

Este texto analiza la comunicación en la gestión universitaria, y parte de admitir que no existe una formación adecuada de profesionales que atiendan los requerimientos de este tipo de gestión. Expone, en este sentido, qué funciones debería cumplir un profesional con esta orientación, basada en la mediación y en la capacidad de tender puentes. Reconoce la urgencia de construir puentes con las tecnologías, así como la necesidad de apostar a la mediación y de reemplazar el modelo comunicacional basado en la transmisión por uno basado en la relación. Por último, aborda el tema de la universidad virtual y de la educación a distancia, para cerrar con los puntos que aspira a concretar la Universidad Nacional de Cuyo.

**LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.
DE LA ENTROPÍA GENERALIZADA A LA MIRADA Y LA PRÁCTICA COMUNICACIONALES ¹**

Hemos desarrollado el tema de esta sesión, "Gestión de la información y de la tecnología de la información en la educación y la investigación", tomando como eje de análisis la universidad y lo que significa dentro de ella la comunicación.

Partimos de la mirada comunicacional en las relaciones de enseñanza aprendizaje, en la investigación, en la extensión, al interior de una cátedra, de una misma disciplina, entre disciplinas, dentro de una carrera, entre carreras, entre facultades y, en fin, en la institución en su conjunto, tanto por las interacciones que la caracterizan en su comunidad como las que se realizan con otras instituciones y con la población en general.

¿Qué entendemos por mirada comunicacional? En nuestras instituciones es común que lo comunicacional aparezca como un hecho tangible, expresado en determinados medios o en materiales. Así, tenemos radios y televisoras universitarias, boletines, periódicos, revistas, oficinas de prensa. La mirada suele alcanzar hasta allí y la práctica no se esmera en llegar a otros ámbitos menos tangibles.

Por ejemplo: lo comunicacional en las relaciones de enseñanza aprendizaje. Venimos trabajando en la Universidad Nacional de Cuyo en una investigación sobre métodos no convencionales de educación, tomando como base de análisis lo que puede constituir la comunicabilidad en las instancias en que se produce el aprendizaje: con la institución, con el educador, con los medios, materiales en general y tecnologías, con el grupo, con el contexto y con uno mismo. Hablamos a los fines de nuestra indagación de la comunicación en la educación. Si no podemos reconocerla, si no tenemos una mirada y una sensibilidad afinadas para ella, difícilmente la tomaremos en cuenta para la práctica docente.

Lo mismo sucede con la investigación: a menudo la universidad produce mucho más conocimiento que el que divulga y transfiere. Los documentos generados en distintas disciplinas suelen quedarse en un diálogo entre colegas y no llegan a quienes podrían beneficiarse de ellos.

Los viejos postulados del periodismo científico no se han cumplido en muchas de nuestras instituciones y además de ellos queda mucho por agregar a las crecientes necesidades y demandas de la población.

En el plano de la gestión la mirada comunicacional se pierde en todas direcciones. La gestión, por el hecho de serlo, comunica, y hay una gestión de la comunicación a menudo descuidada en nuestros establecimientos. La mirada comunicacional hacia la gestión suele estar anclada en los intentos de quedarse sólo en la publicación de alguna revista o boletín, o en el esfuerzo de figurar en los medios de comunicación, cuando ello es sólo una parte, y no precisamente la más importante, de la gestión.

Entendemos por mirada comunicacional la capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general, lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal-visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información.

Si no hay reconocimiento de lo comunicacional, difícilmente habrá una práctica en ese sentido. No se practica lo que no se es capaz de apreciar y, en todo caso, el espontaneísmo en este terreno resulta de corto alcance.

La mirada comunicacional ha sido poco trabajada en estos establecimientos. Una prueba de esto: no existen en la región ofertas profesionales para formar a un comunicador universitario. Hay más de 350 escuelas y facultades de comunicación en nuestros países, dependientes en su inmensa mayoría de universidades, pero dicho especialista no aparece como una necesidad, y esto se debe a que la comunicación misma no suele aparecer como tal.

La mirada en la red

Desarrollar la capacidad de verse a uno mismo inserto en espacios de comunicación no es tarea que se resuelve a través de alguna conferencia o de un taller, ni tampoco por la mera incorporación de tecnologías.

En la Universidad Nacional de Cuyo llevamos, desde 1995, una carrera de postgrado Especialización en Docencia Universitaria, dedicada al personal de la Casa y armada en cuatro módulos: La Enseñanza en la Universidad, El Aprendizaje en la Universidad, La Educación Superior y La Pedagogía Universitaria. Todo el sistema, a distancia no porque los colegas estén lejos sino porque no tienen tiempo de concurrir a las aulas, se basa en el desarrollo de la mirada comunicacional, tanto hacia la propia práctica como hacia los estudiantes y hacia las relaciones en la institución, con otros establecimientos y con la sociedad en general. El programa dura dos años, el tiempo adecuado para realizar las prácticas y los aprendizajes necesarios para lograr la mirada.

En los cuatro módulos lo comunicacional aparece tanto en los conocimientos a apropiar y construir como en las prácticas de aprendizaje. Privilegiamos en todo momento el juego de conversaciones y la escucha, dentro de una interacción intensamente interdisciplinaria.

Tenemos otra experiencia: desde comienzos del 97 se viene trabajando en la UNC en un Sistema Integrado de Bibliotecas Informatizadas, proyecto SIBI, con el apoyo del Fondo de Mejoramiento de la Calidad, FOMEC. Tenemos doce bibliotecas, una por unidad académica más la Central, y pretendemos lograr una red en la que confluyen la información y la creatividad de personas que vivieron a lo largo de décadas aisladas unas de otras. En esta experiencia colabora directamente el CLADES, precisamente en lo que significa reflexionar y armar la gestión en red no sólo entre las bibliotecas sino también en el horizonte de toda la universidad.

Desde el inicio, antes de la incorporación de los recursos informáticos que se concretará a fin de año, nos lanzamos a construir la red de personas. No ha sido una tarea sencilla, pero a esta altura podemos hablar ya de un equipo gerente integrado por los directores y directoras de las bibliotecas y de un creciente intercambio entre los bibliotecarios. La red humana da sentido a todo y para conformarla hace falta un intenso proceso de construcción de la mirada comunicacional a fin de reconocer la existencia de otros puntos de vista, de otras experiencias y seres con los cuales interactuar e interaprender.

En torno a la gestión

Se ha hablado mucho de los problemas de gestión de las instituciones dedicadas a la educación, sobre todo tomando en cuenta lo que significa una gestión ligada a las decisiones y a las operaciones de lo administrativo. Pero la gestión va más allá de lo administrativo.

Hay universidades donde la gestión del educador, en lo que se refiere a la toma de decisiones en el espacio de la enseñanza y del aprendizaje, se reduce al mínimo. Supongamos que se tiene la posibilidad (todavía muy común) de presentar un programa y de repetirlo sin cambios durante años. Supongamos que se usa un método más que tradicional: dictar de un viejo cuaderno a alumnos que se ven forzados a tomar apuntes. La gestión de ese acto educativo se mueve en un plano de entropía a menudo asfixiante. Nuestro educador no gestiona nada, no participa en la vida de la institución, no arriesga métodos que lo forzarían a decidir entre un recurso expresivo u otro (un audiovisual, un trabajo grupal, una búsqueda en el contexto...). Por otro lado, al repetir siempre lo mismo, tiende a igualar a quienes están frente a él, como si los jóvenes de cada generación fueran siempre los mismos.

En este sentido, una gestión educativa rica en recursos compromete de manera más intensa al educador y a los estudiantes. Lo que vale también para cualquier institución en general. Hay universidades para las cuales la inminencia del siglo XXI no significa gran cosa, ni en las relaciones de enseñanza aprendizaje, ni en la manera de producir conocimientos, ni en el trabajo con el contexto.

Por otra parte, a esa mínima gestión en la enseñanza y en el aprendizaje se añaden barreras institucionales para la gestión de gobierno. Si una universidad tiene más de 3000 docentes y dos tercios de los mismos son interinos, queda en

manos de un 25% la posibilidad de acceder al gobierno, esto es, a los consejos y cargos directivos. Es decir, mucho más de la mitad del cuerpo docente no habrá gestionado en esa línea casi a lo largo de toda su carrera. Todo esto resulta muy difícil de remontar cuando se intenta desarrollar la mirada comunicacional y cuando se pretende construir redes.

La gestión siempre comunica:

- por el discurso utilizado
- por los modelos sociales representados
- por la sensación de orden o de desorden
- por la sensación de entusiasmo o de apatía
- por la interlocución o su ausencia
- por la capacidad de escucha o su ausencia
- por contradicciones entre el discurso y la práctica
- por excesivo control
- por excesivo "dejar hacer"
- por el clima de relación creado (inseguridad, desconfianza, panoptismo, seguridad, libertad...)
- por violencia sembrada en las relaciones
- por capacidad de crear convivencia

Y la gestión comunica hacia adentro y hacia afuera de la institución. Si nos atenemos a una estructura muy difundida, comunica la gestión del rector, de sus secretarios, del consejo superior, de sus decanos, y así sucesivamente. Y puede ocurrir que la comunicación constituya una suerte de ausencia, como si todo sucediera en espacios de los cuales se tiene noticia por alguna reglamentación o alguna medida administrativa.

Gestión de la comunicación

Además de la comunicación como producto de la gestión, hay que tomar en consideración lo que significa en una institución universitaria la gestión de la comunicación. Nos referimos a la gestión de:

- información
- redes
- medios
- momentos comunicacionales
- conversaciones
- imagen a lo interno y a lo externo
- puntos de encuentro (entre los integrantes de la institución y de la institución con sus interlocutores)
- relación con otras instituciones
- relación con los medios
- relación con los interlocutores
- relación con la sociedad

No contamos en general con gestores para llenar esos espacios. Cuando existen aparecen limitados a algunos de los puntos: información, medios, pero no ha sido formada una figura profesional para atender todos los requerimientos de la gestión de la comunicación universitaria. En esto sigue en pie el hecho de que no se preocupe la misma institución por formar a comunicadores para cumplir con tales requerimientos.

Funciones de la gestión de la comunicación

Si contáramos con ese profesional, podríamos pensar en las funciones que cumpliría:

- de monitoreo de información sobre los temas de la institución
- de monitoreo de personas que pueden aportar al tema
- de monitoreo de instituciones que trabajan sobre el tema
- de procesamiento de información recogida en los puntos anteriores
- de distribución de esa información en la institución
- de construcción de la memoria de la institución
- de concreción de esa memoria en documentos
- de distribución y uso de la memoria
- de consolidación y articulación de redes, como usuarias y productoras de información, de conocimientos y de tecnología
- de monitoreo interno para ubicar información útil al conjunto de la institución
- de concreción de esa información en documentos
- de distribución y uso de esa información
- de escucha: de la comunidad de la institución, de otras instituciones, de los interlocutores directos, de la sociedad en general
- de investigación: para inventario de instancias de comunicación vinculadas a la institución (medios, oficinas de gobierno, agencias...), para conocimiento de otras instituciones, para conocimiento de los interlocutores
- de producción de materiales para comunicación interna
- de producción de materiales para comunicación interinstitucional
- de producción de materiales para comunicación con los interlocutores
- de producción de materiales para los medios (incluido Internet)
- de evaluación de resultados de la gestión de la comunicación

De todas esas funciones hay algunas que no se cumplen y otras que aparecen diluidas en la institución, a cargo de algún administrativo o de personal que no ha desarrollado la mirada comunicacional. No contamos todavía con los especialistas que aporten a esas funciones.

En realidad ellas son responsabilidad de todos los actores sociales del sistema, pero se requiere una instancia profesional encargada de tales funciones. Sucede que el subsistema de información y comunicación está lejos de haberse constituido en muchas de nuestras casas de estudios.

En torno a las mediaciones

Podemos ver la figura de ese gestor de la comunicación desde el punto de vista de las mediaciones. Con Francisco Gutiérrez Pérez propusimos hacia 1990 el concepto de *mediación pedagógica*. Si todo está mediado en el ser humano y si existe una institución mediadora por excelencia de la educación, la escuela en sentido amplio, planteamos que la mediación a cargo de esta no necesariamente es pedagógica. Si los estudiantes vienen a nosotros a aprender, nos interesa jugar en todas sus posibilidades una mediación destinada a promover y acompañar el aprendizaje, lo cual no se logra de manera suficiente con viejos métodos de transmisión de información y con la tendencia a reducir al mínimo el espacio de la gestión de la enseñanza y el aprendizaje.

Mediar es, fundamentalmente, tender puentes, construirlos de manera conjunta con los estudiantes, puentes entre lo que se sabe y se desconoce, entre la experiencia acumulada y las de otros seres, entre los repertorios actuales y la información que se entroncará con ellos, entre lo vivido y lo por vivir, entre seres y textos, medios y tecnologías, entre seres entre sí, entre seres consigo mismos.

Cuando faltan puentes, la educación comienza a excluir, sea por forzar al abandono del sistema, sea por dejar fuera el desarrollo de lo que se posee como potencialidad, sea por negar información o por no permitir la interacción.

Los puentes se construyen en las relaciones presenciales, a través de los materiales (la mediación de los textos es fundamental), por la disponibilidad de tecnología y por el acompañamiento para su apropiación, en el trabajo grupal, en el modo de abrirse y apropiarse del contexto, en la manera de conocer las propias posibilidades de expresión y de revalorizar la experiencia personal.

Uno de los puentes que más nos urge construir es el que corresponde a las tecnologías. Muchas universidades apenas si están balbuceando sus primeras palabras en ese terreno y se vive el vértigo de la incorporación de recursos sin una mirada comunicacional, sin las correspondientes mediaciones. En realidad, si una institución no cumple su función mediadora en prácticamente todos los frentes, no lo hará tampoco con respecto a las tecnologías.

Retomo para reflexionar sobre la mediación de estas últimas un texto publicado en Colombia (*Mediación pedagógica y nuevas tecnologías aplicadas a la enseñanza universitaria*):

1. El valor de una tecnología en apoyo al aprendizaje pasa por la apropiación de sus recursos de comunicación.
2. El valor de una tecnología en apoyo al aprendizaje pasa, por lo mismo, por su capacidad de interlocución con sus destinatarios.
3. El valor de una tecnología en apoyo al aprendizaje pasa por la posibilidad de utilizarla y de crearla y recrearla.

4. Las tecnologías son, como lo señalaba MacLuhan, *extensiones del hombre*. Una *extensión* es siempre una forma de llegar más allá de lo inmediato de mi cuerpo y mi contexto para atrapar información y para proyectarla.
5. En el terreno de la educación cualquier tecnología puede servir para transportar información o para producir información.
6. No se trata sólo de consumir tecnologías, sino de apropiarse de ellas para hacerlas parte de los recursos de expresión individuales y grupales.
7. El concepto de información no es suficiente para comprender lo que sucede con las tecnologías. Además de la transmisión de contenidos, entran en escena lo estético y el juego.
8. Por lo tanto, en el campo de la educación, mediar pedagógicamente las tecnologías es abrir espacios para la búsqueda, el procesamiento y la aplicación de información, a la vez que para el encuentro con otros seres y la apropiación de las posibilidades estéticas y lúdicas que van ligadas a cualquier creación.

En el terreno de la investigación esa necesidad de la mediación se expresa de esta manera:

La tarea de aproximar los materiales, los conceptos y las propuestas derivadas de la investigación y de los avances tecnológicos, al contexto, la experiencia, la base conceptual y las percepciones de distintos sectores, sean éstos de la propia institución, de otras instituciones o de la sociedad en general.

El énfasis en la mediación nace cuando se pasa de un modelo de comunicación basado en la transmisión a un modelo basado en la relación. Si me quedo en el primero seguiré hablando *desde* mi ciencia y *desde* mi discurso, sin preocuparme por otra cosa que *informar* a los demás.

En síntesis: cuando comunico el resultado de mi investigación a grupos ajenos a mi especialidad, ¿cuáles es mi voluntad de comunicación, de diálogo con esos posibles interlocutores? De diálogo y de comunicación incluso a la distancia, sin verlos nunca, sin poder aspirar a un retorno por parte de ellos.

La voluntad de comunicación no siempre aparece en la presentación de resultados a distintos sectores de la población. No tiene por qué aparecer si a menudo constituye una terrible ausencia en los salones de clases. Si tal voluntad falta en las aulas y en las relaciones internas de una institución, no florecerá mágicamente hacia afuera.

La extensión sigue siendo un terreno de discusión en nuestros establecimientos. Hace unos días se realizó en Mendoza un encuentro internacional sobre ese tema y se estuvo lejos de lograr acuerdos sobre sus alcances. Para nosotros, en el campo de las funciones de la universidad, también en la transferencia entra en juego la necesidad de construir puentes. Partimos de esta afirmación:

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 y de las acciones directas. 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 transferencia se relaciona directamente con una necesidad social, sea expresada a través de una institución o de un sector de la población. En la transferencia lo que más interesa es la apropiación para la aplicación en la práctica. No hay transferencia posible sin una adecuada mediación, porque nadie se apropia de lo que le resulta lejano, ya sea en lo relativo a sus experiencias o a su bagaje de saber.

Del "enterarse de", entonces, en el terreno de la divulgación, al "apropriarse de" y volcarlo a la práctica, en el caso de la transferencia.

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 y de la tecnología.

Agregar valor

Hemos trabajado en el SIBI, con el equipo de CLADES, lo que significa agregar valor a la información de una red de bibliotecas informatizadas. Podemos ampliar el análisis a la tarea de agregar valor a la comunicación y a través de ella.

La comunicación agrega valor a la gestión. Todo gestor, esté en la línea de toma de decisiones o en lo operativo, debería asumir la responsabilidad de agregar valor a su gestión a través de lo comunicacional.

Se agrega valor por la forma de lograr la interlocución, por los gestos, por la memoria de un tema que resulta de importancia para el interlocutor, por la capacidad de mediación, por el trato, por el ordenamiento de la información, por la capacidad de cercanía a los temas y problemas del interlocutor.

El valor comunicacional se agrega siempre en función del otro, sea de alguien de la propia institución, de otras instituciones, de los interlocutores específicos o de la sociedad en general.

Los procesos entrópicos de comunicación restan valor a la gestión. Hay instituciones que sistemáticamente restan valor y hasta tienen muchos de sus integrantes una suerte de pacto, dicho no dicho, para mantener esa ausencia de valor. Agregar valor supone más esfuerzo y una actitud vigilante para sostenerlo y ampliarlo. Ello conlleva una mayor inversión de energías, en lo que a comunicación se refiere.

Síntesis

Hagamos una síntesis de lo expresado:

1. La mirada comunicacional en las diferentes instancias de trabajo de una institución universitaria a menudo está a medio construirse, lo que significa una pérdida de posibilidades de interacción y de interaprendizaje.
2. La mirada y la práctica comunicacionales en la red no aparecen de un día para otro. Es preciso generarlas y sostenerlas, y ello requiere de un proceso que necesariamente implica tiempo. Lo más importante es la red humana, luego viene todo lo demás.
3. La gestión en la enseñanza y el aprendizaje queda a menudo reducida a los métodos tradicionales de educación, con lo que hay un mínimo de esfuerzo, de compromiso de energías. Por otra parte, la gestión de gobierno corre el riesgo de ser asumida por una minoría dentro de la universidad.
4. La gestión siempre comunica, hacia adentro y hacia afuera de la institución.
5. Las funciones de gestión de la comunicación abarcan desde la investigación hasta la administración de redes y medios, pasando por la producción de materiales y la relación con distintos actores sociales. No es fácil encontrar en nuestras instituciones gestores de la comunicación preparados para enfrentar todas esas funciones.
6. La mirada y la práctica comunicacionales están ligadas a la mediación, sea pedagógica o institucional en general. Entendemos la mediación como la capacidad de tender puentes entre la institución y sus interlocutores.
7. Los puentes son necesarios en el uso de las tecnologías, en la investigación y en la extensión.
8. El tomar en cuenta la mirada y la práctica comunicacional, agrega valor a la gestión y a la institución en su conjunto.

No es con la mera incorporación de tecnologías como se puede avanzar a concretar lo que plantean los puntos 1 a 8. En una institución tan compleja como la universidad es posible mantener la entropía aún en medio de una abundancia tecnológica. Entra en juego aquí la voluntad política, la voluntad de transformación, y eso significa una reconversión de nuestro personal y de nuestros estudiantes. Reconversión de las maneras de enseñar y de aprender, de administrar, de gestionar, de interactuar al interior de cada establecimiento y con la comunidad.

La voluntad política, en el terreno que nos ocupa, se expresa en políticas de comunicación, en proyectos y en inversión para concretarlos. En el caso de la Especialización en Docencia Universitaria, la Universidad Nacional de Cuyo habrá

invertido a fines del 98 alrededor de 600.000 dólares, porque los cursos son no arancelados para los docentes de la casa.

Las políticas de comunicación significan dar a lo comunicacional el mismo valor que a otras instancias fundamentales del quehacer universitario, desde la creación de una secretaría que atienda el subsistema de información y comunicación hasta la consideración de lo comunicacional en cada medida tomada, en cada proyecto echado a andar.

Y todo esto vale para la incorporación de la universidad al espacio de las redes y de las posibilidades de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Hacia el mundo virtual

El camino hacia la "virtualización" no es sencillo. Así como un nuevo medio de comunicación cuando nace se llena del anterior (el cine comenzó imitando al teatro, la televisión al cine...), el mundo virtual no será una excepción y tenderá a llenarse de lo que la universidad ya es, con todo lo que esto implica en lo relativo a la mirada comunicacional y a sus estilos de gestión. El salto no será sencillo, las posibilidades de pensar y gestionar en red irán de la mano de la ruptura con viejas maneras de percibir y de relacionarse caracterizadas por la fragmentación y el aislamiento.

Una universidad virtual es un paso demasiado grande para una institución de corte tradicional. Un segmento virtual al interior de una de ellas podrá constituirse en un rico experimento, siempre que existan la voluntad política y las políticas de comunicación que lo impulsen y sostengan.

Consideramos que un camino para abrirse hacia lo virtual está dado por la educación a distancia. La universidad puede ensayar a través de ella sin forzar a todas sus instancias a comprometerse de un día para otro en la "virtualidad". Nuestra Especialización en Docencia Universitaria nació sobre la base de un esquema tradicional: el libro base y la bibliografía por módulo. En 1998 avanzaremos a un sistema a través de la computadora, con el compromiso del trabajo en redes.

Pero la educación a distancia no puede ser confundida con la transferencia de información para que alguien estudie por su cuenta. Si algo requiere esta modalidad es precisamente de la mediación, de la construcción de puentes en la información ofrecida y de la sugerencia de prácticas de aprendizaje. Hemos podido demostrar en nuestra Especialización que los docentes universitarios necesitan también para aprender de una adecuada mediación pedagógica. Un segmento virtual de una universidad pensado hacia la educación a distancia requiere de un modelo comunicacional pedagógico que sustente todo lo demás, es decir, todo lo que pueden aportar las tecnologías.

Y esto vale también, y de manera fundamental, para las posibles articulaciones con la industria y el mundo empresarial, y con las necesidades y demandas de distintos sectores de la población. No se trata sólo de crear instancias de recepción

y de interacción, sino de producir materiales y de abrir alternativas para un interaprendizaje basado en la mirada comunicacional y en la mediación pedagógica válida para determinado grupo de interlocutores.

Todo esto requiere de un esfuerzo muy grande de la universidad. La educación a distancia ha oscilado tradicionalmente entre el más cerrado conductismo y la pretensión de que hay que aprender de textos mal mediados, con un total abandono del estudiante. Mediar materiales y prever las correctas prácticas de aprendizaje exige a la universidad una actitud pedagógica que muchas veces no tiene en las relaciones presenciales.

La "virtualización" depende de manera decisiva de los actores institucionales que se comprometan con ella. Hasta ahora quienes tomaron la delantera fueron los informáticos, pero no corresponde a ellos responder por el valor comunicacional y pedagógico de los procesos que pueden ser desencadenados a través de las tecnologías. La universidad tiene ante esto una doble tarea: promover la mirada comunicacional y la capacidad de mediar, y a la vez formar a quienes se comprometan con programas virtuales precisamente en el mundo de lo virtual y en sus posibilidades. Esto no se improvisa, costará años lograr esos perfiles profesionales.

El concepto de actor decisivo se amplía aquí. Entran sin duda los académicos (docentes, investigadores, personal comprometido en el servicio a la sociedad), pero también los informáticos, los tradicionales encargados de la información (bibliotecarios, miembros de oficinas de prensa y difusión) el personal administrativo y los estudiantes. La red, como hemos visto con los colegas del CLADES, se amplía a toda la institución a partir de proyectos sensatos, en el sentido de lo que se puede prever y manejar para pasar luego a universos más amplios.

Los cambios culturales, porque de eso se trata, suponen transformaciones en las maneras de percibir y de relacionarse. Una cultura de la comunicación y de la mediación requiere del aprendizaje y de la práctica necesaria y ello, insistimos, significa tiempo, políticas claras y voluntad de transformación.

El futuro

La técnica de escenarios nos permite pensarnos como somos y con qué contamos para llegar a alguno de ellos. Entre la situación actual de muchas universidades y un mundo virtual hay un salto demasiado grande como para imaginarse que puede dársele con la sola incorporación de las tecnologías.

En la Universidad Nacional de Cuyo se planteó para la actual gestión de gobierno un conjunto de aspiraciones para sostener un escenario futuro.

Se aspira a:

Una Universidad que mantenga un ritmo sostenido de cambio en sus estructuras, sin perder su gobernabilidad dentro de su autonomía, de la

libertad y del libre juego de la democracia, con su especificidad basada en el pluralismo y en la tolerancia y a la vez con aspiraciones de universalidad.

Una Universidad que no expulse a los mejores, que cuente con dirigentes capaces de valorar a las personas y los esfuerzos realizados por ellas, que ofrezca oportunidades de actualización y de convivencia, que abra caminos al reconocimiento y a las iniciativas individuales y grupales, que se preocupe constantemente por la calidad de vida de su personal, que promueva la motivación y rescate el entusiasmo, que abra cauces a la alegría de construir y de interactuar.

Una Universidad con verdadera vocación por la educación, rica en producción intelectual y técnica, que demuestre su utilidad a la comunidad valorando el esfuerzo social de su financiamiento, que busque la transformación integral de sus estructuras académicas mediante la revisión constante de sus sistemas de promoción y de sus carreras, que trate de mejorar sus indicadores de desempeño (tiempo de cursado de las carreras, ingreso, retención, número de graduados), que mantenga una conciencia crítica y constructiva.

Una Universidad abierta al contexto, capaz de anticiparse a las necesidades y demandas del medio social, que se vincule y articule con instituciones y grupos sociales de la provincia, del país y del exterior, comprometida con la cultura en tanto productora, investigadora y recreadora de cultura, comprometida con los problemas sociales y con la tecnología y la producción, comprometida con las transformaciones sociales y especialmente las educativas.

Es ese el escenario que yo quisiera construir apoyado en todas las potencialidades y recursos del mundo virtual.

Daniel Prieto Castillo
Mendoza, Argentina, Noviembre de 1997

Bibliografía

Alba, Luis; Gazitúa, José Miguel; Cubillos, Julio. *Tres enfoques sobre el nuevo gestor de la información*, CEPAL, CLADES, Santiago de Chile, 1997.

Aranes, José Ignacio. "La comunicación institucional en la Administración pública: entre la lógica autista instrumental y la democracia", en *Zer*, Revista de Estudios de Comunicación, Universidad del país vasco, diciembre de 1966. pp. 201 a 213.

Bourdieu, Pierre. "La verdadera ideología de la flexibilización", artículo publicado en *Clarín*, 30 de diciembre de 1996.

Castells, Manuel. *La sociedad red*, Ed. Alianza, Madrid, 1997.

CINDA. *Administración universitaria en América Latina*, Ed. CINDA, Santiago de Chile, 1995.

Echeverría, Rafael. *Ontología del lenguaje*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

Flores, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1996, novena edición.

Flores, Fernando; Winograd, Terry. *Hacia la comprensión de la información y la cognición, ordenadores y conocimientos fundamentales para el diseño del siglo XXI*, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1989.

Mattelart, Armand. *La invención de la comunicación*, Ed. Siglo XXI, México, 1995.

McKee, Neill. *Social Mobilization and Social Marketing in Developing Communities*, Ed. Southbound, Tailandia, 1992.

Najmanovich, Elisa. "El lenguaje de los vínculos, de la independencia absoluta a la autonomía relativa", en *Redes, el lenguaje de los vínculos*, Elina Dabadas y Elisa Najmanovich compiladoras. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995. pp. 33 a 76.

Prieto Castillo, Daniel. "Comunicar la investigación", ponencia presentada a las Jornadas de Investigación de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, agosto de 1997.

Prieto Castillo, Daniel. *Mediación pedagógica y nuevas tecnologías*, Ed. ICFES, Bogotá, Colombia, 1995.

Sander, Beno. "Gestión educativa y calidad de vida", OEA, Buenos Aires, 1994.

Universida de Federal de Santa Maria. Ministério da Educacao e do Desporto, *Plano de gestao UFSM 1994/1997, princípios, objetivos, estratégias, acoes*, Ed. UFSM, Sant María, Brasil, 1994.

¹ Conferencia pronunciada en la Reunión de expertos sobre tendencias y desafíos de la Gestión de la Información y Tecnologías de Información en América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Noviembre de 1997.