

1. INTRODUCCIÓN

Enunciado:

**LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS:
Evolución, situación actual y comparativa entre los
distintos centros**

La concienciación de la necesidad de establecer gabinetes de comunicación por parte de las instituciones e empresas españolas es reciente, y ello mismo sucede al parecer, en el caso de las universidades.

Aunque en algunos centros los tradicionales 'gabinetes de prensa' existen desde hace 20 o 25 años, en la mayoría son de joven creación, y sólo en unas pocas universidades se ha superado el antiguo concepto de 'gabinete de prensa' y los profesionales se ocupan de tareas de comunicación interna, además de las relaciones con los medios de comunicación.

No obstante, el auge de las nuevas tecnologías y la aparición de internet parecen haber facilitado el trabajo de estos departamentos en los últimos años, posibilitando, por ejemplo, la edición de boletines en línea o la búsqueda de noticias anteriores a través de una hemeroteca digital.

Así las cosas, resulta interesante investigar la evolución de la comunicación institucional en las universidades de nuestro país, sus cambios desde que surgió y las nuevas estrategias y herramientas que emplean los profesionales de este campo para desarrollarla.

El primer paso será determinar cuántas universidades poseen organismos o departamentos dedicados a la comunicación, en qué forma y de qué y cuánto personal se componen, así como la formación académica de éste, las tareas de las que se ocupa y su función dentro de la institución.

Ello nos posibilitará hacer una comparativa entre los distintos centros españoles, en función factores como su ubicación geográfica (norte- sur), de su edad (tradicionales- modernas), o su tipología (públicas. Privadas).

Este análisis nos llevaría, por último, a plantear cuál es la situación actual de la comunicación institucional en las universidades de España, sus logros más recientes y sus retos para los próximos años.

Palabras clave. Aclaración de algunos conceptos

PALABRAS CLAVE:

Comunicación Institucional

Marketing Social

Gestión de la Comunicación

Identidad de la Institución

Cultura de la Institución

Políticas de Comunicación

Imagen Pública

Responsabilidad Social

Plan Estratégico

Calidad de Servicio

Comunicación como Servicio

Comunicación Interna

Comunicación Externa

Eficiencia

Dirección por Objetivos

Desarrollo Organizacional

Misión

Proyecto de Empresa

La Comunicación Institucional (Organizacional), área comunicacional especializada en la que se centra la investigación, puede definirse, según ÁNGEL LOSADA VÁZQUEZ (1998, 47) como el conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo –poseedor de una personalidad propia y diferenciada-, se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la organización como en el entorno social. Su objetivo fundamental es ‘vender’ instituciones de la misma forma que el del marketing es vender productos.

De este modo, surge el **Marketing Social**, también llamado **de servicios**, que para Rafael Alberto Pérez es todo proceso de intercambio entre dos partes, orientado al logro de los objetivos corporativos y a la satisfacción de las necesidades de los destinatarios.

En los últimos años surge el concepto de **Gestión de la Comunicación**. Desde el punto de vista que nos interesa, y según señala Tomas G. Perdiguero en el prólogo de una obra de JUSTO VILLAFANE (1993, 11), el análisis riguroso de la **Identidad de la Institución**, el desarrollo de una **Cultura** y una personalidad sólidas y coherentes, el diseño cuidadoso de un sistema relacional con el entorno y la planificación y control de las **Políticas de Comunicación** constituyen en la actualidad la pieza de la gestión avanzada.

La importancia de este planteamiento, que adscribe la utilidad de la comunicación institucional a la creación de **Imagen Pública**, viene dada por la trascendencia de la imagen en una sociedad en la que cada vez más casi todos los comportamientos y percepciones son colectivos, como ocurre con la asignación de responsabilidades de tipo social a las personas y administraciones.

JOAN COSTA llama la atención, en este sentido, sobre esta ampliación del concepto de **Responsabilidad Social** de las organizaciones, que se relaciona directamente con su legitimación social (1993:12).

“Las empresas son así interpeladas, no sólo como intervinientes económicos, sino también como intervinientes sociales, y esto en diferentes áreas de la realidad (...). Desde ahora, el poder es considerado en su naturaleza como ilegítimo y debe permanentemente legitimarse por su éxito: su eficacia social.”

La Imagen –y por tanto la Comunicación entendida como un instrumento para la creación de **Imagen-**, definida por VILLAFANE (1993: 24) como el resultado de la percepción del receptor a partir de los elementos transmitidos por la organización y de otros que extrae de su entorno más próximo, se convierte en un factor estratégico para las organizaciones.

Y es evidente que cualquier proceso de cambio institucional debe estar orientado dentro de una línea de evolución previamente definida en función de la naturaleza, historia, circunstancias y objetivos institucionales aspectos de los que depende la imagen que de ella percibe la sociedad. Es necesario, en definitiva, un **Plan Estratégico**.

La comunicación también puede –y debe– contribuir a la coordinación de los esfuerzos de todos los componentes de la organización en la búsqueda de la Calidad, lo que aplicado a las instituciones que prestan servicios, en especial servicios públicos, se convierte en **Calidad de Servicio**, el principal valor competitivo en la actualidad.

Así, LOSADA (1998: 70) materializa en las instituciones universitarias el concepto de la **Comunicación como Servicio**, según el cual la relación con el usuario se convierte en valor añadido por el que se transmite la singular personalidad de la Institución. Para ello, es imprescindible que ésta resulte accesible tanto en el ámbito interno (**Comunicación Interna**) como en su proyección social (**Comunicación Externa**).

La **Teoría Gerencial de la Comunicación** se desarrolla alrededor del concepto de **Eficiencia**, que se considera más completo que eficacia, LOSADA (1998: 94) cita a DRUCKER¹, quien describe como “hacer las cosas que hay que hacer”, relacionándolo con la capacidad para aprovechar los recursos y centrarse en las oportunidades. Es decir, se destaca la importancia de la consideración de las circunstancias de cada momento y el peligro de las instituciones de quedar subyugadas al pasado.

El concepto de **Dirección por Objetivos** nos remite, por su parte, a la toma de decisiones con respecto a los fines institucionales como el factor determinante de la dirección, por el que deberá pasar, según las palabras de ODIORNE² recogidas por LOSADA (1998: 96), cualquier intento de hacer realidad el ideal de la dirección participativa.

Es en este mismo intento por ampliar la participación de los miembros de la organización donde se halla el **Desarrollo Organizacional**, entendido como un cambio planificado que implica a todo el sistema durante un cierto período de tiempo, relacionado con la **Misión** de la organización.

Existen dos conceptos que sientan las bases de la **Identidad Corporativa** (percepciones de los miembros de la institución referidas a su personalidad) como un recurso efectivo en la motivación de los miembros de la organización para actuar conforme a las necesidades de ésta. Por un lado, el término **Misión**, cuya utilidad principal es la de servir de orientación dentro del **Plan Estratégico** de una organización, presenta la personalidad de la organización en respuesta a la pregunta sobre cuál es en cada momento su función social en relación a los recursos disponibles. Por otro lado, el **Proyecto de Empresa**, la presentación del plan estratégico en el que se integra la misión, define la finalidad de la organización, sus metas y objetivos.

¹ DRUCKER, Peter. *La empresa eficiente en Manual de dirección por objetivos*, REDDIN, BILL y RYAN, Dennis, Deusto, Bilbao. 1993.

² ODIORNE, George. *La dirección por objetivos*. Labor, Barcelona. 1972.

2. EXPOSICIÓN MOTIVOS

El interés por la comunicación institucional en las instituciones universitarias ha crecido en los últimos años debido, entre otras causas, a la actualización de **la función social de la Universidad**.

Tal como señala LOSADA (1998, 137), el progresivo aumento del porcentaje de jóvenes que acceden a la educación superior ha hecho desaparecer el concepto de una Universidad de élites, algo que valoran positivamente políticos con importantes responsabilidades en el ámbito universitario, pero que olvidan, según Losada, que las estructuras y los procedimientos no se han adecuado a las exigencias de esta nueva dimensión.

En consecuencia, conocer los servicios que prestan las instituciones universitarias a sus usuarios concretos y a la sociedad en general así como la forma en que se desarrollan las relaciones tanto en el ámbito interno como en el entorno social. Una encuesta a la comunidad universitaria será la herramienta que emplearemos con tal fin.

Se realizará, antes de ello, una primera aproximación al contexto organizativo de la institución a través de los responsables de comunicación en la misma, para luego indagar, a través de un cuestionario, en asuntos relacionados con su función, grado de satisfacción, recursos o herramientas.

Luego se aprovechará este contacto para sondear sobre la evolución de la comunicación en los últimos años y los cambios más significativos a través de la observación del trabajo en el gabinete, aspecto para el cual emplearemos también fuentes documentales como resúmenes de congresos y jornadas, artículos de especialistas o manuales de comunicación e imagen de periodos distintos ecétera.

A partir de ahí, se profundizará, mediante un análisis de contenido durante un intervalo de tiempo determinado, en algunos de los canales de comunicación como internet o en varias herramientas de comunicación interna y externa como las revistas o boletines de los distintos centros, así como los dossiers de prensa, con cuyo análisis se determinará el grado de proyección de la institución en los medios de comunicación.

Se tomará, además, muestras de estas herramientas de fechas anteriores significativas, para ver sus cambios evolutivos y determinar si ha aumentado su eficiencia.

Por último, los resultados de la investigación en cada universidad se reunirán mediante una matriz DAFO, que servirá para definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de comunicación en estas instituciones.

Después, con la puesta en común de los resultados de estos estudios en las distintas universidades, que seguirán los mismos criterios y metodología, haremos una comparativa lo que nos permitirá medir el distinto desarrollo de la comunicación institucional, sus logros en los últimos años y los aspectos que deben mejorarse, primero en una matriz DAFO y luego en un informe a modo de Memoria de la investigación.

3. JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS

La investigación sobre la comunicación institucional en las universidades españolas se perfila como un trabajo de gran utilidad en muchos sentidos.

En primer lugar, se trata de un proyecto que abarca a las universidades de España en su conjunto desde el punto de vista de la comunicación institucional, con un enfoque novedoso y tratado en profundidad, de un tema que no se ha investigado de este modo hasta ahora³.

Por tanto, al analizar la comunicación institucional universitaria en todos sus aspectos y facetas siguiendo una metodología y unas pautas comunes para el análisis de todos los centros, la propuesta se perfila como una base para la futura investigación; ya sea para un estudio similar en otros países, por ejemplo, Latinoamérica donde la Asociación de Gabinetes de Comunicación de las Universidades Españolas (AUGAC) colabora con entidades de dichos países; ya sea para establecer directamente una comparativa entre la evolución, situación actual y perspectivas españolas con las de otros países donde existan estudios similares, tales como Estados Unidos.⁴

Además, al incluir en la investigación los puntos fuertes y los puntos débiles del sistema comunicativo organizacional de cada centro universitario, se podrá trazar luego, a partir del estudio, un modelo de intervención en la comunicación, tal como propuso y realizó ÁNGEL LOSADA⁵ en el caso de la Universidad Complutense de Madrid.

³ Los estudios existentes, como se verá en el apartado 'Estado de la cuestión', se centran en un solo centro o se limitan a hacer un balance general de la cuestión.

⁴ CUTLIP, S.M. y CENTER, A.H. *Relaciones públicas*, Riapl, Madrid (Ed. Original: Effective Public Relations, Prentice may, Englewood Cliffs, 5ª edición). 1978.

⁵ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel. *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca Caja Duero. 1998.

En este sentido, la investigación también será muy útil para los profesionales de los centros en los que se hayan detectado problemas o una menor eficacia comunicativa, que podrán fijarse en aquellos en los que se concluya que está más desarrollada. Se trataría de facilitar a los responsables de comunicación, en resumen, la información o pautas necesarias para seguir la técnica del Benchmarking y aprender de las mejores universidades, un aspecto muy importante teniendo en cuenta la competencia que se ha generado en los últimos años.

Esta competencia deriva en la necesidad de captar alumnos, la cual viene motivada, en parte, por los planes de Calidad y la nueva Ley Orgánica Universitaria, que señalan, precisamente, la importancia de la modernización de la gestión en la universidad, para lo cual es imprescindible una buena política de comunicación, que se convierte así, en instrumento para desarrollar su prestigio, credibilidad e identidad institucional.

Pero la importancia de la comunicación no está sólo desde el punto de vista de los usuarios, del personal y de los públicos intermedios, en el ámbito externo la preocupación esencial es la justificación última de la utilización de todos y cada uno de los recursos que la sociedad destina a la Universidad.

Y con este estudio podremos conseguir, como propone LOSADA (1998: 148), esa demandada apertura social, qué es lo que la institución ofrece a la sociedad; qué es lo que hace con los recursos que a ella se destinan; cómo se pueden aprovechar las posibilidades que ofrece, y qué es lo que hace en cada momento para cumplir los fines sociales que le corresponde lograr.

Por otro lado, y siguiendo a LOSADA (1998: 133), la utilidad social del servicio que presta la universidad, y por tanto su legitimidad social, está estrechamente relacionada con su capacidad para generar cauces de comunicación que faciliten a los usuarios potenciales el acceso al conocimiento especializado.

Consideramos, pues, que este estudio es de gran interés al prestar una gran atención al papel de la comunicación en la divulgación del conocimiento a través, en este caso, del estudio de las relaciones de las instituciones universitarias con los medios de comunicación.

Es por todo ello por lo que surge la trascendencia de la función estratégica que puede desempeñar la comunicación institucional en las instituciones universitarias, cuya definición constituye nuestro objeto de estudio.

Jaws PDF Creator

EVALUATION
VALUTAZIONE
EVALUATION
EVALUACIÓN
EVALUATION

4. JUSTIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD

Para estudiar la comunicación institucional en el ámbito universitario es necesario tener en cuenta, como apunta LOSADA, una serie de factores específicos (1998: 145):

“La peculiaridad del servicio que prestan las instituciones universitarias, cuya calidad está directamente relacionada con la personalidad, prestigio y credibilidad de la institución que lo presta, refuerza la trascendencia que para ellas tiene la imagen pública.”

Por tanto, se necesita estudiar un número elevado de universidades, en cada una de las cuales variará las características del sistema de comunicación. Se trata de un ámbito de investigación amplio, disperso y especializado, por lo que esta investigación se hará a través de grupos de trabajo en cada una de estos centros universitarios, que investigarán, bajo la coordinación de un profesor de los mismos experto en la materia, distanciados geográficamente del resto de grupos y de forma autónoma, pero siguiendo los criterios metodológicos, técnicos y organizacionales de los responsables de la investigación.

Los coordinadores se pondrán en contacto, pues, con el profesor encargado de dirigir el estudio en cada universidad, quien, además, tendrá libertad a la hora de elegir a los componentes del grupo, elección que se hará siguiendo la fórmula del voluntariado de investigación en el caso de los centros públicos. El número de alumnos escogidos variará en función del tamaño de cada universidad y de la amplitud y complejidad de los campos a investigar dentro de la misma.

El hecho de que tanto el profesor responsable como el equipo de voluntariado sean de la propia universidad que van a investigar facilita, a priori, el trabajo. Además, no se necesitan grandes medios técnicos ni equipos sofisticados para llevar a cabo la investigación, y los grupos contactarán vía internet o vía teléfono.

5. DESCRIPCIÓN ESTADO DE LA CUESTIÓN

La Universidad en España

Se ha escrito mucho sobre los cambios más recientes en la institución universitaria. Algunos de estos informes y estudios afirman que la universidad está pasando poco a poco de ser una organización artesana a una auténtica organización industrial. Según señala el Presidente de la Conferencia de Rectores Europeos (CRE), JOSEP MARÍA BRICALL:

“Estamos pasando de una universidad centrada en el profesor y al mismo tiempo tiradora de papeles, a otra universidad centrada en el estudiante, en su aprendizaje, y al mismo tiempo utilizadora de medios tecnológicos. El crecimiento de los servicios internéticos va a influir sobre la organización y estructura, incluso sobre la función de la propia universidad”.

BRICALL también señala la pérdida de la exclusividad en las universidades. Según él, este tema es de una gran importancia, ya que significa que la demanda existe y la oferta está empezando a nacer por todas partes.

“Con los nuevos métodos de comunicación e información puestos a su servicio, las Universidades se están empezando a invadir por diferentes países (...). Pero también es cierto que las Universidades tienen muchas características que yo creo que son interesantes, no para las Universidades sino para la sociedad. Y es aquí donde está el papel clave que aguarda a la universidad durante los próximos años: saber vender bien nuestra especificidad”.

Otros autores como ANGELO ICSADA se refieren a la singularidad organizativa de la Universidad como factor a tener en cuenta a la hora de estudiar la comunicación institucional en el ámbito universitario (1998: 146):

“Uno de los rasgos que con mayor claridad definen a la institución universitaria es su singular composición. El principal cliente- usuario del servicio que presta –el estudiante- forma parte, al menos temporalmente, de la institución. Por eso cobra

especial interés el desarrollo del concepto de la comunicación como servicio (...), la utilidad de la identificación institucional, que incluso puede mantenerse después de que el estudiante haya abandonado el espacio físico de la Universidad”

LOSADA insiste, además, en la heterogeneidad del estudiantado, circunstancia que, según él, exige poner una especial atención a la hora de considerar al destinatario de las acciones de comunicación, lo que nos remite a la necesidad de segmentar los públicos. La abundancia de matrículas dificulta, por otro lado, cualquier intento del personal por conseguir que se involucre en las tareas y objetivos de la institución. Lo mismo ocurre con otros factores como la falta de financiación (1998: 147):

“Estamos ante un ámbito comunicacional delicado en el que es especialmente importante para las instituciones universitarias tomar las riendas de su propio destino y asumir su responsabilidad de recursos económicos con cierta parte de una autonomía sobre la que se construye su personalidad”.

En este sentido, LOSADA hace referencia a ANTONIO MARÍN, responsable de la Comunicación en la Universidad de Granada, que habla de la tendencia oscurantista que caracteriza a la cultura universitaria y que impide la efectividad de cualquier replanteamiento de las tareas y objetivos comunicativos de las instituciones.

Evolución y tendencias de la comunicación institucional universitaria en España. La AUCAC y el Libro Blanco de la Complutense

Antes de hacer un recordatorio por los datos que se conocen sobre la evolución de la comunicación institucional en las universidades españolas, conviene dar algunas pinceladas sobre su situación en Estados Unidos y Canadá y el resto de Europa.

Es precisamente en Norteamérica donde ha existido una primera conciencia de la importancia de esta área profesional. Ya en 1900 algunos centros contaban

con un sistema organizado de publicación de noticias. Ese desarrollo cobró especial importancia entre la primera y la segunda guerras mundiales. Así, es donde en la actualidad cuenta con un mayor desarrollo, lo que ha permitido que nadie se cuestione hoy su trascendencia para la política general de cada Universidad, aunque, como afirma LESLY⁶, todavía no se han conseguido superar ciertos recelos (1981: 445):

“Estudios recientes de programas y actividades de relaciones públicas en los colegios y universidades de Norteamérica proporcionan pruebas sustanciales de la aceptación del profesional de relaciones públicas como miembro integral de la dirección de la educación en muchas instituciones. No obstante, la comunidad académica todavía alberga un profundo recelo hacia las “relaciones públicas” y las relaciones con “agencias de prensa” o “propaganda”.”

Ello que se refiere al ámbito europeo, en el que debe ser contextualizar el caso español, no se aprecian grandes diferencias entre unos y otros países. No obstante, ÁNGEL LOSADA señala (1998: 152) que existen algunas peculiaridades en lo que se refiere a las estrategias y a las estructuras comunicativas, que suelen estar determinadas por el tipo de universidad (pública, católica, privada), el modo de financiación y el grado y la forma de competencia.

En 1986 se fundó la EUPRIO, Asociación Europea de Comunicadores y Relaciones Públicas de las Universidades (European Universities Public Relations and Information Officers, con el apoyo de los anunciantes profesionales y el Ministerio de Educación y Ciencia de la Unión Europea. Constituye una plataforma para el intercambio de ideas a través su boletín (The Network Bulletin) y de conferencias anuales donde se reúnen algunos de sus doscientos miembros.

Fue en una de estas reuniones, celebrada en Granada en octubre de 1992, se señalaron las carencias generalizadas en los países comunitarios en lo que a comunicación institucional se refiere: insuficientes recursos financieros, carencia de centros de documentación; inexistencia de departamentos de análisis e investigación; falta de apoyo por parte del equipo de gobierno; indecisión política

⁶ LESLY, PHILIP. *Nuevo Tratado de Relaciones Públicas*, Martínez Roca, Barcelona. 1981.

con respecto a la decisión de desarrollar los pertinentes procesos de transformación; o escasa sensibilidad en cuanto a la importancia de la gestión y la planificación de la comunicación institucional.

En el último congreso de la EUPRIO, que tuvo lugar en Barcelona en septiembre de 2002, cerca de trescientos profesionales debatieron sobre la comunicación como instrumento de gestión fundamental para incrementar los niveles de calidad de una universidad y para diseñar el camino hacia la excelencia⁷:

“Una comunicación de calidad puede ayudar a mejorar la organización y ser clave para gestionar un cambio, rediseñar las estrategias y, en definitiva, para ayudar a la institución a enfrentarse con su propio futuro.”

En el caso concreto que nos interesa, España, la década de los 90 ha supuesto un adelanto y una mayor concienciación de la necesidad de comunicación institucional en las universidades. El primer paso fue la creación, en abril de 1992, de una asociación profesional: la Asociación Universitaria de Gabinetes de Comunicación (AUGAC), que ha participado en numerosas reuniones y jornadas en los últimos años.

Precisamente en el resumen de las VIII Jornadas de Gabinetes de Comunicación de las Universidades españolas celebradas en la Universidad de Alicante en el año 2001, se recogen los objetivos que la AUGAC se ha planteado desde su fundación: la creación de canales de comunicación interuniversitarios, la defensa de un servicio universitario de calidad, la profesionalización de los gabinetes, la difusión de información veraz sobre la realidad universitaria, o el incremento de la difusión de carácter científico y tecnológico.

La AUGAC participa en la asociación homóloga europea, EUPRIO, a partir de cuya reunión en 1992 en Granada se abrieron también las primeras relaciones con gabinetes de universidades latinoamericanas, que sirvieron para gestar lo que sería la primera idea de la revista ‘Diálogo Iberoamericano’ (ampliar y hablar

⁷ www.euprio2002.org

de asociación en Argentina...), cuya prioridad es la comunicación de lo universitario.

Es en esta revista⁸ donde se alude a un artículo del director de la nueva emisora de radio de la Universidad de Buenos Aires, Luis Domenianni, que invita a la creación de una asociación de gabinetes de comunicación de universidades iberoamericanas:

"Pero lo importante de la información no era tanto esta invitación como la reflexión que conducía a justificar su necesidad. Lo obvio, "aquello que se expresa con frases altisonantes y se expone como verdad de perogrullo, dista de la realidad cotidiana", decía. Y la realidad cotidiana es que la mayor parte de las Universidades públicas "venden" mal su quehacer cotidiano al conjunto de la sociedad que las financia(...). Siguiendo la línea argumental, decía Domenianni que "no es de extrañar lo penal que a las tres unidades básicas de la universidad -enseñanza, investigación y extensión- ya cabe agregar una cuarta, comunicación, y que los ataques se centran, en buena medida, en la falta de hábito comunicativo de la universidad. Y es que "emprender acciones para garantizar la defensa y la necesidad de nuestras instituciones en el seno de nuestras sociedades" es una tarea muy difícil a causa de la falta de conciencia comunicacional de las universidades (...)"

La AUGAC se encuentra actualmente junto con otras nueve comisiones de trabajo, vinculada a la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), asociación estatal sin ánimo de lucro constituida en diciembre de 1994 y formada por las 66 universidades públicas y privadas españolas.

Los objetivos de la CRUE están reflejados en el artículo 3 de sus Estatutos:

1º.- Promover cuantas funciones y actividades afecten a la promoción, gestión y desarrollo de la Educación Superior y la Investigación Universitaria.

⁸ *Comunicación y Perogrullo*. Diálogo Iberoamericano. Núm. 10 / julio-agosto 1997.

2º.- Fomentar en esos ámbitos la cooperación de las Universidades españolas entre sí y con instituciones análogas extranjeras.

3º.- Intercambiar información, promover estudios, informes y recomendaciones que redunden en una mayor y más eficaz cooperación con las Administraciones públicas.

El año 93 supuso otro gran salto para la comunicación institucional en las universidades españolas. En esta fecha se ubica la el proyecto de creación del Libro Blanco en la Universidad Complutense de Madrid, dentro del cual hay una parte destinada al estudio de la Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa, los sistemas de comunicación de la UCM, sus estrategias comunicativas y las directrices de un Plan de Comunicación⁹.

Entre los objetivos del Libro Blanco de la UCM se encuentra, además de diseñar un Plan Estratégico de Reforma para la universidad, fomentar procesos de participación de la Comunidad Universitaria en el proyecto, logrando así que la reforma sea una acción del conjunto de la Institución.

En 1998 se publica dentro de los trabajos desarrollados por la Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa del Libro Blanco, una investigación de ÁNGEL LOSADA en el ámbito de la comunicación institucional de la Universidad Complutense de Madrid (1998: 155) centrada en la definición de la función de la comunicación institucional en tres fases: prediagnóstico, diagnóstico y profundización mediante una Auditoría de la Cultura Institucional del centro:

“Los resultados de la fase de prediagnóstico, que permitieron luego diseñar un trabajo de campo apropiado, se pueden resumir en los siguientes puntos: se detecta una preocupación por la imagen que resulta claramente reduccionista; el desarrollo de la comunicación institucional se encuentra sensiblemente limitado; la imagen de la

⁹ *Informes de la Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa. Proyecto del Libro Blanco de la Universidad Complutense. 1994.*

Complutense, que goza de un considerable prestigio histórico, sufre una cierta deslegitimación social; aparecen evidentes carencias comunicativas en el ámbito estructural; la principal desatención de la comunicación se refiere al ámbito interno; en la información al usuario se aprecia una cierta dificultad para la coordinación de acciones.”

A partir de la profundización en el estudio, Losada crea un Modelo Normativo de Comunicación para la Universidad Complutense de Madrid (1998, 204), aplicable, tal como señala, a la generalidad de las instituciones universitarias:

“Este modelo, además de determinar los elementos de la organización a los que corresponde rentabilizar la comunicación institucional, señala los ámbitos hacia los que es pertinente orientar los esfuerzos, es decir, define los objetivos de la comunicación.”

Losada empleó en su trabajo de campo instrumentos metodológicos como encuestas estadísticas, grupos de discusión, entrevistas abiertas, análisis de contenido, grupos de trabajo o técnicas de observación, basándose en trabajos previos del análisis de la comunicación externa, entre otros. El catedrático de la Universidad Pontificia de Salamanca sintetiza la situación en esa fecha en materia de comunicación institucional universitaria de la siguiente forma (1998, 152):

“Se trata de un ámbito profesional poco consolidado. Su única función principal, en general, es servir de nexo entre los medios de comunicación y la universidad. Existe una fuerte preocupación para que su labor ayude a definir una buena imagen de la universidad, aunque en este sentido, los objetivos son diferentes según el tipo de institución. En muchos casos existe un interés por atraer a los mejores estudiantes. Se detecta una gran desigualdad de recursos en las diferentes instituciones (...)”

En los últimos años, el tema de la comunicación organizacional en los centros universitarios españoles se ha tratado también desde el punto de vista de las tecnologías de la información y las comunicaciones, dentro de la evolución hacia la sociedad de la información. Así, en junio de 1997, una investigación de la CRUE señala que la práctica totalidad de las instituciones se encuentran inmersas en un proceso de cambio de sus mecanismos de gestión gracias a las

nuevas tecnologías, que permiten que actividades, proyectos y planteamientos que antes resultaban imposibles por sus elevados requerimientos pasen ahora a ser perfectamente viables:

“Los programas de movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, la cooperación con la empresa, la diversificación y flexibilización de los planes de estudio, la creciente participación de la universidad en toda clase de actividades de la sociedad o la progresiva integración en circuitos académicos de cooperación internacional son ejemplos típicos de actividades que plantean crecientes exigencias a los aparatos de gestión de nuestras universidades.”

Este estudio califica de precario el estado de los sistemas de gestión en la universidad española, desde el punto de vista de las nuevas tecnologías:

“(…) La gestión de la información institucional tanto internamente como hacia el exterior, depende todavía en gran medida de canales tradicionales. A pesar de que las universidades son pioneras en el empleo de sistemas avanzados de información (www), éstos se encuentran todavía subutilizados, debido principalmente a la falta de integración en ellos de la mayoría de los centros, servicios y unidades que producen la información. La ausencia de sistemas integrados de información provoca fuertes cargas intelectuales para el personal implicado, y en algunos casos, el recurso a la memoria individual se vuelve imprescindible (...). Bases de datos o canales de comunicación que de haber sido implantados de forma planificada mejorarían sensiblemente el flujo de información ven mermadas sus posibilidades de explotación por la simple razón de que están aislados (...). con el efecto adicional de multiplicar las necesidades de mantenimiento, soporte y formación a los usuarios (...).”

Con respecto a la gestión de la comunicación, se observa, según la investigación de la CRUE, un uso incipiente, aunque limitado, de dos potentes herramientas de comunicación: los CWIS o ‘Servicios de Información de Campus’, basados en WWW, y el correo electrónico:

“El beneficio obtenido de estos sistemas es aún limitado debido a que su uso no se encuentra suficientemente generalizado, por razones de insuficiente infraestructura, ausencia de formación al personal o inercia en el empleo de canales tradicionales. En

muchos casos, la información es distribuida de forma paralela por ambos tipos de canales, lo que conduce a un estado de cierta confusión. Dado que las ventajas de los canales basados en las nuevas tecnologías son abrumadoras desde todo punto de vista, parece imprescindible potenciarlos.”

Desde que se publicase este estudio, en estos últimos cinco años, se han producido avances en el uso de las tecnologías para la comunicación institucional universitaria. La Universidad Jaime I fue pionera en este sentido, al ser la primera en contar con una página web y en desarrollar el primer buscador de recursos en Internet, su web ha sido, además, premiada recientemente como una de las nueve mejores de las Administraciones Públicas Españolas.

Pero la UJI también ha ido a la cabeza en cuanto a la concreción de Políticas de Comunicación en las Universidades, un aspecto que se ha intentado potenciar en los últimos años, sobre el que se celebraron unas jornadas en el año 2000 en la propia universidad.

El Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación de la UJI (MAGICO), el primero en España en el ámbito universitario, se ha hecho, pues, público y ha servido de referencia en el ámbito académico y fuera del mismo. Ha sido elaborado, tal como figura en la introducción del mismo, por el personal del Departamento de Comunicación y Publicaciones de la UJI, bajo la dirección de Justo Villafañe, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, quien también estuvo vinculado a la creación del Libro Blanco en ésta:

“El Manual de Gestión de Imagen y Comunicación es el documento informativo que regula la función de la política de comunicación de la UJI con el fin de satisfacer sus metas institucionales y optimizar su imagen corporativa. Forma parte del Plan de Imagen y Comunicación de la UJI, integrado por el Plan Anual de Comunicación, el Programa de Identidad Visual y el Plan de Comunicación Interna (...).”

Precisamente VILLAFANE (2001) se ha referido recientemente a la importancia de la comunicación interna en las universidades españolas, señalando dos grandes metas:

1. *Mejorar el desempeño:*

- *Optimizando las rutinas productivas.*
- *Gestionando la información eficazmente.*

2. *Fortalecer la cultura corporativa:*

- *Generando actitudes cooperativas.*
- *Desarrollando el sentido de pertenencia.*
- *Favoreciendo la adhocracia.*
- *Haciéndola menos estamental.*
- *Primando la discriminación positiva.*

VILLAFañE señala que, antes de comunicar, la universidad debe definir la cultura corporativa que necesita mediante un Plan de Mejora consistente en Nuevas formas de pensar, concretadas en los valores de la nueva cultura, que se transmitirán a través de una guía de gestión de cultura corporativa y de un manual de conducta; y en nuevas formas de hacer, que traduzcan los valores a comportamientos mejorando los departamentos y consolidando esos valores mediante un programa de formación y un Plan de Comunicación Interna, en el que, según VILLAFañE.

Las tecnologías juegan un papel muy importante en todo este proceso; se necesita diseñar aplicaciones ágiles y flexibles que permitan un intercambio de información entre los diferentes sectores de la Universidad; la reutilización de estos servicios y aplicaciones; y el acceso a los mismos desde cualquier punto:

PREDIAGNÓSTICO: Primera aproximación al análisis del sistema de comunicación

Siguiendo el estudio de LOSADA, se ha considerado interesante que la primera tarea dentro del trabajo de campo sea la realización de una valoración previa de las características del sistema de comunicación (1998, 158):

“Dada la gran complejidad que la comunicación institucional muestra en ámbitos organizativos como el de la Universidad, la principal finalidad de esa tarea era conseguir

información para poder orientar los sucesivos trabajos sin desperdiciar esfuerzos y recursos en acciones de investigación que pudieran no resultar pertinentes.”

Antes de comenzar la investigación, pues, se ha considerado interesante consultar por correo electrónico a los responsables de comunicación de las universidades de España para que describiesen, de forma genérica, las tareas, funciones y actividades de las que se encargan, así como los canales y herramientas que emplean para ello.

Esta información se ha completado con la visita a las páginas web de las universidades, con el fin de ver el espacio y los contenidos comunicacionales dentro de éstas (volcado de noticias, hemeroteca, boletín, contacto...).

En líneas generales los resultados ¹⁰ de este sondeo se pueden resumir en los siguientes puntos:

-Fecha de creación reciente. La mayoría de los gabinetes de comunicación de las universidades españolas han nacido en la década de los 80 y de los 90; sólo en las más antiguas encontramos estos órganos desde los años 60- 70 (por ejemplo, la Universidad Complutense de Madrid), aunque en casi todos estos casos eran gabinetes de prensa, y han ampliado sus funciones recientemente. En general, los más antiguos son los más consolidados (por ejemplo, la Universidad de Granada), aunque hay instituciones de reciente creación, como la Universidad de Alicante o la Universidad Jaime I, donde estos órganos han tenido importancia desde sus comienzos.

- Distintas denominaciones en función de las áreas que abarcan. La mayoría de ellos recibe actualmente la denominación de ‘Gabinetes o Servicios de Comunicación’ (en esos casos, los responsables tienen el cargo de ‘jefe del Gabinete o Servicio de Comunicación’), aunque en bastantes universidades en los que abarcan más funciones tienen un nombre más extenso: Gabinete de Comunicación, Información y Protocolo de la Universidad de Almería; Servicio de

¹⁰ VER ANEXO 1: Ficha para la recogida de datos del contacto con los responsables.

Relaciones Institucionales (Prensa y Comunicación) de la Universidad Cardenal de Herrera- CEU, Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco; Oficina de Comunicación, Marketing y Publicidad de la Universidad Miguel Hernández, ecétera.

Abundan los centros, casi todos de pequeño tamaño, en los que este servicio depende del Rectorado (Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad de Huelva...). En otros recibe todavía la denominación de Gabinete de Prensa (Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de La Coruña...)

-Personal en aumento en los últimos años. Debido a lo anterior, la mayoría de los gabinetes surgieron con una sola persona al frente, en muchos casos ni siquiera periodista. Hoy es frecuente encontrar la figura del director de estos gabinetes, formado en comunicación en casi todos los casos, junto a un equipo de periodistas y colaboradores, que se dedican, entre otras tareas, a la elaboración de notas de prensa, noticias, boletines y dossieres.

- Funciones y tareas centradas en la relación con los medios de comunicación y la elaboración de boletines, muchos de ellos accesibles desde la página web institucional. A las publicaciones tradicionales, muchas de ellas herramientas de comunicación interna de periodicidad diaria, se le suman otras creadas exclusivamente en formato digital. Según datos publicados por EL PAÍS ¹¹ en febrero de 2001, las universidades españolas editan de forma regular alrededor de 800 publicaciones; la mayoría de los centros publica un mínimo de uno o dos boletines institucionales con una tirada de unos 5000 ejemplares; además, editan una media en cada curso de una decena de revistas especializadas hechas por profesores y unas cuatro publicaciones elaboradas por alumnos. Volviendo a nuestro estudio, un gran número de las universidades consultadas cuenta al menos con una revista o boletín -lo que en inglés se denomina 'organ house'-, que ofrece principalmente información sobre la actividad interna del centro (convenios con empresas, información laboral, nuevos

¹¹ GÓMEZ, Juan J. *Las universidades españolas editan de forma regular alrededor de 800 publicaciones.* El País, 19 de febrero de 2001.

servicios...). Su periodicidad es, en general, quincenal o mensual. Un tema que cobra importancia en estos boletines es la investigación científica.

Sin embargo, la crítica más frecuente que hacen los responsables de comunicación a estos boletines es que dedican mucho espacio a los miembros de gobierno de la universidad y se convierten, así, en órganos de propaganda.

- **Concienciación por el estudio de la imagen de la institución en la prensa** (Universidad de Granada, por ejemplo). Además, parece existir una **mayor preocupación por la comunicación interna** en los gabinetes de prensa más consolidados, lo que ha llevado a muchos a introducir en su denominación términos como 'identidad' o "imagen" y a incluir, dentro de sus manuales o políticas de comunicación, las tareas y funciones de los departamentos de comunicación en este ámbito comunicacional (por ejemplo, asesorar y orientar a la comunicación universitaria en sus relaciones con los medios de comunicación), o incluso crear, como es el caso de la Universidad Pablo de Olavide, Manuales de Identidad Corporativa.

Es significativo el caso de la Universidad de Valladolid, que centra su política de comunicación interna en la participación de alumnos, docentes... mediante el envío de artículos, opiniones o experiencias a una de sus revistas, o el de la Universidad Complutense, entre cuyas actividades se encuentra un observatorio permanente de imagen corporativa que incluye auditorías periódicas y organización de eventos. Otros departamentos de comunicación, como el de la Universidad Internacional de Andalucía, se encargan además de cuestiones de protocolo y publicidad.

- **Estrategias, misión y funciones en manuales y planes de comunicación.** Es una tarea cada vez más extendida (UJI, Universidad de Murcia, Universidad Complutense, etcétera), aunque tampoco generalizada, sobre todo en aquellas en las que las tareas se limitan a la comunicación externa y a la elaboración de informaciones, en las cuales se ha detectado una reduccionista preocupación por la imagen. Parece que la escasez de recursos y la masificación, tal como reconocía la encargada del gabinete de prensa de la Universidad de

Lleida, que ha visto desaparecer la figura del director en los últimos años, tienen gran culpa de ello.

- **Carencias comunicativas estructurales.** Éste es un aspecto que señalaba LOSADA en 1998 y que no ha cambiado mucho. Aunque en universidades como la Complutense, la Universidad de Alicante o la UJI se lleva a cabo una política de comunicación global, y en más casos si consideramos los boletines en la red como herramientas para este fin, en general, la comunicación externa es en parte ineficaz por no ir coordinada con la comunicación con la comunidad universitaria.

- **Importante papel de las nuevas tecnologías.** La inmensa mayoría de las universidades publican boletines, revistas, noticias, boletines y notas de prensa en sus páginas web, pero sobre todo cada vez son más las que incluyen información sobre el departamento de comunicación (a UJI o la Universidad Pablo de Olavide permiten incluso descargar sus manuales de comunicación).

Sin embargo, el número de centros disminuye algo cuando se trata de contabilizar cuántos de ellos ofrecen información añadida en la red, tal como buscadores internos de noticias, posibilidad de consultar noticias atrasadas (hemeroteca), o envío de información de forma personalizada a los correos electrónicos de personas vinculadas con las universidades.

Cabe destacar, por otro lado, el todavía tímido pero creciente uso de internet como vía de colaboración en intercambio de información con otros centros españoles e Iberoamericanos; el caso de la revista Diálogo Iberoamericano, en la Universidad de Granada es significativo en este sentido.

Por otro lado, es destacable el hecho de que muchas universidades hayan actualizado recientemente su web, de cuya gestión se encarga el departamento de comunicación en las universidades más importantes, o estén en proceso de hacerlo.

Sin embargo, casi ningún responsable de comunicación destaca el uso de las nuevas tecnologías en lo que a comunicación interna se refiere, y parece que aquí siguen imperando, aparte del contacto por correo electrónico, los canales y herramientas tradicionales.

Gran parte de los profesionales consultados no especifican la existencia de bases de datos, aunque en algunos casos –no demasiados- se deduce su existencia. La Universidad de Alicante, por ejemplo, posee un ‘mailing’ de medios generales de 194 registros, además de 4 bases de datos específicas.

- Desarrollo desigual de la comunicación institucional en las distintas universidades. Del sondeo a los profesionales de la comunicación institucional universitaria, puede deducirse que existen notables diferencias en función del centro del que se trate. En general, parece que la comunicación externa se cuida más en universidades privadas, al buscar prestigio social y buena imagen de cara a los medios de comunicación.

- A nivel geográfico, se observa una situación muy peculiar: al contrario de lo que se podría suponer en un principio, la comunicación institucional no está más desarrollada en el norte que en el sur, sino que, dentro de cada comunidad autónoma, encontramos universidades muy avanzadas en este sentido (en el caso de Andalucía, Granada y Sevilla sobre todo) y otras, en la mayoría de los casos, de pequeño tamaño y escasa tradición, en las que aún quedan muchos aspectos que desarrollar.

- Hay que decir, en general, que Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana parecen ser las comunidades con más desarrollo de este sector, mientras en otras como Extremadura o Castilla La Mancha se da el caso contrario. Parece haber, pues, más que de equilibrio notable diferencias en función al tamaño de los centros pero, sobre todo, en función de mayor o menor tradición universitaria de las distintas zonas españolas.

- Planificación y actividades de cara al futuro. Todas las universidades, independientemente de que puedan llevarlas a la práctica, son conscientes de sus limitaciones y señalan los aspectos o políticas que son necesarios desarrollar: nuevos periódicos digitales, nuevo diseño de los portales institucionales (Universidad de Granada), futuros canales digitales por cable y emisoras de radio (UJI)

6. BIBLIOGRAFÍA

OBRAS CITADAS

Libros impresos

AZOFRA, María José. *Cuestionarios*. Cuadernos metodológicos Madrid: Centro Investigaciones Sociológicas. 1999.

C.BOSH, J, Lluís y TORRENTE, Diego. *Encuestas telefónicas y por correo*. Cuadernos metodológicos. Madrid. Centro Investigaciones Sociológicas. 1993.

LOSADA YÁZQUEZ, Ángel. *La Comunicación Institucional en la Gestión del Cambio. El modelo universitario*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca Caja Duero. 1998.

Este libro recoge, en su primera parte, un resumen teórico de la comunicación institucional en la universidad, como prólogo a la parte central, un estudio sobre la comunicación institucional en la Universidad Complutense de Madrid, con el fin de proponer un modelo comunicacional.

Publicaciones periódicas electrónicas

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. *La universidad española en cifras*. Tugueb.com, portal de la Gaceta Universitaria. En http://www.tugueb.com/e_compu/2002/07/true/pdf/2_A

CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. "Universidad, comunicación y Perogrullo". Revista Diálogo Iberoamericano, número 10. Julio/ agosto 1997, página 2. www.dialogo.ugr.es

GÓMEZ, Juan J. *Las universidades españolas editan de forma regular alrededor de 800 publicaciones*. El País Digital, 19 de febrero de 2001. www.elpais.es

Material de textos electrónicos recuperado de internet

BRICALL MASIP, Joseph M. *La universidad, al final del milenio*. En www.crue.org

El autor, presidente de la Conferencia de Rectores Europeos, analiza el cambio que la enseñanza superior está experimentado en el conjunto de los países de la OCDE y defiende que, para afrontar esta nueva realidad, la Universidad ha de vender su especificidad.

CRUE. *Información Académica, Productiva y Financiera de las Universidades Públicas Españolas. Año 2000. Indicadores Universitarios (Curso Académico 2000-2001)*. Observatorio universitario CRUE. En www.crue.org

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y PUBLICACIONES DE LA UJI. *Misión y funciones de la DIRCOM*. <http://sic.uji.es/inst/dcominst/magicocos/3.pdf>.

GRUPO DE TRABAJO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DE LA CONFERENCIA DE RECTORES DE UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS 1997. *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en universidades españolas*. En http://www.ucm.es/info/cavp1/Publicaciones/Capit_1.pdf

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD JAIME I. *Manual de Gestión de Imagen (MAGICO)* <http://sic.uji.es/infoinst/>

Informe de la Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa. Proyecto del Libro Blanco de la Universidad Complutense. 1994. En internet: www.ucm.com

Estudio de la Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa del proyecto de Libro Blanco de la UCM sobre el estado de los sistemas de comunicación de la UCM, estrategias comunicativas y directrices del plan de comunicación.

GACETA UNIVERSITARIA, LA. *Clasificación universidades españolas*. En <http://www.masterybecasespana.com/clasifi.htm>

OFICINA TÉCNICA DE INFORMACIÓN UNIVERSIDAD DE ALICANTE *La gestión de la comunicación y la nueva figura del Director de la Comunicación.*

<http://www.ua.es/es/informacion/ofiteccom/oficomu.html>

VILLAFAÑE, Justo. *Comunicación interna y cambio organizacional en la universidad española*. XIX Jornadas de Gerencia Universitaria, Sevilla, 25 de Octubre de 2001. 2001. En internet: www.villafañe.com

Sitios de la World Wide Web

Asociación Española de Directores de Comunicación DIRCOM En Internet: www.dircom.org

Asociación de Rectores de las Universidades Españolas. En internet

www.crue.es

Asociación de Gabinetes de Prensa de las Universidades Españolas (AUGAC). <http://www.crue.org/directorioprensa.htm>

Dirección de comunicación universidad de Navarra

<http://www.unav.es/noticias>; Es interesante la guía de expertos para periodistas

Oficina Técnica de Comunicación de la Universidad de Alicante. www.ua.es

Gabinete de Comunicación de la Universidad de Alcalá

www.alcalá.es

Gabinete de Relaciones Externas de Universidad Alfonso X El Sabio.

www.uax.es

Gabinete de Prensa de la Universidad Autónoma de Barcelona. www.uab.es

Gabinete de Prensa de Universidad Autónoma de Madrid. www.uam.es

Servicio de Comunicación de la Universidad de Cantabria. www.unican.es

Gabinete de Prensa dependiente del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales e Institucionales de la Universidad Carlos III de Madrid.

www.uc3m.es

Gabinete de RR PP y Comunicación de la Universidad de Castilla La Mancha. www.uclm.es

Gabinete de Comunicación Universidad Complutense de Madrid
www.ucm.es/info/gprensa

Vicerrectorado de Comunicación de la Universidad de Deusto. www.Deusto.es

Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco. www.ehu.es

Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación. www.v.unex.es

Gabinete de Rectorado de Universidad de Girona. www.udg.es

Gabinete de Comunicación Universidad de Granada. www.prensa.ugr.es

Servicio de Comunicación de la Universidad de las Islas Baleares.
www.uib.es

Gabinete de Prensa de la Universidad de Jaén. www.ujaen.es

Servicio de Comunicación y Publicaciones de la Universidad Jaime I de Castellón. www.uji.es/ www.sic/uji.es

Gabinete de Prensa de la Universidad de La Laguna. www.ull.es

Gabinete de Prensa y Comunicaciones de la Universidad de León.
www.unileon.es

Gabinete de Prensa de la Universidad de Málaga. www.uma.es

Unidad de Comunicación e Imagen de la Universidad de Murcia. www.um.es

Gabinete de Prensa de la Universidad de Navarra. www.unav.es

Gabinete de Prensa y Comunicación de la Universidad Pablo de Olavide
<http://www.upo.es/serv/prensa/servicios.htm>

Oficina de Comunicación y Relación con los Medios de la Universidad Politécnica de Cataluña/ Servicio de Información, Imagen y Publicaciones.

www.upc.es

Gabinete de Comunicación y Relaciones Institucionales Universidad Pompeu Fabra.. www.upf.es

Gabinete de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca.

www.upsa.es

Gabinete de Comunicación de Universidad de Salamanca. www.usai.es

Gabinete de Prensa Universidad San Pablo- CEU. www.ceu.es/usp/

Gabinete de Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela.

www.usc.es

Gabinete de Prensa Universidad de Sevilla. www.us.es

Gabinete de Prensa Universidad de Valencia. www.uv.es

Área de Comunicación y Gabinete de Comunicación de la Universidad de Valladolid. <http://www.pcc.uva.es/notas/prensa/index.html>

Gabinete de Prensa de la Universidad de Vigo. www.uvic.es

Gabinete de Prensa de la Universidad de Zaragoza. www.unizar.es

OTRAS OBRAS CONSULTADAS

ADAIR, John. *Análisis de la comunicación en la empresa*. Guía práctica para la comunicación empresarial. Páginas 135- 160. M; B; Bil; Deusto; DL. 1990.

ALBARÁN O. Luis. *Métodos de investigación en comunicación organizacional*. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, coordinador. *La comunicación en las organizaciones*, páginas 195- 213. México, Trillas. 1991

Incluye un ejemplo de encuesta para evaluar el perfil del comunicador en la empresa o institución.

ANÍBAL ZAMEONI Fubán / IRALA, Gustavo *Mesa 16. Comunicación institucional y organizacional*. "Comunicación: campos de investigación y prácticas" III Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación. Red Nacional de Investigadores en Comunicación. Universidad Nacional de Cuyo.

www.flacso.org.ar/

ASOCIACIÓN DE DIRECTORES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA (DIRCOM). *El estado de la comunicación en España. Volumen II: Organismos Públicos e Instituciones. Año 2000.*

<http://www.dircom.org/npublicaciones/archives/000106.html>

Con este estudio empírico se quieren confirmar las percepciones e hipótesis que sitúan al profesional de la comunicación como un elemento muy importante en el proceso de toma de decisiones de las empresas e instituciones y el afianzamiento y diversificación de responsabilidades de los departamentos de comunicación en la realidad empresarial e institucional española.

COSTA, Joan. *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión.* Barcelona, Paidós, D.L., 1999.

ECCUMBERTO. *¿Cómo se hace una tesis?*, Gedisa, Barcelona, 1999.

GARCÍA MESTRAIZA, Josef., RUÍZ MOLINA, Antonio, MENÉNDEZ FERNÁNDEZ, Rafael (Universidad de Málaga). *La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica.* Revista Latina, Universidad La Laguna, Tenerife - junio de 1999 - número 18. En línea en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina>

ICOMI. *Cómo son, qué funciones cumplen y qué piensan de los medios los gerentes de comunicación. . 6º Entrega. Investigación exclusiva del ICOMI.* Adlatina.com, el espacio de Alberto Borromini. www.adlatina.com

LACASA Y ELAY, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial.* Barcelona: Gestión 2000. 1998.

LOSADA DÍAZ, José A. *Intranet: corporativas y comunicación interna. La gestión del cambio a través de las percepciones.* Congreso de Investigadores en Comunicación. Santa Cruz Bolivia (5-3 de junio de 2002). <http://www.eca.usp.br/associa/elic/material%20congresso%202002/congBolivia2002/trabalhos%20completos%20Bolivia%202002/GT%20%206%20%20margarida%20kunsch/Jos%C3%A9%20Carlos%20Losada%20D%C3%ADaz.doc>.

El autor se basa en la idea de que la comunicación interna, y la gestión de ese conjunto de información que denominamos Conocimiento Organizacional Disponible a través de las nuevas tecnologías -en concreto, las intranets corporativas- permite orientar de forma eficaz estas percepciones a través de la satisfacción de las necesidades de información y la generación de mecanismos que permitan la modificación o consolidación de activos emocionales.

LUCAS MARÍN, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh. 1997.

MARTÍN MARTÍN, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas. 1998.

NAVARRO, Ana María. *La autoevaluación de la gestión*. 1998.

http://www.coneau.gov.es/que_s/document/publicacion/Autoevaluacion_de_la_gestion_PDF.

Trabajo que usa el método Delphi, elaborado en el marco de la Convocatoria organizada por CONEAU para la elaboración de trabajos teórico- metodológicos sobre evaluación institucional universitaria.

NOSNIK, Abraham. *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, coordinador. *La comunicación en las organizaciones*. Páginas 165- 194. México, Trillas. 1994.

POZO LITE, DEL, Marisa del (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, Fragua.

POZUELO, Inmaculada y VICTORIA, Juan Salvador. *Tres estudios en busca de interactividad, antes y después de internet*. Seminario permanente Comunicación Empresarial Interactiva (CEI). Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad. IMA 2002. En internet: www.seminariocei.ari.es/ponencias.

SERVICIO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA UJI. La UJI es anfitriona, este año, del encuentro de la Asociación de Gabinetes de Prensa y Comunicación de Universidades Españolas y Centros de Investigación. 2001. www.sic/uji.es.

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA. *La universidad que queremos en el siglo XXI*. Programa de actuación 2001- 02.

http://www.unizar.es/plan_estrategico/pdf/prog_actuacion.pdf

Resumen de la importancia de la calidad y la comunicación universitarias del siglo XXI.

THEVENET, M.. *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid. 1992.

UNIVERSIA. *Fuentes de información y revistas universitarias. Historia de las universidades españolas*. www.universia.es

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID. *Informe de autoevaluación. Abril 2001*. Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. <http://www.uc3m.es/uc3m/conv/PEH/aj/orj/autoevaluacion.html>

UNIVERSIDAD DE CRIENTE. RECTORADO/COORDINACIÓN ÁREAS DE BIBLIOTECAS. *La perspectiva, una alternativa metodológica para analizar la gestión de la información y el conocimiento*. VI Coloquio sobre tecnologías aplicadas a los servicios de información. II Simposio Virtual sin frontera. 10 al 14 de junio de 2002.

[http://www.udo.edu.ve/botonesexternos/Eventos/vicolquio/Conferencias_y Ponencias/Miercoles_12/Sala_VLA%20PROSPECTIVA.pdf](http://www.udo.edu.ve/botonesexternos/Eventos/vicolquio/Conferencias_y_Ponencias/Miercoles_12/Sala_VLA%20PROSPECTIVA.pdf)

VILLAFAÑE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid. 1993.

VILLAFAÑE, Justo. *Complejidad creciente*. Diario 5 días, viernes 15 de marzo de 2002. www.cincodias.com

WALKER, Melissa. *Cómo escribir trabajos de investigación*. Gedisa, Barcelona. 2000.

OTRAS FUENTES INTERESANTES NO LOCALIZADAS

LOSADA VÁZQUEZ, Ángel. *Prensa e imagen corporativa en la universidad*. Monografías Universidad Católica de San Antonio. 2002.

El objetivo del libro es el análisis de los mecanismos de interpretación de la información de los que hacen uso de los públicos internos de la Universidad a partir del conjunto de representaciones mentales que maneja, con el fin de fomentar la participación del elemento humano en el desarrollo futuro de la organización universitaria, única forma de lograr la supervivencia dentro de un mercado cada vez más competitivo. Son interesantes los capítulos 3 y 5.

UCM. *Informe de Exploración*, Proyecto del Libro Blanco de la Universidad Complutense. Universidad Complutense, Madrid. 1993.

VILLAFANE, Justo. *La agenda comunicativa de la Universidad española*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. 2000.

VILLAFANE, Justo. *El estado de la publicidad y de corporate en España y Latinoamérica*. Informe anual 2002. La responsabilidad social de las empresas. Pirámide, Madrid. 2002.

7. OBJETIVOS

Departamentos de comunicación y recursos humanos

- ◆ Describir a los profesionales de la comunicación en las universidades como fuentes informativas: su formación, sus rutinas de trabajo... así como su opinión de la situación de la comunicación en las organizaciones.

- ◆ Analizar si la cantidad de personal es suficiente y, en caso contrario, ver el modo en el que esto influye sobre la calidad y la eficiencia de la comunicación.

- ◆ Conocer su valoración de los canales de información y su uso. Detección de problemas o temas sobre los que se demanda mayor información. Ver si están satisfechos y consideran la comunicación eficiente.

- ◆ Determinar si se realiza algún estudio o investigación desde el departamento de comunicación para mejorar sus líneas de trabajo: auditorías de imagen, seguimiento de la imagen institucional proyectada en los medios.

- ◆ Analizar el papel de la memoria anual como elemento evaluador del trabajo de los miembros de los departamentos de comunicación y como instrumento informativo para los medios de comunicación.

Recursos materiales y técnicos

- ◆ Conocer la cantidad de recursos materiales y técnicos de que disponen los departamentos para realizar sus tareas comunicativas, la parte del presupuesto que se destina a ellos.

- ◆ Reunir la opinión de los profesionales sobre la disposición de recursos.

- ◆ Determinar si son suficientes y, en caso contrario, cómo afecta ello a la comunicación institucional.

Canales de comunicación y herramientas

- ◆ Analizar cómo se dirigen los profesionales a las audiencias y qué comunican, qué temas son los fundamentales.

- ◆ Determinar las acciones, proyectos, programas, atención a usuarios, servicios, publicaciones, guías...tanto de comunicación interna como de comunicación externa, que se usan en cada centro universitario

- ◆ Averiguar cuáles se usan y cuáles no, y si los motivos son la falta de recursos, de efectividad o de costumbre.

- ◆ Exponer la finalidad de cada uno de ellos y su coherencia con los objetivos, funciones... del departamento en materia de comunicación.

- ◆ Determinar la implantación y Utilización de las nuevas tecnologías tanto para la comunicación interna (intranet, correo electrónico...) como para la externa.

- ◆ En este sentido, analizar las web de las institucionales de las universidades: ver cuantos departamentos de comunicación disponen de página propia dentro de las mismas, qué contenidos se incluyen y si se da una información / unos servicios añadidos (interactividad, aprovechamiento de las nuevas tecnologías, personalización, su actualización, sus autores)

- ◆ Analizar el contenido de las revistas, boletines y otras publicaciones institucionales. Ver si las elabora el departamento, periodicidad, temática... análisis de contenido (fecha, precio editorial...) y comparativa entre las distintas publicaciones, cuantitativa y cualitativamente.

- ◆ Determinar el modo de plasmación de estas publicaciones en la web, así como las surgidas exclusivamente en formato digital.

- ◆ Analizar el modo en el que influyen y ayudan estas publicaciones en la comunicación global (colaboración de la comunidad universitaria en las mismas).

Política y Estrategia de Comunicación

- ◆ Analizar la política de comunicación en las distintas universidades españolas y su relación con la comunicación interna.

- ◆ Determinar en cuántos centros la política se concreta en un manual de comunicación o de imagen (que determine los objetivos, estrategias, tareas y funciones...

- ◆ Analizar el contenido de estos manuales, prestando especial interés a la inserción de conceptos y estrategias vinculadas con una visión moderna de la

comunicación institucional. Determinar su vinculación con el plan de crisis y el plan de calidad.

- ◆ Analizar, por un lado, la puesta en marcha de la normativa y, por otro, la influencia de estos manuales en la eficacia de la comunicación institucional. Es decir, analizar la coherencia entre su formulación original y el trabajo diario de estos departamentos.

- ◆ Evaluar la ejecución de las estrategias, si es correcta y, en caso contrario, buscar otras posibles causas a los déficits comunicaciones.

Comunicación interna

- ◆ Localizar y clasificar al público de la comunidad universitaria a través de los estudios del propio gabinete.

- ◆ Interpretar el estado general de las relaciones de la institución con sus públicos y diagnosticar las áreas problemáticas de estas relaciones.

- ◆ Estudiar los discursos internos y determinar la rapidez y la forma en que se transmiten los mensajes.

- ◆ Ver las percepciones internas sobre la misión y la evaluación de la representación sobre el cumplimiento de la función social.

- ◆ Descubrir la valoración de los distintos miembros de la comunidad universitaria del prestigio en el cumplimiento de la misión social de la universidad, la imagen que tienen de la institución.

- ◆ Reunir la valoración de la comunidad universitaria respecto al modo en que ésta desarrolla la actividad institucional (autoconcepto), a partir de los comportamientos y actitudes de los diferentes sectores.

- ◆ Analizar el modo en que percibe la comunidad universitaria la personalidad de sus miembros (identificar rasgos de su personalidad).

- ◆ Ver si consideran los miembros de la comunidad universitaria que ha cambiado su valoración de la institución a partir de su vinculación a ella (evaluar la evolución de percepciones a posteriori) identidad y sentido de pertenencia a la misma.

- ◆ Determinar la forma en que ha contribuido a ello la comunicación interna dentro de la universidad. Evaluar el uso de los canales de comunicación y su eficacia.

- ◆ Analizar las preferencias de los miembros de la universidad a la hora de comunicarse y recibir información. Especificar qué canales de información prefieren y cuáles usan con mayor frecuencia. ¿Se ajusta la oferta a la demanda?

- ◆ Enumerar las principales demandas y carencias informativas de la comunidad universitaria.

- ◆ Concluir si existe o no una relación entre el desarrollo de las prácticas o medios personales, utilizados como instrumentos de comunicación interna, y el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores de la institución.

- ◆ Determinar si existe, en este sentido, preocupación por instaurar una cultura empresarial, y su relación con el desarrollo de la comunicación interna en la institución universitaria.

- ◆ Conocer el desarrollo de la política de comunicación interna en las instituciones seleccionadas en la muestra: su importancia, el grado de satisfacción con la política actual de C.I., el grado de implicación de los directivos en la comunicación con la comunidad universitaria y la opinión de los mismos sobre la eficiencia en este aspecto.

Comunicación externa

- ◆ Identificar a través de los responsables de comunicación los principales públicos externos de la institución.

- ◆ Analizar, a través de los dossiers de prensa, las informaciones publicadas, tanto cuantitativamente –cuántas, con qué frecuencia, en cuántos medios-, como cualitativamente –de qué manera, qué imagen de la institución proyectan los medios de comunicación-.

- ◆ Conocer en qué sentido ha de potenciarse la estrategia comunicativa respecto a estos públicos.

- ◆ Describir la relación entre los miembros de los gabinetes de comunicación y los periodistas.

- ◆ Analizar las demandas de la opinión pública hacia la organización. ¿Se cumple la función social de la universidad?

Evolución de la comunicación

- ◆ Averiguar los puntos fuertes y débiles de la comunicación institucional en cada una de las universidades españolas en sus distintas vertientes comunicacionales.

- ◆ Determinar si existe o no conciencia por parte de los profesionales y miembros de la comunidad de la necesidad en la universidad de comunicación como servicio, y si ésta se realiza a todos los niveles y según las nuevas concepciones (gestión de la comunicación...)

- ◆ Especificar los casos o creencias de universidades en las que todavía no se haya separado el concepto de 'Gabinete de Prensa' y las funciones de estos se limitan a las relaciones externas.

- ◆ Establecer una posible relación entre investigaciones como el Libro Blanco de la Complutense o asociaciones como la AUGAC y otros fenómenos de los últimos años y el auge de la comunicación institucional en las universidades españolas, así como ver el modo en que han influido, qué aspectos o funciones han impulsado.

- ◆ Comprobar, así mismo, la influencia de las políticas de Calidad y de la Ley Orgánica de las Universidades en dicho cambio.

- ◆ Analizar las diferencias entre centros universitarios públicos y privados. ¿Se dejan ver las influencias políticas o los intereses privados, respectivamente, desde el punto de vista de la comunicación?

- ◆ Determinar qué otras características de los centros influyen hoy en el diferente desarrollo comunicacional: si hay diferencia 'norte- sur'; entre las universidades más recientes y las más modernas; entre aquellas que tienen facultades de comunicación y las que no tienen;

- ◆ Comparar los resultados de las evaluaciones sobre la comunicación institucional universitaria en estudios de hace varios años con la situación actual.

- ◆ Analizar si se han solventado las carencias comunicativas estructurales en el ámbito interno que apuntaban estos estudios:

- ¿Se han canalizado los flujos de información? ¿
 - ¿Se ha establecido un cauce unificado para las demandas de información?
 - ¿Se da publicidad a las acciones informativas?
 - ¿Se crean medios de comunicación en función de los públicos?
 - ¿Se aprovechan los canales personales?
 - ¿Se desarrolla la formación en comunicación?
- ◆ ¿Se han definido los componentes de una nueva identidad institucional orientada a la calidad del servicio?
 - ◆ ¿Se neutralizan las posibles reticencias de las personas del entorno o de aquellas que por diferentes circunstancias contemplan la Universidad con recelo?
 - ◆ ¿Se establecen vínculos con otras organizaciones que incluso se pueden convertir en fuente de ingresos?
 - ◆ ¿Se desarrollan las actividades de implicación social?
 - ◆ ¿Se incorporan los elementos que componen la imagen intencional en las percepciones de los públicos externos, especialmente las que se generan en sus relaciones con los miembros de la organización?
 - ◆ ¿Se coordinan Comunicación Interna y Externa?
 - ◆ ¿Se atribuye una responsabilidad global en la comunicación?
 - ◆ ¿Se difunde el conocimiento científico?
 - ◆ ¿Se rentabiliza la producción de conocimiento con cauces de comunicación en el ámbito interno y procedimientos de divulgación?
 - ◆ ¿Se desarrollan las relaciones interdisciplinares?
 - ◆ ¿Se elaboran productos y acciones informativas destinadas a aumentar el conocimiento público de actividades de la institución y sus resultados?
 - ◆ ¿Se establecen los elementos simbólicos de identificación institucional tanto en espacios físicos como en soportes gráficos?
 - ◆ ¿Se acomete la definición de una identidad visual coherente con los gustos de la comunidad universitaria y la sociedad, en coordinación con la política de comunicación?

8. HIPÓTESIS y PREVISIÓN DE RESULTADOS

- Hoy trabajan más profesionales y más cualificados y concienciados, lo cual ha repercutido en una mejora de la comunicación institucional universitaria.

- Las tareas de éstos también se han ampliado, lo cual es ventajoso en el sentido de que se ha creado conciencia sobre la necesidad de que sean ellos quienes elaboren ciertas tareas que antes no hacían (página web institucional, por ejemplo), pero lo cual también provoca que el personal esté muy saturado de trabajo.

- Y ello se debe a que las universidades, por falta de presupuesto, no contratan a todos los comunicadores que deberían.

- Además, en aquellas universidades donde la ejecución de las tareas de comunicación es correcta, el trabajo viene en ocasiones por falta de recursos técnicos o materiales.

- Es en el ámbito interno de la comunicación los avances han sido bastante notables en los últimos años.

- Se han solventado parte de las carencias comunicativas estructurales, se ha elaborado en muchos centros un Plan de Identidad que sirva para motivar y orientar al personal e incrementar la vinculación de los estudiantes, pero es en este ámbito donde parecen seguir detectándose las mayores carencias.

- Ello es importante, teniendo en cuenta que parece existir una relación entre el desarrollo de las prácticas o medios personales, utilizados como instrumentos de comunicación interna, y el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores en la institución, por un lado, y el desarrollo de la cultura empresarial, por otro.

- Respecto a la comunicación externa, el cambio en la Universidad, que ahora se contempla como empresa y la competencia por atraer alumnos han hecho que los departamentos de las universidades públicas, además de las privadas, se vuelquen en transmitir una buena imagen externa.

- Es sobre todo desde el punto de vista tecnológico y cuantitativo donde más se aprecia el desarrollo comunicacional reciente, es decir, hoy

hay más universidades con un modelo de comunicación más moderno y con una mayor concienciación de las posibilidades de las nuevas tecnologías, aunque no siempre se explotan lo suficiente.

- En la lucha por la calidad, los manuales y las políticas comunicacionales han adquirido importancia, y en las universidades que carecen de éstos, el desarrollo parece haber sido menor.

- En general, el desarrollo de la comunicación es muy desigual dentro de una misma comunidad o entre universidades aparentemente de similares características.

- Las universidades privadas, aunque deberían de ser las más preocupadas por la comunicación desde el punto de vista de la imagen, reputación y competitividad, no desarrollan mejor que las públicas estas tareas

- No hay una fórmula o modelo generalizado de comunicación institucional, sino que cada universidad debe adaptarse a sus características y necesidades concretas.

- De forma general, en las universidades más antiguas existe una mayor concienciación y un mayor grado de implantación de la comunicación institucional, aunque también encontramos excepciones como la Universidad Jaime I o la Universidad de Alicante, de reciente creación, y universidades con prestigio histórico que han sufrido deslegitimación social, en parte por sus carencias comunicativa.

- En cualquier caso, las universidades españolas parecen estar más concienciadas y el auge de la comunicación en las empresas e instituciones de otros ámbitos ha tenido su reflejo en estas instituciones.

Previsión de resultados

Pasos para la selección:

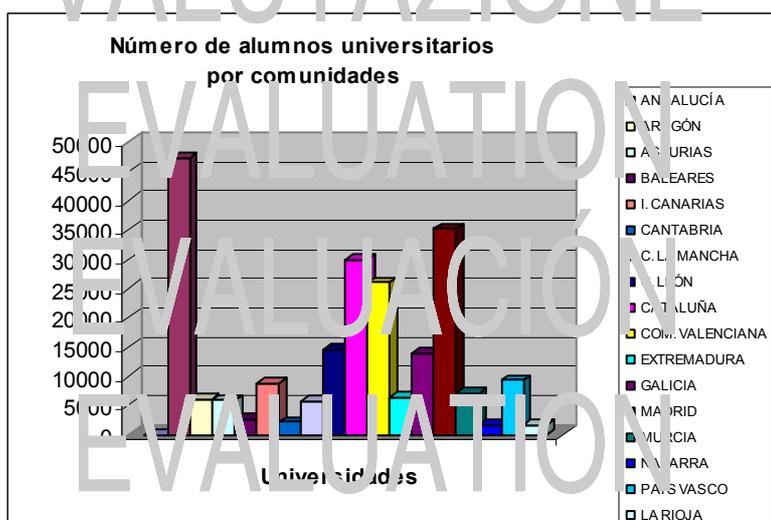
Si hay algo que distinga a las universidades de nuestro país es, pues, su heterogeneidad. La muestra de universidades españolas se seleccionará teniendo en cuenta la combinación de variables como:

1. Número de alumnos por comunidades
2. Tamaño de las universidades
3. Tipo de universidades (públicas/ privadas)
4. Edad de las universidades (tradicionales/ emergentes)
5. Calidad/ prestigio/ imagen de las universidades

Teniendo en cuenta que una muestra acorde con los objetivos y las posibilidades de la investigación sería de unas **30 universidades**, entre públicas y privadas:

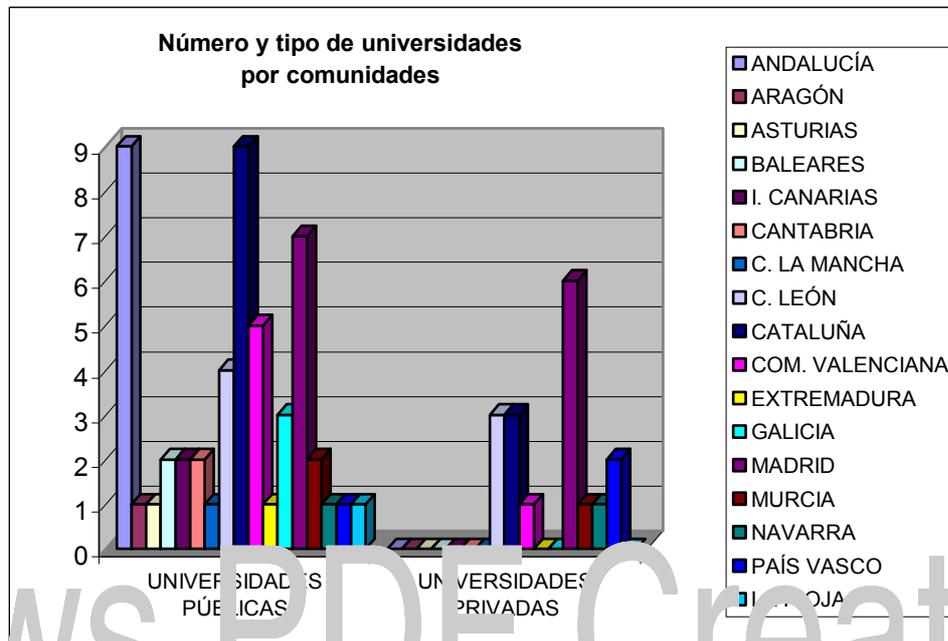
- Se ha tomado de cada comunidad, un número proporcional al número de alumnos universitarios en la misma respecto al total de España.
- Después, de la cantidad fijada en cada comunidad, se han elegido las universidades de forma que haya variedad en cuanto a su tipo (públicas/ privadas), edad (tradicionales/ emergentes), tamaño (grandes/ medianas/ pequeñas), o valoración y calidad de las mismas.

1. Número de alumnos en las universidades públicas por comunidades¹³



¹³ Fuente: *Gerencias de las Universidades Públicas Españolas*. Curso académico 2000- 01. Elaboración propia.

2. Número y tipo de universidades por comunidades autónomas



4. Edad de las universidades

UNIVERSIDADES TRADICIONALES

Universidad de Barcelona
 Universidad Complutense
 Universidad de Salamanca
 Universidad de Santiago
 Universidad de Sevilla
 Universidad de València
 Universidad de Valladolid
 Universidad de Granada
 Universidad de Alcalá de Henares
 Universidad de Zaragoza

UNIVERSIDADES EMERGENTES

Universidad Alfonso X El Sabio
 Universidad Antonio de Nebrija
 Universidad Camilo José Cela
 Universidad Europea CEES
 Universidad Francisco de Vitoria
 Universidad de Girona
 Universidad Jaime I
 Universidad Carlos III
 Universidad de Deusto
 Universidad de Navarra
 Universidad Oberta de Catalunya
 Universidad Pompeu Fabra
 Universidad San Pablo CEU

5. Valoración de las universidades en cuanto a la calidad¹⁴

LAS 10 MEJORES UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Centro	Nota del ranking
1- Universidad Complutense de Madrid	9,6
2- Autónoma de Madrid	9,5
3- Universidad de Barcelona	9,2
4- Pompeu Fabra (Barcelona)	9,0
5- Autónoma de Barcelona	8,9
6- Santiago de Compostela	8,4
7- Alcalá de Henares	7,9
8- Salamanca	7,8
9- Valencia	7,8
10- Rey Juan Carlos (Madrid)	7,8

LAS 10 PEORES UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Centro	Nota del ranking
1- Uned	3,6
2- Burgos	4,3
3- Huelva	4,4
4- Jaén	4,6
5- La Rioja	4,7
6- Pablo de Olavide (Sevilla)	4,7
7- Vigo	4,8
8- Almería	4,9
9- Alicante	5,1
10- Jaume I de Castellón	5,5

¹⁴ Estudio de la Gaceta Universitaria publicado en <http://www.finanzas.com/id.4055156/noticias/noticia.htm>

Resultado de la selección¹⁵

Comunidad	Nº seleccionado	Universidades seleccionadas
ANDALUCÍA	5	Universidad de Sevilla Universidad de Granada Universidad Pablo de Olavide Universidad de Málaga Universidad de Jaén
ARAGÓN	1	Universidad de Zaragoza
ASTURIAS	1	Universidad de Oviedo
BALEARES	1	Universidad de Islas Baleares
ISLAS CANARIAS	1	Universidad La Laguna
C. LA MANCHA	1	Universidad de Castilla La Mancha
C. LEÓN	2	Universidad Pontificia de Salamanca Universidad de Valladolid
CATALUÑA	4	Universidad Autónoma de Barcelona Universidad de Girona Universidad Pompeu Fabra Universidad Ramón Llull
COM. VALENCIANA	3	Universidad de Alicante Universidad Jaime I de Castellón Universidad Politécnica de Valencia
EXTREMADURA	1	Universidad de Extremadura
GALICIA	2	Universidad Santiago de Compostela Universidad de Vigo
MADRID	4	Universidad Complutense de Madrid Universidad Alcalá Universidad Alfonso X El Sabio Universidad Autónoma de Madrid
NAVARRA	1	Universidad de Navarra
PÁIS VASCO	2	Universidad Deusto Universidad del País Vasco
LA RIOJA	1	Universidad de La Rioja

¹⁵ No obstante, esta propuesta podrá variarse según los condicionantes de la investigación, así como ampliarse en un futuro.

Una vez seleccionada la muestra de estudio, habrá que diseñar un tipo de metodología acorde con el tema y con los objetivos, así como unas herramientas o instrumentos para poder llevarla a cabo.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS

En lo que se refiere a la metodología empleada en nuestro estudio, seguiremos pautas parecidas a las que empleó LOSADA (1998, 156) para estudiar la comunicación institucional en la Universidad Complutense de Madrid, quien recoge una cita de IBÁÑEZ (1986: 38) sobre el aparato metodológico en que se apoya la mayoría de la parte empírica de esta investigación, al perseguir el estudio de los miembros de la comunidad universitaria con referencia a la estructura organizativa:

“Podemos considerar tres niveles en un sistema: el nivel de los elementos, el nivel de las relaciones entre elementos (estructura) y el nivel de las relaciones entre estructuras –relaciones entre las relaciones– (sistema). Para los sistemas sociales, la perspectiva distributiva¹⁶ alcanza el nivel de los elementos, la perspectiva estructural¹⁷ alcanza un nivel de la estructura (la estática, pero no la dinámica), la perspectiva dialéctica¹⁸ alcanza el nivel del sistema (la dinámica).”

Siendo coherentes con los objetivos de la investigación, habrá que plantear el desarrollo metodológico del mismo en dos fases:

- INDIVIDUAL. Investigación simultánea de cada grupo en cada una de las universidades seleccionadas para el análisis de su sistema comunicacional.
- COLECTIVA. Reunión de los grupos y puesta en común, comparativa y registro de los resultados.

¹⁶ IBÁÑEZ (1986: 37) define la perspectiva distributiva como la que a mayor y aplicación más general es la encuesta estadística y aplica la dimensión referencial del componente simbólico: permite decir de cosas o estructuras espacio-temporales translingüísticas (investigación de hechos).

¹⁷ Su aplicación, según IBÁÑEZ (Ibidem) es el grupo de discusión, y aplica la dimensión estructural del componente simbólico. Permite decir del lenguaje mediante el lenguaje (investigación de opiniones)

¹⁸ IBÁÑEZ señala el psicoanálisis como aplicación más frecuente de la perspectiva dialéctica, que aplica el componente semiótico y permite hacer con el lenguaje.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. HERRAMIENTAS

PRIMERA FASE: INVESTIGACIÓN EN CADA UNIVERSIDAD

En la fase metodológica inicial, la investigación la llevará a cabo, como se ha dicho, cada grupo en la universidad que le corresponda, de forma autónoma y presencial, pero bajo unas directrices metodológicas impuestas por los coordinadores del proyecto.

Algunas de las técnicas descritas a continuación se podrán realizar al mismo tiempo, de forma simultánea, pues los resultados de unas no implican cambios en los de otras.

Las principales herramientas de investigación propuestas para esta fase son:

- Análisis Dossier de Prensa
- Mini encuesta
- Periodistas
- Macroencuesta comunidad Universitaria
- Cuestionario responsables comunicación universidades
- Auditoría operativa de la comunicación
- Análisis publicaciones institucionales
- Análisis web institucional
- Matriz DAFO

CUESTIONARIO RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN¹⁹

OBJETIVOS

- Describir los departamentos y a los profesionales de la comunicación institucional en la universidad.
- Conocer la forma en que se llevan las relaciones con el entorno.
- Conocer los actores comunicativos que se impulsan en el ámbito interno y en el externo.

¹⁹ Ver cuestionario completo en ANEXO 2

- Conocer la opinión y el grado de satisfacción respecto a la situación de la comunicación en la universidad

INSTRUMENTO: CARACTERÍSTICAS

-Cuestionario. Uno de los miembros del equipo de investigación visitará, previo aviso, al responsable de comunicación de la universidad, al que dejará el cuestionario tras hacer las aclaraciones oportunas y especificar la fecha de entrega. El investigador debe facilitar al profesional una forma de contacto por si a éste le surgen dudas, y visitarlo, además de para su recogida, unos días antes de la fecha de ésta del cuestionario.

- **Universo y ámbito.** Una de las ventajas para el estudio es que este cuestionario recogerá las visiones de todos los responsables de comunicación de las universidades españolas seleccionadas, sin necesidad de escoger una muestra y, por tanto, con un bajo error muestral.

- **Número de cuestionarios.** Uno por universidad, en total

-Cuestionario cualitativo/ cuantitativo:

- Preguntas en su mayoría cerradas, con el fin de facilitar luego la puesta en común y la comparativa entre los cuestionarios de las distintas universidades. Además, estas preguntas proporcionan una serie de ventajas²⁰ como mayor rapidez y comodidad a la hora de recoger los datos, y eliminan la ambigüedad de las respuestas abiertas. La dificultad de estas preguntas se presenta cuando el investigador puede pasar por alto alguna respuesta importante, por lo que se recurrirá en esos casos a aumentar una última categoría a la lista que diga "otra respuesta, ¿cuál?". Son, entonces, preguntas semicerradas, aunque será preferible cerrarlas para que todas las respuestas tengan el mismo peso y todos los entrevistados tengan las mismas posibilidades de responderlas.

- Preguntas categorizadas o de escala ordinal, más fáciles de responder por el entrevistado que las dicotómicas, puesto que tiene varias posibilidades para elegir. Además, las preguntas cuantitativas (escalas numéricas y de

²⁰ AZOFRA, María José. *Cuestionarios*. Cuadernos metodológicos. CIS. 1994.

valoración) permitirán la obtención de medias, desviaciones típicas y otros datos estadísticos.

- Preguntas de respuesta múltiple, en cuyo caso se introducirá, al final de las mismas, una nota aclaratoria que lo advierta.

- Preguntas de control o de identificación, con el fin de agrupar luego a los responsables de comunicación según categorías sociodemográficas.

- Preguntas de opinión, de expectativas y de conducta, que completarán la visión de la comunicación institucional de estos profesionales.

-Categorías: ámbitos organizativos a los que se refiere el cuestionario:

a) Características del departamento de comunicación

¿Desde cuándo existe el departamento?

¿Cuántas personas trabajan de forma continuada en el departamento?

¿Ejerce la autoridad de quien está?

b) Características del responsable de comunicación:

¿Cuál es su formación académica?

¿Cuántos años lleva trabajando en el departamento de comunicación?

¿Qué puntuación se daría a sí mismo como gerente público en lo que a sus tareas de dirección se refiere?

¿Qué puntuación se daría por su capacidad de escucha en ese sentido?

¿Qué puntuación se daría a sí mismo como redactor de memorias o informes, basándose en la reacción que sus trabajos suscitan en la institución?

¿Qué opina del nivel medio de la comunicación escrita de la institución?

c) Acciones y herramientas del departamento en comunicación interna

¿Por qué medio se suele emitir de los asuntos importantes que le afectan a usted, a la parte comunicacional de la institución y a la propia institución?

¿Cuáles son las herramientas de uso más frecuentes para la comunicación interna?

¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

¿Y las herramientas de qué tipo más eficaces?

Medida en que los empleados conocen y comprenden la filosofía de la empresa y los objetivos

¿Considera que la dirección se aleja del entorno de los empleados?

¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicación descendente?

Señale la frecuencia de uso de la red interna como herramienta de comunicación
En qué sentido cree que la intranet ha afectado a otros medios de comunicación interna

¿Qué contenidos tiene esa red local?

¿Qué tareas hace el servicio de comunicación en la web corporativa?

¿Considera que se están aprovechando todas las posibilidades de la red en lo que a comunicación institucional se refiere?

Señale algunas de las limitaciones en la web institucional:

Cuál es el grado de actualización de la Red

¿Existe el pensamiento de ampliar o mejorar la web?

Motivos de implantación de la Red Interna

d) Valoración de la comunicación interna

Califique los siguientes factores según el papel que jueguen como causas de cualquier fallo en la comunicación horizontal que hay experimentado durante los últimos meses:

- Falta de consciencia individual en cuanto a la necesidad de cooperar con otros
- Insuficiencia de reuniones
- Exceso de autonomía de divisiones o departamentos
- Fallos del centro en la coordinación de las partes de la organización
- Otros factores

¿Cómo calificaría a la empresa en relación con la disposición general a atender ideas y sugerencias, críticas y comentarios que se transmiten de abajo a arriba?

Señale la casilla correspondiente a la afirmación que mejor represente el modo como se toman las decisiones en la institución:

- Se anuncian sin dar razones
- Se anuncian explicando el porqué
- Se anuncia una decisión provisional; luego se solicitan opiniones antes de confirmarse la decisión
- Se someten a discusión pública varias líneas de acción posibles antes de tomarse cualquier decisión
- La gente participa de lleno en todas las fases de la toma de decisiones; por último se llega a algún tipo de consenso

¿En qué grado consideran que ha contribuido la Comunicación Interna al modo en que valora la Comunidad Universitaria la Institución?

e) Acciones y herramientas del departamento en comunicación externa

¿Qué herramientas emplea con mayor frecuencia el departamento de comunicación para la comunicación con la Sociedad en general?

¿Cómo valora cada una de estas herramientas?

¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

¿Qué herramientas se usan con más frecuencia para la comunicación con los medios de comunicación?

¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

f) Valoración de la comunicación externa

¿Qué puntuación daría a la publicación/ publicaciones de la universidad?

¿Considera que estas publicaciones son instrumentos de propaganda?

¿Cree, como profesional, que conoce las demandas de información de la sociedad respecto a la universidad?

¿Sobre qué temas hay más demanda social?

¿Calificaría de fluida, en general, su relación con los periodistas?

g) Ejecución de las estrategias y evaluación de la comunicación

¿Existe algún manual o soporte explícito que contenga las políticas de comunicación de la universidad?

¿En qué fecha se creó?

¿Considera que han mejorado los resultados desde su creación?

¿Cree que hay coherencia entre la formulación teórica de la política comunicacional y el trabajo diario del departamento?

¿Cómo puntuaría la corrección en la ejecución de las estrategias de comunicación?

En caso de que se detecten algunos déficits comunicacionales, explique brevemente de dónde cree que viene el problema y las posibles soluciones que aporta como responsable de comunicación

CUESTIONARIO COMUNIDAD UNIVERSITARIA²¹

OBJETIVOS

Se trata de ayudar a orientar pautas de actuación en la comunicación institucional universitaria:

²¹ Ver cuestionario completo en ANEXO 3.

- detectar principales flujos de orientación. Discursos internos.
- profundizar en la descripción de las carencias del sistema comunicacional
- conocer los deseos, expectativas y opiniones de los miembros de la comunidad universitaria con respecto a la institución.
- conocer las actitudes, relaciones y percepciones del mercado interno.
- analizar los componentes de la identidad institucional existente.

INSTRUMENTO.

A continuación se explica el modelo de encuesta que se realizará a los miembros de la comunidad universitaria, aunque ésta deberá ser enviada a un experto en comunicación institucional con conocimientos sociométricos, con el fin de eliminar, modificar o añadir nuevas cuestiones, así como calcular el error muestral.

Características

- Encuesta por muestreo. Los colaboradores en la investigación en cada universidad pasarán las encuestas al personal administrativo, docentes, investigadores y alumnos de la institución. Deberá ser genérica, para que el modelo sirva para todas las universidades.
- Diseño muestral probabilística estratificado con adjudicación proporcional. Es decir, se tomará un porcentaje determinado del total de miembros que componen la comunidad universitaria y, a su vez, un número proporcional a la cantidad de individuos de cada sector.
- Alcance y universo. Una muestra de individuos del PDI, PAS y de estudiantes de las Facultades, Escuelas Universitarias y Servicios Centrales de cada una de las universidades españolas seleccionadas para el estudio.
- Instrumento de recolección de datos. módulo estructurado, a partir de preguntas cerradas y escalas de opinión.
- Método de selección:
En el caso del PDI se usan las categorías como estratos, utilizando un muestreo aleatorio simple para la selección última de muestreo.

En el caso del PAS se emplearán distintos estratos: Servicio, Sección, Negociado y Puesto Base para el Personal Funcionario y los cinco grupos del Personal Laboral.

Para las entrevistas a los estudiantes se usará un muestreo polietápico con los estratos Titulación, Curso y Sexo, procediéndose luego a la selección de la unidad última mediante sorteo en el aula, de acuerdo con la elección de un primer número aleatorio y después aplicando el coeficiente de elevación, correspondiente al aula concreta, hasta finalizar el número de entrevistas a realizar en cada una²².

Ámbitos organizativos en las preguntas:²³:

a) Percepciones internas sobre la misión y evaluación de la representación sobre el cumplimiento de la función social:

*Cómo considera la comunidad universitaria que es la MISIÓN de la Universidad
Cómo considera que la cumple la Universidad*

b) Valoración del prestigio en el cumplimiento de la misión social de la universidad:

*Cómo cree la comunidad universitaria que valora la Sociedad la actividad institucional
Cómo la valora la Comunidad Universitaria*

c) Evaluación del autoconcepto:

Cómo considera la comunidad universitaria que se desarrolla la actividad institucional a partir de los comportamientos y actitudes de los diferentes sectores

d) Identificación de los rasgos de la personalidad:

Cómo percibe la comunidad universitaria la personalidad de sus miembros.

e) Evaluación de la evolución de percepciones a posteriori

Cómo consideran los miembros de la comunidad universitaria que ha cambiado su valoración de la institución a partir de su vinculación a ella:

f) Evaluación del uso de los canales de información y su eficacia.

Qué canales de información prefieren los miembros de la comunidad universitaria (más eficaz)

²² En este sentido, la macroencuesta se realizará siguiendo los procesos de la realizada por la Universidad Complutense de Madrid con motivo de la elaboración del Libro Blanco, que recoge LOSADA (1998, 187).

²³ Modelo de encuesta basada en la investigación de LOSADA (1998, 188).

Cuáles usan con mayor frecuencia

Cómo les gustaría disponer de la información

ANÁLISIS DE LA IMAGEN PUBLICADA

OBJETIVO:

Evaluación de la eficacia de los procesos de comunicación de la universidad en relación a la accesibilidad de los medios y a la comprensibilidad y pertinencia de los mensajes (construcción de mensajes significativos y fieles a su referente real, a la imagen intencional que conviene a los intereses de la organización).

INSTRUMENTO

El análisis de la información publicada, ámbito de la comunicación que mayor desarrollo suele evidenciarse en cualquier organización, se llevará a cabo a través del Dossier de Prensa de la universidad, de más fácil manejo que las publicaciones propiamente dichas.

Características

El análisis de contenido²⁴, que contendrá datos cualitativos y cuantitativos, se efectuará sobre varios Dossiers de Prensa en un período representativo. Por ejemplo, en un principio pueden tomarse Dossiers de Prensa de los dos últimos cursos²⁵, lo que nos permitirá, además, visualizar la evolución de la institución universitaria en lo que a proyección cuantitativa y cualitativa en los medios de comunicación se refiere.

No hay demasiadas investigaciones sobre este aspecto, por lo que seguiremos el estudio realizado por LOSADA (1998, 162), centrado en la consideración del impacto que en la prensa alcanzan los distintos ámbitos de actividad institucional, y que sigue varios pasos:

²⁴ En algunas universidades, se dará el caso de que los profesionales del servicio de comunicación ya hayan realizado un análisis similar de las noticias publicadas. En ese caso, ello servirá, por un lado, para evaluar el trabajo del servicio en lo que a investigación se refiere y, por otro, de orientación para los objetivos que se persiguen. No obstante, será conveniente realizar un análisis propio.

²⁵ En ocasiones será conveniente prescindir de los meses de verano.

- 1) Sistematización de todos los datos objetivos de los registros analizados, que se clasifican de forma cuantitativa por meses, medios, ámbitos de difusión, ámbitos de especialización, autoría de los materiales, intermediación de las agencias de noticias, áreas temáticas y asuntos más destacados.
- 2) Definición de una serie de variables cualitativas que se refieren al enfoque de los productos periodísticos estudiados (informativo, opinativo, positivo, negativo, polémico, crítico, elogioso) en general y en relación a los aspectos de la vida cotidiana universitaria relatados (actividad académica, rector, alumnos, selectividad, empleo, cursos de verano, temas especializados, temas de la sociedad, titulaciones, investigación, financiación).

Además de las variables propuestas por LOSADA, sería interesante analizar el protagonismo de los servicios de comunicación universitarios como fuente informativa.

ENCUESTA TELEFÓNICA A LOS PROFESIONALES DE LOS MEDIOS

Como complemento a este análisis de la imagen publicada, se empleará como herramienta metodológica la encuesta telefónica a los responsables de las áreas de Educación y Cultura de los medios de comunicación del ámbito geográfico de cada universidad.

OBJETIVO

Conocer las opiniones y las demandas comunicacionales de los periodistas respecto a gabinete de comunicación de la universidad.

INSTRUMENTO

Características

- Encuesta telefónica, que realizarán los equipos de investigación de cada universidad a los periodistas encargados de los temas de

educación (medios generalistas) o a varios elegidos al azar en el caso de medios especializados, dentro del ámbito provincial de cada universidad, y tras haber analizado la imagen publicada.

- Construcción del cuestionario y diseño de preguntas²⁶. Deben ser sencillas, abiertas o en batería. Las preguntas filtro son interesantes, ya que el riesgo de sustituir a un entrevistado por otro es alto. Será interesante hacer una prueba previa para comprobar la comprensión del mismo, así como identificarse y explicar los objetivos de la investigación antes de comenzar las preguntas.

Ámbitos organizativos en las preguntas:

a) Características de las noticias publicadas

Con qué frecuencia suele publicar noticias vinculadas a la universidad

Recuerda que temas de la universidad se publican más a menudo

Suele redactar usted o algún compañero las noticias o las toman de otras fuentes

b) Opinión del periodista

Cree que el número de noticias relacionadas con la universidad es

Mantiene contacto normalmente con el gabinete de comunicación de la universidad

Suele asistir a las convocatorias y ruedas de prensa

Cómo valoraría el trabajo del departamento de comunicación

Qué temas de información de la universidad dan a la al gabinete con más

frecuencia:

AUDITORÍA OPERATIVA DE LA COMUNICACIÓN

OBJETIVO:

Revisar externa y objetivamente lo que se está haciendo en lo referente a comunicación institucional, para luego compararlo con la estrategia, organización y plan de comunicación de la institución.

²⁶ C. BOSCH, J.Lluis y TORRENTE, Diego. *Encuestas telefónicas y por correo*. Cuadernos metodológicos. CIS. 1998.

INSTRUMENTOS

- Documentos con normas relacionadas con la comunicación de la institución.
- Técnicas observacionales, mediante las cuales los investigadores de cada universidad harán un seguimiento de las rutinas diarias de trabajo de los departamentos de comunicación.

El **proceso** a seguir sería el siguiente:

- 1) Detección y análisis de Manuales que contengan las políticas y los planes de comunicación, así como otros documentos (Estatutos, organigrama...)
- 2) Comparativa cualitativa y correspondencia entre lo fijado en el marco teórico y las prácticas profesionales analizadas mediante la observación del trabajo diario.

Jaws PDF Creator

ANÁLISIS DE IDENTIDAD DE LAS PUBLICACIONES INSTITUCIONALES

OBJETIVO:

Analizar las características cuantitativas y cualitativas de las publicaciones realizadas por el servicio de comunicación de la universidad, sobre todo en lo relativo al cumplimiento de su finalidad como herramienta comunicacional; es decir, ver qué comunica, cómo, y qué imagen de la universidad proyecta.

INSTRUMENTO

- **Muestra y período representativos.** El grupo investigador de cada universidad tomará varios ejemplares de las distintas publicaciones elaboradas por el departamento de comunicación. Sería muy práctico tomar algunas de los primeros números editados de estas publicaciones, junto a los dos últimos números, para luego poder comparar su evolución.
- **Características.** El análisis de contenido se hará a través de una tabla de vaciado, en la que se incluirán datos cuantitativos sobre la

publicación y variables cualitativas. Éste podría ser un ejemplo de tabla de vaciado para el análisis de contenido²⁷:

- **Análisis cuantitativo**

- Nombre de la publicación
- Fecha de fundación
- Empresa editora
- Redacción
- Diseño/ Formato
- Periodicidad
- Precio
- Ámbito y número de difusión
- Ámbito y número de audiencia
- Número de páginas
- Número de secciones
- Nombre de las secciones
- Número de noticias por publicación
- Número de noticias por secciones

Análisis cualitativo

- Uso del color
- Páginas netas de información
- Temas más frecuentes
- Fuentes informativas
- Autoría de las noticias
- Valor añadido de la información
- Estructura de la opinión
- Grado de especialización
- Interés de Contenido
- Credibilidad
- Coherencia con objetivos de comunicación

²⁷ Aunque antes sería útil hacer una prueba para ver si se cumplen los objetivos.

ANÁLISIS DE LA WEB INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA²⁸

OBJETIVOS

- Analizar la web universitaria para ver qué información incluye y el modo en que lo hace (si se incluye información de valor añadido, interactiva y personalizada).
- Ver el papel que desempeña el servicio de comunicación dentro de la elaboración de la web institucional de la universidad.

INSTRUMENTO

- **Período de análisis.** Los investigadores de cada universidad analizarán la web de esta en la misma fecha, con el fin de poder luego poner en común los resultados de todos los centros.

Características del análisis. El análisis consistirá en una descripción del sitio web, por un lado, y en una evaluación de la calidad del servicio, para lo que se tendrán en cuenta tanto el diseño como el contenido y el acceso al mismo. Ésta puede ser una ficha de volcado de datos útil para la investigación:

Análisis descriptivo (identificación del recurso):

NOMBRE UNIVERSIDAD/ URL

RESPONSABLE DE PÁGINA

IDIOMA/S

ÚLTIMA FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Análisis cualitativo

SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

- Modo de acceso a los textos y publicaciones (pdf, doc)
- Acceso a archivos números anteriores
- Servicios personalizados de información (e-mail, PDA, WAP)
- Envío de titulares
- Alertas informativas
- Recordatorios

²⁸ <http://exlibris.usal.es/merlo/darwin/material/guia.htm>

- Dossieres temáticos especializados
- Informaciones varias: calendario de exámenes, becas y ayudas, prácticas en empresas...
- Información personalizada por sectores: estudiantes, profesores, personal administrativo y de servicios...
- Guía de recursos organizada y clasificada
- Canales temáticos

SERVICIOS DE COMUNICACIÓN Y DE PARTICIPACIÓN

- Correo electrónico
- Foros
- Chat
- Encuestas
- Entrevistas
- Cartas activas clasificadas temáticamente

HERRAMIENTAS

- Descarga de programas: navegadores, multimedia, programas útiles...

AYUDA AL USUARIO

- Mapa web
- Preguntas frecuentes
- Ayudas a la navegación

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: MATRIZ DAFO

OBJETIVO

- Resumir los resultados del análisis de la comunicación institucional en la universidad desde una perspectiva multidimensional (recursos personales y materiales, política de comunicación, herramientas / canales...)
- Materializar un instrumento unificado para poder luego comparar los resultados en cada una de las universidades y llegar así a una visión global.

INSTRUMENTO

El grupo investigador de cada universidad se reunirá con el fin de poner en común los resultados del análisis comunicacional de la institución, que se plasmará en forma de análisis DAFO:

- **Debilidades**
- **Amenazas**
- **Fortalezas**
- **Oportunidades**

Este análisis DAFO puede también servir después para elaborar una estrategia de mejora del sistema comunicacional universitario, a través de un ANÁLISIS MAPEA:

- Qué déficits en la comunicación de la universidad como institución deben reducirse.
- Cuáles deben eliminarse
- Qué aspectos o rutinas de trabajo eficaces deben mantenerse
- Cuáles deben aumentar al suponer una oportunidad para optimizar los resultados comunicacionales.

II. FASE METODOLÓGICA COMÚN

REUNIÓN DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO:

El primer paso es poner en común los resultados obtenidos, bajo unos criterios similares, tras el análisis de la comunicación institucional en cada una de las universidades españolas seleccionadas.

INSTRUMENTO

Una forma interesante de hacerlo sería a través de unas **jornadas o seminarios** en los que se contase con la presencia, además de los representantes de los distintos equipos de investigación, de expertos en la materia.

DIAGNÓSTICO FINAL: LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

OBJETIVO

El último paso de la investigación consiste en plasmar los resultados de la misma, una vez que han sido puros en común, y a través de los cuales puedan ofrecerse las claves de mejora a los servicios de comunicación de las universidades y a otros públicos interesados.

INSTRUMENTOS

- De nuevo, sería interesante emplear una **matriz DAFO** para sintetizar, a grandes rasgos, la situación y las perspectivas de la comunicación institucional universitaria en España. Un **análisis MAREA** completaría esta visión y daría pistas para mejorar el sistema.

- A este análisis DAFO habría que sumarle un **informe cuantitativo y cualitativo**, a modo de **MEMORIA**, que comparase los resultados en las distintas universidades que han sido objeto de la investigación, en función de variables como su situación geográfica, tamaño, antigüedad, tipología...

10. CRONOGRAMA

	sept	oct	nov	dic	ener	febr	marz	abril	may	jun
Análisis Dossier de Prensa										
Mini encuesta periodistas										
Macroencuesta comunidad universitaria										
Cuestionario responsables comunicación universidades										
Auditoría operativa de la comunicación										
Análisis publicaciones institucionales										
Análisis web institucional										
Matriz DAFO										
Jornadas puesta en común resultados										
Matriz DAFO										
Informe comparativo universidades: MEMORIA										

Durante los meses de septiembre tendrá lugar la **fase previa a la investigación**, en la cual el responsable de la misma localizará y se reunirá con los coordinadores de las distintas universidades y comunidades autónomas con el fin de terminar de fijar los criterios metodológicos, técnicos y temporales del trabajo. A finales de este mes también se seleccionará a los alumnos que participarán en el proyecto y tendrán lugar las primeras reuniones en las que se les explicarán los objetivos del mismo y se les asignarán tareas.

Así, en octubre comenzará la **primera fase de la investigación**, aquella en la que ésta se desarrollará simultáneamente en las universidades seleccionadas. Será en este mes cuando comenzarán la mayoría de los procesos metodológicos de la misma, que deben concluir en diciembre.

De este modo, enero y febrero se dedicarán a extraer las conclusiones de los estudios realizados, que llevarán al equipo de investigación de cada universidad a realizar una Matriz DAFO a modo de resumen de los resultados obtenidos tras el análisis del sistema comunicacional en la misma.

A principios de marzo comienza la **segunda fase de la investigación**, en cuya primera semana se celebrarán unas jornadas que reunirá a los coordinadores del trabajo en las distintas universidades, y tras las cuales, hasta final de curso, se elaborará una Matriz DAFO y un informe, a modo de memoria, que resuman la evolución y la situación actual de la comunicación institucional en las universidades españolas analizadas, así como sus perspectivas.

11. MARCO ADMINISTRATIVO

1. Equipo de trabajo

◆ Director responsable de la investigación

Debe ser una persona con experiencia investigadora y conocimientos especializados en Comunicación Institucional, así como vinculado al ámbito universitario (por ejemplo, un profesor de Ciencias de la Comunicación). Su tarea se centrará, primero, en seleccionar a los investigadores que coordinarán el trabajo en cada universidad seleccionada y, entre éstos, a los representantes autonómicos. Se encargará de mantener luego contacto constante con cada uno de ellos, ya sea para fijar los criterios metodológicos y técnicos de la investigación, ya sea para conocer el desarrollo de ésta y solucionar los posibles problemas que vayan surgiendo.

Otra de las misiones del director del proyecto será contratar al resto de personal necesario, además de investigadores, para poder desarrollarlo. Así, se pondrán en contacto con el algún departamento de Sociología, Estadística o similar, a los que solicitarán asesoramiento para la realización de las encuestas (revisión de las preguntas, cálculo del margen de error...)

Del mismo modo, cuando la investigación dentro de cada universidad finalice, se volverá a reunir con los coordinadores con el fin de poner en común los resultados del estudio.

◆ Coordinadores autonómicos

Habrá un profesor o investigador coordinador por cada Comunidad autónoma, que se encargará de dirigir el trabajo de los grupos de investigación en las universidades de su ámbito geográfico.

En las Comunidades en las que sólo se haya seleccionado una universidad, el coordinador de la investigación en la misma será también el encargado de la coordinación autonómica.

Estos coordinadores se reunirán con el director y responsable de la investigación, al principio del desarrollo de la misma, con el fin de sentar una metodología y una rutina de trabajo definitiva, que irán luego transmitiendo a los

coordinadores de las distintas universidades que les correspondan. Durante el desarrollo del trabajo, el contacto entre coordinadores y director de la investigación será permanente, si no de forma personal, mediante el teléfono o correo electrónico.

◆ **Coordinadores de cada universidad**

Su perfil será similar al de los coordinadores autonómicos. Entre sus tareas, destaca, por un lado, la dirección y la coordinación de la investigación en el centro que les corresponda y, por otro, la selección de personal necesario para llevarla a cabo, para lo cual, bajo los criterios impuestos por el director de la investigación, elegirán a un número determinado de investigadores para formar el equipo de trabajo, a los que luego asignarán distintas tareas.

Habrán coordinadores que se ocupen de más de una universidad, en el caso de aquellas que no cuenten con Facultad de Ciencias de la Comunicación (por ejemplo, el coordinador de Málaga se hará cargo de la de Granada).

◆ **Componentes de los equipos de trabajo de cada universidad**

Como ya se ha mencionado, sería interesante que los coordinadores anunciaran a los alumnos la posibilidad de participar, de forma voluntaria, en la investigación. De esta forma, en aquellas universidades que contasen con Facultad de Ciencias de la Comunicación el equipo de trabajo lo compondrían los alumnos seleccionados por el coordinador, cuyo número variará según el tamaño de la universidad objeto de estudio. En el resto de las universidades, es decir, aquellas que no cuentan con Facultad de Ciencias de la Comunicación o similar, el trabajo lo realizarían los grupos de alumnos seleccionados de la Facultad de Comunicación más cercana geográficamente coordinados por el responsable de dicha facultad (por ejemplo, entre los alumnos de Málaga se seleccionarían dos grupos, uno para esta universidad y otro para la de Granada).

2. Materiales y equipo

1. Gastos de personal

- Director de la investigación, contratado durante un año según las retribuciones de personal docente e investigador; comenzará a trabajar, antes de que comience la investigación en sí, en la preparación de la misma.

- Un investigador/ docente de cada una de las 30 universidades de la muestra, como coordinador del grupo de investigación dentro de las mismas, que serán contratados durante un curso académico, de acuerdo también a las retribuciones de personal docente e investigador.

- Grupo de alumnos en cada una de las 30 universidades en función de cada año de las mismas que trabajarán asociándose a los programas de voluntariado de investigación o como becarios, que trabajarán durante un cuatrimestre del curso.

- Consultores especialistas en estadística para la revisión de encuestas (pueden ser investigadores del Departamento de Sociología o Estadística de alguna universidad por ejemplo), que colaborarán antes del comienzo de la investigación, en septiembre y tras la elaboración de los cuestionarios (noviembre y diciembre).

2. Gastos de material:

A) Material fungible

- Folios para cuestionarios, informes....
- Fotocopias para cuestionarios, informes
- Tinta para la impresora
- Soportes digitales de almacenamiento: cd, disket...
- Otros materiales de oficina (lápices, bolígrafos...)

B) Material inventariable

-**Ordenadores.** Un mínimo de dos ordenadores de mesa (en algunas se podrá negociar que las universidades los cedan) en cada universidad para los grupos de investigación, en función al tamaño de éstos (los coordinadores contarán ya con el suyo propio). Se prevé la posibilidad de dotar, además, con ordenadores portátiles a los equipos de investigación que tengan que desplazarse desde las Facultades de Comunicación a universidades de provincias cercanas.

-**Impresoras.** Una para cada sede de trabajo en la universidad.

-**Teléfono y línea** en cada una de las sedes de trabajo de las distintas universidades. En la mayoría sólo habrá que añadir una extensión más a la línea ya existente. En el caso de los grupos que tengan que desplazarse a otras universidades, se les facilitará un teléfono móvil por grupo. También se establecerán acuerdos para que puedan usar el teléfono de algunas universidades.

-**Software.** Windows XP, Microsoft Office XP...

-**Conexión a internet** (se podrá utilizar la de la facultad), también en los ordenadores portátiles.

-**Mobiliario** (varias mesas y sillas en cada sede), y una sala donde puedan trabajar los equipos de investigación. En la mayoría de los casos, será la facultad quien preste tanto la sala como el mobiliario.

C) Materia Bibliográfica

-Libros especializados en la materia: manuales de Comunicación Institucional, publicaciones de investigaciones anteriores en relación con el tema, etcétera.

D) Dietas y viajes

-Viaje y estancia de los 30 profesores coordinadores en las distintas universidades; en un primer momento, adonde se decida celebrar la reunión con el director y, al final del trabajo, a la ciudad en la que se celebren las jornadas de puesta en común de las investigaciones en cada una de las universidades seleccionadas.

E) Otros gastos.

- Aquí entran a formar parte los gastos de mantenimiento de los equipos y otros gastos indirectos o no previstos que sucedan durante las distintas etapas de la investigación.

Control presupuestario

Con el fin de corregir los desajustes, el director de la investigación llevará a cabo otra metodología desde el punto de vista administrativo: el control permanente del cumplimiento de las previsiones realizadas en la distribución temporal del presupuesto.

OBJETIVOS

- Establecer previsiones razonadas
- Observar de forma continua los acontecimientos para modificar las previsiones primitivas y su puesta al día
- Confrontar las previsiones con los resultados
- Investigar las causas de todas las diferencias constatadas
- Poder fijar costes previsionales

HERRAMIENTA

El responsable de la investigación comparará mensualmente los gastos reales con los presupuestos fijados para cada concepto, anotando los desajustes y analizando las causas de los mismos, que pueden venir de un error de cálculo en la previsión, un defecto en la realización de las tareas o la combinación de ambos.

A continuación se presenta un modelo de tabla para el control presupuestario de cada mes de la investigación.

PARTIDAS	Previsión	Realización	Desviación			Decisión corrección
			Actual	Acumulada	Total	

Annexo 2

Jaws PDF Creator

EVALUATION

VALUTAZIONE

**Cuestionario para los responsables
de comunicación de las universidades
españolas seleccionadas**

EVALUACIÓN

EVALUATION

CUESTIONARIO

Nombre:

Cargo y universidad:

1. ¿Desde cuándo existe el departamento? (marque la casilla correcta):

Hace menos de 1 año

De 1 a 3

De 3 a 5

Más de 5

2. ¿Cuántas personas trabajan de forma continuada en el departamento?

1

Entre 2 y 5

Entre 6 y 10

Más de 10

3. ¿Bajo la autoridad de quién está?

Rectorado

Es independiente

Otras (especificar) _____

4. ¿Cuál es su formación académica?

Periodismo

Publicidad y Relaciones Públicas

Empresariales

Derecho

Otras, ¿cuál? _____

5. ¿Cuántos años lleva trabajando en el departamento de comunicación?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de cinco años

6. ¿Qué puntuación se daría a sí mismo como orador público en lo que a sus tareas de dirección se refiere? (Tache uno de los números, siendo 0 el mínimo y 10 el máximo)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. ¿Qué puntuación se daría por su capacidad de escucha en ese sentido?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. ¿Qué puntuación se daría a sí mismo como redactor de memorias e informes, basándose en la reacción que sus trabajos suscitan en la institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. ¿Qué opinión del nivel medio de la comunicación escrita de la institución?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. ¿Por qué medio se suele enterar de los asuntos importantes que le afectan a usted, a la parte comunicacional de la institución y a la propia institución? (escriba la respuesta para cada uno de los ámbitos señalados a continuación):

Asuntos que le afectan a usted
A la parte comunicacional de la institución
A la institución en general

11. Cuáles son las herramientas de uso más frecuentes para la comunicación interna (Marque tantas opciones como crea conveniente):

- Tablones, actos y eventos internos
- Hojas informativas
- Reuniones con otras divisiones
- Manual de acogida (Red)
- Revista interna
- Actividades lúdicas
- Vídeo o CD corporativo
- Plan de comunicación interna
- Grupos de mejora
- Reuniones de directivos y rector
- Nuevos productos
- Intranet
- Reuniones aleatorias con el rector
- Jornadas de puerta abierta
- Memoria interna económica
- Teléfono de información
- Auditoría de Comunicación
- Revistas electrónicas
- Otras, ¿cuáles?

12. ¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

(Respuesta múltiple)

- Eficacia
- Comodidad
- Inercia de profesionales
- Tradicición
- Limitación de recursos
- Experimentación
- Demanda de público
- Otras ¿cuáles? _____

13. Ordene las siguientes herramientas según su eficacia dentro de su institución (siendo 1 la más eficaz)

- Tablones, actos y eventos internos
- Hojas informativas
- Reuniones con otras divisiones
- Manual de acogida (Red)
- Revista interna
- Actividades lúdicas
- Vídeo o CD corporativo
- Plan de comunicación interna
- Grupos de mejora
- Reuniones de directivos y rector
- Nuevos productos
- Intranet
- Reuniones aleatorias con el rector
- Jornadas de puerta a puerta
- Memoria interna económica
- Teléfono de información
- Auditoría de Comunicación
- Revistas electrónicas
- Otras, ¿cuáles?

14. Medida en que los empleados conocen y comprenden la filosofía de la empresa y los objetivos

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

15. ¿Considera que la dirección se aleja del entorno de los empleados?

- Poco alejada
- Bastante alejada
- Nada alejada
- Muy alejada
- Alejada

16. ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicación descendente?

- Personal
- Escrita
- Audiovisual
- Digital

17. Frecuencia de uso de la red interna como herramienta de comunicación

- Diaria
- 2 veces por semana
- 1 vez al mes
- 4 veces al año

18. La Intranet ha afectado a otros medios de comunicación interna...

(marque la opción que considere más correcta)

- Disminuye el uso de otras herramientas
- Otros medios ya ni se usan
- Se ha convertido el principal mdc

19. ¿Qué contenidos tiene esa red local? (Resuesta múltiple)

- Noticias de la compañía
- Normas internas
- Oportunidades de formación
- Bases de datos internas
- Resumen de prensa de la compañía
- Revista interna
- Directorio de empleados (algo básico)
- Memoria de empresa – grupo
- Información financiera de la empresa
- Catálogo de productos
- Manuales de bienvenida
- Procedimientos de crisis
- Normas de calidad
- Contenidos, convenios
- Resumen de prensa y otros temas de interés

- Buzón de sugerencias
- Programas de formación continua con intranet
- Peticiones de material y servicio técnico
- Directorio de clientes, mediadores, proveedores
- Conexiones a bases de datos externas
- Calendario de las vacaciones
- Grupos de contacto
- Conexión en Internet de clientes y proveedores
- Legislación específica
- Información de los sindicatos
- Otros

20. ¿Qué tareas hace el servicio de comunicación en la web corporativa?

(Respuesta múltiple)

- Diseño inicial
- Volcado de contenidos
- Actualización constante de la web
- Gestión de la web
- Ninguna de estas tareas
- Todas estas tareas

21. ¿Considera que se están aprovechando todas las posibilidades de la red en lo que a comunicación institucional se refiere?

- Mucho
- Bastante
- Regular
- Poco
- Muy poco

22. Limitaciones en la web institucional (Respuesta múltiple)

- Instalación incompleta
- Instalación incompleta en determinados departamentos
- Infrautilización
- Faltan contenidos

- Base documental influyente
- Otros

23. Grado de actualización de la Red

- Todos los días
- De dos a tres veces por semana
- Cada semana
- Cada quince días
- Dos veces al año
- Cada dos o tres meses
- Cada mes

24. ¿Existe el pensamiento de ampliar o mejorar la web?

- Si
- No

25. Motivos de implantación de la Red Interna (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- Rapidez de comunicación
- Promueve la integración de las personas
- Facilita la gestión del conocimiento
- Reducción de gastos
- Otros (especificar) _____

26. Califique los siguientes factores según el papel que jueguen como causas de cualquier fallo en la comunicación horizontal que haya experimentado durante los últimos meses:

- Falta de consciencia individual en cuanto a la necesidad de cooperar con otros
- Insuficiencia de reuniones
- Exceso de autonomía de divisiones de departamentos
- Fallos del centro en la coordinación de las partes de la organización
- Otros factores (especificar) _____

26. ¿Cómo calificaría a la empresa en relación con la disposición general a atender ideas y sugerencias, reacciones y comentarios que se transmiten de abajo a arriba? (siendo 0 el mínimo):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27. Señale la casilla correspondiente a la afirmación que mejor represente el modo como se toman las decisiones en la institución:

- Se anuncian sin dar razones
- Se anuncian explicando el porqué
- Se anuncia una decisión provisional; luego se solicitan opiniones antes de confirmarse la decisión
- Se someten a discusión pública varias líneas de acción posibles antes de tomar cualquier decisión
- La gente participa de lleno en todas las fases de la toma de decisiones; por último se llega a algún tipo de consenso

28. ¿En qué grado consideran que ha contribuido la Comunicación Interna al nivel en que valora la Comunidad Universitaria la Institución? (siendo 0 el mínimo):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29. ¿Que herramientas emplea con mayor frecuencia el departamento de comunicación para la comunicación con la Sociedad en general? (Respuesta múltiple)

- Revistas y periódicos de la universidad
- Página web de la universidad
- Jornadas, congresos y otros actos públicos
- Otros (especificar) _____

30. ¿Cómo valora cada una de esas herramientas?

- Revistas y periódicos de la universidad
- Página web de la universidad
- Jornadas, congresos y otros actos públicos

Otros (especificar) _____

31. ¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

(Respuesta múltiple)

- Eficacia
- Comodidad
- Inercia del profesional
- Tradicición
- Limitación de recursos
- Experimentación
- Demanda de público
- Otras ¿cuáles? _____

32. ¿Qué herramientas se usan con más frecuencia para la comunicación con los medios de comunicación? (Respuesta múltiple):

- Notas de prensa y convocatoria
- Comunicados de prensa
- Ruedas de prensa
- Memoria anual y otros documentos
- Página web de la institución
- Contacto personalizado vía correo electrónico
- Contacto personalizado vía teléfono
- Otros (especificar) _____

33. ¿Cuáles son los motivos que llevan al uso de estas herramientas?

(Respuesta múltiple)

- Eficacia
- Comodidad
- Inercia del profesional
- Tradicición
- Limitación de recursos
- Experimentación
- Demanda de público
- Otras ¿cuáles? _____

34. Qué puntuación daría a la publicación/es de la universidad (siendo 0 la más baja)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

35. ¿Considera que las publicaciones son instrumentos de propaganda?

- Sí, siempre
- Frecuentemente
- Sólo en ocasiones
- No

36. ¿Cree, como profesional, que conoce las demandas de información de la sociedad respecto a la universidad?

- Sí
- No

37. ¿Sobre qué temas hay más demanda social externa?

- Investigación y temas científicos
- Jornadas, congresos y actos culturales
- Asuntos administrativos (becas, matriculación...)
- Cursos y conferencias
- Otros, ¿cuáles?

38. ¿Calificaría de fluida, en general, su relación con los periodistas?

- Sí
- No

39. ¿Existe algún manual o soporte explícito que contenga las políticas de comunicación de la universidad?

- Sí
- No

40. ¿En qué fecha se creó?

- No existe
- Hace menos de un año
- Hace entre 1 y 2 años
- Hace entre 2 y 4 años
- Hace entre 4 y 5 años
- Hace más de 5 años

41. ¿Considera que han mejorado los resultados desde su creación?

- No existe
- Sí
- No

42. ¿Cree que hay coherencia entre la formulación teórica de la política comunicacional y el trabajo diario del departamento?

- Sí
- No

43. ¿Cómo puntuar a la ejecución de las estrategias de comunicación?
(siendo 0 el mínimo):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

44. En caso de que se detecten algunos déficits comunicacionales, explique brevemente de dónde cree que viene el problema

45. Señale algunas soluciones que, bajo su criterio profesional, mejorarían la comunicación en la universidad.

Anexo 3

Jaws PDF Creator

EVALUATION

VALUTAZIONE

**Cuestionario para los públicos internos
de las universidades españolas seleccionadas**

EVALUATION

EVALUACIÓN

EVALUATION

CUESTIONARIO

Antes de empezar, marque el estrato al que pertenece:

- ESTUDIANTES
- PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR
- PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

1. **¿Cuál considera, como miembro de la comunidad universitaria, que es la MISIÓN principal de la Universidad?** (ordene las siguientes opciones por importancia, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante):

- Preparación profesional
- Formación de élites dirigentes
- Transmisora del saber y la cultura
- Investigación
- Creación del pensamiento y crítica social

2. **¿Cómo considera que la cumple la Universidad?** (ordene cada una de las opciones siguientes, siendo 0 la que menos se cumple y 4 la que más):

- Preparación profesional
- Formación de élites dirigentes
- Transmisora del saber y la cultura
- Investigación
- Creación del pensamiento y crítica social

3. **¿Cómo cree la comunidad universitaria que valora la Sociedad la actividad institucional?** (Ordene los siguientes valores, siendo 6 el más valorado y 1 el menos valorado).

- Tradicición, antigüedad y solera
- Número de estudiantes
- Docencia que se imparte
- Intelectuales y profesionales que se han formado en ella
- Investigación

Modernización, institución emergente

4. ¿Cómo cree que valora la comunidad universitaria la actividad institucional?

(Ordene los siguientes valores, siendo 6 el más valorado y 1 el menos valorado):

- Tradición, antigüedad y solera
- Número de estudiantes
- Docencia que se imparte
- Intelectuales y profesionales que se han formado en ella
- Investigación
- Modernización, institución emergente

5. ¿Cómo considera la comunidad universitaria que se desarrolla la actividad institucional a partir de los comportamientos y actitudes de los diferentes sectores? (Marque una casilla de cada uno de los tres grupos, independientemente de al que pertenezca):

A. ESTUDIANTES:

- a) Los estudiantes vienen a la Universidad para hacer exámenes y recibir a cambio los papeletos del aprobado
- b) Los estudiantes no se organizan porque cada vez son más individualistas.
- c) Los estudiantes se olvidan de vivir la vida universitaria porque están pendientes de su salida profesional
- d) Los estudiantes están interesados en la formación universitaria
- e) Los estudiantes están dispuestos a participar, pero no se le dan posibilidades para hacerlo
- f) Otras (especificar) _____

B. PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR

- a) Los departamentos han roto el sentido de pertenencia del cuerpo de profesores
- b) A los profesores lo único que les interesa son sus investigaciones y pasan de los alumnos
- c) Aunque se critiquen, los profesores siempre están dispuestos a defenderse entre ellos
- d) A los profesores les gusta la docencia y transmitir sus conocimientos
- e) A la universidad sólo se llega a algo si formas parte de un grupo de influencia.
- f) Otras (especificar) _____

C. PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE SERVICIOS

- a) Sólo apoyando a los líderes sindicales, el PAS podrá alcanzar un reconocimiento justo.
- b) La implicación del PAS hace posible ofrecer servicios de calidad a pesar de la escasez de recursos.
- c) A la mayor parte del PAS lo único que les interesa es hacer bien su trabajo y después pasar de todo
- d) Sólo en la medida en que el PAS se sienta partícipe de la vida universitaria podrá tomar conciencia de su importancia
- e) El PAS de la UCM se siente más cerca de la administración en general que de la Universidad.
- f) Otras (especificar) _____

6. ¿Cómo percibe la comunidad universitaria la personalidad de sus miembros? (Señale una casilla para cada categoría dentro de cada uno de los grupos, siendo 0 el grado mínimo de esa categoría y 10 el máximo):

A) ESTUDIANTES

a) **Conservadores:**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) **Cultos**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c) **Comunicativos**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

d) **Impulsivos**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) **Activos**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) **Idealistas**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

f) **Solidarios**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

B) PDI

a) **Conservadores:**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Cultos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c) Comunicativos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

d) Amables

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) Activos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) Idealistas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

f) Solidarios

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C) PAS

a) Conservadores:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Cultos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c) Comunicativos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

d) Amables

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) Activos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

e) Idealistas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

f) Secundarios

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. ¿Cómo consideran los miembros de la comunidad universitaria que ha cambiado su valoración de la institución a partir de su vinculación a ella?:

- Igual
- Mejor
- Mucho mejor
- Peor
- Mucho peor

8. ¿Qué canales de información prefieren los miembros de la comunidad universitaria?:

- Tablones, actos y eventos internos
- Hojas informativas
- Reuniones con otras divisiones
- Manual de acogida (Red)
- Revista interna
-

- Actividades lúdicas
- Vídeo o CD corporativo
- Plan de comunicación interna
- Grupos de mejora
- Nuevos productos
- Intranet
- Reuniones aleatorias con el rector
- Jornadas de puertas abiertas
- Memoria interna económica
- Teléfono de información
- Auditoria de Comunicación
- Revistas electrónicas
- Otras, ¿cuáles? _____

Jaws PDF Creator

9. ¿Cuáles de estos canales comunicativos se usan con mayor frecuencia?:

- Tablones, actos y eventos internos
- Hojas informativas
- Reuniones con otras divisiones
- Manual de acogida (Red)
- Revista interna
- Actividades lúdicas
- Vídeo o CD corporativo
- Plan de comunicación interna
- Grupos de mejora
- Nuevos productos
- Intranet
- Reuniones aleatorias con el rector
- Jornadas de puertas abiertas
- Memoria interna económica
- Teléfono de información
- Auditoria de Comunicación
- Revistas electrónicas
- Otras, ¿cuáles? _____

10. Cómo les gustaría disponer de la información

- Tablones, actos y eventos internos
- Hojas informativas
- Reuniones con otras divisiones
- Manual de acogida (Red)
- Revista interna
- Actividades lúdicas
- Vídeo o CD corporativo
- Plan de comunicación interna
- Grupos de mejora
- Nuevos productos
- Internet
- Reuniones aleatorias con el lector
- Jornadas de puertas abiertas
- Memoria interna económica
- Teléfono de información
- Auditoría de Comunicación
- Revistas electrónicas
- Otras, ¿cuáles? _____

Anexo 4

Jaws PDF Creator

EVALUATION
**Cuestionario para los periodistas de los medios
de comunicación de la provincia de cada
universidad española seleccionada**
EVALUATION
EVALUACIÓN
EVALUATION

CUESTIONARIO

Nombre:

Puesto/ Medio de Comunicación:

1. ¿Con qué frecuencia suelen publicar noticias vinculadas a la universidad?

(señale la casilla a la que corresponda su respuesta):

Una o ninguna por número

De dos a cinco por número

Más de cinco por número

2. ¿Recuerda qué temas de la universidad se publican más a menudo?

(indíquelos brevemente a continuación):

3. ¿Suele elaborar usted o algún compañero las noticias o las toman de otras fuentes?

Suelo redactarlas yo u otro compañero

El medio suele editar las informaciones del gabinete de la universidad

El medio suele tomar las informaciones de agencias de noticias

Otros (especificar) _____

4. Cree que el número de noticias relacionadas con la universidad es

- Demasiado bajo
- Bajo
- Adecuado
- Elevado
- Demasiado elevado

5. ¿Mantiene contacto normalmente con el gabinete de comunicación de la universidad?

- Sí
- No

6. ¿Suele asistir a las convocatorias y ruedas de prensa de la universidad?

- Sí
- No

- Solo cuando no hay otras noticias
- A veces, cuando el tema interesa

7. ¿Cómo valoraría el trabajo del departamento de comunicación? (Señale una casilla para cada categoría dentro de cada uno de los grupos, siendo 0 el grado mínimo de esa categoría y 10 el máximo):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. ¿Qué temas o actividades de la universidad le llaman más al gabinete con más frecuencia? (Marque tantas casillas como estime conveniente):

- Investigación
- Clases y certámenes académicos
- Jornadas, congresos y actos culturales
- Actividades lúdicas
- Otros (especificar) _____