Este texto es un documento de discusión en torno a un punto clave de la institución universitaria: su comunicación consigo misma y con la sociedad. Plantea que el foco de la universidad son los profesionales y su radio de acción, quedando en segundo plano la producción intelectual. En este sentido, la universidad no se constituye como punto de referencia para la sociedad de la que es parte, y sus aportes para enriquecer la ciencia y la cultura tienen un alcance limitado. El texto analiza el caso de la UNC, partiendo de admitir que la misma no cumple de manera orgánica la condición de instancia de comunicación. Explicita los puntos a tener en cuenta para revertir esta situación, alertando que si se descuida lo comunicacional, se está descuidando el elemento capaz de integrar las estrategias y acciones de relación interna y externa a la institución, y en definitiva la base de su crecimiento.

ELEMENTOS PARA UN PLAN DE COMUNICACION DE LA UNC

Punto de referencia comunicacional

La universidad, en nuestro país es, en general, una institución muy poco comunicada consigo misma, en la que los circuitos se estrechan en función de las disciplinas y de los grupos con los cuales se comparten espacios de docencia y de investigación. Campea en gran medida la fragmentación, y la interdisciplina sigue siendo un viejo sueño, hecho realidad en algunas excepciones.

Las causas son múltiples y van desde la escasa permanencia de parte del personal designado apenas por horas, hasta factores de poder (la información es poder, si se la concentra, si no se la muestra, de alguna manera se acumula poder), pasando por los salarios, por sistemas de cátedras, por personalidades de todo tipo, por miradas disciplinarias a menudo rígidas como únicas válidas, por una tradición de incomunicación, entre tantas otras posibilidades. El *homo académicus* investigado por Bourdieu, y su consiguiente espacio académico, están tan cargados de vicios y virtudes como los que corresponden a cualquier otro ámbito humano.

En general la comunicación con la sociedad resulta signada por la comunicación de la institución consigo misma, aunque cabe reconocer los espacios de autonomía que permiten a algunas unidades, departamentos y hasta materias romper la inercia comunicacional.

¿Para qué comunica una Universidad a su contexto? Para serle útil en sus necesidades fundamentales, sean ellas del campo de la educación, de la salud, de la justicia, de las organizaciones sociales, del progreso de su economía, de su desarrollo cultural, de su capacitación para el trabajo y para la vida.

Es difícil comunicar en torno a lo que no es objeto de análisis. Un ejemplo: nuestra universidad no es un referente en relación con uno de los temas más presentes en el país: el desempleo. Una institución se perfila socialmente por sus presencias y sus ausencias, y comunica, o no, según ellas. Ausencias o presencias para la sociedad en general o para otras instituciones.

Retomemos lo relativo al "punto de referencia". En una universidad de tipo profesionalizante el punto de referencia son los profesionales y su radio de acción. Si todo el peso se pone allí, pasa a segundo plano la producción intelectual y, por lo tanto, no se es un punto de referencia por lo que se aporta para enriquecer la ciencia y la cultura. La primera condición para constituirse en un punto de referencia es ser alguien en el punto en cuestión. Ello está claro. La segunda es comunicar lo producido. A menudo, y es ése también nuestro caso, las universidades producen mucho más de lo que comunican.

Un camino equivocado es el de intentar convertirse en un punto de referencia a través de los medios de comunicación social. Sin duda ellos son un recurso válido para llegar a la sociedad, pero no suficiente ni tampoco el único.

Puesto que muchas universidades producen más de lo que comunican (por falta de estructuras propias de comunicación), es preciso imaginar alternativas de comunicación institucional e interinstitucional. No nos podemos quedar aferrados a la publicación en una revista con referato, ni tampoco a la espera de que nos abran las puertas de los medios.

La pregunta ¿a quiénes comunicamos? nos abre a algunos posibles destinatarios:

- → a la comunidad disciplinaria
- → a la comunidad de una determinada carrera
- → a la comunidad de una determinada universidad
- → a la comunidad expresada en instituciones sociales
- → a la sociedad en general

No pocos productos intelectuales se quedan en el primer círculo y en todo caso, con la orientación profesionalizante de nuestra institución, se llega a los colegas de una carrera y a los estudiantes, con lo que aparecen como destinatarios más lejanos los tres últimos.

La Universidad pierde así fuerza de comunicación en su interior, con otras instituciones y con la sociedad en general.

Las diversas relaciones

En la propuesta del documento de Plan de Desarrollo Institucional dirigido a la comunidad de la UNC en octubre de 1998, se plantean tres líneas de análisis:

- → la universidad en sí misma
- → la universidad y su relación con otras instituciones
- → la universidad y su relación con la sociedad

Retomamos, para plantear una propuesta en torno a la comunicación, algunos puntos de ese documento:

La universidad en sí misma

"La Universidad es esencialmente los seres que la integran, pero *mediados* por la estructura institucional. Es precisamente esa mediación la que nos preocupa.

La misión actual de la Universidad exige una comunicación constante y un esfuerzo de interdisciplina y de multidisciplina orientado al encuentro de saberes. Nuestra Universidad posee una rica variedad de especialistas, pero no ha concretado una interacción suficiente como para lograr producción de excelencia en todos sus ámbitos.

La Universidad en sí misma requiere de una comunidad corresponsable por todas y cada una de sus funciones. En este sentido nos preocupa el logro de académicos, no docentes y estudiantes como personas y como profesionales. Una institución no puede crecer ni aspirar al cumplimiento de sus funciones si sus integrantes no se sienten realizados en su quehacer cotidiano."

La Universidad y su relación con otras instituciones

"En un mundo que avanza sin pausa hacia la conformación de redes de interacción institucional, es imposible mantener el aislamiento que ha caracterizado a muchas universidades del país y de la región. Es necesario conformar en la Argentina un verdadero sistema de educación superior, en el cual los diferentes establecimientos intercambien informaciones, saberes y experiencias.

Y una empresa de tal naturaleza constituye apenas una parte de lo que resta por hacer en el terreno de la relación interinstitucional. Además de la labor dentro de la educación en general, esa relación debe extenderse a organismos del Estado, centros de investigación y empresas y a las distintas organizaciones y movimientos sociales.

El actual desarrollo del conocimiento y la competencia nacional e internacional, llevan a la necesidad de abrir espacios de cooperación para utilizar los recursos existentes en más de una casa de estudios. Nadie puede resolver por sí solo los desafíos contemporáneos y mucho menos a la luz de las posibilidades abiertas por las innovaciones tecnológicas.

Reconocemos la necesidad de la cooperación y a la vez de prepararse para competir en un mundo cada vez más signado por la búsqueda de la excelencia y del valor de los productos que se ofrecen."

La universidad y su relación con la sociedad

"De un lado la Universidad es interpelada por las transformaciones tecnológicas que requieren de innovaciones para atender demandas inéditas de formación de profesionales y de producción de conocimientos, y de otro la interpelan la desocupación, la pobreza,

> las necesidades y demandas de pequeñas y medianas empresas y de organizaciones sociales que surgen para llenar espacios dejados por la retirada del estado benefactor y por el estrechamiento de las posibilidades de empleo.
>
> Reconocemos el papel fundamental de la Universidad para atender ambas líneas de interpelación a través de su capacidad de educar, investigar, innovar y transferir su producción intelectual.
>
> Planteamos la necesidad de volver a colocar a nuestra institución como un referente principal en el contexto en que se desenvuelve, mediante una comunicación constante con los sectores objeto de su labor. "

Esas tres líneas de análisis nos sitúan frente a posibilidades de comunicación que han sido poco trabajadas en nuestra Universidad:

- → la comunicación interna
- → la comunicación interinstitucional
- → la comunicación con la sociedad en general

En esos tres puntos podemos reconocer que nuestra Universidad no constituye una instancia de comunicación.

Instancia de comunicación

Entendemos *instancia de comunicación* como un punto de referencia permanente, sostenido, en determinado abanico de temas, para amplios sectores de la población de una provincia o de un país y para el mayor número posible de instituciones de los mismos.

Con la excepción de Radio Universidad, la UNC no cumple de manera orgánica la condición de instancia de comunicación. Decimos *de manera orgánica* porque si se toman en cuenta esfuerzos del Rectorado y de las Unidades Académicas es posible reconocer una tarea comunicacional, pero, en conjunto, los mismos no permiten que nuestra Casa ocupe un espacio en la sociedad en calidad de instancia de comunicación.

¿Total incomunicación? De ninguna manera, pero la que realizamos tiene alcances restringidos o bien resultados en el mediano y largo plazo. Por ejemplo, no podemos negar el valor de los organismos artísticos para llegar a la población, pero ésta no es toda la población y además estamos ante una particular forma de comunicación. La UNC se ha convertido en una instancia de comunicación en determinadas manifestaciones culturales, tanto por la continuidad de las mismas como por haber creado un público que las sigue. Pero ello, aunque es parte de la comunicación necesaria, de ninguna manera es *toda* la comunicación que podríamos protagonizar.

Comunicamos, sin duda, a través de nuestros egresados y de nuestros estudiantes. Más de 22.000 personas tienen relación con la sociedad. Pero todo ello es inorgánico, se trata de una comunicación constante pero carente de dirección y de un propósito definido de convertir ese canal en una instancia de comunicación efectiva.

Comunicamos a través de la interacción con otras instituciones de la provincia y del país. Pero no hacemos una comunicación más amplia y a menudo tampoco ponemos en las interacciones un propósito comunicacional. La Universidad hace y produce mucho más de lo que comunica.

Nos hemos movido a lo largo de años con el viejo esquema de la extensión, cuando en tiempos como los actuales toca pasar de lleno a la comunicación, entendida como una presencia permanente a través de una oferta de información valiosa para la sociedad en general y para instituciones en particular. Una instancia de comunicación, en suma.

La Universidad como unidad de comunicación

Una institución constituye una gran unidad de comunicación que jamás está aislada de su contexto, con lo que una institución tiene siempre un doble frente de trabajo y de vida: lo interno y lo externo. De un lado la integración de sus miembros en un proyecto comunicacional común, de otro todo el esfuerzo de mediación de su producción, como centro de generación de cultura y de ciencia, en el horizonte de la transferencia hacia la sociedad y hacia la propia comunidad universitaria.

La comunicación externa incluye la comunicación interinstitucional y con la sociedad en general. No hay riqueza y eficacia en la comunicación externa si la misma no se cimenta en una rica y eficaz comunicación interna.

Lo comunicacional es un elemento integrador de estrategias y acciones de relación interna y externa a la institución.

Políticas de comunicación

Una institución necesita hacer explícitos lineamientos básicos de comunicación. Se trata de acuerdos para asumir la responsabilidad por la comunicación y para llevar adelante acciones de comunicación.

Grandes lineamientos pueden ser los siguientes:

Corresponsabilidad comunicacional

> Todo miembro de la institución comparte una corresponsabilidad comunicacional, cualquiera sea su cargo o su lugar de trabajo. Esto significa que lo comunicacional no corresponde sólo a quienes se desempeñan en los cargos directivos, en la producción de mensajes o en

contacto directo con la sociedad, sino a la totalidad del personal. Desde el punto de vista institucional es preciso reconocer que se emite siempre. Esto significa una imagen dirigida en todo momento y por múltiples canales a los destinatarios. A la vez éstos perciben siempre y lo hacen no sólo desde sus concepciones y su modo de enfrentar la realidad, sino también desde lo que la institución les muestra a través de sus mensajes, sus espacios, sus productos y sus acciones. En este juego de emisiones y percepciones constantes está inmersa toda la organización.

Identidad de la institución

En el documento de Plan de Desarrollo se plantea: "aspiramos a una Universidad considerada como una totalidad integrada y pluralista, donde la totalidad y el pluralismo sean un derecho y una responsabilidad para cada uno de sus miembros." Para ello es preciso asumir los alcances de la identidad de la institución, como conjunto de principios y de prácticas compartidos por todos sus integrantes.

La identidad está expresada en el Estatuto, pero sus alcances no han sido asumidos de manera suficiente por los miembros de la comunidad de la UNC, ni tampoco por otras instituciones y por la sociedad en general. La identidad no es promovida de manera constante hacia el interior de la propia comunidad, hacia otras instituciones y hacia la sociedad en general. Corresponde aquí una política de proyección de la identidad.

Voluntad de comunicación

Entendemos ese concepto como la permanente disponibilidad de comunicar hacia el interior de la institución, hacia otras instituciones y hacia la sociedad en general. Voluntad de comunicación hacia el interior no significa sólo dar a conocer cuestiones que tocan los intereses de amplios grupos. Significa que la Universidad esté permanentemente dándose a conocer a sí misma entre sus integrantes en lo relativo a planes y programas de estudios, innovaciones en ese campo y, sobre todo, en la circulación de la producción intelectual.

Hacia otras instituciones se abren los caminos de una oferta basada en el seguimiento. Para ello es preciso ubicar a los destinatarios y mantener una corriente de comunicación constante, de manera de crear una presencia que permita el reconocimiento de los aportes de la Universidad. Y para la sociedad en general, la voluntad de comunicación se expresa en el intento de llegar a sectores que pueden beneficiarse de la información y de la producción intelectual.

La suma de la oferta de la institución, si se toman en cuenta el Rectorado y las distintas Unidades Académicas, no se corresponde en la actualidad con una voluntad de comunicación que podría ir mucho más allá de lo que se ofrece.

Espacios de emergencia de los sujetos

En una institución que se caracteriza por el libre juego de su democracia interna, se plantea la necesidad de gestionar la comunicación para pasar de la abstracción de los seres humanos a la recuperación de los sujetos en una trama de relaciones.

Esto significa, como política, la apertura de espacios de emergencia de los sujetos, sean éstos estudiantes, docentes o no docentes. Nos referimos a espacios para el interaprendizaje, para la interdisciplina, para la interacción, para la recreación, para la presentación de productos de la creación intelectual. La emergencia supone un esfuerzo de personalización, de reconocimiento de los otros dentro de las reglas de juego de una universidad.

No se trata de plantear una ausencia de espacios para la emergencia de los sujetos, pero es preciso reconocer que los mismos no han alcanzado el grado de desarrollo que requiere una institución volcada a la producción intelectual y a la creación de cultura.

Principio de comunicabilidad

Hablamos de *comunicabilidad* en el sentido de *hacer comunicable*. Por lo tanto, la comunicabilidad se expresa en materiales bien mediados para llegar a determinados grupos de destinatarios. Comunicabilidad hacia la propia comunidad de la UNC, hacia otras instituciones y hacia la sociedad en general. Para ello es necesario partir de perfiles comunicacionales de grupos a fin de elaborar materiales diferenciados por los recursos comunicacionales puestos en juego.

La comunicabilidad, en tanto esfuerzo de mediación, consiste en: la tarea de aproximar los materiales, los conceptos y las propuestas derivadas de la investigación y de los avances tecnológicos, al contexto. Aproximarlos a las experiencias, las percepciones, expectativas, maneras de imaginar futuro parte de distintos sectores de la propia universidad, de otras instituciones y de la sociedad en general.

La mediación conlleva la necesidad de tomar como primer punto de referencia al interlocutor y poner al servicio de éste los aportes de la ciencia, la cultura y la tecnología.

La mediación está en la base de la transferencia que caracterizamos así:

Entendemos la transferencia científico tecnológica como la mediación de los productos de la investigación para hacerlos llegar de modo oportuno y continuado a quienes necesitan de ellos para su práctica, sean instituciones o diferentes sectores de la sociedad. La mediación de los productos significa un esfuerzo comunicacional basado en un reconocimiento de los posibles interlocutores de los materiales de divulgación. Se trata no sólo de comunicar información sino de que la misma sea mediada de manera adecuada al destinatario y ofrezca a la vez orientaciones para la resolución de problemas en las diferentes prácticas.

La producción intelectual de la UNC excede lo que se da a conocer a cualquiera de las tres instancias mencionadas: la propia comunidad de la institución, otras instituciones y la sociedad en general.

Consecuencias para la práctica

Cinco puntos son planteados como posibles políticas de comunicación:

- → corresponsabilidad comunicacional
- → identidad de la institución
- → voluntad de comunicación
- → espacio de emergencia de los sujetos
- → principio de comunicabilidad

Los mismos, llevados a la vida cotidiana de la institución, arrojan consecuencias para la práctica de los distintos grupos.

Corresponsabilidad comunicacional:

> Corresponde a quienes se desempeñan en cargos directivos y a la comunidad en general. Dentro de la complejidad de instancias de relaciones propias de una universidad, se trata de asegurar la circulación de la información desde las esferas de toma de decisiones hacia el resto de los actores de la institución, y a la vez de poder recuperar y comunicar la información generada en distintos puntos del sistema.
>
> Las preguntas básicas aquí son: qué comunicamos cómo lo comunicamos y a quienes lo comunicamos.
>
> Si bien la corresponsabilidad corresponde a todos los integrantes de la UNC, existe una instancia en la que aquélla cobra mayor importancia: la de las áreas de contacto entre diferentes grupos. Llamamos "área de contacto" a la situación en que personal de la institución entra en relación con distintos grupos: los docentes en el aula, los administrativos en la atención de estudiantes y de público en general, los directivos en relación con el Estado, otras instituciones y con los medios de comunicación. En todos esos casos la corresponsabilidad comunicacional se liga a la necesidad de fortalecer una imagen institucional acorde con lo que se plantea como misión de la Universidad.

Identidad de la institución

> La identidad, en tanto principios y prácticas compartidos por todos y cada uno de los integrantes, requiere de una aclaración de aquéllos. Es decir, se trata de plantearse, como institución, cuáles son esos puntos identificatorios de lo que somos y trabajar sobre ellos de manera continua.

En la identidad institucional concurren notas fundamentales como: calidad de la docencia, calidad de la investigación y calidad del servicio a la sociedad; clima de trabajo, relaciones entre miembros de un determinado sector, participación en la vida universitaria; servicios a los estudiantes y al personal en general: bibliotecas y centros de documentación, nuevas tecnologías, deportes y recreación, salud; memoria de la institución; proyectos de la institución.

Todo esto debería ser promovido entre la propia comunidad universitaria, hacia otras instituciones y hacia la sociedad en general.

Voluntad de comunicación

La consecuencia fundamental para la práctica es lograr instalar las preguntas, en todos los ámbitos de la institución, de ¿cómo comunicaría lo que se vive en este proceso? ¿a quiénes?

No se trata, en el caso de la labor de educar, de comunicar sólo en el aula, sino también hacia los colegas, hacia otras instancias institucionales. Y así sucesivamente.

La voluntad de comunicación se cultiva mediante un aprendizaje de lo que significa comunicar. Para ello, como consecuencia para la práctica, habrá que prever sistemas de capacitación destinados a quienes de manera voluntaria quieran involucrarse en este esfuerzo en favor de la institución. La UNC cuenta con personas capacitadas para diseñar esos sistemas.

Espacio de emergencia de los sujetos

Llevar adelante una política como ésta requiere de una clara decisión política, tomada no sólo en los ámbitos directivos, sino también en las mismas cátedras, departamentos y carreras, por mencionar algunas posibilidades. Por supuesto que existen espacios, porque en todas las Unidades Académicas se produce una interacción y un interaprendizaje continuo. Pero en muchos casos esas relaciones dependen de la voluntad de algunas personas y no de una orientación de la institución toda.

No tenemos ferias del libro dentro de nuestra casa, encuentros entre estudiantes de distintas facultades en torno a temas académicos, exposiciones itinerantes de arte, presentaciones sobre el conocimiento de la memoria de la institución por parte del personal no docente, entre tantas otras posibilidades.

Los sujetos emergen por las posibilidades que se les abren para la capacitación, para la presentación de sus experiencias, para generar obra, producción intelectual, para interactuar en proyectos comunes, para introducir su información en ámbitos donde se comparten búsquedas científico culturales, para sentirse reconocidos en sus prácticas, para aprender de los demás. Todo esto demanda un esfuerzo comunicacional y una constante voluntad de comunicación.

La comunicabilidad

> El esfuerzo de hacer comunicable la producción de la Universidad tiene consecuencias hacia el interior de esta última, hacia otras instituciones y hacia la sociedad en general. Se trata en todos los casos de agregar valor comunicacional a los materiales utilizados en las relaciones de enseñanza aprendizaje y a los resultados de las investigaciones.
>
> Un material comunicable está explícitamente dirigido a alguien, lo que significa una orientación definida hacia determinado tipo de interlocutor. Pensar no sólo en la producción científico cultural, sino también, y fundamentalmente, pensar en el otro. Una universidad que dialoga no sólo con la ciencia y la cultura, sino con la gente.

Recursos de comunicación

Lo planteado en este documento toma como punto de partida a los seres humanos, en sus relaciones y percepciones. Las líneas de políticas esbozadas y sus consecuencias para la práctica, se mueven en el terreno de lo que los seres pueden hacer entre sí, tanto dentro de la institución como en sus interacciones con el contexto social.

Partimos de esa base para dar sentido a los recursos que pueden enriquecer esas relaciones. Pero corresponde, en un material dedicado a pensar la comunicación en general, detenerse en esos recursos para plantear líneas posibles de trabajo.

En primer lugar las personas que hacen comunicación en la UNC. Las más visibles están ubicadas en oficinas de prensa y de extensión. Pero lo comunicacional es mucho más amplio. Nos referimos a carreras completas que tienen una relación directa con nuestros temas: la de Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y la de Diseño Gráfico, en la Facultad de Artes. A esto hay que añadir la larga lista de quienes trabajan en centros de documentación e información (bibliotecas, por ejemplo) y de quienes se desempeñan en el campo de la informática.

La Universidad necesita hacer un relevamiento completo de sus recursos humanos en comunicación, en todos sus ámbitos. Sin duda contamos con personal capacitado, pero no sabemos bien dónde está y qué puede ofrecer al conjunto.

Y las políticas generales pueden impulsarse a través de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Nunca como hoy se ha vivido una oportunidad histórica de apoyar transformaciones institucionales desde tales recursos.

Al igual que en el punto anterior, necesitamos un estado de la cuestión tecnológica. Tenemos una idea general de nuestras potencialidades, pero no conocemos todo lo que existe y cómo se lo podría utilizar para lograr un trabajo en red. La red interna de la Universidad es una condición necesaria para el desarrollo en este momento del siglo. Un relevamiento y evaluación de esos recursos nos permitirá saber dónde estamos y qué podemos proyectar para los próximos años.

Necesitamos desarrollar la cultura tecnológica entre todo el personal. Hasta el presente las innovaciones van entrando de manera natural, pero el aprovechamiento de las mismas, desde un proyecto institucional no se ha dado. Cultura tecnológica en las relaciones de enseñanza aprendizaje, en la investigación, en el servicio a la sociedad, en las relaciones interinstitucionales, en la educación permanente, en la educación a distancia como elemento clave de esta última. Se trata de un esfuerzo de divulgación y de educación que debería ser asumido por cada Unidad Académica, sobre la base de acuerdos básicos en lo que se espera como formación.

Necesitamos abrir líneas de monitoreo de lo que está sucediendo en el campo de la comunicación fuera de la Universidad, tanto en el espacio de los medios como en las innovaciones que se producen en otras universidad, en el Estado, en la empresa privada y en distintas organizaciones. Monitoreo que deberá abarcar también el orden nacional e internacional. Esto puede ser encarado de manera sistemática por las personas vinculadas a lo comunicacional, desde sus diferentes puestos de trabajo.

Necesitamos, en suma, una sensibilización hacia lo comunicacional, para centrar a la Universidad en lo que significa un verdadero eje de transformaciones y de oportunidades para el cumplimiento de su misión.

Conclusiones

Una transformación de lo comunicacional no se improvisa ni se puede resolver de un día para otro. Estamos ante una tarea que puede llevar años, sobre todo si se piensa en lo que significa remontar maneras de relacionarse y de interactuar. No obstante, en la actualidad se reconoce que las instituciones no pueden enfrentar el contexto social en que están insertas sin un afinamiento de su capacidad de comunicar y de comunicarse. Y esto requiere de diagnóstico, planificación y gestión de la comunicación desde la consideración de la Universidad como una totalidad.

No se trata, por supuesto, de predicar la comunicación, sino de ponerla en práctica en todo el ámbito de nuestra casa y en las relaciones de ésta con el contexto. La voluntad de comunicación es en primer lugar una voluntad política, en el sentido de las necesarias decisiones para abrir caminos en dirección a relaciones diferentes, que posibiliten una mejor convivencia y una mayor riqueza de aportes de la Universidad a sus propios integrantes y a la sociedad en general.

Daniel Prieto Castillo
Diciembre de 1998