

# ***Comunicación y gestión institucional en tiempos de crisis***

***La experiencia de la Escuela de Comunicación de Rosario***

**Por Fabián Bicciré**

**María Inés Suidini**

Vicedecano de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Directora de la Escuela de Comunicación Social

## **CONTEXTO Y MEDIO SOCIAL DE LA ARGENTINA ACTUAL**

La Argentina está atravesando una de las crisis más agudas de su historia como Nación. La dimensión inédita que vivimos, al ser de naturaleza estructural, afecta al conjunto de las instituciones políticas, económicas y culturales del país. La realidad cotidiana se expresa en algunos indicadores significativamente elocuentes:

- Cuasi- destrucción del sistema financiero.
- Pérdida de valor de la moneda.
- Paralización del sector productivo y de servicios.
- Desocupación cercana al 30% de la población económicamente activa.
- Índice de pobreza creciente que afectan a casi el 50% de la población.
- Crecimiento inédito de la violencia, la inseguridad y la exclusión.
- Movilidad social descendente de los sectores medios de la sociedad.
- Crecimiento de la emigración de cerebros y capitales argentinos al exterior.
- Falta de representatividad y legitimidad del conjunto del sector dirigencial.
- Colapso y profundo cuestionamiento social del funcionamiento de la justicia.

Esta situación, es proclive a desencadenar escenarios sociales y políticos de caos y anarquía, con consecuencias serias de disolución nacional y desintegración social.

## **UNA MIRADA DESDE NUESTRA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

*“El pensamiento tradicional se preocupa por la búsqueda y el descubrimiento, al pensamiento paralelo le interesa el diseño y la creación”.<sup>1</sup>*

La educación actual debe entrenar para la complejidad, para no paralizarse ante el cambio y la movilidad constante.

Es importante el desarrollo del pensamiento crítico y relacional, que permita establecer vinculaciones entre las cosas y dimensiones aparentemente diferentes.

El saber y los conocimientos que se construyen en el ámbito universitario, deben vincularse al destino colectivo. Hay que recuperar a la universidad con vocación política transformadora. La

universidad debe tener un rol político-institucional activo sobre las problemáticas del conjunto social. La Universidad debe interpelar en forma crítica a las demandas y necesidades sociales.

En tiempos de profunda incertidumbre y complejidad, es imprescindible la formación de mentes creativas y complejas, comprometidas social y políticamente con un destino común.

*“El objeto de la ciencia y del pensamiento es una actividad social y política en su fundamento mismo. Saber que debería unificar, en cada sujeto pensante, su conexión con la totalidad social a la que todos los saberes se refieren”.<sup>2</sup>*

## **UNIVERSIDAD Y CRISIS**

En un país de profunda crisis política, social y económica, la Universidad debe ser una de las Instituciones fundamentales en la generación de ideas y propuestas.

En la sociedad del siglo XXI el conocimiento es un factor crucial para el desarrollo integral de los pueblos. La inversión en materia educativa debería ser uno de los principales objetivos de los Estados actuales.

En ese contexto el rol de la Universidad pública es esencial. La producción, transmisión y democratización del saber son misiones que la Universidad Pública debe protagonizar. Por consiguiente, es primordial como premisa su defensa y jerarquización.

Las políticas gubernamentales vigentes están enmarcadas en una concepción filosófica opuesta. El presupuesto público destinado a las Universidades Nacionales y a los Centros de Estudio en investigación tecnológica y científica, es - desde hace tiempo- cada vez más escaso y menos planificado.

La gran mayoría de las universidades públicas del país atraviesan una profunda crisis de financiamiento. Las autoridades nacionales remiten las partidas presupuestarias para el pago de salarios, pero existe un considerable atraso en los fondos para los demás rubros.

Las universidades tienen enormes problemas para pagar los servicios básicos para su normal funcionamiento. Lo mismo ocurre para afrontar los gastos de insumos y reparación de diversos instrumentos tecnológicos. También se verifica esta asfixia presupuestaria en los recursos para proyectos de investigación y becas estudiantiles.

Algunas voces de distintas autoridades de las Universidades Nacionales certifican lo expresado:

*“Cerrar la Universidad es algo en lo que no dejamos de pensar. No queremos ser alarmistas. Lo que envían a cuenta gota no alcanza para brindar educación superior. No queremos estafar a los alumnos, ni defraudarlos con el cierre”. Gustavo Daleo, Rector de la Universidad de Mar del Plata.*

*“La calidad de la Educación es lo que más se está perdiendo. Este es el juicio de todos los Rectores. El límite entre la Educación Superior y la terciaria es cada vez más difuso. Hay que prender la luz roja ahora. El gran daño que sufre el sistema universitario argentino se verá en la capacitación de los futuros graduados.”.*

*“Es notorio el descenso en el nivel de actividad. En algún momento, por falta de mantenimiento, se van a caer los edificios. Estamos atando las cosas con alambre, también en la maquinaria de última tecnología. Y esto se paga en algún momento”. Ricardo Suarez, Rector de la Universidad Nacional de Rosario.*

*“No hay dinero para financiar investigación, tampoco para pagar becas. Los estudiantes de la Facultad de naturales organizaron una olla popular donde van a almorzar aquellos que no tienen como pagarse el almuerzo. Es terrible”.* Graciela Lecino, Vicerrectora de la Universidad de Salta. <sup>3</sup>

Las políticas de ajuste, la ausencia de un proyecto integral de Educación Pública y ciertas prácticas de clientelismo político-partidario en el ámbito universitario, fueron deteriorando progresivamente el nivel académico, el prestigio institucional y la legitimidad social de la Universidad Pública. Quiénes trabajamos cotidianamente en la Universidad, tenemos la responsabilidad y el deber de aportar ideas que tiendan a mejorar el funcionamiento integral de la misma, tanto en los aspectos académicos, institucionales, administrativos y de vinculación con el Medio. El reclamo por una mayor y más equilibrada asignación presupuestaria a las Universidades, debe ser una constante demanda del conjunto de la comunidad educativa. El financiamiento de la Universidad Pública tiene que ser un requisito insustituible del Estado.

Como dice el economista Alejandro Rofman: *“Lo Educativo es un atributo que todo ser humano debe tener para avanzar en su calidad de vida, una herramienta que asegura la igualdad de oportunidades y de la que debe dar cuenta el Estado. Debe seguir en pie una oferta universitaria fuera del mercado y también una privada para que vaya allí el que quiera y pueda pagar”.* <sup>4</sup>

Considerar otras estrategias para incorporar recursos al sistema universitario, puede complementar significativamente la disponibilidad existente de los mismos. Puede ayudar en modo importante a la gestión académica e institucional de la Universidad, pero nunca sustituir el papel central del sector público en el financiamiento medular del sistema.

La Universidad Nacional de Rosario es una de las instituciones que en los últimos años viene padeciendo una considerable merma en la asignación de recursos presupuestario. En el año 1989 el porcentaje para la U.N.R. del presupuesto nacional era de 7.79%, sufriendo una disminución al 5.48% en el año 2000. Si esto lo confrontamos con los datos que dispone la Universidad, en relación a la cantidad de estudiantes, en 1990 era de 47.580, convirtiéndose en el año 2.000, a la cifra de 70.000, según datos proporcionados por la Secretaría de Economía y Finanzas de la UNR.

La relación, durante ese período, entre el crecimiento de la población estudiantil y los cargos docentes es notoriamente asimétrica. El aumento de dichos cargos fue menor del 6%, de 5.465 a 5.788; mientras que el número de alumnos aumentó un 53%, de 47.580 a 70.000.<sup>5</sup>

La situación es más compleja todavía, si consideramos que el 63% de los docentes de la U.N.R. tienen dedicación simple –con un salario que ronda entre 60 y 150 pesos; el 28% de los docentes son dedicación semiexclusiva y sólo el 9% de los Profesores cuentan con dedicación exclusiva. En la U.N.R. el porcentaje de docentes con dedicación simple es uno de los más altos del país, y el porcentaje de profesores con dedicación exclusiva es uno de los más bajos dentro del sistema.<sup>6</sup>

Además, existen en nuestras Facultades con mayor número de alumnos, alrededor de dos mil profesores Ad-honorem. En dichas Unidades Académicas esta situación permite, en gran parte, sostener el dictado de las carreras.

## **SITUACIÓN DE LA FACULTAD**

Nuestra Facultad está inmersa en este contexto de crisis y asimetrías. La Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, tenía en 1990 una población estudiantil de 2.028 alumnos, aumentando durante toda la década, para llegar a alrededor de 5.000 estudiantes en el año 2001. Estos datos revelan que el incremento de la masa estudiantil fue de aproximadamente 3.000 estudiantes.<sup>7</sup>

En el año 1990 la cantidad de ingresantes a la Facultad era de 478 alumnos, mientras que en el año 2001 el ingreso es cercano a los 1400 estudiantes.

Sí discriminamos los ingresos por carreras, obtenemos los siguientes resultados:

	<u>AÑO 1990</u>	<u>AÑO 2001</u>
Comunicación Social:	176	604
Ciencia Política y R.R.I.I.:	180	462
Trabajo Social:	122	254
<b>Total:</b>	<b>478</b>	<b>1320</b>

Como podemos apreciar en el año 1990 la suma de los ingresos a las cuatro carreras, prácticamente representa el ingreso en el año 2001 sólo a la carrera de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Las cifras son marcadamente elocuentes sobre el geométrico y progresivo incremento de los ingresantes a nuestra Facultad.

Hace tiempo que ésta se encuentra ubicada como una de las Unidades Académicas con mayor número de estudiantes en el marco de la U.N.R.

## **REPERCUSIÓN EN LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Esta introducción general de la situación del país, la Universidad Nacional de Rosario, y la Facultad de Ciencia Política, constituyen el contexto desde donde pensar y desarrollar políticas de gestión y comunicación en la Escuela de Comunicación Social.

La Escuela ha realizado en varias oportunidades un exhaustivo diagnóstico de su realidad institucional. Los ejes centrales fueron los siguientes: su situación de planta docente (cargos y dedicaciones), necesidades de espacio físico y equipamiento tecnológico.

A partir de dichas evaluaciones realizadas en distintos períodos de gestión, se iniciaron acciones político- institucionales desde la propia Escuela ante las autoridades de la Facultad y de la Universidad. La meta perseguida era revertir los profundos desequilibrios estructurales cuyos ejes centrales mencionamos anteriormente.

Como consecuencia de las gestiones emprendidas, se obtuvieron en diferentes etapas históricas de la Escuela, importantes objetivos anhelados por el conjunto educativo de la carrera. Entre algunos de los principales logros alcanzados nos parece oportuno señalar los siguientes:

- Crecimiento de la planta docente de la carrera de numerosos cargos y dedicaciones.
- Uso intensivo por parte de las cátedras y espacios de la Escuela de la nueva estructura edilicia de la Facultad.
- Presentación en el año 1997 por parte de la Escuela de un proyecto a la Secretaría de Política de Educación Superior del Ministerio de Educación de la Nación, en el marco del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Académica (FOMECA), titulado: "Optimización de la Calidad Académica en la Carrera de Comunicación Social: Adecuación del Currículo, Mejoramiento del Equipamiento Tecnológico y Formación de Recursos Humanos".

La elaboración del proyecto de la Carrera presentada en el FOMECA fue producto de un diagnóstico y una estrategia institucional del conjunto de su comunidad educativa.

Básicamente nuestro proyecto se dividió en diferentes rubros, que fueron justificados con un criterio institucional global y también cada uno en particular.

Los rubros en los que se dividió son los siguientes:

- 1) Equipamiento Tecnológico:

- Creación de una sala para la constitución de una red informática. Valor del equipamiento: \$31.600.
- Adquisición de los equipos necesarios para la instalación de una sala de producción audiovisual. Valor del equipamiento \$ 38.400.
- 2) Acondicionamiento para la instalación de los equipos:
  - Se acondicionaran los espacios físicos necesarios para la instalación del equipamiento tecnológico; reformas por el valor de: \$ 15.000.
- 3) Bibliografía:
  - Adquisición de libros, publicaciones y CDs. Valor de compra: \$6.000
- 4) Estudios y Asistencia Técnica:
  - Presencia de especialistas en reforma curricular y técnicos en software multimedia. Monto aprobado:\$9.560.
- 5) Profesores Visitantes del País. Los mismos dictaran cursos sobre modalidad semipresencial en la enseñanza. Monto aprobado \$6.000.
- 6) Becas de pos grado en formación docente.
  - Este rubro comprende la realización de Maestrías en el exterior para 5 docentes de la carrera y la realización de un doctorado en el país. Monto aprobado \$ 203.351.

El monto total del proyecto ascendió a la suma de \$ 309.911.

- Constitución de nuevas Areas y Centros de la Escuela.
- Significativo cambio en la infraestructura y en el equipamiento tecnológico de la carrera (reestructuración y ampliación del estudio de radio, incorporación de computadoras y acondicionamiento de la sala de redacción, constitución de la sala de informática y creación del Centro de Producción- Estudio de Televisión con tecnología digital).

Sin embargo, a raíz del sostenido y masivo crecimiento de la matrícula, los fines conseguidos resultan insuficientes. El número de ingresantes viene aumentando en forma geométrica en los últimos diez años, llegando en el corriente año a superar los 650 alumnos. Por lo tanto, continua imperando en la Institución una manifiesta asimetría entre la cuantiosa población estudiantil y los recursos humanos, edificios y técnicos con que cuenta la Escuela.

Esta descripción que señala las necesidades reales y cotidianas de nuestra carrera, insumen gran parte del esfuerzo y tiempo en la política de gestión, resintiendo el logro de los objetivos y metas de cambios que mejoren la calidad académica de la institución.

Desde hace unos años, y acentuado con el progresivo aumento de la crisis <sup>8</sup>, la Escuela de Comunicación, adoptó como criterio de política institucional, estrategias de construcción colectiva donde se articule el potencial de los diversos actores que la componen para permitir iniciar procesos de cambio más estructurales.

En este sentido, la Escuela trabaja actualmente en diferentes propuestas de gestión, con el propósito de alcanzar los cambios estructurales necesarios para su crecimiento.

La Escuela de Comunicación Social ha desarrollado distintos espacios y áreas de funcionamiento que están vinculadas con el desarrollo institucional interno y hacia el medio. Estos espacios son el Centro de Estudios e Investigaciones en Comunicación y Cultura, el Centro de Producción (box de informática, sala de redacción, estudio de radio, estudio de televisión), y el Centro de Educación a distancia.

La estructura institucional de la Escuela se compone de la siguiente forma:

- Dirección de la Escuela
- Secretaría Técnica
- Comisión Asesora

- Departamento de Ciencias de la Comunicación (Área teórica- Epistemológica)
- Departamento de los Lenguajes (Área de los Lenguajes)
- Centro de Estudios e Investigación en Comunicación y Cultura
- Centro de Producción
- Centro de Educación a Distancia

Los departamentos remiten a la coordinación académica de los espacios curriculares del Plan de estudio de la licenciatura.

Los Centros, son espacios transversales de la carrera, desde donde se generan actividades hacia el interior de la institución y de extensión con el medio.

En el caso del Centro de educación a distancia, actualmente está abocado al seguimiento del dictado semipresencial de las materias que ofrecen esta opción, y al asesoramiento y formación de proyectos de dictado semipresencial de equipos docentes interesados en el tipo de oferta educativa de la modalidad.

En primer año de la carrera, en la asignatura Redacción Uno, se ha diseñado e implementado un CD multimedia que posibilita optar por el cursado semipresencial de esta materia.

En el Centro de Producción, la prioridad es el uso del estudio por las cátedras de la carrera que lo requieran, como también la realización de material audiovisual como servicio a terceros para las distintas instituciones de la comunidad.

El Centro de Investigación en Comunicación y Cultura, es el espacio donde se diseñan las políticas de Investigación de la Escuela de Comunicación Social, y desde donde se ofrece y se ejecutan trabajos de investigación para la comunidad de la ciudad y la región.

En el marco de las distintas actividades de gestión de la carrera, se pueden mencionar:

- Implementación a partir del año académico 2001 de un nuevo Plan de estudio de Licenciatura en Comunicación Social.
- Dictado de la carrera de Comunicación Social en la ciudad de San Pedro, provincia de Buenos Aires, desde 1999, diseñada en forma intensiva y modular para facilitar su implementación.
- Participación de la Escuela de Comunicación Social en la Comisión de Radiodifusión de la Universidad, y en la Dirección artística de Radio Universidad.
- Maestría en Ciencias de la Comunicación “Diseños de Estrategias de Comunicación”, desde 1997. Este posgrado es gestionado conjuntamente con el CeCYT(Centro de Cultura y Tecnología de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales) y la Dirección de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Rosario.
- Planificación de un postítulo en Periodismo, dirigido a egresados de Escuelas de Enseñanza Superior no universitarias, del ámbito del periodismo y la comunicación de la ciudad de Rosario y la región.
- Diseño – conjuntamente con la Secretaría de Posgrado de la Facultad - del Doctorado en Comunicación. La dirección de la Escuela convocó a un grupo de docentes de posgrado para la propuesta de contenidos curriculares y sugerencias para la conformación de la Comisión para dirigir el mismo.
- Estudio de posibilidad de implementación de un Profesorado en Comunicación, presentado por la Asociación de Graduados en comunicación, dada la demanda de egresados para el ejercicio de la docencia en lo distintos niveles educativos, en el área comunicacional, tal lo dispone la ley de Educación actual.
- Publicación del “Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación” de la Escuela de Comunicación Social. Hasta la fecha se han editado siete volúmenes.

.....

## NUESTRA CONCEPCIÓN DE GESTIÓN Y POLÍTICA COMUNICACIONAL

El sostenimiento de estas actividades y la implementación de los nuevos objetivos, están inmersos en este difícil contexto turbulento y hostil que marcábamos anteriormente. Los permanentes obstáculos en el logro de estos propósitos, sólo son contrastables a través del trabajo colectivo, creativo y solidario de la comunidad educativa de la Escuela.

En este difícil marco general, los cambios significativos se realizan en el esfuerzo de la gestión cotidiana. Este proceso parece un camino demasiado arduo, tedioso y extenso, pero el más adecuado para lograr las transformaciones anheladas.

El modelo de gestión que implementamos en la Escuela, se basa en una estructura institucional de naturaleza democrática, participativa y flexible.

El esquema organizativo que diseñamos para que resulte productivo, eficiente y operativo, tiene que construirse en sintonía con determinadas premisas.

### Un diagnóstico institucional compartido

La elaboración de un diagnóstico institucional compartido por el conjunto de la comunidad educativa de la Escuela, sobre la situación externa e interna de la misma, es crucial para plantear una política de gestión.

### La teoría como herramienta profesional

Las teorías son concebidas como construcciones conceptuales, donde el sujeto y el objeto del conocimiento están en permanente construcción y movimiento. La teoría no se reduce a un mero repertorio de contenidos y datos escindidos del contexto, sino por el contrario, las constelaciones conceptuales están estrechamente vinculadas a relaciones históricas de tiempo y espacio.

La teoría y la realidad están imbricadas.<sup>9</sup> Esto “implica coexistencia, interacción, intersección de partes. Es distinta de una operación dialéctica porque aquí más que superación, se reconoce un mestizaje, una articulada relación de ritmos que se excluyen para construirse”.<sup>10</sup>

*“Como dice Alicia Stolkiner los problemas no se presentan como objetos, sino como demandas complejas y difusas que dan lugar a prácticas sociales inervadas de contradicciones e imbricadas con cuerpos conceptuales diversos (...) el análisis de los problemas comunicacionales no puede limitarse a observarlos como compuestos por la superposición o simple agregación de los procesos que tienen lugar en lo económico, lo político y lo social. Se trata más bien de apreciar que los fenómenos ocurren en diferentes escalas de espacio y tiempo y que el análisis para la acción debe centrarse en las articulaciones, extrapolaciones y rupturas (...) En definitiva, se trata mucho más de hacer que de decir –o de decir para hacer- de conocer en detalle que de criticar a la distancia que sólo la impunidad del desconocimiento permite, de asombrarse más y quejarse menos y de aprovechar más las infinitas oportunidades que un entorno informativo y comunicacional cambiante como nunca permite...”*<sup>11</sup>

Los fundamentos conceptuales y metodológicos de esta concepción, se inscriben en un diagnóstico de comunicación y gestión institucional, cuyo objetivo medular es la investigación-acción. Dichos fundamentos *“facilita y profundiza la comprensión de la realidad basada en el concepto investigación-acción, que a su vez está íntimamente ligado a un investigador-comunicador que se integra a las prácticas y se deja atravesar por los sentidos que allí se generan”*<sup>12</sup>

Este diagnóstico de comunicación y gestión institucional, consiste en intentar comprender y *“operar”*<sup>13</sup> sobre la estructura y funcionamiento de la Institución /Escuela de Comunicación.

Las principales variables que utilizamos para realizar el análisis y evaluación de tal situación, puede sintetizarse de la siguiente forma:

- **Relación con el contexto:** Caracterización de la realidad política, económica y social del contexto histórico. Estado de situación de la Universidad y la Facultad de Ciencia Política. Análisis de las políticas y regulaciones gubernamentales en materia de Educación Superior.
- **Reglas de juego:** Evaluación de las políticas, planes, normas y reglamentos, prácticas y tradiciones institucionales, sistema de valores, códigos y modos, formas de comunicación.
- **Estructura y organigrama institucional:** Estudio del diseño y configuración de la estructura organizativa interna y los distintos espacios de coordinación institucional.
- **Disponibilidad de recursos:** Evaluación *“de la cantidad, tipo y calidad de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos existentes en la organización”*
- **Conocimientos, habilidades y actitudes laborales:** Análisis de *“los conocimientos, técnicas y esquemas conceptuales que dispone el equipo”* de conducción de la institución. Evaluación de las condiciones y habilidades para la función de conducción, *“tales como manejo del conflicto, toma de decisiones, negociación, capacidad de evaluación, ejercicio de la autoridad, administración del tiempo”*, y dirección y orientación de los actores institucionales.<sup>14</sup>

## ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

Es imprescindible la elaboración de un proyecto institucional que contenga objetivos claros y determinados. Los propósitos y las metas deben estar vinculados a la construcción de un plan de acción, para posibilitar la realización y ejecución del proyecto.

Por consiguiente, es crucial: la tarea organizativa, de coordinación y articulación de los distintos espacios institucionales.

Hay que buscar reafirmar cotidianamente un posicionamiento institucional de cooperación, con acuerdos básicos de todos los actores involucrados. Es necesario construir un proyecto institucional que permita accionar en conjunto, revalorizar el trabajo en equipo e incentivar las ideas y acciones innovadoras.

En el trabajo del equipo de gestión es necesario que los integrantes del grupo reconozcan la necesidad de la participación, de la cooperación y el compromiso con las metas de la Institución. Pero para que estas condiciones necesarias puedan ser cabalmente asumidas y resulten altamente productivas, el factor emocional juega un rol importante para la ejecución de las políticas de la Institución. Es decir, es fundamental la generación de confianza entre sus integrantes, un fuerte sentido de identidad y de eficacia en el comportamiento grupal.

En momentos tan críticos, la creatividad es un elemento medular en la supervivencia y proyección de la organización. Para lograr este clima y funcionamiento institucional, es menester el estímulo y la motivación permanente de los actores. En este sentido, juegan un rol crucial las dimensiones afectivas y emocionales en la tarea institucional. Por consiguiente, se apela al concepto de inteligencia emocional en el trabajo.

*“En muchas de nuestras organizaciones hoy seguimos creyendo que los sentimientos y las emociones coartan las posibilidades de ejecución, que solo a partir de la racionalidad es posible operar. Sin embargo, hoy, la inteligencia emocional, el coaching... nos muestran que la cultura y nuestras emociones nos guían en nuestro comportamiento”*<sup>15</sup>

Las actividades a realizar deben ser consensuadas entre los integrantes de la Escuela, y tienen que ser coordinadas por miembros de la carrera representativos en la institución. Estas personas, que podríamos considerarlas claves para el desarrollo en red, deben actuar con un claro compromiso institucional, reconociendo la pluralidad de ideas, creencias y prácticas que existen en la institución. Cuando se logra un escenario de tales características, estamos en presencia de un auténtico equipo de gestión con reales probabilidades de ejecutar un plan de actividades genuinamente transformadoras.

Los modelos de gestión con estructuras rígidas y piramidales, no permiten dar una integral respuesta a la complejidad institucional de las organizaciones actuales. Todo lo contrario, son gigantes burocráticos, repetitivos, caducos e inoperantes. Por el contrario, los modelos de gestión flexibles y circulares, son significativamente más aptos, creativos y productivos en los escenarios actuales. Es importante, propender a una nueva cultura organizacional, sustentada en la idea de compartir saberes, conocimientos e información.

*“La vida, después de todo, es un círculo. Cuando una sale al mundo real no encuentra comienzos y finales rígidos. Por supuesto, una buena gestión implica bastante más que lo que se puede escribir en un pedazo de papel, no importa que forma tenga. Simplemente estoy convencida de que el círculo estimula el enfoque de equipo y la rotación en el trabajo. Y creo que esto impide que la gente se sienta limitada y, por lo tanto, desmotivada. La rotación hace que una disponga de mas personas que puedan hacer mas cosas”.*

*“La organización ideal, no importa si es estatal, privada, con o sin fines de lucro, es una organización en la que la gente se mueve a través de las estructuras y no se siente encajonada”.*

*“La dinámica circular es liberadora. Si me ponen en una caja, es probable que nunca llegue a desarrollar completamente mi potencial y mi creatividad”<sup>16</sup>*

## **DIRECCIÓN DEL PROYECTO**

La dirección de este proceso tiene que interactuar permanentemente con quienes conforman la carrera. Debe ser legal en su elección, pero fundamentalmente, legítima en su representatividad y ejecutiva en su accionar. La conducción debe tener un rol de promoción, incentivación y motivación hacia el conjunto. Tiene que aspirar a lograr que los integrantes de la Escuela se sientan protagonistas y agentes dinamizadores del cambio.

La conducción tiene que intervenir creando puentes entre un grupo y otro, debe estimular la participación, la animación y la creatividad.

La dirección del proyecto institucional tiene que tener una formación generalista, quienes dirigen deben poseer la habilidad necesaria para ocuparse de la conducción general de la Institución. La Dirección debe contar con la destreza suficiente para tomar de cada especialista, las ideas y propuestas concretas sobre cada problemática en particular, para paralelamente incluirla en el marco de un proyecto institucional integral. La especialización puede incrementar los saberes y la información, pero es la generalización la que valoriza, articula y proyecta en el espacio y tiempo institucional.

Constituyen condiciones esenciales de la conducción: la perspectiva de mirar mas allá de la coyuntura, anticiparse a los problemas y tener capacidad de liderazgo y de articulación.

Las siguientes tareas son esenciales en los espacios de dirección:

- Predisposición hacia la crítica y receptividad a las demandas.
- Fijar metas y plantear con claridad los problemas.
- Tener presencia y compromiso institucional.
- Proponer al conjunto un determinado orden de prioridades y una administración racional del tiempo con un claro criterio institucional.
- Anticiparse al curso de los acontecimientos y tener una visión integral y estratégica de las problemáticas más relevantes de la institución.
- Brindar el suficiente caudal de información de las problemáticas concretas y del contexto general de la organización.
- Tener predisposición y flexibilidad hacia los cambios y las diversas propuestas innovadoras.

Un concepto importante para comprender el modelo de gestión utilizado, es la acepción de analogía propuesta por el especialista en epistemología de investigación, Dr. Juan Samaja. *La*

*analogía, en tanto es una inferencia, de un todo a otro todo, por relación de semejanza, nos lleva a ese curioso mediador que se llama estructura o forma. Dicha estructura o forma, pueden plantear semejanzas más allá de las materias, de las sustancias que están en juego. Por ejemplo, comparar el Estado con la familia, la Universidad con un organismo, etc. Este es un procedimiento regularmente usado en los espacios de gestión y comunicación institucional.*

En la función de dirigir, orientar y guiar, se suele hacer este tipo de comparación. Una posible relación de semejanza en nuestro caso particular, sería la de comparar a la Escuela de Comunicación con una orquesta musical. Es claro, que son realidades materiales absolutamente distintas, sin embargo, tienen aspectos de forma y estructuras- y eventualmente- de roles y funciones de coordinación entre sus miembros, donde se pueden encontrar relaciones de semejanza sumamente ejemplificadoras.

Un liderazgo emocionalmente inteligente, puede ser clave en estos momentos de crisis. Es sustancial para dirigir en estos tiempos, el entrenamiento en las habilidades y destrezas vinculadas al concepto de inteligencias múltiples.

La referencia es en relación a la capacidad de desarrollar la empatía, iniciativa, colaboración, la construcción de lazos, la resolución positiva de los conflictos, la tolerancia y la receptividad a la diversidad como valor constructivo.

Las situaciones en este contexto difícil pueden generar, una importante dosis de incertidumbre, sensación de amenaza y actitud defensiva. Es decir, aspectos directamente perjudiciales para un positivo y productivo clima organizacional. Por lo tanto, los encargados de liderar el proceso institucional, deben tener una actitud dinámica, mediadora y suficientemente contenedora del conjunto. En este sentido, la comunicación cumple un papel decisivo, especialmente un modo de comunicación directa y personal.

En estas circunstancias, es importante evitar el individualismo, la apatía y el descompromiso institucional, todos estos factores conforman elementos que pueden ocasionar una cierta parálisis institucional.

La acción de los que ejercen el liderazgo, esta muy ligada a desarrollar sólidos vínculos de convivencia con la totalidad de los componentes de la Institución.

En síntesis, el rol principal de la dirección de un proyecto institucional, es el de mediar y articular en una propuesta estratégica integral a las diversidades existentes en la institución.

*“Las personas son el único valor activo que tiene una organización, el resto de los activos de capital son simplemente desvalorizados”.<sup>17</sup>*

## **LA COMUNICACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO**

La concepción de nuestro modelo de gestión está íntimamente ligada a nuestra concepción de comunicación. Al decir de Washington Uranga: *“la comunicación es práctica social”*. Lo que se pone en común: significaciones, saberes, afectos, prácticas y valores para generar una acción conjunta. Es lo que habilita la sociabilidad, el lugar de producción de sentido, *“porque es en la comunicación donde se van construyendo significados con los cuales las experiencias adquieren sentido. Hay signos, símbolos y sentidos, emociones y saberes que hacen a la comunicación”<sup>18</sup>*

Los distintos espacios, grupos e individuos de la Escuela, conforman redes de comunicación que se instituyen como prácticas socio-institucionales. De este modo, la comunicación es un recurso estratégico esencial en nuestra forma de construcción institucional. Es *“la modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo, tiene que ver con la capacidad de entrar a un mundo compartido”<sup>19</sup>*.

La comunicación no es solamente información, es mucho más que la mera transmisión de mensajes. La comunicación es posible en el reconocimiento y la interacción con el otro, se constituye en los intercambios simbólicos donde los seres humanos se reconocen.

Siguiendo a Jesús Martín Barbero *“La comunicación se reconoce aquí cuestión de mediaciones más que de medios, cuestión de cultura y, por lo tanto, de reconocimiento y no sólo de conocimiento”*<sup>20</sup>

*“Se trata de leer situaciones de comunicación a través de saberes, herramientas que nos entrega la comunicación como teorías y metodología tales como: análisis de relaciones interpersonales y grupales; análisis de flujos de información; lectura crítica de mensajes, análisis y planificación de medios, investigación de interlocutores y de instituciones.*

*Una situación de comunicación es en un contexto y en un proceso. Es la institución y sus sistemas de relaciones, sus conflictos. Es su comunicabilidad, es decir, la forma en que se utilicen los medios y la manera de acercarse a sus interlocutores. Es su imagen y la forma en que la construyen. Se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y grupos que se constituyen como sujetos de las prácticas sociales”*<sup>21</sup>

Cuando hablamos de la elaboración del proyecto institucional- y nos referimos a la importancia del trabajo coordinado y comprometido - está implícito en tales apreciaciones el concepto de *“producción de acción coordinada”* de Fernando Flores.<sup>22</sup>

Este autor, define a la comunicación y su implicancia en las prácticas institucionales, con un criterio muy cercano a nuestra filosofía de gestión.

*“Comunicación son ... seres humanos que entran en relaciones a través de actos del lenguaje, viviendo siempre en un trasfondo compartido de prácticas, compartiendo ciertos tipos de escuchar interpretativos y comprometiéndose con la acción colectiva la cooperación, el discurso y el conflicto. No es un mero proceso de transmitir ideas o símbolos. La inscripción y reproducción de símbolos puede ser una condición necesaria para la comunicación, pero este es un fenómeno derivado. El acto de comunicación es el proceso de acoplamiento de los actos ilocucionarios, producidos como un evento del escuchar o de la interpretación. La esencia de la comunicación descansa en la unión de la intencionalidad. Pero las conversaciones son generadas por quiebres y presuponen el trasfondo y la relevancia de un mundo previamente compartido. Administración y comunicación son el mismo proceso, implicación práctica en el mundo”*.<sup>23</sup>

#### **Notas bibliográficas**

1. DE BONO, Edward. “Pasión por aprender” en *La gaceta de Económica*. Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Año 2, N°9. Bs. As. 24/4/01, pág. 8.
2. ROZITCHNER, León y FEINMANN, J.P. en *contratapa Diario PAGINA 12*. 9/3/02.
3. TATTI, Victoria. “¿Las Universidades estatales están al borde del colapso?” en *Suplemento de Educación, Diario Clarín*, Pg.32-33.
4. ROFMAN, Alejandro en *Diario La Capital*.28/10/01, Pág.6.
5. Boletín Coordinadora de Asociación Docentes-U.N.R.
6. Dirección General de Estadística Universitaria. U.N.R.
7. Sección Informática Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
8. Un dato relevante de esta realidad, es la declaración de emergencia económico- financiera que realizó el Consejo Superior de la UNR en abril de 2002, derivada de la deuda que mantiene el Gobierno Nacional con la institución desde setiembre de 2001. La cifra adeudada asciende a la suma de once millones de pesos, en su mayor parte para gastos de funcionamiento (pago a proveedores, partidas para gastos administrativos, etc.)
9. MASSONI, Sandra. “Un comunicador en el mundo” en *Cuadernillo del curso de orientación para ingresantes 2001*. Escuela de Comunicación Social UNR.
10. *Ibidem*, citando a N. García Canclini.
11. *Ibid.*
12. PERELLÓ, Luciana. “La Planificación como una experiencia decisiva” en *Revista digital Pensamiento Comunicacional Latinoamericano*, vol. III, 2001.
13. Término utilizado por la cátedra de Teoría de la Comunicación II en la publicación de cátedra “Atrévase a enseñar”, pág. 19. Massoni, Sandra; Buschiazzo, Ana; Mascotti, Mariana. Facultad de Ciencia Política y RR. II. UNR.

*Operar: es acción, en cuanto permite construir y deconstruir relaciones. Comprender como juegan los conceptos en forma recíproca dentro de un discurso científico entendido como sistema y captar las relaciones esenciales que se dan en la realidad. Este esfuerzo requiere poner en práctica procesos de análisis, asociación, generalización, explicación, etc.*

14. Estas variables para evaluar la capacidad de gestión fueron tomadas en gran parte de las premisas propuestas por el Prof. Jorge Hintze, docente de la Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias. Económicas de la UBA en textos diseñados especialmente para el curso de Perfeccionamiento sobre Política y Gestión Universitaria dictada por UNR/UNL/UNER.
15. FURMAN, Rosa. "Las empresas, las personas y el trabajo" La satisfacción en el trabajo en *La Gaceta de Económicas*. U.B.A. Año 2. N° 9, Pág.2.
16. HESSELBEIN, Frances. "La rueda de la Fortuna" en *Suplemento Mujer Diario "La Capital"* del 13/01/02, Pág. 2.
17. FITZ-ENZ, Jac. "Lo esencial es invisible a los ojos" en *Revista Conocimiento y Dirección. Publicación para la gestión del Capital Humano*. N°51. 02/03/02, pág. 56.
18. FEDRE, Natalia. "Aportes de la filosofía a la Comunicación en las organizaciones" en *Tesina de grado*, Escuela de Comunicación Social. Facultad de Ciencia Política. UNR, 2001, pág. 82.
19. VARELA, Francisco. *Conocer*. Ed. GEDISA. Barcelona, España, 1996, págs. 111 y 112. Primera edición 1988.
20. MASSONI, Sandra y MASCOTTI, Mariana. "Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción" en *VVAA, Generación de conocimientos y formación de comunicadores*. México, 1992. Pág. 200.
21. PERELLÓ, Luciana. "La Planificación como una experiencia decisiva" en *Revista digital Pensamiento Comunicacional Latinoamericano*, vol. III, 2001.
22. FLORES, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, primera edición 1982. Ed. Granica, 1987, pág. 69.
23. FLORES, Fernando: ob.cit.