuladas. (PENCIU, 2006).

Estos puntos denotan que una de las principales características que hoy presenta la comunicación institucional en las universidades públicas en la Argentina, es que aún no se la concibe como un aspecto sustantivo de la gestión, y menos se la comprende como un eje transversal que atraviesa el resto de las políticas de gestión universitaria.

De allí que el desarrollo de la comunicación institucional en la amplia mayoría de las universidades nacionales esté vinculado fuertemente a lo que denominamos en esta investigación, comunicación informativa para la extensión, es decir a aquellas acciones tendientes a difundir e informar a la sociedad en su conjunto, acerca de lo que piensa y produce la universidad pública, dejando librado a otro tipo de procesos las estrategias y los dispositivos para la comunicación organizacional, prestándole poca atención a la comunicación corporativa y casi ninguna a la comunicación participativa.

Algunos datos que fundamentan esta apreciación son que, en la mayoría de las universidades públicas la comunicación depende de la Secretaría de Extensión y “hay una tendencia a considerar a la comunicación como parte de la extensión, perdiendo de vista su especificidad en términos institucionales. O bien, a restringir su alcance a la tradicional prensa o a la difusión de las actividades del rector” (PENCIU, 2006); que no existen redes internuniversitarias de comunicación institucional; y que el evento citado de La Plata, fue el Primer Encuentro de Comunicación Institucional en Universidades Nacionales. En contraste, ARUNA -la red de radios universitarias-, y la Red Audiovisual, ambas identificadas como dispositivos interuniversitarios orientados a la comunicación informativa para la extensión, tienen un importante recorrido desarrollado en la coordinación de políticas comunes.

33. La planificación institucional no siempre está asociada a la política comunicacional y el mayor desarrollo de una u otra no necesariamente está vinculado. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Cuyo, sostiene desde hace una década un importante sistema de comunicación –el CICUN, Centro de Información y Comunicación de la UNCuyo- que, además de radio, TV y periódico, cuenta con equipos y tecnología destinados a la producción de materiales para la enseñanza presencial, semi presencial y a distancia; sin embargo, la política de comunicación en su plan estratégico se incluye en el ‘Área de Tecnología y Comunicaciones’, con un marcado perfil informático. En contraste, puede mencionarse a la Universidad Nacional del Litoral como un ejemplo institucional en que la política desarrollada responde a una planificación anterior (tal como lo consigna el Plan de Desarrollo de esa universidad).

34. En cuanto a la comunicación organizacional, puede observarse que varias universidades nacionales comienzan a transitar una etapa de sensibilización en la valoración de la importancia de la comunicación para la administración y gestión de la organización universitaria, y en ese sentido resultan factores influyentes, las líneas de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, que a través del SIU – Sistema de Información Universitario- inducen a las universidades nacionales a adoptar sistemas administrativos más ágiles y unificados; y la utilización que comienza a generalizarse en las universidades de sus páginas web, para posibilitar la realización de trámites, bajada de formularios, y la consulta de documentos y de procedimientos.

Las universidades nacionales más antiguas y con mayor matrícula enfrentan mayores dificultades en este aspecto, ya que la fragmentación del sistema en facultades (la mayoría de las universidades nacionales más nuevas son departamentales) constituye un escollo en la comunicación organizacional, aunque a su vez la convierte en una necesidad prioritaria.

Es en los servicios a estudiantes y/o a la comunidad universitaria en general, donde se advierte mayor preocupación por promover más y mejores flujos de comunicación; y también donde se aplican mayores innovaciones tecnológicas. En la mayor parte de las páginas webs de las universidades nacionales argentinas se ofrece la posibilidad de realizar una preinscripción a las carreras de grado de sus unidades académicas y algunas de ellas contemplan además este servicio para quienes opten por la formación de posgrado.

En líneas generales, las instituciones de educación superior estatales publican en sus portales el Estatuto universitario, las resoluciones y reglamentos a partir de los cuáles rigen su funcionamiento y el digesto. En menor medida, algunas universidades colocan la ejecución presupuestaria, y aquellas que lo tienen, muestran el plan de desarrollo institucional. Además, en la totalidad de los portales consultados, se publica información sobre las autoridades y las dependencias que conforman cada universidad, aunque no en todos los casos se dan a conocer los datos de contacto (correos electrónicos, teléfonos o direcciones postales); y es dispar la presencia de información para el personal universitario, con predominancia de información para los docentes (normativa, concursos, etc.).

35. La comunicación corporativa, y con ella los conceptos de ‘marca’ e ‘identidad visual’, también son recientes en la gestión de las universidades públicas. Y en este caso también pueden pensarse como directamente relacionados al desarrollo de las carreras de diseño y comunicación visual en cada universidad; y con la excepción de unas pocas universidades, la mayoría no tiene aun un sistema visual identitario planificado que responda a un

diagnóstico previo. Pueden destacarse la Universidad Nacional del Litoral, y la Universidad Nacional de La Plata, cuyo 'Manual de Identificación Institucional' es el único sistema de normativa identitaria que fue aprobado por su Consejo Superior y propuesto por el CIN como recomendable para el sistema de universidades públicas (CIN, 2006, Resolución 358/06, Anexo I). En el resto, las referencias comunicacionales a la identidad corporativa, no superan el desarrollo de un isotipo o de un logotipo asociado.

36. La comunicación informativa para la extensión de las universidades públicas, es la línea comunicacional más desarrollada. Se destaca la conformación generalizada y desarrollo de medios propios, ya sean gráficos, radiofónicos o televisivos, algunos de los cuales alcanzan amplio impacto en el debate público por su incidencia regional; y es un caso en el que el medio de comunicación universitario se transforma en un medio de comunicación público regional o provincial, y la universidad ocupa el rol del estado (son ejemplos destacados el canal de TV y la radio de la Universidad Nacional de Córdoba _AM y FM- y las radios de la Universidad Nacional del Litoral –AM- y la Universidad Nacional de Rosario –FM-).

Todas las universidades públicas tienen Portal Web linkado con los sitios de sus respectivas facultades, casi todas cuentan con novedades de actualización regular en la home y la mayoría produce boletines digitales, que en muchos casos han reemplazado a las publicaciones institucionales en papel (este fenómeno es atribuible al bajo costo de las producciones digitales). Son pocas las que tienen periódicos impresos y canal televisivo o programas en canales; aunque la mayoría tiene radio (FM casi siempre) o en su defecto, programas en emisoras locales -la radio es un soporte fuertemente instalado en la comunicación universitaria-; y numerosas universidades cuentan con editorial.

Además de la gestión de los medios propios, las acciones de comunicación institucional informativa en las universidades públicas, se han dirigido tradicionalmente a la vinculación con los *mass media* de la región de pertenencia de cada universidad. De allí que aún hoy, muchas áreas responsables de la comunicación en las universidades, se denominen de Prensa o de Prensa y Difusión. Puede decirse que la totalidad de las universidades nacionales tiene alguna política de vinculación con los medios, y la mayoría gestiona medios propios de mayor o menor impacto. Y también que en algunas universidades ese impacto es decisivo en el debate público regional (se destacan las universidades de Cuyo, Litoral, Rosario, La Plata, Buenos Aires, Salta y Córdoba).

Dos cuestiones puede advertirse como disparadoras en la consolidación de este modelo de variados medios propios informativos, articulados con una fuerte vinculación con los medios externos: la aparición de las nuevas tecnologías aplicadas a la información, fundamentalmente el desarrollo de Internet y de la plataforma web; y la formación reciente de profesionales de la comunicación que aportaron nuevas miradas a este proceso, teniendo en cuenta que buena parte de las carreras de comunicación de las universidades nacionales no tiene más de 20 años, y en algunas ni siquiera existe.

Es necesario considerar en particular a las universidades nacionales de más reciente creación, que por su localización –varias se encuentran en el conurbano-, y su corta historia, tienen un desarrollo diferente. Pueden citarse dos ejemplos: la Universidad Nacional de Tres de Febrero que terceriza la gestión de la comunicación en una consultora privada, aunque es una de las universidades nacionales que más claramente planifica su política de comunicación institucional. Y la Universidad Nacional de Quilmes que enfoca sus acciones de comunicación en la ‘venta’ del producto ‘formación de educación superior’, asimilable a la política de marketing de las universidades privadas (particularidad que debiera explicarse en la fortaleza que la educación a distancia tiene en esta universidad).

37. La comunicación informativa para la enseñanza y la investigación utiliza muy escasamente las tecnologías de la comunicación y la información, y no se observan estrategias integrales en este sentido. Algunas universidades públicas tienen plataformas en sus páginas webs para la educación a distancia, muy pocas promueven intercambios virtuales desde sus cátedras; es llamativo el hecho de que no abundan casos en los que se aprovechen las páginas webs para reflejar la producción científica de la institución y de la falta de buscadores de artículos y textos; la promoción de sus posgrados se limita a enunciarlos; y recién puede observarse un cierto avance en la unificación e informatización de los catálogos bibliográficos y la posibilidad de consultarlos por Internet.

38. En cuanto a la comunicación participativa, no se observa una estrategia comunicacional enfocada en ese eje en ninguna universidad pública. El desarrollo de encuestas o la posibilidad de aportar opiniones desde la página web son un dispositivo ocasional, con algún objetivo en particular, y se accede a la publicación de los pocos planes de desarrollo institucional, aunque no al registro de los mecanismos de participación para efectuarlos ni a sus resultados. La comunicación participativa institucional en estas instituciones cogobernadas, reflejada en el funcionamiento del Consejo Superior, la Asamblea Universitaria y los Consejos Académicos de las facultades o departamentos, muestran en las páginas webs de la mayoría de las universidades y sus unidades académicas,

la composición de los cuerpos, y en ciertos casos el orden del día y las disposiciones y ordenanzas dictadas.

39. La diferencia mas marcada entre las universidades públicas y las privadas es que mientras las primeras entienden a la comunicación como difusión y cuentan –en su mayoría- con estructuras formales para ocuparse de la misma; las segundas enfocan a la comunicación con un propósito de venta o promoción de la universidad, y en no pocos casos tercerizan la misma.

Las universidades privadas son instituciones más pequeñas en tamaño y con menor matrícula, aunque en ciertos casos, tienen mayor presencia en los medios. Para las universidades privadas, comunicación es publicidad; y se trata de vender un producto, que es la formación superior. Para esto se acude a estrategias de marketing y posicionamiento: las páginas son muy vistosas, con fotos, campus virtual, audio, video; se destina un presupuesto a publicidad mucho mayor que el de las universidades públicas, reflejado en spots radiales y televisivos en aire y cable, carteleras inmensas en rutas y autopistas, campañas de afiches en la vía pública y en los subtes, etc.; con el objetivo, más que de difundir la oferta académica, de instalar la ‘marca’. Muchas universidades no cuentan con una estructura propia de comunicación, lo que no significa necesariamente falta de interés en el tema, ya que en ciertos casos se contratan agencias o consultoras para que se ocupen de la comunicación. Por su parte, las que tienen estructura propia, cuentan con Área de Prensa.

En las universidades católicas se visualiza que desde su planificación le otorgan importancia a la comunicación; aunque como organizaciones religiosas; sus sitios web se caracterizan por su solemnidad. De las pocas que cuentan con medios o dispositivos de comunicación propios (programas radiales, televisivos o periódicos), se percibe que les interesa difundir la cultura de la institución, ligada a lo religioso, más que la oferta académica en sí misma. Y las que merecen ser mencionadas de acuerdo al grado de desarrollo en comunicación (medios propios y herramientas de comunicación) son la UCA (muy por encima del resto), la Blas Pascal, la Católica de Salta y la Católica de Santiago del Estero. Por su parte, tanto en el subgrupo de universidades internacionales y provinciales no se visualiza un desarrollo importante de la comunicación institucional (DCM UNLP, 2007).

La comunicación institucional en la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007, es abordada desde sus cuatro componentes generales propuestos para esta investigación: La comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa y la comunicación participativa, quedando sus alcances suficientemente explicitados en el desarrollo del capítulo.

Sin embargo, la Universidad Nacional de La Plata, por su trayectoria y las características de su crecimiento institucional, se caracteriza por una importante presencia administrativa y gestionaaria de la Presidencia y por la fuerte autonomía de sus facultades; algunas preexistentes a la constitución de la propia universidad; lo que la constituye en una institución compleja, heterogénea y diversa, en la que es difícil diagnosticar la situación comunicacional como un todo, asumiendo su conformación como un conjunto de partes, con algunos elementos aglutinadores y otros diferenciadores; aunque tanto en la Presidencia, como en la totalidad de las unidades académicas, se advierte que la gestión universitaria comienza a ser atravesada por el concepto de la comunicación institucional, y la búsqueda de una articulación de estrategias comunicacionales entre las facultades y la Presidencia pasa a ser un proceso tan necesario como creciente.

En el período analizado, esto se observa en un conjunto de avances significativos, como el creciente trabajo conjunto de las facultades con el CeSPI –dependencia de la Presidencia-, para el desarrollo de programas y módulos de registro y control (aunque debiera generalizarse aún más la implementación de estos sistemas), la reformulación de las páginas web en función de los avances del portal universitario, el avance en los sistemas de gestión de bibliotecas, con un consorcio bibliotecario conformando, el uso creciente del servicio de la Unidad de Prensa como forma de difundir noticias e incluso de vincularse con los medios, las demandas permanentes de publicación al periódico institucional ‘La Palabra’ por parte de las facultades, el uso de la editorial para la publicación de libros; la demanda de espacios en la radio para vincularse con su propia comunidad, o la consolidación de la Expo Universidad como espacio común.

Además, varios de los comunicadores consultados manifestaron tener expectativas en que desde la Presidencia se impulse la búsqueda e implementación de criterios convergentes de comunicación institucional -y destacaron el vínculo iniciado con los encuentros locales realizados en las dos últimas ediciones de Expo Universidad y el Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas realizado en

La Plata-, situación que, como se desprende de la investigación, es posible concluir que debería aprovecharse para avanzar aún más en los temas enunciados en el párrafo anterior y en el desarrollo y generalización de otros dispositivos comunicacionales de: 1) la comunicación organizacional, como el sistema único de expedientes, la firma digital, el uso de las páginas web para la realización de trámites, la generalización en el uso del mail masivo, la implementación de una agenda electrónica oficial de e-mails y de los foros de gestión para administradores; 2) la comunicación corporativa, como la definición de criterios comunes en general y de la señalética en particular, y la generalización de las tarjetas plásticas de identificación; 3) la comunicación informativa para la educación, como el mayor desarrollo de TICs para la educación presencial y a distancia, con el desarrollo y generalización de un software básico para el uso de las cátedras y la articulación de los procesos de educación no presencial; los sistemas integrados de búsqueda de información para el aprendizaje, la enseñanza, la investigación y la transferencia; las búsquedas bibliográficas por chat con las bibliotecas de la UNLP y la terminación de la informatización de sus catálogos, la generalización de la red de fibra óptica y de los soportes inalámbricos de red, con fácil acceso a Internet, y el desarrollo de dispositivos electrónicos adecuados para la difusión de posgrados; 4) la comunicación informativa para la investigación, como los sistemas asociados de certificación y difusión de nuevos conocimientos y medición de impacto de los mismos; 5) la comunicación informativa para la extensión, como la generalización de las cuentas institucionales personales de e-mails, la suma de un espacio televisivo, los libros electrónicos y la compra electrónica de publicaciones producidas por la editorial, la coordinación calendaria en la organización de eventos y 6) la comunicación participativa, como la sistematización de los mecanismos informales de participación para la planificación, la gestión y la verificación de políticas y estrategias de desarrollo institucional y la consolidación de la difusión de los indicadores como mecanismo de control social.

La confirmación de ese rumbo y la consolidación de ese proceso pareciera encaminarse, ya que se observa que la comunicación institucional en la Presidencia de la UNLP atraviesa un período de búsqueda y consolidación de objetivos que trascienden la mera eficiencia administrativa, para intentar consolidarse, aunque todavía en forma incipiente, en un plan de conjunto, que intenta diseñar estrategias de avance, para esto crea o adecua las estructuras para poder hacerlo, avanza en la sistematización de los canales multidireccionales de comunicación (es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa), desarrolla y articula dispositivos, fija indicadores; va adaptando

sus sistemas de información a las necesidades específicas de cada sector, y flexibilizando los mecanismos para integrar lo informal teniendo en cuenta su cultura, es decir su sistema actual de valores, traducido en sus costumbres, ritos, estilos, lenguaje y medios de administración y gestión.

Los avances en el proceso de desarrollo de la comunicación institucional en la UNLP, tanto en la Presidencia y sus dependencias, como en sus colegios y facultades; y en la articulación entre los mismos; así como los temas que se registran como pendientes de implementar, fueron analizados en este capítulo, arribándose a las siguientes conclusiones:

40. El desarrollo de la comunicación organizacional tanto en la Presidencia como en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura, así como en la evolución de los dispositivos utilizados, no siempre relacionada con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación; aunque se reconoce la cultura organizacional única, en la recurrencia del tipo de dispositivo utilizado y en la predisposición a jerarquizarlo respecto del resto; y se observa una evolución acelerada en el proceso de nivelación de las variables comunicacionales consideradas características de la cultura organizacional de la UNLP.

40.1. En la comunicación interna formal de gestión, el instrumento comunicacional más utilizado, es el expediente. Sin embargo, los nuevos soportes informáticos desarrollados y disponibles en la UNLP para el seguimiento de expedientes, con formato web que permiten la utilización remota, el uso en red, la descentralización del asiento de pases, la identificación personalizada de los usuarios y fundamentalmente permiten saber en donde se encuentra un expediente en cualquier lugar de la UNLP sin necesidad de realizar infinitas consultas en las diferentes áreas, recién comienzan a utilizarse en la Presidencia y aún no fueron adoptados por las facultades (pareciera que la generalización de esta herramienta de comunicación formal, será un aporte importante al proceso de modernización administrativa de los próximos años).

Las notas y memos, tienen una utilización menor. Sin embargo, no existe la firma electrónica, que permitiría el uso del e-mail para la comunicación formal en reemplazo de las notas y memos en papel o mediante libros de remito.

Las páginas web no están utilizadas en toda su potencialidad para la realización virtual de trámites ni para bajar formularios para trámites presenciales, que permitan agilizar los pasos y darle una mejor operatividad a las unidades administrativas, mostrando avances puntuales (en la Presidencia y en unas pocas facultades), a pesar de todo el potencial que la web

ofrece. Las guías de trámites en el portal, que indiquen los procedimientos y los pasos administrativos de cada trámite, son inexistentes (o con escaso desarrollo, puntual y segmentado) aunque parecieran una herramienta indispensable en una organización compleja. Las páginas web, además tienen un uso incipiente para transparentar la administración, que sólo se refleja en la Presidencia, que muestra en el portal las ejecuciones y manejos presupuestarios (presupuesto disponible, pagos, ingresos, certificados de obras, nuevas disposiciones y resoluciones, etc.).

40.2. En la comunicación interna formal de registro y control, instrumentos como los boletines oficiales, no existen, sin embargo hay un desarrollo incipiente de mecanismos sustitutivos en las páginas web de las facultades, donde se pueden revisar ordenanzas, actas de consejo y leyes que se pueden transformar en instrumentos comunicacionales útiles si se sistematizan y generalizan. En el mismo sentido, aunque no surge del relevamiento, pareciera que los temas administrativos debieran tener un lugar en la página web de las facultades y un desarrollo más completo en el portal gestionado por la Presidencia. Un boletín informativo o newsletter referido a la comunicación organizacional, puede ser publicado en el portal y/o enviado a los usuarios de mail institucional y administrativo, en forma sistemática, incluyendo el avance en las discusiones sobre las temáticas abordadas en los talleres de administradores de facultades y Presidencia, novedades administrativas y manuales de procedimientos. Pareciera importante contar con un boletín de la Presidencia referido a la comunicación organizacional, que incluya las temáticas desarrolladas en los talleres de capacitación, las novedades administrativas y los manuales de procedimientos.

Por su parte, los sistemas informáticos en el rol de registro y control, imprescindibles para aumentar eficiencia, versatilidad y transparencia de los procedimientos, tienen un desarrollo dispar y en general insuficiente en función de su potencialidad. Los Sistemas de Información Universitaria –SIU–, como el Guaraní y el Comechingones, por citar a los más comunes (están implementados en la mitad de las unidades académicas), así como otros, de reciente e incipiente exploración, como el SIU Pampa, sistema de gestión de personal; los sistemas de gestión de bibliotecas y los escasos desarrollos propios generados a partir de necesidades puntuales, avanzan en la Presidencia y en las facultades en función de sus iniciativas y de sus evidentes y crecientes urgencias de poder utilizarlos, visualizándose la necesidad de una política integral e intensiva de promoción que se anticipe a las demandas críticas.

40.3. La comunicación interna informal está representada por el e-mail, de uso general pero acentuado en la comunicación colectiva (sería importante extender el usuario de mail

masivo a todas las unidades académicas y dependencias, expandiendo la cantidad de cuentas de mail institucional para que determinada información llegue en forma individual; e implementar una agenda electrónica oficial de e-mails, que permita localizar con agilidad al interlocutor buscado), herramienta que va sustituyendo paulatinamente a las carteleras de uso administrativo y organizacional, que por otra parte, pareciera necesario ordenar y distinguir en localizaciones clave, formulando con claridad los mensajes y jerarquizando las prioridades.

El teléfono para la comunicación individual, y los contactos personales para la comunicación individual y colectiva; son los recursos comunicacionales que junto al e-mail y las carteleras, significan la gestión cotidiana en la UNLP. Intranet, la telefonía interna y las reuniones sistemáticas y pautadas tienen un desarrollo creciente y positivo que podría optimizarse con la generalización del chat, los foros de administradores que permitan realizar preguntas que puedan ser respondidas en el mismo foro y que las respuestas queden listadas para que otros usuarios puedan verlas y aprovechar el trabajo realizado; los sistemas telefónicos gratuitos en Internet, los instructivos organizacionales para volver más productivas las reuniones (agenda previa, ayuda memoria posterior, etc.) y la actualización permanente de los cambios en la estructura en las bases de datos, que permitan que los mensajes lleguen al receptor indicado.

40.4. La comunicación organizacional externa de gestión en la Presidencia y en las facultades utiliza ciertos instrumentos de la comunicación interna formal, como los expedientes (para la vinculación con proveedores, solicitudes de y a instituciones) y otros propios, como los convenios; y todos los instrumentos de la comunicación interna informal, tales como el e-mail, el teléfono y el contacto personal; y valen las conclusiones aportadas en los apartados previos.

40.5. La comunicación organizacional externa de información, usa ciertos elementos de vinculación comunitaria de la comunicación informativa para la extensión, como la página web y los medios, aspectos sobre los que concluiremos en ese apartado.

41. La disponibilidad de TICs para la comunicación organizacional en la Presidencia muestra que ésta cuenta con 200 PCs y 100 impresoras todas conectadas a la intranet y con acceso a Internet y con servidores suficientes para las diferentes aplicaciones en el edificio central y otras 200 PCs en los colegios y dependencias descentralizadas, en su gran mayoría, también conectadas a Internet.

En cuanto a las TICs en la comunicación organizacional de las facultades de la UNLP, se observa que éstas tienen una buena infraestructura de base, con más de 4.100 PCs, la mayoría conectada a Internet, con una antigüedad razonable -aunque los plazos recomendables para su renovación se acorten cada vez más-, con memorias y capacidad de almacenamiento que habría que mejorar pero dentro de rangos aceptables, y con una buena cantidad de servidores, aunque haya que resolver las necesidades básicas de casos puntuales, en los que su espacio está asignado básicamente a e-mails y páginas web, lo que indica una saludable tendencia a lograr capacidad para el uso de esos dispositivos que también se observa en el registro de páginas web en todas las facultades.

La percepción de los actores encuestados, es que el uso de TICs es creciente, aunque sólo en algunas actividades, lo que evidencia un escaso aprovechamiento de todas sus potencialidades (ver punto 40.2. de estas conclusiones). Teniendo en cuenta esto, la dificultad operativa y económica de afrontar políticas integrales en la materia, basadas en la iniciativa de cada facultad, y el desarrollo creciente de inversiones en tecnologías y personal capacitado para el CeSPI –Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP-, advertimos como un factor determinante para la generación de sinergias innovadoras en cuanto al uso de las TICs en la UNLP, consolidar los procesos encarados por esa dependencia de la Presidencia, para todo el sistema, en el marco de una estrategia horizontal y descentralizadora, necesaria para una organización pública compleja y autónoma como la UNLP.

El CeSPI, si bien originariamente era el centro de cómputo académico de la UNLP, luego sumó los sistemas administrativos de alumnos y hoy también se realizan las tareas relacionadas al sistema de liquidación de haberes, manejo de alumnos de las distintas unidades académicas y la administración total de la red de la UNLP, incluyendo los servicios de Internet, consolidándose en los últimos años como centro de redes y ubicándose en un lugar central para establecer cualquier conectividad de base para toda la universidad.

En esa línea, viene desarrollando políticas de estabilización de la red, que permitan un acceso fácil y sectorizado para prevenir interferencias y situaciones de conflicto; actividades acompañadas por talleres y reuniones con los distintos administradores de las facultades, a la par del apoyo al desarrollo e implementación de sistemas integrales, como el SIU, y acciones innovadoras como la conexión a la Red Interuniversitaria (RIU) e Internet 2 (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

Sin embargo, se observa un tendido incompleto (e imprescindible de extender²⁰⁸) en la red de fibra óptica, una ausencia de soportes inalámbricos de red, con fácil acceso a Internet, en los ámbitos de uso general (existente sólo en determinados ámbitos de la Presidencia y en casos puntuales), lo que limita el uso de notebooks para consulta y estudio, docencia e investigación; y la falta de una política de promoción de cuentas institucionales personales de e-mails, reservadas a las áreas de la administración y funcionarios, en menor medida a docentes y casi inexistentes en no-docentes y alumnos. Además, para mejorar la eficiencia de estas herramientas, se observa la necesidad de equilibrar entre las facultades, la cantidad de personal que realiza tareas de soporte, mantenimiento, redes y desarrollo de servicios informáticos.

42. La comunicación corporativa en la Presidencia cuenta con estructura y profesionales, con un diagnóstico integral, con un protocolo de identificación institucional, sustentado en un programa integral y en un manual aprobado por el Consejo Superior, con identificadores visuales claros y consensuados, reflejados como valores identitarios en su isotipo y logotipo, y normalizados en la gráfica de la papelería, de la promoción institucional y de eventos, en los objetos de promoción, en las revistas y publicaciones, los newsletter, la página web de la UNLP y la identidad y señalética de las dependencias de Presidencia, incluyendo los colegios, (aunque esta última esté en proceso de revisión y actualización), faltando quizás completar este buen desarrollo con algunos elementos que ya se observan en algunas facultades, como las tarjetas plásticas de identificación o la señalización externa.

En contraste, el progreso de la comunicación corporativa en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura, así como en la evolución de los dispositivos utilizados, no siempre relacionada con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación. No obstante, en el período comprendido por los años 2005 a 2007, se reconoce un avance acelerado en el desarrollo de la comunicación corporativa de las unidades académicas, aunque todavía quede mucho por hacer. De las 18 instituciones relevadas (17 facultades y el museo), sólo en el 50 % puede encontrarse algún reconocimiento de la comunicación visual sistematizada, como forma de fortalecer la identidad corporativa institucional: 9 instituciones cuentan con profesionales Diseñadores en Comunicación Visual en su estructura, sólo 4 tienen

²⁰⁸ En el año 2007 se realizó el tendido del primer tramo troncal de fibra óptica (Bosque Oeste) para interconectar todas las facultades del sistema, y en abril del año 2008 se encontraba en ejecución el segundo tramo (Bosque Este) de tres etapas (Área Centro), que se prevé terminarse en el año 2009.

programas de identidad propio y 5 están proyectándolo y 9 tienen algún signo de identidad, sea logotipo o isotipo. Sin embargo, en prácticamente ninguna facultad, la página o las publicaciones responden al programa de identidad (Derecho o Bellas Artes muestran algún avance), 6 tienen implementado un sistema señalético para sus ámbitos y 7 lo están proyectando.

En sus sistemas de promoción, prácticamente no existe una ‘carta de presentación’ identificada, aunque sea una herramienta comunicacional protocolar que las facultades requieren. La mayoría (13) cuenta con folletería como forma de promoción, algunas optan por una revista o una carpeta, otras por un video o un folleto y en general los banners y afiches se reservan para eventos específicos.

Los profesionales de la comunicación que trabajan en las facultades coinciden en que los miembros de las facultades -sean autoridades, docentes, no docentes o alumnos- tienen una confusa noción de pertenencia institucional que se manifiesta en escasas referencias visuales; y que falta un proceso sistémico que involucre un diagnóstico, un plan y una estrategia para desarrollar un programa integral de identidad corporativa, que incluya facultades y colegios; y que refuerce las referencias institucionales.

43. La comunicación institucional informativa para la enseñanza en la Presidencia abarca cuatro aspectos básicos: Los dispositivos para la enseñanza complementarios del aula en los colegios universitarios de pregrado, basados en TICs (ya que sobre la comunicación informativa en las facultades se concluirá en la segunda parte de este apartado); los dispositivos de educación a distancia, tanto para la articulación con el pregrado, como en el grado, el posgrado y la formación comunitaria; los dispositivos de búsqueda de información para la educación de pregrado, grado, posgrado y para la investigación; y los dispositivos de promoción de la educación superior, enfocándose en el posgrado.

43.1. A pesar de que el pizarrón sigue siendo el soporte por excelencia para la educación presencial, recursos comunicacionales como la informática en general, Internet y los soportes de lenguaje audiovisual (videos, power point), hace tiempo que fueron sumados a las prácticas pedagógicas en los colegios universitarios de pregrado, primario y secundarios; a través de proyectos áulicos (a partir de materias optativas) que combinan la educación formal con la educación mediada por las TICs; que representan una oportunidad para que alumnos y docentes desarrollen competencias vinculadas a los nuevos modos de enseñar y aprender.

Se observa que este proceso es acompañado por estructura, personal capacitado y equipamiento, pero genera una demanda permanente de capacitación, y mayor cantidad y calidad de los soportes comunicacionales tecnológicos, que remiten a algunas aristas interesantes como: La necesidad de una actualización permanente de los conocimientos, habilidades y criterios a partir del uso de nuevas tecnologías en la formación de pregrado. El reconocimiento de un nuevo concepto de enseñanza, complejo y cambiante en el tiempo, que incorpora nuevos campos como el de la comunicación mediada y el de multimedia en red. La necesidad de un nuevo perfil docente que incluye nuevas competencias para resolver las capacidades de sus alumnos, diseñar intervenciones centradas en la actividad y participación de estos, evaluar recursos y materiales y crear sus propios medios didácticos. Un nuevo concepto en el funcionamiento de las cátedras, que trascienden los horarios presenciales en la relación docente /alumno y alumno /alumno y multiplican el acceso a la información, a la interrogación y al intercambio como pautas comunicacionales formativas.

43.2. El dispositivo comunicacional de la educación a distancia en la UNLP muestra, durante el período de investigación, un desarrollo incipiente aunque firme que asume, por ahora desde la Presidencia, el desafío de promover y articular con las facultades, la transformación pedagógica requerida para el aprendizaje en un contexto comunicativo no presencial (que involucra docentes, alumnos y materiales propios del proceso de enseñanza y aprendizaje) y de la utilización óptima de los mecanismos que la tecnología comunicacional disponible permite (Internet, correo electrónico, video conferencias, realidad virtual, simuladores, interactividad, hipertextos, redes, mecanismos sincrónicos de vinculación docente-alumno y alumno-alumno, mecanismos asincrónicos de intercambio de ideas y materiales, evaluaciones supervisadas y autoevaluaciones, etc.); y para esto creó una estructura basada en dos direcciones dotadas de equipamiento y profesionales idóneos; desarrolló la plataforma de e-learning Web INFO; diseñó documentos de apoyo con el fin de posibilitar la consolidación del modelo y asistir a los docentes de las distintas unidades académicas que participan en el proyecto y desarrolla diversas experiencias, como: 1) La articulación con la escuela media, para fortalecer la orientación pre-universitaria, mejorar la adaptación y conocimiento para el acceso a la universidad, y permitir la capacitación de los docentes de la escuela simultáneamente con los alumnos; 2) el desarrollo de estrategias didácticas para el grado, apuntando a incrementar la motivación, la creatividad, la vinculación entre sí de los alumnos y con sus docentes; 3) la multiplicación de mecanismos de actualización profesional de los graduados a través de los posgrados y 4) la respuesta a

otras demandas educativas, que se agregan a la demanda tradicional de educación superior, compuesta por otros actores sociales como trabajadores con pocos años de escolarización, adultos mayores o emprendedores, que reclaman una actualización y renovación permanente de conocimientos para poder responder a las nuevas concepciones, métodos y prácticas del trabajo en todos los ámbitos de la sociedad; difundiendo en este último caso, no solo a través de Internet, sino también en soporte multimedial ‘envasado’ o a través canales de cable.

43.3. Los dispositivos comunicacionales integrados de búsqueda de información para la enseñanza y la investigación están representados en la UNLP por el Proyecto de Enlace de Bibliotecas –PrEBi-, dependiente de la Presidencia, y por el consorcio bibliotecario del Portal ROBLE, integrado por las 23 bibliotecas de la UNLP, que incluyen la biblioteca central, de los colegios y de las facultades, que contiene unos 950.000 volúmenes y que desarrolla soportes informáticos que permiten integrar los fondos bibliográficos existentes en las bibliotecas cooperantes; incorpora nuevas facilidades de acceso a la información (referenciales y a texto completo); actualiza y mantiene un sitio virtual para ofrecer productos y servicios a los usuarios; y permite conocer el estado de las bibliotecas y desarrollar indicadores de gestión para el proceso de su mejora continua; pareciendo que el tema en el que se debería enfocar, es en terminar con la informatización de sus catálogos, avanzada en un 65% en las facultades y dependencias, pero recién iniciada en la biblioteca central, para permitir un primer uso integral de la información disponible en toda la UNLP. El PrEBi, por su parte, complementa la acción del consorcio, proveyendo de bibliografía no existente en las bibliotecas de la UNLP a docentes, investigadores y alumnos; integrando una red de 350 bibliotecas universitarias, con catálogos disponibles en Internet y realizando búsquedas de texto completo y se observa como prioritario el desarrollar una estrategia de difusión que permita generalizar su uso en toda la UNLP.

43.4. Los dispositivos comunicacionales con los que cuenta la UNLP para la promoción de su capacidad (calidad, diversidad y alcance) para la transmisión de conocimientos universitarios, básicamente de posgrado, se concentran en las páginas web de las facultades y de la Presidencia, situando a las otras herramientas (avisos, publicidad en medios radiales y televisivos, e-mails masivos, afiches, folletos, DVDs, etc.) en un plano secundario y menor. Sin embargo, las páginas, si bien informan sobre la oferta de carreras y cursos de posgrado, no cuentan con una estrategia de promoción de los mismos y se observa que la matrícula de alumnos de posgrado de la UNLP es aún baja en relación a su potencial y sobre todo la de alumnos extranjeros, porque en contraste, el desarrollo de la oferta de

posgrados en las facultades muestra un acelerado ritmo creciente y todas las facultades cuentan con espacios y herramientas para su dictado, que en general es presencial, con un incipiente y puntual desarrollo de alternativas semi presenciales o a distancia.

A partir de identificar la página web como el dispositivo de comunicación informativa más efectivo de difusión de posgrados en graduados propios y de otras universidades argentinas, de reconocer además en el graduado extranjero un importante potencial complementario al de nuestros propios docentes y graduados, y de relevar interesantes modelos de promoción en las páginas oficiales y de universidades de otros países –no necesariamente replicables-; pareciera importante desarrollar, al menos en la página dedicada a posgrados en el portal de la UNLP, una exposición integral de la enseñanza de posgrado en la UNLP, no sólo de sus carreras, sino también de sus cursos, con información trilingüe (castellano, portugués e inglés) más amplia que la actual, incluyendo no sólo el programa de cada posgrado, sino aspectos de la facultad que lo dicta y sus ámbitos, de la Universidad y de la Ciudad, que se puedan recorrer y consultar en forma interactiva.

43.5. En cuanto a la comunicación institucional informativa para la enseñanza en las facultades, además de la reflexión ya hecha sobre los dispositivos comunicacionales que involucran sus bibliotecas y posgrados, vale la pena observar que entre las herramientas utilizadas en el aula, al igual que en los colegios, se observa que el pizarrón sigue siendo un soporte fundamental, pero seguido por el cañón óptico, y ya bastante más lejos, por el retroproyector; por su parte, la conexión a Internet e incluso la videoconferencia, tienen un desarrollo dispar aunque creciente; y en cuanto a los recursos en el aula, el power point pasó a ser el más utilizado, seguido por los apuntes y ya muy en tercer lugar las filminas.

En cuanto a los soportes y frecuencia de uso de los medios de comunicación con los alumnos e incluso entre docentes, el soporte más utilizado es el correo electrónico; seguido por una incipiente oferta de página web por cátedra, aunque las facultades, en general, brindan el servicio -campo que pareciera necesario de revisar, así como el alcance de sus contenidos, poniendo a disposición de las cátedras un programa completo y amigable, que les permita usos académicos y gestión interna, ya que el universo de cátedras de la UNLP supera las 2.800-; y por un paulatino avance en el uso de la biblioteca digital. El CMS o el moodle tienen un desarrollo puntual y aún no son considerados una herramienta generalizable en el sistema, aunque avanzan aceleradamente.

Por su parte, la capacitación sistemática de los docentes para el uso de las nuevas tecnologías, se registra como una asignatura pendiente y en cuanto al uso que los estudiantes hacen de los servicios TICs que ofrecen las facultades, se observa que la casi totalidad de las mismas cuentan con una o más salas de informática de uso libre, con una amplia banda horaria, pero sin embargo, con un escaso uso por parte de los estudiantes, que seguramente privilegian su computadora personal o el cyber.

44. Referido a la comunicación institucional informativa para la investigación, que muestre y permita demostrar mediante indicadores bibliométricos, el grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales necesarios para la acreditación y difusión de los conocimientos generados en la UNLP, se observa que la institución avanza en forma asistemática y no coordinada en este proceso comunicacional. La Presidencia cuenta con dos artefactos potencialmente importantes para el registro de conocimiento acreditado: La página web de la Secretaría de Ciencia y Técnica, y el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual –SeDiCI-. Sin embargo, la página web de la secretaría no considera en sus contenidos, la publicación de conocimientos concebidos en la UNLP, ni del impacto que este pueda generar para nuevos avances. Y el SeDiCI, que por ahora asocia 16 revistas electrónicas, tiene como misión central la difusión a través de Internet, dentro y fuera del ámbito de la UNLP, de los conocimientos que en ella se generan, y a partir de un servicio de registro digital de artículos y tesis, generar un vínculo a nivel nacional e internacional entre quienes aportan sus creaciones y la comunidad local e internacional que accede a ellas, e incorporar a la UNLP a otras redes de recursos digitales ya existentes en el mundo. En función del relevamiento integral de publicaciones realizado, pareciera que este servicio es la herramienta indicada para asociar la producción de conocimientos publicada por la UNLP en medios electrónicos.

Por su parte, se observa que las facultades no cuentan con servicios propios de búsqueda de la información que se sumen a los desarrollados por la Presidencia, sin embargo, se registra un importante espectro de publicaciones que reflejan el conocimiento producido en la UNLP; con 18 revistas científicas, es decir con ISSN, indexadas, con referato, publicadas con cierta periodicidad y con pautas para publicar, con un comité editor y con un comité asesor; y 22 especializadas, que cumplen con casi la totalidad de esas características (además de otras 23 de divulgación y difusión).

Sin embargo, los sistemas de publicación son asistemáticos y no están asociados a ningún dispositivo que permita mostrar en forma integral y en línea, el conocimiento producido en la UNLP. Muestra de ello es que aún el 52% de las publicaciones se hace sólo en soporte

papel. También se observa que las facultades con mucha tradición en la producción de conocimiento científico y de hecho, mucha producción actual, no cuentan con revistas de estas características o sus publicaciones no reflejan esa producción, ya que sus investigadores prefieren publicar en revistas científicas de alta divulgación, sean internacionales o incluso nacionales como las del CONICET. A pesar de ello, las facultades no cuentan con ningún sistema de registro electrónico publicable de esa producción, como al menos los abstracts de los trabajos, que permitan dimensionar la producción de conocimiento en la UNLP, en términos cuali-cuantitativos y su capacidad de integrarlos en la respuesta a demandas concretas o nuevos desafíos de la investigación científico-tecnológica.

Con este panorama, que pareciera indicar que la UNLP produce mucho más conocimiento que el que se registra como propio, se estima imprescindible desarrollar una estrategia de comunicación institucional integral, para la sistematización de la publicación del conocimiento producido, promoviendo la sustitución o al menos la duplicación de las publicaciones en papel, por publicaciones electrónicas del mismo, a través de revistas basadas en un software dinámico y amigable para la actividad de los investigadores, evaluadores y editores; la asociación de las publicaciones a un registro único que permita dimensionar el total, es decir mostrar todo el potencial de la UNLP en producción científica, sin perder la identidad de cada publicación; y generar dispositivos alternativos compatibles para que aquellos investigadores que publican en revistas nacionales o extranjeras, artículos producidos en las unidades de investigación de la UNLP, que permitan mencionar la publicación, incorporando si es posible un abstract, haciéndola parte del capital de conocimiento de la institución.

45. La comunicación institucional informativa para la extensión en la Presidencia, es decir los dispositivos y productos orientados a informar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general, de la dimensión y evolución de la UNLP y de las actividades y sucesos que marcan su perfil y aporte a su medio; tuvieron un vigoroso desarrollo durante el período de investigación, apuntalado por el notable crecimiento y desarrollo actual, de los dispositivos comunicacionales de soporte digital. Se crearon dependencias, se las dotaron del equipamiento necesario y de profesionales (comunicadores, diseñadores y analistas informáticos) para trabajar en distintos proyectos, como la Dirección del Portal Universitario, que tuvo a su cargo la creación y el desarrollo del Portal Web de la UNLP y la Dirección de Contenidos Multimediales que se encargó de la creación y desarrollo del periódico La Palabra, además se jerarquizaron y equiparon la Dirección de Comunicación

Visual, que desarrolló la comunicación corporativa de la Presidencia; la Editorial; la Radio y la Unidad de Prensa; se sostuvo la Expo Universidad como mega evento anual y se creó la Comisión de Comunicación, integrada por estas seis áreas, encargada de coordinar y ejecutar políticas y estrategias de comunicación, que permitan hacer más eficiente la producción y circulación de la información universitaria; promover la participación presencial o virtual y también impulsar las relaciones con las áreas de comunicación de otras universidades nacionales. Contar por lo menos con un espacio televisivo o con un canal de televisión propio, pareciera ser el dispositivo que falta para completar este completo menú de medios para la comunicación institucional informativa para la extensión.

45.1. La Unidad de Prensa se ocupa de difundir la información del área Presidencia y de toda la UNLP por los medios de comunicación gráficos, radiales, televisivos, portales de información y medios específicos. Se encarga de generar noticias, atender a la demanda de los medios y elaborar parte de las estrategias utilizadas para lograr un impacto de las temáticas universitarias en los medios de comunicación masivos; oficiando de intermediaria entre los medios y las unidades académicas y otras dependencias.

El newsletter diario que realiza y distribuye a más de 800 cuentas de e-mail, en base a la recopilación de noticias sobre la UNLP y sobre el ámbito educativo argentino, publicadas por los diarios 'El Día', 'Hoy', 'La Nación', 'Clarín' y 'Página 12'; transcribiendo los primeros párrafos de cada artículo y ofreciendo el link a la fuente para leerlo completo, es una herramienta que pareciera haber promovido una mayor presencia de la universidad en los medios y una mayor información de ésta a la comunidad universitaria, siendo interesante la multiplicación de su difusión.

El archivo de la Unidad de Prensa muestra, en los tres años comprendidos por esta investigación, refleja que la relación de la Presidencia de la UNLP con los medios tiene canales fluidos y constantes. Tiene una política de 'producción' de noticias universitarias a través de una unidad profesionalizada, que más allá de las noticias producidas por los propios medios, genera un vínculo cotidiano con éstos que ayuda a la confianza recíproca y ordena y sistematiza el grueso de la información, fortaleciendo las estrategias de comunicación informativa de la UNLP a la comunidad propia y en general. Del análisis del tratamiento de la noticia dado en el trienio investigado, más allá del sostenimiento de la presencia de la UNLP en los medios sea con noticias de 'política' o de 'gestión y servicios'; se desprende la importancia de profundizar la producción de noticias orientadas a las cuestiones de 'Enseñanza, Investigación y Extensión'; de alta permeabilidad e interés recíproco universidad /medios; y aumentar la visibilidad de la UNLP en los medios

nacionales a partir de estos temas, para situar su utilidad y capacidad para aportar a los temas promotores del progreso social, en un escalón superior en la consideración pública, incluyendo al Estado, la empresa y la propia comunidad.

45.2. La Dirección de Contenidos Multimediales se ocupa de producir, elaborar y coordinar contenidos de información universitaria para los diferentes formatos y soportes de comunicación de la UNLP, sean estos radiofónicos, gráficos, audiovisuales o virtuales.

El mensuario 'La Palabra Universitaria' que realiza, con una distribución mensual de 60.000 ejemplares en la región, pareciera ser un dispositivo potente de vinculación con la comunidad, necesario de sostener para mantenerla informada de rumbos, avances, opiniones y servicios del medio universitario.

45.3. La Dirección del Portal Universitario se encarga de diseñar y mantener actualizado el sitio web institucional, brindar asesoramiento y asistencia técnica a las unidades académicas para el mantenimiento y actualización de sus respectivos sitios web y su articular el Portal con esas páginas.

El portal universitario es el artefacto de comunicación informativa más utilizado por la UNLP, con casi un millón de visitas anuales y en crecimiento; pareciendo necesario incorporar nuevos elementos tecnológicos y mejorar los niveles de acceso al sitio. El crecimiento del mismo como herramienta de comunicación organizacional (información para la administración, guía y gestión de trámites no presenciales y consultas generales) y participativa (información de disposiciones, ordenanzas y leyes, encuestas y opiniones), así como de promoción de posgrados, difusión de conocimientos e información para la enseñanza y la investigación, seguramente lo reforzará en su rol informativo y como referencia comunicacional ineludible.

45.4. La Dirección de Comunicación Visual, una vez definida la identidad visual corporativa, se encarga de sistematizar las producciones gráficas de la Presidencia para afianzarla y reposicionarla desde su imagen, a nivel social e interinstitucional; y de asesorar en el tema, a las facultades y otras dependencias de la universidad. Como quedó explicitado en el punto 3 de estas conclusiones, la asignatura pendiente pareciera ser el ensanche de los criterios desarrollados en la Presidencia a las facultades, sin que estas pierdan sus propias referencias identitarias.

45.5. LR11 Radio Universidad, junto a la FM en la frecuencia 107.5 Mhz, articulan una programación centrada en la divulgación científica y la difusión cultural, con un perfil más periodístico universitario, regional y de interés general, en el caso de la AM y musical en el

caso de la FM. La reciente renovación tecnológica de la radio, pareciera marcar el camino para su crecimiento en el nivel de audiencia.

45.6. La Editorial Universitaria (EDULP) se encarga de la producción editorial y de las actividades vinculadas a ella como la impresión, distribución, comercialización, de libros, revistas, publicaciones científicas, de divulgación y de enseñanza. Se observa un acelerado crecimiento de su producción en el período analizado, acompañado con la generación de un fondo editorial, la recuperación del edificio propio, el uso por convenio de otras imprentas del Estado y la instalación de su página web, con catálogo, novedades, distribuidores y normas de presentación de los trabajos. La notable demanda de publicación de trabajos de docentes e investigadores, sumadas al crecimiento en la aceptación de las otras colecciones temáticas, inducen a pensar en nuevas líneas de gestión, como la producción de libros electrónicos (e-books), y las ventas de libros por Internet.

45.7. La Expo Universidad se encarga de organizar un encuentro anual entre la universidad y la comunidad, buscando transformarse en un punto de referencia académica, científica y cultural para ambas, a partir de alentar la difusión de conocimientos producidos por nuestra universidad; y difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario. Tiene una duración de doce días, incluye unas 150 conferencias y talleres, unos 50 eventos culturales, 20 exposiciones temáticas y convoca a unas 30.000 personas. Es el evento más convocante que realiza la universidad en el año. Sin embargo, es sólo una referencia de la actividad de congresos y eventos que realiza el conjunto de la universidad, estimada en 150 reuniones anuales, de las cuales 50 son nacionales o internacionales, mereciendo una especial atención tanto para su coordinación en el sistema universitario, como para aprovechar su aporte al desarrollo de la ciudad y la región.

45.8. Los alcances del concepto de comunicación institucional informativa en la gestión de las facultades de la UNLP, están planteados por ahora, con un fuerte acento en la comunicación externa, abarcando las tareas de información a su propia comunidad y las de prensa y difusión dirigidas a la sociedad en general y asociándola a la extensión universitaria. Los aspectos de la enseñanza de grado y de la investigación que revisamos en los puntos 4 y 5 de estas conclusiones, como vimos, están escasamente incorporados a la problemática comunicacional informativa de las facultades y esta visión se refleja en la manera de gestionar la comunicación y en las áreas elegidas o creadas para hacerlo. Si bien se observan ciertos cambios de paradigma durante el período analizado, los relevamientos y las entrevistas realizadas permiten deducir que esa concepción original de la comunicación

institucional en la gestión, continúa vigente en numerosas unidades académicas, aunque en todas se advierte la necesidad de concebirla como un proceso integral, sistémico e integrado al desarrollo propio de la institución.

No obstante, el desarrollo de la comunicación informativa para la extensión en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura y evolución histórica, así como en la evolución de los dispositivos utilizados y de sus estrategias de vinculación con los medios, no siempre relacionados con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación; aunque efectivamente, se advierte en estos últimos años una preocupación mayor por considerar a la comunicación institucional informativa en la gestión: Efectivamente se crearon áreas de comunicación institucional en algunas unidades académicas y empezó a valorarse la formación profesional a la hora de seleccionar a sus responsables; además, no pueden ser ajenos a esta lectura, dos factores fundamentales para la evolución de este proceso: El crecimiento que las políticas de comunicación en la gestión han tenido desde la Presidencia en el período 2004-2007, y la influencia de éstas en las facultades. Para ejemplificar, recordemos que detrás de la creación del Portal Web de la UNLP, llegaron las redefiniciones de las páginas web de todas las facultades, incluyendo hasta el diseño integral de ellas cuando no existían; y que el crecimiento en el uso y desarrollo de los dispositivos de soporte digital percibido en los últimos años en la totalidad de las unidades académicas fue considerable, debido seguramente a su evolución acelerada, a su disponibilidad generalizada y a que tienen un costo menor y un alcance mayor que las publicaciones gráficas, que fueron históricamente el principal soporte de la comunicación externa en la UNLP.

De las 17 facultades relevadas, a las que le sumamos el Museo de Ciencias Naturales, 10 aún no cuentan con estructura para la comunicación informativa y profesionales destinados al tema; y la mayoría de las 8 restantes, cuentan con estructuras específicas de distinto rango –desde prosecretarías a programas- en general dependientes de las secretarías de extensión. No obstante, todas las facultades cuentan con página web orientada básicamente a la comunicación institucional informativa para la comunidad propia y aspectos de interés para el público general, publicaciones de difusión, impresas o electrónicas, algunas cuentan con espacios en la radio de la UNLP (4) y aunque algunas mandan gacetillas por e-mail masivo, por ahora sólo 5 cuentan con boletín electrónico semanal (otras 2, mensual) y sólo 5 acusan un contacto fluido con la Unidad de Prensa de la Presidencia, como parte de su estrategia de vinculación con los medios.

La mayoría de las facultades evidenció debilidad en la comunicación informativa institucional; y en varias unidades académicas en las que se advierte algún desarrollo relevante; la iniciativa y el impulso son más de los comunicadores involucrados, que de la gestión política; y aun en esos casos, no se advierte planificación, ni siquiera planteo de objetivos básicos. Asimismo, las acciones más fuertes de comunicación informativa para la extensión se desarrollan en la relación con los medios. Y la divulgación científica, entendiendo a ésta como una función indelegable de la investigación en instituciones de gestión pública, es una deuda de la mayoría de las facultades, acentuada por la resistencia de ciertos sectores a compartir el conocimiento (al menos en determinadas etapas de su desarrollo) y la escasez de comunicadores formados con el perfil necesario.

Por ahora, la excepción podrían constituir la las Facultades de Ingeniería y Veterinaria, que aplican un ‘modelo’ de comunicación que responde a unos objetivos planteados con anterioridad, delineados por la conducción de la facultad, y que no son el resultado de la buena voluntad de los profesionales de la comunicación intervinientes. Por ejemplo, en el caso de la Facultad de Veterinaria, haber creado el área correspondiente permitió a las autoridades ‘conocer’ los alcances de la comunicación, e iniciar un proceso de autodiagnóstico y planificación de la comunicación interna y externa.

Los casos del Museo, dependiente de la Facultad de Ciencias Naturales, y de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, de la que depende el Observatorio Astronómico, son equiparables entre sí, respecto de que ambas instituciones desarrollan una fuerte acción de difusión y vinculación con los medios de comunicación porque sus actividades de extensión (visitas guiadas y libres) requieren de la comunicación institucional informativa. Esta tarea está jerarquizada por las autoridades, a cargo de personal competente y se realiza de modo planificado y organizado; pero no responde a unos objetivos de gestión de la institución, sino que es sólo un trabajo ordenado, prolijo y eficiente que responde a un programa específico de difusión.

La sensación que generaron las 45 entrevistas realizadas para complementar esta etapa de la investigación, es que la mayoría de los entrevistados –funcionarios o técnicos– reflexionaron integralmente por primera vez acerca de esta temática, cuando fueron consultados para este relevamiento.

46. La comunicación participativa en la Presidencia puede ordenarse en tres canales diferenciados: la planificación, la gestión y la verificación y eventual revisión del proceso de desarrollo institucional. En el caso de la comunicación participativa para la planificación, se

manifiesta en forma sistemática a partir del proceso de participación en talleres y seminarios para orientar el Plan Estratégico y definir sus ejes fundamentales, y en forma circunstancial, pero permanente, en los foros de discusión de temas específicos que preocupan a la comunidad universitaria, como la Ley de Educación Superior o las necesidades presupuestarias del sistema. En el caso de la comunicación participativa para la gestión, se manifiesta en el funcionamiento de las comisiones y el plenario del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria. Y en el caso de la comunicación participativa para la verificación, desde lo perceptual se manifiesta a través de las encuestas y de los registros e intercambio de opiniones implementados en el portal universitario, y desde lo objetivo, se registra en la publicación anual de indicadores universitarios, que realiza la Presidencia desde el año 2006.

Es evidente que es necesario mantener en forma permanente y sistémica los foros de discusión de las políticas del plan, inexistentes como espacio de reflexión e intercambio hasta la puesta en marcha del mismo en el año 2004. Por su parte, forma parte de la discusión vigente, para la formulación del nuevo estatuto, una composición del Consejo Superior o revisión de sus mecanismos, que permita un funcionamiento pleno que sea eficaz como ámbito de debate. Finalmente, se observa que los mecanismos de encuestas y consultas permanentes en el portal, para relevar la percepción y opinión de los distintos actores involucrados en la vida universitaria, son usados intensamente por esa comunidad y requieren de una dirección y sistematicidad que los aproveche como dispositivo comunicacional en toda su dimensión.

Por su parte, las facultades muestran una intensa actividad institucional de participación, basada en el funcionamiento presencial de las comisiones y plenarios de los consejos académicos y en las reuniones y talleres de áreas y claustros para discutir planes de estudios, reformas al Estatuto, necesidades presupuestarias, o diversos aspectos académicos de la autoevaluación; con la participación de autoridades, profesores y demás docentes, alumnos, graduados y, según la temática, también de no docentes.

Sin embargo, no se registraron planes participativos que convocaran talleres de discusión; y tampoco se registraron dispositivos formales permanentes de consulta de opinión, como encuestas o foros sobre la marcha de las facultades o de planes o procesos que en ellas se estuvieran llevando a cabo, y que permitieran evaluar cómo percibe la comunidad universitaria de cada facultad su gestión.

Quizás la dimensión propia de las facultades, que reduce la complejidad de los componentes vinculados con la heterogeneidad de visiones, intereses, historias y demás características, que conviven en una universidad de 17 unidades académicas distintas; hace que el encuentro cotidiano, sea en departamentos, institutos o cátedras de un área; reemplace o postergue la necesidad de formalizar y sistematizar dispositivos de comunicación participativa para la planificación y para la verificación. Sin embargo, a partir de la experiencia incipiente relevada en ésta y tantas otras universidades, a medida que las facultades crecen en tamaño, en cantidad de actividades y en disponibilidad de tecnología comunicacional que las vincula con la comunidad que las integra, pero también con la región y el mundo; se advierte la necesidad de avanzar en ese sentido, antes que la realidad del propio proceso, complique en forma definitiva la gestión para el desarrollo de la facultad, y lo vuelva inevitable.

En función del registro de iniciativas puntuales y de reiteradas opiniones de los funcionarios encuestados, pareciera importante promover que en la página web de las facultades, al igual que la de la universidad, cuenten siempre con ciertos elementos de la comunicación participativa, tales como encuestas que reflejen la opinión de la comunidad propia, la relatoría de las reuniones o talleres de discusión de temas específicos y un capítulo para el Consejo Académico /Superior, con su composición, comisiones, digesto de la legislación vigente y un Boletín Oficial con las nuevas actas, disposiciones y ordenanzas.

A modo de síntesis de todo lo expuesto, podemos decir que la investigación sobre la comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas nos llevó a recorrer y reconocer la evolución histórica y el estado de la cuestión de un abanico de variables ‘externas’ al sistema universitario, como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional; y un conjunto de variables ‘internas’, como las condicionantes, las características, las tendencias, los desafíos y las expectativas de la educación superior, en particular universitaria, en el mundo, en América Latina y en la Argentina; que definen el contexto y el universo de análisis y condicionan fuertemente a nuestro objeto de estudio.

En la investigación de las variables ‘externas’ pudimos observar que la globalización, instalada en el proceso de mundialización a partir de la década del setenta, con la multiplicación generalizada de los avances tecnológicos y el crecimiento demográfico

descontrolado, estableció una difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, entre la inclusión y la exclusión, entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas del mercado mundial y también entre las distintas formas de concebir lo universal; reconociendo una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial como cultural, proceso que continúa evolucionando en el período de nuestra investigación.

La revalorización de la cultura; como consecuencia directa de ese proceso, tuvo un alcance abarcativo del conjunto de procesos sociales de producción, reproducción, transformación, circulación y consumo de la significación en la vida social; y la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación de la comunidad en los procesos de planificación y gestión de su desarrollo se transformó en una condición básica, no porque ejercer su voluntad garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque el proceso de formación de esa voluntad, refuerza con su respaldo un proceso de desarrollo que se manifiesta endógeno, sistémico, sinérgico, inclusivo y sustentable; que busca en su planificación y gestión, tanto comunitaria como de sus instituciones públicas, la conservación ambiental, el crecimiento económico, la identidad cultural, la transparencia política y la equidad social.

La planificación y gestión contemporánea del desarrollo de las comunidades y de sus instituciones públicas, es entonces estratégica y participativa; y acompaña la evolución del alcance de las dimensiones culturales y sociales, delineándose como un proceso de reflexión y acción de los grupos sociales que, mediante sus capacidades estratégicas en la búsqueda de una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación, se proponen el progreso colectivo e institucional, y promueven asociaciones entre la sociedad y el Estado y generan nuevos enfoques como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.

Con ese marco, la ‘comunicación institucional’, pasa a ser un espacio complejo, interdisciplinario y transversal, alineado con la política de la organización en cuanto proceso colectivo, que es necesario ordenar en variables generales que le permitan abarcar la dimensión de su rol, y que como respuesta síntesis a este análisis contextual, propusimos enfocarlas desde lo organizacional, lo corporativo, lo informacional y lo participativo.

En la investigación de las variables ‘internas’ pudimos observar que la evolución de la institución universitaria, es reflejo de su territorio, de su tiempo y de su cultura, pero además, define en su evolución, los aspectos fundamentales de la universidad pública contemporánea en el mundo y los aspectos particulares que distinguen a la universidad en

América Latina y en la Argentina; concluyendo que las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea son, definitivamente, las planteadas en París en 1998, encabezadas por la pertinencia, la calidad, la internacionalización y el acceso, a las que la realidad de América Latina les incorpora la inclusión y la permanencia, sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, desde la investigación y la transferencia, desde la extensión y la integración social, desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión.

Analizar estas variables permitió reunir los elementos para entender que la planificación y gestión participativa, presente en la reflexión y el debate central desde mediados de la década del noventa, se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias; y en ese sentido, pudimos verificar que las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le da sentido y contenido a ese proceso de cambio cultural concertado; y que como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas necesariamente participativas y de concertación.

En la investigación de los planes de desarrollo institucional de las universidades de América Latina se verifica particularmente, que la comunicación aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada, aunque se consolide aceleradamente como un valor agregado a la gestión, sobre todo en una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes que exige diferentes miradas de la comunicación, que al menos reconozcan una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores

institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

En ese sentido, la indagación de los procesos comunicacionales en las universidades públicas y privadas de la Argentina muestra que estas variables tienen un desarrollo dispar, incipiente en lo corporativo y lo participativo, parcialmente encaminado en lo organizacional y afianzado en el desarrollo de dispositivos para la comunicación informativa para la comunidad, aunque particularmente iniciales y de avances dispares en el uso tecnológico, cuando se enfocan a la enseñanza y a la producción de conocimientos.

El caso de la Universidad Nacional de La Plata -institución pública reconocida como compleja, heterogénea y diversa-, analizado en su Presidencia, sus dependencias y colegios, y en sus facultades, verifica en líneas generales el proceso descrito pero permite revisar con precisión sus aspectos más específicos, entender su desarrollo y su comportamiento y reconocer la necesidad de articular estrategias comunicacionales, nivelar el desarrollo de las variables comunicacionales consideradas características de su cultura organizacional, e implementar criterios convergentes, que permitan el desarrollo de nuevos dispositivos comunicacionales para la comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa para la educación, para la investigación, y para la extensión, y la comunicación participativa, concebidos como herramientas que permitan una producción transversal, sinérgica y orientada de la comunicación institucional en la universidad pública argentina, articulada con sus planes y sus procesos de gestión, y al servicio de su desarrollo.