



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

TESIS DOCTORAL

**LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA. DE LA
COMUNICACIÓN INSTRUMENTAL A LA COMUNICACIÓN PARA LA
DEMOCRACIA Y LA PARTICIPACIÓN**

Realizada por:
Esther Simancas González

Dirigida por el:
Dr. Marcial García López

Málaga, 2015



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: Esther Simancas González

 <http://orcid.org/0000-0003-0747-8210>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

A mis padres y a mi hermano, siempre.

Y a ti, Fiti.

AGRADECIMIENTOS

Han sido incontables las veces que he fantaseado con escribir, por fin, estas líneas. Y resulta que ahora las palabras se vuelven escurridizas, o solo acuden a la llamada aquellas que son capaces de componer un mensaje de agradecimiento demasiado al uso. Aún, así, allá van, cargadas de amor hacia aquellas personas que me han ayudado a enfrentarme a un reto que me daba verdadero pavor. Ya está, lo hemos conseguido. ¡Seguimos! Con las fuerzas renovadas y los ojos chispeantes, porque el mundo está lleno de aventuras y de sueños por cumplir (hacer, rehacer, inventar, deconstruir,...) a vuestro lado.

Gracias

Isabel, Manolo, Toñi, Fiti, María, Marcial, Rosi, Tania, Mercedes, Rosa, Su, Eva

por ser mis compañeras de viaje. Os quiero.

Marcial, como no podía ser de otra manera tenía que volver a nombrarte. Cómo no nombrarte, si cuando miro a través de ti el mundo se expande, si me insuflas a borbotones ganas de hacerme preguntas y buscar respuestas, si contigo aprender y construir no son edificantes sino excitantes, si siempre confías en mí. Gracias.

Gracias también a Rocío y a Andrés Jiménez porque han sido piezas clave para que esta tesis haya llegado a buen puerto.

Y por supuesto, gracias a todas aquellas personas que han participado en la investigación (directoras y directores de comunicación y expertos y expertas del panel Delphi), aportando su tiempo (que me consta que no les sobra), sus conocimientos y su experiencia.

En el corazón del análisis social hay siempre presentes juicios de valor (...)

Reconocer las valoraciones y preferencias como lo que son significa declararlas. Lo cual no excluye la pasión. No la excluye ni el momento de declarar las valoraciones ni en el arranque y el desarrollo del análisis social. (...) Se trata de un conocer apasionado que se propone reunir en el análisis mismo la posición valorativa y la actitud crítica. (...) esta razón apasionada – pasión razonada (...) conoce múltiples mediaciones entre teoría y decisión y afirma, además, que la jerarquía de valores propia de una concepción inmanentista no admite otra relación con los resultados de las ciencias positivas que no sea la relación de plausibilidad

Fernández Buey (2009: 212 - 214)

Pensar no es una operación académica, especulativa o teórica. Ni una utopía neutra. Como tampoco el decir es una simple enunciación. Es en ese límite siempre *divisible*, (...) el que cambia. Este límite de lo imposible, del «quizá» y del «sí» (...) Ahí es donde la universidad está en el mundo que trata de pensar.

En esa frontera ha de negociar pues, y organizar su resistencia. Y asumir sus responsabilidades. No para cerrarse ni para reconstruir ese fantasma abstracto de soberanía cuya herencia teológica o humanista habrá comenzado quizás a deconstruir, si es que ha comenzado a hacerlo. Si no para resistir efectivamente, aliándose con fuerzas extraacadémicas, para oponer una contraofensiva inventiva, con sus obras, a todos los intentos de reapropiación

Derrida (2002: 75 - 76)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
I. Introducción e interés del tema de investigación.....	12
II. Estructura de la tesis.....	17
III. Planteamiento del problema. Delimitación del objeto de estudio	19
IV. Hipótesis de trabajo	24
V. Objetivos.....	25
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.1. Análisis de contenido.....	31
1.2. Entrevistas semiestructuradas.....	35
1.3. Panel Delphi	40
1.4. Técnica DAFO	54
CAPÍTULO 2. LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COMO ACTOR SOCIAL	57
2.1. Historia y evolución de la universidad pública en España	58
2.1.1. Nacimiento de la institución universitaria	59
2.1.2. La universidad pública en España desde el siglo XIX hasta la década de 1970	64
2.1.3. La universidad pública en España durante la democracia	74
2.1.4. Cifras actuales de las universidades públicas españolas	101
2.2. La globalización neoliberal de la universidad versus la universidad como bien público.....	115
CAPÍTULO 3. LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA Y LA COMUNICACIÓN. 122	
3.1. La comunicación institucional en el marco de la comunicación de las organizaciones.....	123
3.2. La gestión de la comunicación en las universidades españolas.....	131
CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DESDE UN ENFOQUE SOCIAL.....	141
4.1. Hacia un nuevo concepto de comunicación institucional en la universidad	142
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA.....	153
5.1. Visibilidad e identidad de las instancias que gestionan la comunicación	

de las universidades públicas en las sedes webs universitarias.....	154
5.2. Planificación de la comunicación	159
5.2.1. Objetivos de comunicación de las universidades públicas.....	159
5.2.2. Plan estratégico de comunicación.....	168
5.2.2.1. Investigación previa	169
5.2.2.2. Elaboración.....	171
5.2.3. Evaluación de los resultados.....	173
5.3. La gestión de la comunicación en las universidades públicas	174
5.3.1. Órganos que gestionan la comunicación en la universidad	174
5.3.1.1. Posición en el organigrama universitario	184
5.3.1.2. Funciones	185
5.3.2. El DIRCOM universitario	190
5.3.3. Presupuesto.....	191
5.3.4. Contratación externa.....	193
5.4. Públicos y canales de la comunicación institucional universitaria.....	194
5.4.1. Públicos de la comunicación universitaria.....	194
5.4.2. Canales y herramientas de comunicación.....	197
5.4.3. Agentes de la comunicación	201
5.5. Opinión de los directores y directoras de comunicación	202
5.5.1. Disciplina en la que se encuadra la naturaleza y funciones de las instancias que dirigen.....	202
5.5.2. Denominación más adecuada para estas instancias	204
5.5.3. Públicos de la universidad.....	206
5.5.4. Problemas de comunicación de las universidades públicas.....	207
5.5.5. Sentido y papel de la comunicación en la universidad pública.....	213
5.5.6. Claves para una gestión eficaz de la comunicación universitaria	217

CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN. LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA EN LA UNVIERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA..... 222

6.1. Valoración del papel y el estado de la comunicación en la universidad pública española.....	223
6.1.1. Objetivos de comunicación en las universidades públicas.....	223
6.1.2. Problemas de comunicación en las universidades públicas.....	228

6.2. Evaluación de la situación actual de la gestión comunicativa en la universidad desde el enfoque de la comunicación participativa	235
6.2.1. Planificación estratégica de la comunicación	235
6.2.2. Departamentos o gabinetes de comunicación	240
6.3. Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública	250
6.3.1. Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario	250
6.3.2. Condicionantes para una comunicación participativa	254
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	259
7.1. Análisis diagnóstico DAFO	260
7.2. Análisis de confrontación DAFO	263
CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE ACTUACIÓN PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COLABORATIVA DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.....	267
8.1 Planificación estratégica en comunicación participativa	268
8.1.1 Objetivos de la comunicación universitaria	268
8.1.2 Primeros pasos para la puesta en marcha	269
8.1.3 Estrategias de comunicación. Ejemplos de canales y herramientas	270
8.2 Agentes sociales protagonistas de los procesos de comunicación	277
8.2.1 Comunidad universitaria	277
8.2.2 Grupos externos a la institución.....	277
8.3 Servicio de comunicación.....	278
8.3.1 Ubicación en la estructura universitaria	278
8.3.2 Principales funciones del servicio y organización del trabajo	279
CONCLUSIONES	281
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	300
ANEXOS	319

- I. Guión de la entrevista realizada a los directores y directoras de comunicación de las universidades públicas

- II.** Listado de responsables de comunicación entrevistados
- III.** C.V. abreviado de los expertos y expertas participantes en el panel Delphi
- IV.** Estudio prospectivo Delphi para la elaboración de un modelo de gestión comunicativa participativa y democrática para la universidad pública (1º cuestionario)
- V.** Análisis de resultados de la primera vuelta del Panel Delphi: frecuencias y tablas de frecuencias
- VI.** Segunda fase estudio prospectivo Delphi para la elaboración de un modelo de gestión comunicativa participativa y democrática para la universidad pública (2º cuestionario)
- VII.** Análisis de resultados de la segunda vuelta del Panel Delphi: frecuencias y tablas de frecuencias

INTRODUCCIÓN

I. Introducción e interés del tema de investigación

Esta tesis tiene su germen en una actuación avalada por la Universidad de Cádiz que se pone en marcha en octubre de 2012 y que pretende sentar las bases para la creación de un gabinete de comunicación en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.

Este primer acercamiento al estudio de la gestión de la comunicación en el ámbito universitario derivaría más tarde en una serie de planteamientos y cuestiones que han dado lugar a esta tesis y que se exponen a continuación.

El recrudecimiento de la crisis económica global ha derivado en políticas neoliberales de conmoción profunda que afectan directa y severamente al estado de bienestar en nuestro país, a través del desmantelamiento y reducción de los servicios públicos, con la consecuente crisis institucional de estos y su pérdida total de su legitimidad. Pero este hecho no es nuevo, se enmarca en un proceso que está situado en el contexto de la globalización neoliberal, promovido, ente otros actores, por organismos supraestatales, como la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Unión Europea (García y Guamán, 2013; García Ruíz, 2012).

Desde los años 90 están teniendo lugar dos grandes procesos a escala mundial que están suponiendo el cambio de la universidad como bien público en un nuevo campo de valorización económica (CC.OO, 2104; García Ruíz, 2012). Este proceso es denominado por Sousa Santos (2007: 27) como “globalización neoliberal de la universidad” y se fundamenta en dos pilares elementales: “la disminución de la inversión del Estado en la universidad pública y la globalización mercantil de la universidad, con la creación de un mercado transnacional de educación superior” (Casillas et al., 2013: 47).

En el Estado español, la universidad pública, al igual que el resto de instituciones del Estado, se está viendo especialmente afectada por esta situación¹. Tanto por los recortes presupuestarios que viene sufriendo² como por las últimas reformas legislativas³ que, unidas a las ya implementadas en el proceso Bolonia, se dirigen expresamente al establecimiento de un modelo universitario mercantilizado, privatizado y elitista, guiado por la racionalidad empresarial, análogo al desarrollado en Estados Unidos.

Se han tomado diversas medidas como subida del precio de las matrículas de grados y másteres, bajada de las becas y aumento de la dificultad de acceso a ellas, reducción de las plantillas, despidos colectivos, precarización del personal laboral y funcionario de las universidades, etc. Todo esto repercute,

1 “En España, este proceso ha tenido varios hitos, como han sido, entre otros, el *Informe Bricall* del año 2000 (Informe Universidad 2000), la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001, la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en 2002, reforma de la LOU en 2007 y finalización del proceso de integración en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en 2010... un antecedente importante es la denominada Estrategia Universidad 2015 (EU 2015), de junio de 2010” (Casillas et al., 2013: 47-48). Es interesante asimismo revisar el informe desarrollado por la Comisión de expertos para la reforma del sistema universitario español de febrero de 2013: *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español*.

2 “La inversión en educación pasó de 2011 a 2012 a más de 600 millones de euros menos, y a 300 millones menos para el periodo de 2012. (...) el presupuesto de 2011 (gestionado entonces por el PSOE) supuso un descenso de más del 7% con respecto al año anterior” (Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria, 2013, 266-267). En los últimos cuatro años, según CC.OO. las 50 universidades públicas han dejado de recibir más de 1.500 millones de euros (Noticia de *El diario.es*, 21/06/2015: <http://goo.gl/2qfxHj>)

3 Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo; Real Decreto 609/2013, de 2 de agosto, y Real Decreto 472/2014, de 13 de junio, por los que se regulan las becas; Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, por el que se establece la normativa básica de los procedimientos de admisión a las enseñanzas universitarias oficiales de Grado; Real Decreto-ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia; Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativas; Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado (o también conocido como real Decreto 3+2). Por último, para culminar el proceso de reforma del sistema universitario español emprendido por el Ministerio de Educación de la actual legislatura, el 29 de mayo de 2015 se aprobaron dos nuevos reales decretos: Real Decreto 415/2015 por el que se modifica el Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios y Real Decreto 420/2015 de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios.

obviamente, en la calidad de la educación y la investigación de las universidades (Díez, Guamán, Jorge y Ferrer, 2014), y “junto a estas medidas, se amenaza a la autonomía universitaria y los principios democráticos que deben guiar a la institución, pretendiendo que órganos de gobierno como el del rector o rectora (...) no sean elegidos por la comunidad universitaria, sino por autoridades o grupos de poder ajenos a la misma” (*Ibidem*, p.4); grupos de poder que, por otra parte, tampoco representan a la ciudadanía ni buscan convertir la educación superior en un bien común, sino más bien todo lo contrario (Gomá y Alós, 2013).

La ofensiva neoliberal además “comprende campañas ideológicas (desprestigio de lo público,...), terminológicas (cliente, capital humano,...), elaboración de informes, instrumentalización del proceso Bolonia, rankings,...” (CC.OO, 2014), que acusan directamente a la universidad pública de ser ineficaz y justifican que la inversión en ella es un gasto improductivo.

Pero diversos autores parecen demostrar lo contrario, y basándose en datos objetivos demuestran que los resultados en docencia, en productividad científica así como la transmisión de conocimiento al tejido social de nuestra universidad pública son equiparables a los de los países de la OCDE, a pesar de que la inversión en España es comparablemente inferior (Andradas, 2014; Casillas et al., 2013; Grau, 2012; Grau y Basora, 2011). Asimismo, frente a las voces que argumentan que el número de universidades públicas es excesivo, Grau (2012: 7) responde que junto con Italia, el Estado español tiene el ratio más bajo de Europa occidental⁴, declarando que este hecho “permite afirmar que en relación a este contexto, el número de universidades públicas de España no es excesivo, sino más bien al contrario”. En la misma línea de los discursos neoliberales, también se propugna que la formación universitaria en

4 “En España tenemos una universidad por cada 582.000 habitantes de media, mientras que en Estados Unidos hay una universidad por cada 94.000 habitantes, en el Reino Unido una por cada 25.000 y en Alemania una universidad por cada 223.000 habitantes” (Grau, 2012: 7).

España no mejora la inserción laboral, hecho que ha llegado a convertirse también en una creencia generalizada, ante eso, Pastor y Peraita (2011: 253) verifican “que los universitarios tienen un proceso de inserción en el mercado de trabajo mucho más satisfactorio y exitoso que la media del resto de individuos con menor nivel de estudios”.

Lo que se pretende es que la Educación Superior sea productiva en términos de mercado y en este sentido, los objetivos prioritarios de la universidad son «“ajustar” ofertas formativas con demandas productivas y “diversificar” la estructura de la oferta de formación superior especializándola» (García y Guamán, *Ibidem*, p. 237).

De esta forma, se minimizan, y destierran, otros objetivos y funciones de corte más social, que convierten a la universidad y a la comunidad universitaria en actores sociales relevantes y agentes de cambio.

En este contexto, han surgido multitud de voces críticas y reivindicaciones de colectivos ciudadanos, de profesorado y alumnado que defienden la universidad pública de calidad como elemento fundamental en una sociedad avanzada en términos de justicia social. Una universidad pública a la que pueda acceder toda la ciudadanía en igualdad de oportunidades y en la que prime la dimensión humana y formativa frente a los criterios puramente académicos y mercantiles.

Se han desarrollado asimismo propuestas de investigación concomitantes con estas voces, que defienden la función social de la universidad como eje clave para afrontar los retos actuales y futuros. Pero hemos podido comprobar que la mayoría de estas aportaciones abordan la problemática actual de la universidad en clave política, sociológica o educativa. Frente a las preguntas ya planteadas por estos investigadores (¿qué tipo de política universitaria para qué tipo de universidad?, ¿qué tipo de gobierno para qué tipo de universidad?,

¿qué tipo de estructura para qué tipo de universidad?, ¿qué tipo de educación para qué tipo de universidad?, etc.), nosotras nos preguntamos: ¿qué tipo de comunicación para qué tipo de universidad? Consideramos pertinente y necesario centrarnos en este aspecto para complementar el resto de propuestas que, al fin y al cabo, desde otros ámbitos están defendiendo la misma cuestión: una universidad pública de calidad para todas y todos. Defendemos que la comunicación es otro de los elementos centrales que debe abordarse para el desarrollo y consecución de una universidad pública democrática y participativa, porque puede contribuir a generar sinergias en el seno de la comunidad universitaria y a que se establezca una mayor retroalimentación entre la institución y la ciudadanía, al fin y al cabo, entre conocimiento científico y necesidades sociales.

La comunicación es algo más que una mera herramienta con la que lograr determinadas cuotas de imagen o cierta reputación. Atendiendo a su sentido etimológico, comunicar es poner en común, es diálogo, y por tanto, un espacio de confluencia, de intercambio y participación (Beltrán, 2007; Freire, 2002; Gumucio-Dagron, 2001). Estamos hablando de la comunicación entendida como un fin (y no como un medio), como procomún, como espacio de lo público, como acción política y proceso que propicia el empoderamiento, la movilización y la transformación social emancipadora (Alfaro, 1993, 2008; Kaplún, 1998).

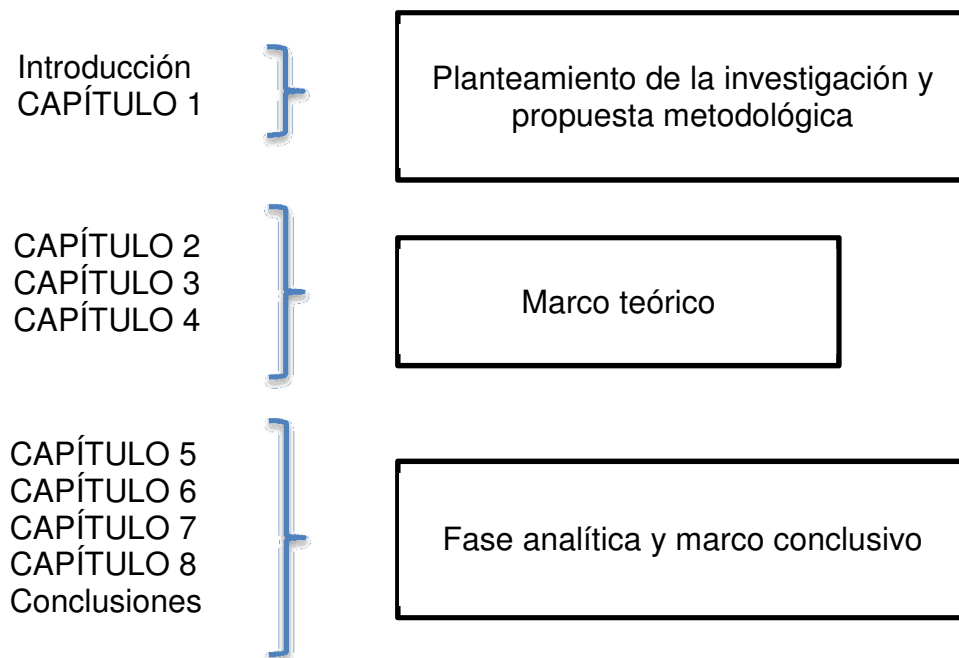
En función de esto, esta tesis gira sobre dos ejes principales:

- ¿Qué papel juega la comunicación institucional en el proyecto universitario actual?, ¿qué tipo de comunicación desarrolla la universidad pública, con qué sentido?
- ¿Qué tipo de comunicación institucional puede contribuir a impulsar una universidad pública más abierta e inclusiva?, ¿qué modelo comunicativo puede favorecer que la universidad pública sea un agente de transformación social y construcción democrática?

II. Estructura de la tesis

Este trabajo está formado por tres bloques (figura 1). El primero, este, recoge los apartados introductorio y metodológico, en el segundo se desarrolla la investigación documental y en el tercero se presentan los resultados y las conclusiones a las que conduce el trabajo de campo.

Figura I. Esquema de la estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia.

El bloque que inicia la tesis contiene la primera fase conceptual del trabajo de investigación y la propuesta metodológica. En esta primera fase conceptual se justifica la elección y relevancia del tema de investigación, se delimita el problema de estudio y se presentan los objetivos, general y específicos, y la hipótesis de la investigación. El planteamiento metodológico expone el diseño de la investigación y los procedimientos metodológicos que van a permitir alcanzar los objetivos planteados, y con los que se van a obtener los datos que van a poner a prueba las hipótesis de la tesis.

El marco teórico sitúa el problema y el contexto de la investigación, presenta y confronta los principales aportes realizados hasta el momento en relación a la materia de estudio y señala los problemas pendientes. Este se sustenta en tres pilares básicos, que serían los capítulos 2, 3 y 4 respectivamente: la universidad pública como actor social, la institución universitaria y su comunicación y, finalmente, la comunicación institucional desde un enfoque social. En el primero de ellos se ofrece una panorámica de la universidad pública española (evolución y estado actual de la universidad pública en el contexto de la sociedad de la comunicación) y se defiende la necesidad de la universidad pública como bien público. El siguiente se ocupa de la comunicación institucional y su gestión en las universidades públicas en España. Esboza el marco y la delimitación conceptual que la literatura académica de forma mayoritaria ofrece a la comunicación institucional para, en segundo término, aterrizar concretamente en el ámbito de la comunicación universitaria. Por último, el que sería el cuarto capítulo de la tesis desarrolla una crítica de la comunicación institucional como instrumento de poder y reproducción social y propone una mirada renovada de la misma, entendiéndola como herramienta y lugar para la participación ciudadana y la construcción colectiva.

La última parte del trabajo se corresponde con los capítulos 5, 6, 7, 8 y las conclusiones de la investigación. En el capítulo 5 se evalúa la gestión de la comunicación institucional universitaria. En el 6 se exponen los resultados extraídos del estudio prospectivo Delphi para la elaboración de un modelo de gestión comunicativa participativa y democrática para la universidad pública. En el 7, a modo de discusión de resultados, se elabora un análisis DAFO. En el 8 se marcan y ofrecen líneas estratégicas y propuestas concretas de gestión comunicativa centradas en priorizar procesos de intercambio y participación en las universidades públicas, esbozadas a partir del análisis DAFO y de cotejar las aportaciones teóricas del segundo bloque con los datos obtenidos en el trabajo de campo. Finalmente, cerrando el trabajo, se presentan las

conclusiones de la investigación.

III. Planteamiento del problema. Delimitación del objeto de estudio

Las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas que vienen sucediendo desde la segunda mitad del siglo XX, y que se han visto aceleradas con las innovaciones tecnológicas, confieren especial protagonismo a la comunicación organizacional en la sociedad actual. La globalización económica, la transformación de la producción industrial fordista en una nueva economía que se construye sobre la base de la información y el conocimiento (Castells, 2010), la importancia dominante de la comunicación y la producción simbólica en la construcción y reproducción social, el constante aumento de emisores y fuentes que conforman un entorno comunicacional cada vez más complejo y la creciente demanda de participación social son algunos de los factores determinantes del nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional a lo largo del siglo XX.

En este contexto, la gestión de la comunicación se torna esencial. Hoy día las organizaciones deben comportarse como un actor social más y no pueden plantearse actuar por sí mismas al margen de su entorno: no basta con que las desarrollen su actividad propiamente dicha sin más, sino que además deben hacerlo saber (Noguero, 1982) y contar con el reconocimiento y apoyo de los públicos. Se ha empezado a entender que en el momento actual es necesario abordar la gestión de las organizaciones desde un enfoque sistémico (Túñez, 2012) y que, por lo tanto, estas tienen que verse y actuar como parte del todo social.

La gestión de la comunicación se consolida como actividad estratégica (Capriotti, 2009), al ofrecer a las entidades la posibilidad de ser agentes sociales activos y configurarse como una herramienta clave para la gestión del cambio (Villafañe, 2008). Por ello, cada vez son más las organizaciones que

apuestan por gestionar su comunicación, ya sean instituciones, empresas u organizaciones sociales de cualquier otro tipo. Así ocurre en el caso que nos ocupa en esta tesis: las universidades públicas españolas han ampliado su esfera académica e investigadora. Actualmente todas las universidades públicas del Estado cuentan con una unidad o departamento que se encarga de gestionar la comunicación de la institución y que está situado en las más altas instancias universitarias. De este modo, se evidencia que la comunicación se consolida como eje estratégico en la gestión universitaria.

No cabe duda que es vital que la universidad pública disponga de una buena capacidad de comunicación, interna y externa, ya que es en esta institución donde, en gran parte, reside el conocimiento científico y social de la comunidad, y donde se proyectan sus avances en las diversas disciplinas y ámbitos científicos y académicos.

No obstante, son diversas las voces (entre otros: De Salas Nestares, Fernández Souto y Martínez Vallvey, 2005; Hernández y Zamora, 2012; Herranz et al., 2009; Losada Díaz, 2002; Losada Vázquez, Plaza Sánchez y Huerta Floriano, 2006; Palencia-Lefler, 2008) que afirman que la universidad vive de espaldas a la sociedad como institución, y como comunidad de trabajo, de docencia e investigación. Aseguran que a pesar de generar estrategias y formulaciones comunicativas para las organizaciones, la universidad pública no ha sido capaz de dotarse a sí misma de estos mecanismos de gestión.

Por otra parte, observamos que muchas de las soluciones aportadas a los problemas de comunicación de las universidades públicas (entre otros: Blanco, 2014; Castillo, 2007; Carmelo y Calvo, 2010; Chapleo, 2010; Gallarza, Fayos Servera y Arteaga, 2008; Hernández y Zamora, 2010) inciden en la necesidad de crear marcas universitarias diferenciadas. Alejándonos de estas propuestas, a nuestro modo de ver las soluciones a los problemas de comunicación e imagen de las universidades públicas no se resuelven con estrategias de

marketing o posicionamiento, puesto que la razón de ser de estas instituciones no es ser competitivas en términos de mercado; de la misma forma que los alumnos y alumnas no son clientes ni consumidores y no deberían concebirse como tales, pues esta concepción del estudiante universitario desvincula a este de la construcción del proyecto universitario y lo despoja de su potencialidad como actor social. Creemos que de esta manera se está trasladando el modelo comunicativo empresarial y sus valores, demasiado orientados a hacia lo instrumental y lo aplicado (Benavides, 2008), a las universidades públicas sin tener en cuenta su idiosincrasia.

La gestión de la comunicación en las instituciones universitarias debería permitir que la ciencia y la técnica se abran a la sociedad para que su historia y trayectoria no sea de unos pocos, sino abiertas y de dimensiones plurales. Además, refiriéndonos a la comunicación externa, crear un flujo de comunicación continuo entre universidad y ciudadanía ayudaría a definir los propósitos y funciones de esta institución académica y contribuiría a que la sociedad conociese, entendiese y participase de los objetivos, procesos y resultados de la universidad. Tomando las palabras de Sousa Santos (*Ibidem*, p. 13), de este modo “la sociedad deja de ser una interpelación de la ciencia para ser ella sujeto de interpelación a la ciencia”.

Para empezar a trabajar sobre ello, la naturaleza de la información transmitida por los gabinetes⁵ de comunicación de las universidades debe ser accesible, comprensible y pertinente (Losada Díaz, 2002). Para que se logre un verdadero diálogo en el que estén implicados todos los actores sociales, se trataría de que se configuraran escenarios y procesos de comunicación para la puesta en común, que permitirían consolidar proyectos universitarios que estén

5 Siguiendo, entre otros, a Almansa Martínez (2011), utilizamos la denominación de gabinete de comunicación para referirnos de forma general al departamento que dentro de la institución universitaria (o, podría ser, de cualquier organización) se encarga de la gestión de la comunicación. En ningún caso, la elección de “gabinete” frente a departamento o cualquier otro término pretende hacer alusión a las connotaciones que puede llevar implícita esta palabra, como órgano cercano al poder o persona de confianza.

a la altura de las circunstancias actuales y futuras.

En cuanto a la comunicación interna, el trabajo al que se enfrentan las universidades públicas es arduo a la vez que fundamental. Sin la implicación de la comunidad universitaria y sin una identidad compartida, no es viable la comunicación externa.

Uno de los problemas endémicos de la universidad es precisamente la comunicación interna, y a ello también hacen referencia numerosos autores (ver, por ejemplo, De Salas Nestares, I., Fernández Souto, A.B. y Martínez Vallvey, F., 2005; Herranz et al., 2009; Palencia Lefler, 2008).

Voces como la de Tompkins (1984) defienden que la comunicación interna no es resultado de la estructura organizacional, sino justamente al contrario: la comunicación constituye las organizaciones. De esta forma, la comunicación no refleja la realidad, si no que crea y representa el mismo proceso de la organización. ¿Es así en el caso de las universidades?, ¿qué lugar ocupa la comunicación interna dentro de la gestión global de la comunicación institucional?, ¿cómo se concibe?, ¿a qué tipo de comunicación interna (descendente, ascendente, horizontal, transversal) se le da prioridad?

En el caso de las universidades, al ser estructuras complejas, los factores que complican la gestión de la comunicación interna son diversos. Podemos adelantar que los puntos primordiales están relacionados con la inexistencia de canales participativos y con la visión tan divergente que tienen los diversos miembros de la comunidad universitaria sobre la realidad institucional.

A nuestro entender, las soluciones deberían enfocarse en lograr un consenso de los rasgos que caracterizan la identidad de la institución mediante la implementación de prácticas y canales de participación verdaderamente democráticos que favorezcan la puesta en común y la corresponsabilidad

(Chomsky, 2014; García, 2007).

Con todo, esta investigación trata de reflexionar sobre la comunicación institucional de la universidad pública española, en un contexto de grandes cambios globales. Así, se centra en los gabinetes de comunicación de las universidades públicas, al ser éste el órgano encargado de determinar la política comunicativa de la institución y establecer su estrategia comunicacional (Almansa Martínez, 2011; Ramírez, 1995; Villafañe, 1998), para comprobar cuáles son las lógicas, objetivos y prioridades a los que atiende la gestión de la comunicación institucional universitaria, sobre qué modelo comunicativo se sustenta principalmente y, consecuentemente, qué tipo de universidad contribuye a crear.

El objeto de estudio de esta tesis está compuesto por 47 universidades públicas españolas. Según el Registro de Universidades, Centros y Títulos del Ministerio de Educación hay un total de 84 universidades⁶, de las cuales 34 son de titularidad privada y 50 pública. De las públicas, hemos excluido de nuestra investigación a las universidades de carácter especial (Universidad Internacional de Andalucía, Universidad Internacional Menéndez Pelayo y Universidad Nacional de Educación a Distancia), para prever posibles inferencias erróneas que pudiesen tergiversar los resultados del estudio.

Las universidades objeto de estudio son instituciones públicas y como tales es pertinente realizar una revisión crítica de la gestión de su comunicación, entendiendo que esta puede ser clave para inducir o para bloquear una universidad «sobre la base de un “pluralismo constructivo”» (García López, 2007), hecho que indefectiblemente promueve una ciudadanía crítica y una sociedad plenamente democrática.

Revisaremos, pues, la gestión de la comunicación institucional de la

⁶ Última fecha de consulta del Registro de Universidades: 4 de mayo de 2015.

universidad pública desde este punto de vista, para pensarla desde lo público y lo (pro)común. Lo que queremos es profundizar en el concepto de la comunicación institucional universitaria desde el marco de la comunicación participativa y sus tres ejes clave: “acceso, diálogo y participación” (Beltrán, 2007: 57), para proponer un modelo de gestión de la comunicación institucional con vocación social y colectiva. Ahora bien, no pretendemos crear de un modelo utópico alejado de la práctica, ni ofrecer una receta, tan sólo hacer una propuesta. Lo que nos interesa es plantearnos la pregunta que se hace Negt (2004: 17): “¿Dónde se cruza el conocimiento con la realidad de modo que lo haga para los fines prácticos de su transformación?”.

Hasta ahora, las preocupaciones teóricas que han abordado este tema lo han hecho desde un contexto que entiende la gestión de la comunicación universitaria desde la práctica profesional, dejando a un lado los usos sociales y las posibles consecuencias de este proceso en la forma de construir la universidad pública. Creemos que esta perspectiva, excesivamente instrumental, no resulta suficiente para abarcar y entender la complejidad e incidencia social de la gestión de la comunicación institucional, en este caso concreto, de las universidades. Por otra parte, aunque hay suficiente bibliografía que se enfrenta de forma crítica a la relación entre Estado, administraciones públicas y comunicación (ver por ejemplo: Alvarado y De Andrés, 2005; ; Debray, 1993; García López, 2001, 2007; Virilio, 2011), no hay ningún estudio que de forma específica aborde desde esta perspectiva la gestión de la comunicación en las universidades públicas.

IV. Hipótesis de trabajo

Las tres hipótesis sobre las que se asienta este trabajo son las siguientes:

- **HIPÓTESIS 1:** La gestión de la comunicación de la universidad pública está orientada al logro de objetivos en términos de

imagen, en pos de crear una marca universitaria diferenciada y competitiva. Prima un modelo de comunicación instrumental y finalista, muy influenciado por la lógica mercantil.

- **HIPÓTESIS 2:** Los gabinetes de comunicación de las universidades públicas dan prioridad a la comunicación externa frente a la interna, enfocando su trabajo especialmente en las relaciones con los medios de comunicación.
- **HIPÓTESIS 3:** La comunicación desarrollada desde estos gabinetes de comunicación, tanto nivel interno como externo, tiene un carácter unidireccional, primando la difusión de información frente al diálogo y a la participación de los públicos.

V. Objetivos

El presente trabajo pretende investigar la gestión institucional de la comunicación en la universidad pública española para identificar y ofrecer nuevos ámbitos de reflexión y debate en torno a la comunicación institucional universitaria que hasta ahora no han sido discutidos.

El objetivo general de esta tesis doctoral es analizar la gestión de la comunicación institucional desarrollada por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas desde el enfoque de la comunicación participativa, partiendo de la base que la universidad es una institución de carácter público, que atiende precisamente a objetivos de interés social. Pretendemos desarrollar un modelo de actuación comunicativa para la universidad pública que responda a una gestión comunicativa dirigida a fomentar la participación activa, interna y externa, y orientada a la puesta en marcha de proyectos universitarios con vocación colectiva y compromiso social activo.

En función del objetivo general, se han delimitado los siguientes objetivos

concretos:

- Averiguar qué criterios definen las estrategias comunicativas implementadas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas.
- Saber con qué agentes internos y externos se planifican y desarrollan actividades de comunicación desde los gabinetes de comunicación de las universidades públicas.
- Conocer las funciones y la organización de los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas.
- Descubrir cómo conciben la comunicación institucional universitaria los directores de comunicación o responsables de los gabinetes de las universidades públicas.
- Elaborar una propuesta de actuación comunicativa, a partir de los resultados obtenidos, que ofrezca soluciones comunicativas dirigidas a fomentar dinámicas participativas en el seno de la propia institución universitaria y que promuevan una mayor sinergia con la ciudadanía.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo reflexiona sobre el diseño y la gestión de la comunicación institucional desarrollada por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas. Entendiendo que estas son instituciones públicas y que por tanto cumplen una clara función social, se defiende la necesidad de una comunicación participativa. Partiendo de estos principios, se va a analizar la gestión actual de la comunicación en las universidades públicas para proponer líneas de actuación con las que implementar una comunicación centrada en generar procesos de diálogo y espacios de encuentro de todos los agentes sociales que la conforman y con los que se relaciona (o debería relacionarse) la institución.

En este sentido, podemos afirmar que nuestra propuesta de investigación tiene una clara vocación social y que se pone en marcha para encontrar caminos y herramientas que permitan incidir y transformar la realidad. Ibáñez (1996) afirma que la naturaleza misma de la ciencia es su compromiso social y defiende su dimensión transformadora

un investigador extrae información mediante las observaciones y devuelve neguentropía mediante la acción. Participa visiblemente en la observación (...) pero los dispositivos de investigación social implican una acción sobre la sociedad que transforma la sociedad. Tienen una cara visible semántica (observación) y una cara invisible pragmática (acción): respectivamente lo que dice y lo que hace la investigación. (p.59)

El método científico que se ha utilizado para desarrollar la investigación es el hipotético-deductivo, “el más desarrollado, y el que predomina en las disciplinas más avanzadas” (López-Feal, 1986: 10, citado por Iguartua, 2006). Este método se basa en la formulación de hipótesis que se contrastan empíricamente, para que de este modo se reformulen y se ajusten las teorías.

En cuanto a la metodología utilizada, se han combinado la cualitativa y la cuantitativa en pos de dar una mayor solidez y veracidad a los resultados y a las conclusiones (Bericat, 1998: 121). Cabe afirmar, no obstante, que el

enfoque cualitativo tiene mayor peso en esta investigación, y que este hecho viene determinado por la necesidad de afrontar el objeto de estudio desde su complejidad. La metodología cualitativa permite obtener información sobre los fenómenos sociales más rica y profunda que la que se puede obtener mediante las técnicas cuantitativas (García y Berganza, 2005). Empero, al usarse dos metodologías distintas y diversas técnicas de investigación, podemos afirmar que este estudio emplea la triangulación metodológica (García y Berganza, 2005).

Podríamos decir que esta tesis tiene dos vertientes de investigación, derivadas del objetivo principal. Por un lado, averiguar cómo se gestiona la comunicación institucional de las universidades y por otro, cómo gestionarla para darle un cariz más colectivo y participado. Las técnicas de investigación empleadas están específicamente pensadas para responder a estas cuestiones, estando mayormente destinados el análisis de contenido y la entrevista semiestructurada al primer bloque, y el panel Delphi y el análisis DAFO al segundo. El análisis de contenido ha permitido un primer acercamiento al objeto de estudio, aportando datos relevantes en cuanto a las funciones y la estructura de los gabinetes de comunicación de las universidades públicas y su posición en el organigrama universitario; con las entrevistas, dirigidas a los dircom de las universidades públicas, se ha podido profundizar en la gestión de la comunicación por parte de los gabinetes universitarios; el panel Delphi, compuesto por expertos en comunicación para el cambio social, se ha concebido principalmente para determinar los principios básicos que deben tenerse en cuenta para que se desarrolle una comunicación participativa en la universidad; y por último, sobre la base de los resultados obtenidos gracias a las técnicas citadas, se ha implementado la herramienta DAFO para esbozar las principales líneas de actuación a partir de las cuales poner en marcha una comunicación participativa en la universidad.

En la Tabla 1. puede observarse a qué objetivos de la investigación responden

las técnicas de investigación utilizadas:

Tabla 1. Técnicas de investigación por objetivos

Objetivos	Técnicas de investigación
<p><u>Objetivo general:</u> Analizar la gestión de la comunicación institucional desarrollada por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas desde el enfoque de la comunicación participativa para desarrollar una propuesta de actuación comunicativa para la universidad pública que responda a una gestión comunicativa entendida como servicio público</p>	<p>Consulta de fuentes documentales Entrevistas semiestructuradas Panel Delphi DAFO</p>
<p><u>Objetivo concreto:</u> Averiguar qué criterios definen las estrategias comunicativas implementadas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas Panel Delphi</p>
<p><u>Objetivo concreto:</u> Saber con qué agentes internos y externos se planifican y desarrollan actividades de comunicación desde los gabinetes de comunicación de las universidades públicas</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>
<p><u>Objetivo concreto:</u> Conocer las funciones y la organización de los gabinetes de</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas Análisis de contenido</p>

comunicación de las universidades públicas españolas	
<u>Objetivo concreto:</u> Descubrir cómo conciben la comunicación institucional universitaria los directores de comunicación o responsables de los gabinetes de las universidades públicas	Entrevistas semiestructuradas
<u>Objetivo concreto:</u> Elaborar una propuesta de actuación comunicativa, a partir de los resultados obtenidos, que ofrezca soluciones comunicativas dirigidas a fomentar dinámicas participativas en el seno de la propia institución universitaria y que promuevan una mayor sinergia con la sociedad	Consulta de fuentes documentales Panel Delphi DAFO

Fuente: Elaboración propia

1.1. Análisis de contenido

En primer lugar, y concebido como un estudio preliminar, se ha desarrollado un análisis de contenido de las sedes webs universitarias para hacer un primer acopio de información (que nos diera algunas pistas) sobre el objeto de estudio. Esto ha sido fundamental para recopilar los datos de contacto de los responsables de comunicación y para preparar adecuadamente el guión de las entrevistas, siguiente técnica de investigación implementada.

El análisis de contenido es una técnica de investigación ampliamente aceptada y utilizada en los estudios sobre comunicación. Se centra en un conjunto de

procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que basados en técnicas de medida a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades) a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías), tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2002).

La selección de las webs institucionales de las universidades se justifica porque se considera que a día de hoy se constituyen como una de las principales plataformas de comunicación de las universidades con sus públicos (Fernández, 2007). La sede web puede estar planteada como un escaparate de la propia organización o, más allá, como un espacio de comunicación y encuentro con (y entre) los *stakeholders*; y este hecho, nos habla no solo del aprovechamiento del entorno *online* por parte de la organización, sino de su propia concepción de la comunicación. Sea como fuere, las sedes webs universitarias se han convertido en un medio estratégico para la difusión de información y para transmitir los valores institucionales (Blanco Sánchez, 2014).

Se han revisado los portales web de las 47⁷ universidades públicas españolas para analizar la visibilidad y presencia de los gabinetes de comunicación universitarios; de forma concreta, se ha comprobado si todos los gabinetes de comunicación universitarios tienen un espacio diferenciado dentro de las webs institucionales, se ha recopilado la información disponible sobre las funciones y la estructura del gabinete así como sobre la posición en la que se ubica esta instancia dentro del organigrama de la propia universidad y, por último, se ha

7 Como ya se ha señalado anteriormente, nuestro objeto de estudio está compuesto por 47 universidades públicas españolas. Se excluyen del estudio, las universidades públicas de carácter especial: Universidad Internacional de Andalucía, Universidad Internacional Menéndez Pelayo y Universidad Nacional de Educación a Distancia.

analizado qué tipo de interacción se permite al internauta con el gabinete. Para establecer estas categorías de análisis (visibilidad de los gabinetes, identidad e interacción con los públicos) nos hemos apoyado en diferentes autores (Almansa Martínez, 2011; Losada Díaz, 2002; Ramírez, 1995) que defienden que es fundamental que los departamentos de comunicación de las instituciones sean entidades accesibles, en tanto en cuanto ejercen de intermediarios entre la organización y sus diferentes públicos, siendo su objetivo último lograr el entendimiento y la comprensión mutua.

A continuación, se muestran (Tabla 2) las categorías que se han aplicado a cada una de las sedes webs de las universidades públicas españolas:

Tabla 2. Ficha de análisis de contenido

Visibilidad	
El gabinete cuenta con un espacio propio en la sede web institucional	Si
	No
Permite el acceso al espacio (interno o externo) desde la home page	Si
	No
(en caso negativo) Número de pasos hasta acceder al espacio del gabinete	Más de 4
	Entre 2 y 3
Identidad del gabinete	
Información sobre historia y origen del gabinete	Si
	No

Información sobre la posición del gabinete dentro del organigrama de la universidad	Si
	No
Información específica sobre las funciones que desarrolla el gabinete dentro de la institución universitaria	Se detallan funciones de forma específica
	Se detallan funciones de forma general
	No
Información sobre la estructura y organización del gabinete	En la web se ofrecen planes de comunicación /documentos de trabajo donde se detallan objetivos, estrategia y acciones de comunicación
	Se especifica el presupuesto o partida económica con la que cuenta el gabinete
	Se detallan los puestos – personal/ funciones/ cv/ contacto
	No
Interacción del usuario con el gabinete	
Contacto con el gabinete	Chat o herramientas de interacción en tiempo real
	Medios tradicionales (teléfono, email, formulario,...)
Enlaza a medios sociales	Perfiles del gabinete Facebook/Twitter Además de Facebook y Twitter, otros

	Perfiles genéricos de la institución Facebook/Twitter Además de Facebook y Twitter, otros
	No

Fuente: Elaboración propia

1.2. Entrevistas semiestructuradas

Debido a que los resultados arrojados por el análisis de contenido de las sedes webs institucionales mostraban bastantes carencias en cuanto a la información obtenida sobre la ubicación, las funciones, la estructura y la organización de las instancias encargadas de gestionar la comunicación en las universidades se hacía imprescindible emplear otra técnica de investigación para obtener más datos.

Se estimó que lo más apropiado para conocer a fondo la gestión de la comunicación universitaria era la interlocución directa con los máximos responsables de este cometido, y de esta forma se optó por hacerles una entrevista semiestructurada, con la que plantearles directamente preguntas abiertas sobre los temas relevantes de esta investigación. Teniendo en cuenta que además nos interesaba descubrir sus propias opiniones acerca de la comunicación institucional, esta técnica se hacía imprescindible como herramienta de investigación, al ofrecer la posibilidad de “describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables” (Gaitán y Piñuel, 1998: 88).

Dentro de las técnicas de conversación, la entrevista semiestructurada es un tipo de entrevista abierta que se diferencia de los cuestionarios (cerrados) en que no presenta al entrevistado respuestas u opciones que éste pueda elegir.

Aunque se estuvo valorando la posibilidad de diseñar un cuestionario cerrado para agilizar y sistematizar de antemano el tratamiento de las respuestas, finalmente se decidió que no era la técnica que se necesitaba en nuestro caso, ya que al dar un número de opciones predeterminadas podrían condicionarse las respuestas y reducirse las posibilidades y riqueza de las mismas. Era más eficiente un cuestionario abierto que no limitase las respuestas.

A diferencia de la entrevista libre (no centrada y no directiva) y la entrevista en profundidad (centrada- en el sujeto entrevistado- y, generalmente, no directiva), este tipo de entrevista está muy centrada en el tema que aborda y es muy directiva en su desarrollo, aunque las preguntas no están absolutamente predeterminadas, puesto que puede añadirse alguna en el transcurso de la conversación si el entrevistador lo estima conveniente o interesante en relación con el objeto de estudio.

De acuerdo con Gaitán y Piñuel (*Ibidem*, p. 95), con esta técnica es posible la selección muestral de los entrevistados y la cuantificación de las respuestas, que pueden ser codificadas a posteriori.

En nuestro caso, de las 47 universidades objeto de estudio, se han seleccionado aleatoriamente 33, para entrevistar a sus directores de comunicación. La elección ha sido aleatoria en tanto en cuanto se ha entrevistado a aquellos directores y directoras que han contestado a nuestra propuesta por correo electrónico (se han mandado hasta dos avisos). Las entrevistas han sido telefónicas, de una duración aproximada de una hora.

Como la muestra con la que trabajamos representa una muestra aleatoria simple es posible establecer el tamaño que garantiza un error de muestreo prefijado, entendiendo por este el error asociado a la diferencia entre un estimador concreto de una muestra y el parámetro calculado en la población.

En la hipótesis anterior, tamaño de la muestra para una población de tamaño N se calcularía por la expresión (Fernández García y Mayor Gallego, 1995):

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde “p” y “q” representan proporciones muestrales (o una acotación suya, por ejemplo por $p=q=0.5$), “e” el error de muestreo y Z es un coeficiente que depende del nivel de confianza establecido.

De esta forma fijando una confianza del 10% ($\alpha=0.1$), el tamaño muestral obtenido es 33, lo cual garantiza un error “d” igual a 0.08. Esto presupone un margen de error de las estimaciones por debajo del 8%. El resto de los tamaños muestrales y su relación con las precisiones del muestreo aparecen en la tabla que sigue:

Tabla 3. Tamaños muestrales según márgenes de confianza y error

	<u>alpha=0.001</u>	<u>alpha=0.005</u>	<u>alpha=0.01</u>	<u>alpha=0.05</u>	<u>alpha=0.1</u>
d=0.02	47	47	46	46	46
d=0.04	46	45	45	44	42
d=0.06	44	43	43	40	38
d=0.08	42	41	40	36	33
d=0.1	40	38	37	32	28
d=0.15	34	31	29	22	18
d=0.2	28	24	22	16	12
d=0.21	27	23	21	15	12
d=0.25	23	19	17	12	9

Fuente: elaboración propia.

Las universidades que finalmente han participado⁸ han sido, por orden alfabético:

1. Universidad Autónoma de Barcelona / Universitat Autònoma de Barcelona
2. Universidad Autónoma de Madrid
3. Universidad Complutense de Madrid
4. Universidad de Alicante / Universitat d'Alacant
5. Universidad de Barcelona / Universitat de Barcelona
6. Universidad de Cádiz
7. Universidad de Cantabria
8. Universidad de Castilla La Mancha
9. Universidad de Girona / Universitat de Girona
10. Universidad de Granada
11. Universidad de Huelva
12. Universidad de La Laguna
13. Universidad de La Rioja
14. Universidad de León
15. Universidad de las Islas Baleares / Universitat de les Illes Balears
16. Universidad de Lleida / Universitat de Lleida
17. Universidad de Málaga
18. Universidad de Murcia
19. Universidad de Salamanca
20. Universidad de Santiago de Compostela / Universidade de Santiago de Compostela
21. Universidad de Sevilla
22. Universidad de Valencia / Universitat de València
23. Universidad de Vigo / Universidade de Vigo
24. Universidad de Zaragoza
25. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

⁸ En los anexos hay un listado en el que se especifican los nombres de los responsables de comunicación entrevistados.

26. Universidad Jaume I de Castellón / Universitat Jaume I
27. Universidad Miguel Hernández de Elche / Universitat Miguel Hernández
28. Universidad Pablo de Olavide
29. Universidad Politécnica de Madrid
30. Universidad Politécnica de Valencia / Universitat Politècnica de València
31. Universidad Pompeu Fabra / Universitat Pompeu Fabra
32. Universidad Rey Juan Carlos
33. Universidad Rovira i Virgili / Universitat Rovira i Virgili

En cuanto a las preguntas planteadas⁹ a los directores de comunicación, han sido un total de 33 y han girado en torno a 4 bloques: planificación y estrategia de la comunicación en las universidades públicas, públicos internos y externos con los que se planifican y desarrollan actividades de comunicación, gestión y organización de la comunicación universitaria y, por último, opiniones de los directores de comunicación sobre la comunicación institucional universitaria.

Tabla 4. Estructura de las entrevistas

Planificación de comunicación	Públicos de la comunicación
Objetivos de la comunicación	Públicos
Plan estratégico de comunicación	Públicos prioritarios
Protocolo evaluación de resultados	Principales campañas de comunicación
	Canales de comunicación
	Agentes de la comunicación
Gestión de la comunicación	Opinión dircom
Órganos que gestionan la comunicación en la universidad	Disciplina en la que se encuadra trabajo del gabinete
Denominación	Mejor nomenclatura para el gabinete
Posición organigrama universitario	Públicos de la universidad
Funciones	Problemas de comunicación de las

⁹ En los anexos de la tesis se adjunta el guión de la entrevista.

Funciones del dircom	universidades públicas
Áreas de trabajo	Sentido y papel de la comunicación en la universidad: hacia dentro y hacia fuera
Trabajadores/perfil	
Presupuesto	
Contratación externa	Cómo debe desarrollarse la gestión de la comunicación universitaria

Fuente: elaboración propia

Una vez realizadas todas las entrevistas, para procesar las respuestas¹⁰ se utilizó el programa informático *Atlas.ti*, software específico para el análisis cualitativo de datos.

1.3. Panel Delphi

Con los resultados obtenidos en el análisis de contenido y las entrevistas semiestructuradas, junto a la información recabada en la consulta de fuentes documentales se elaboró un panel Delphi. Según Uhl (1991), este método tiene como objeto la obtención de un consenso de un grupo de expertos mediante cuestionarios secuenciales, sin que exista comunicación entre ellos. De este modo, se obtiene una opinión grupal única con respecto a un tema o problemática. En palabras de Pill (citado por Marchena, 1990: 29), el punto fuerte del método Delphi «es que este sirve para hacer una “recolecta de cerebros” (*picking the brains*) de un grupo de una manera ordenada y sistemática».

En nuestro caso, nos interesaba que determinados expertos se enfrentaran a las cuestiones substanciales de esta tesis y se pusieran de acuerdo en torno a

10 Por deseo expreso de algunos directores de comunicación no se adjunta en los anexos la transcripción de las notas de las entrevistas. Entendiendo que no se buscaba estudiar los casos concretos sino obtener una fotografía panorámica de la gestión de la comunicación en la universidad pública española y que, por supuesto, era más importante para la investigación que los entrevistados y entrevistadas se sintieran cómodos y respondieran con la máxima sinceridad, la autora se comprometió a usar solo la información para los resultados.

ellas. El método Delphi nos servía para contar con una evaluación cualificada de lo que se viene haciendo en el ámbito de la comunicación universitaria y para detectar los ejes primordiales sobre los que edificar nuestra propuesta de gestión comunicativa para las universidades públicas. La técnica Delphi es una estrategia empleada tanto en estudios evaluativos como de carácter prospectivo (Martínez Piñeiro, 2003), muy usada para la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades, la formulación de estrategias o la planificación.

Dalkey et al. (1972) le otorgan 3 características principales al panel Delphi: el anonimato, la retroalimentación controlada y el consenso estadístico del grupo. Explican que al no haber interacción entre los encuestados, cada uno de los expertos participantes puede expresarse libremente, quedando anulada la influencia personal. La retroalimentación controlada es posible porque con cada vuelta del cuestionario¹¹ el grupo coordinador comunica a los participantes los resultados de la vuelta anterior. Y por último, el análisis estadístico de las respuestas garantiza que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final.

Teniendo en cuenta su idiosincrasia, podemos afirmar que aprovecha la sinergia del debate en grupo y que elimina o minimiza alguno de los inconvenientes que puede generar la interacción cara a cara, como la influencia de sujetos dominantes, la presión del grupo o el ruido semántico.

Por otra parte, aunque no existe un número preestablecido de participantes, se recomienda que sea entre 10 y 30 para que haya diversidad de opiniones (Ruiz e Ispizua, 1989). Nuestro panel Delphi está compuesto por un 10 expertos¹²

11 Fernández - Ballesteros (1995) señala que el proceso puede finalizar cuando se considere que el consenso no aumentará más en posteriores consultas.

12 Los expertos seleccionados conforman un grupo homogéneo y por eso “no tiene gran interés aumentar el número de participantes, ya que pocas ideas nuevas se generan en grupos homogéneos por el simple hecho de aumentar su número” (Marchena, 1990: 33).

cuyas líneas de investigación¹³ pueden situarse, de una u otra forma, en el marco de la comunicación para el cambio social¹⁴. No hemos contactado con expertos en comunicación institucional, ni específicamente en comunicación institucional universitaria, puesto que lo que busca esta tesis es, esencialmente, llevar a cabo una revisión y una reformulación del concepto y las prácticas de la comunicación institucional universitaria desde la perspectiva crítica y social que venimos defendiendo.

Eso sí, todos los encuestados son profesores e investigadores en diferentes universidades españolas. No hemos ampliado el espectro a investigadores de otros países que trabajan en las líneas de investigación que nos interesan porque hemos considerado fundamental que los expertos conozcan el sistema universitario español en primera persona, formando parte de él.

En la siguiente tabla, se especifican los nombres y apellidos de los expertos y expertas que han formado parte del panel, la universidad en la que pertenecen y sus principales líneas de investigación:

Tabla 5. Listado de expertos del Panel Delphi (por orden de alfabético):
universidad y líneas de investigación¹⁵

n.º	Apellidos y Nombre	Universidad	Líneas de investigación
1	Barranquero Carretero, Alejandro	Universidad Carlos III de Madrid	Teoría de la comunicación, Comunicación para el desarrollo y para el cambio social, Medios alternativos y comunitarios, Comunicación ambiental, Comunicación –

13 En la tabla 5 están especificadas las líneas concretas de investigación en las que trabajan los expertos consultados.

14 Exceptuando a Alicia García Ruíz, profesora de filosofía de la UAB, con la que hemos contactado principalmente por su obra *Contra la privatización de la universidad pública. La universidad pública como bien común* (2012).

15 El currículum vitae abreviado, aportado por los propios panelistas, se adjunta en los anexos.

			educación
2	Candón Mena, José	Universidad de Sevilla	Movimientos sociales, Internet, Tics, Comunicación política
3	Cortés González, Alfonso	Universidad de Málaga	Comunicación en instituciones públicas, Cultura de paz, Comunicación política
4	Erro Sala, Javier	Universidad Pública de Navarra	Sociología de la comunicación, Comunicación para el desarrollo, Comunicación y educación
5	García Ruíz, Alicia	Universidad de Barcelona	Filosofía Contemporánea
6	Jorge Alonso, Ana	Universidad de Málaga	Género, Cambio social, Economía política
7	Molina Rodríguez-Navas, Pedro	Universidad Autónoma de Barcelona	Comunicación pública, Educomunicación, Historia de la comunicación, Transparencia, Comunicación tercer sector, Participación
8	Nos Aldás, Eloísa	Universidad Jaume I de Castellón	Comunicación social, Comunicación y cambio social, Publicidad social
9	Sádaba Rodríguez, Igor	Universidad Complutense de Madrid	Metodología, Tics, Comunicación política, Movimientos sociales
10	Sampedro Blanco, Víctor	Universidad Rey Juan Carlos	Opinión pública, Comunicación política

Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente se ha señalado que en este trabajo la técnica Delphi se ha utilizado con una doble finalidad: para obtener una evaluación experta de la

gestión comunicación institucional universitaria y para sentar las bases de la propuesta de gestión participativa de la comunicación para las universidades públicas que vamos elaborar. De este modo, podemos decir que responde a determinados objetivos de la tesis, en concreto a los siguientes:

- Averiguar qué criterios definen las estrategias comunicativas implementadas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas.
- Analizar la gestión de la comunicación institucional desarrollada por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas desde el enfoque de la comunicación participativa.
- Elaborar un modelo de actuación para que las universidades públicas pueden desarrollar una comunicación institucional participativa y democrática.

Por ello, el cuestionario¹⁶ se organizó y dividió en tres bloques, denominados respectivamente: “La universidad pública como agente social. El papel de la comunicación”; “La gestión estratégica de la comunicación en la universidad pública”; “Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública”.

Simultáneamente, esta estructura del cuestionario busca lograr el consenso de los especialistas en la:

- Valoración del papel y el estado de la comunicación en la universidad pública (Módulo 1).
- Evaluación de la situación actual de la gestión comunicativa en la universidad pública desde el enfoque de la comunicación participativa (Módulo 2).
- Prospección del modelo que se desea: acordar las líneas maestras de dicho modelo o propuesta (Módulo 3).

¹⁶ Se adjuntará también en los anexos del trabajo.

Como puede verse a continuación, existe correlación entre los objetivos de cada módulo y los objetivos de la tesis:

Tabla 6. Relación módulos y objetivos del cuestionario Delphi con objetivos de la tesis

Módulo de la encuesta	Objetivos a los que responde el módulo	Objetivos de la tesis
Módulo 1: La universidad pública como agente social. El papel de la comunicación	Valoración del papel y el estado de la comunicación en la universidad pública	Averiguar qué criterios definen las estrategias comunicativas implementadas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas
Módulo 2: La gestión estratégica de la comunicación en la universidad pública	Evaluación de la situación actual de la gestión comunicativa en la universidad pública	Analizar la gestión de la comunicación institucional desarrollada por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas españolas desde el enfoque de la comunicación participativa
Módulo 3: Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública	Prospección del modelo que se desea: acordar las líneas maestras de dicho modelo o propuesta	Elaborar un modelo de actuación para que las universidades públicas puedan desarrollar una comunicación institucional participativa y democrática

Fuente: elaboración propia.

En todo caso, las preguntas y los ítems recogidos en el módulo 1 y 2 también nos sirven para detectar puntos clave para implementar una comunicación democrática y participativa en la universidad.

Cada módulo o bloque contenía dos apartados, cada uno de los cuales giraba en torno una cuestión relevante del objeto de investigación:

Tabla 7. Estructura del cuestionario del panel Delphi

La universidad pública como agente social. El papel de la comunicación
1º parte: Objetivos de comunicación de las universidades públicas
2º parte: Problemas de comunicación de las universidades públicas
La gestión estratégica de la comunicación en la universidad pública
1º parte: Planificación estratégica de la comunicación
2º parte: Departamentos o gabinetes de comunicación
Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública
1º parte: Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario
2º parte: Condicionantes para una comunicación participativa

Fuente: elaboración propia

En total, los expertos tenían que valorar 52 ítems en una escala de 1 a 5 puntos. Se decidió utilizar este tipo de formato de respuesta escalar porque es el más utilizado con la técnica Delphi, al facilitar tanto la contestación del cuestionario como el análisis de los resultados (Landeta, 1999). También se contemplaba la posibilidad de que en cada apartado los expertos pudieran hacer los comentarios que considerasen pertinentes.

El formulario se creó con la herramienta *Google Drive* y se envió a los expertos por correo electrónico. Además del propio cuestionario, se pedía a los participantes determinados datos profesionales y se explicaban detalladamente las instrucciones a seguir.

Previamente a la recogida de datos, se decidió qué criterios determinarían con exactitud el número de rondas convenientes del panel, esto es, se concretó

cuándo se estimaría que se habría llegado a un consenso mínimo con el que dar por terminada la consulta a los especialistas.

Para determinar la homogeneidad o dispersión de las respuestas, con carácter general en este tipo de estudios se emplean dos medidas estadísticas: las que sirven para representar los promedios y las que indican la dispersión respecto a dicho promedio. En nuestro caso, utilizando el programa SPSS, se obtuvieron esta serie de datos estadísticos de las respuestas: la media aritmética, la mediana¹⁷, la desviación estándar¹⁸, la frecuencia (absoluta)¹⁹, el porcentaje²⁰, el porcentaje válido²¹ y el porcentaje acumulado²².

Se decidió establecer el consenso cuando se produjera en las respuestas de los expertos una desviación estándar igual o menor a 1 punto. Dado que las preguntas se corresponden con una escala de 1 a 5, la desviación típica de una unidad supone un 20% de desviación respecto al rango total de las posibles repuestas. De esta forma, cuando se daban desviaciones superiores al 20% respecto al rango 1-5 en las respuestas a una cuestión concreta, se consideró que no se cumplía con el criterio de homogeneidad.

Tras la primera ronda se estructuraron las respuestas en dos ejes, aquellas en las que se había alcanzado el consenso, y aquellas en los que no. Del total de ítems, 52, no se había alcanzado en 16.

17 La mediana es el valor que ocupa el lugar central de todos los datos cuando éstos están ordenados de menor a mayor. Es su valor central si n es impar, o la media aritmética de los dos valores centrales si n es par. La mediana es utilizada en las distribuciones en las que la media aritmética se distorsiona por valores extremos, pero sin embargo no ofrece fiabilidad si los datos no se agrupan en el centro de la distribución.

18 Esta medida nos permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media. Nos da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media.

19 La frecuencia absoluta de una variable estadística es el número de veces que aparece en la muestra dicho valor de la variable.

20 La frecuencia porcentual del valor en relación con otros valores de la variable.

21 La frecuencia porcentual, calculada sin tener en cuenta los casos perdidos.

22 La frecuencia porcentual, sumando el valor del porcentaje de la categoría anterior.

Basándonos en el análisis de las respuestas, se tomaron las siguientes decisiones:

- 1º. Si ante una propuesta existe mucha dispersión en las valoraciones de los expertos y se deduce por las mismas que su enunciación precisa de una mayor claridad y concisión (bien porque tenga un doble cuerpo y plantee más de una cuestión a la vez; bien porque pueda estar descontextualizada para el lector), se cambiará su formulación y se volverá a enviar, planteada en otros términos, a todos los expertos. La reformulación de una cuestión puede incidir en que cambien completamente las respuestas, por eso es necesario el reenvío a todos los participantes del panel.
- 2º. Si ante una cuestión dada hay mucha heterogeneidad en las respuestas y no se considera necesario volverla a reformular, se volverá a enviar a todos los expertos y expertas, adjuntando las frecuencias de las respuestas de la vuelta anterior. Se les preguntará si teniendo en cuenta los resultados quieren replantearse su respuesta y se les pedirá, en todo caso, que expliquen su decisión.
- 3º. En aquellos ítems en los que no se produzca consenso porque uno o dos expertos disientan del resto del grupo, se procederá de la siguiente manera: se les reenviará la propuesta formulada en los mismos términos y se les pedirá que reconsideren su posición de acuerdo a la opinión general del grupo (para ello, se adjuntará la frecuencia de las respuestas) y que, en todo caso, argumenten su posición.
- 4º. Las respuestas en las que no haya consenso pero que a partir de comentarios aportados por las personas que disienten pueda encontrarse, se darán por consensuadas.

De los 16 puntos en los que no se había llegado a consenso: 8 se ajustaron al primer supuesto; 2 al segundo supuesto; 3 al tercero y 3 al último. A continuación, presentamos una tabla donde pueden verse los detalles:

Tabla 8. Detalles de los Ítems en los que no se llega al consenso en primera vuelta

1º supuesto		
1	Ítem	La comunicación no es un pilar fundamental ni en la estrategia global ni en la gestión universitaria
	Cuestionario	1º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,033
	Reformulación	¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?
2	Ítem	La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria, consecuencia de la rigidez de la estructura universitaria
	Cuestionario	1º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,174
	Reformulación	La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria
3	Ítem	Hay un gran número de universidades y existe una gran competencia en la captación de alumnado. Saturación del mercado
	Cuestionario	1º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,174
	Reformulación	Antes de llevar a cabo este panel Delphi, entrevistamos a directores y directoras de comunicación de las universidades públicas y estos apuntaban a "la saturación del mercado universitario" como uno de los problemas de comunicación de las universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?
4	Ítem	La comunicación debe conformar el núcleo estratégico de la universidad y debe orientar y condicionar la estrategia global de la universidad

	Cuestionario	2º bloque; 1º apartado
	Desviación	1,494
	Reformulación	La comunicación debe ser un pilar fundamental en la estrategia global de la universidad pública
5	Ítem	La gestión de la comunicación debe estar centralizada en un único departamento o instancia
	Cuestionario	2º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,424
	Reformulación	La gestión de la comunicación precisa de una comisión u órgano que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo
6	Ítem	La gestión global de la comunicación institucional debe entenderse exclusivamente como un servicio de asesoramiento comunicativo a otras instancias universitarias
	Cuestionario	2º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,323
	Reformulación	Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación apuntan a que la comunicación institucional universitaria se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?
7	Ítem	El máximo responsable de comunicación debe tener la potestad de tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente
	Cuestionario	2º bloque; 2º apartado
	Desviación	1,282
	Reformulación	De acuerdo a las entrevistas desarrolladas a los directores y directoras de comunicación, el máximo

		responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?	
8	Ítem	Una de las primeras tareas a acometer es sensibilizar sobre rol de la comunicación en la gestión de la comunicación	
	Cuestionario	3º bloque; 2º apartado	
	Desviación	1,247	
	Reformulación	Una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización	
2º supuesto			
	Ítem	Cuestionario	Desviación
1	El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado	2º bloque; 2º apartado	1,500
2	El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación	2º bloque; 2º apartado	1,394
3º supuesto			
	Ítem	Cuestionario	Desviación
1	La gestión de la comunicación en la universidad da	1º bloque; 2º apartado	1,247

	prioridad a las necesidades del equipo de gobierno		
2	La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía	1º bloque; 2º apartado	1,317
3	El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político	2º bloque; 2º apartado	1,563
4º supuesto			
1	Ítem	Actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales	
2	Ítem	A lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras	
3	Ítem	Sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación	

Fuente: elaboración propia

En la primera vuelta finalmente se no se llega al consenso en 13 puntos. Se comprueba que el 85% de estos puntos en los que no hay acuerdo se concentran en dos apartados concretos del cuestionario: “problemas de comunicación de las universidades públicas” y “gestión de la comunicación y estructura de los gabinetes de comunicación”. Hecho que nos indica qué temas son los más controvertidos.

Podemos ver el grado de acuerdo de cada área temática del cuestionario en la siguiente tabla:

Tabla 9. Grado de acuerdo en cada apartado del cuestionario en la primera vuelta

Partes del cuestionario	Nº ítems	Nº Consenso	Grado de acuerdo
Objetivos de comunicación	7	7	100%
Problemas de comunicación	11	6	54,5%
Planificación estratégica	9	8	88,8%
Gabinetes de comunicación	10	4	40%
Soluciones comunicación participativa	9	9	100%
Condicionantes comunicación participativa	7	6	85,7%

Fuente: elaboración propia

Con estos datos, se procede a realizar la segunda vuelta del panel Delphi y se envía un nuevo cuestionario a los expertos²³. Tras procesar las respuestas, solo quedan 6 puntos sin consensuar (del total de 53), y entendiendo que no va a haber una mayor homogeneidad en las respuestas, apoyándonos en los comentarios que aportan, se da por finalizado el proceso.

El grado de acuerdo alcanzado según apartados puede verse a continuación. El tema que genera mayor controversia entre los expertos es cómo debe gestionarse la comunicación (solo se ha alcanzado el consenso en el 50% de los ítems), obviamente era previsible que sería la cuestión que produciría más debate:

23 En los anexos se adjunta la 2ª encuesta que se envía a los expertos.

Tabla 10. Grado de acuerdo en cada apartado del cuestionario en la segunda vuelta

Partes del cuestionario	Nº ítems	Nº Consenso	Grado de acuerdo
Objetivos de comunicación	7	7	100%
Problemas de comunicación	11	10	90,9%
Planificación estratégica	9	9	100%
Gabinetes de comunicación	10	5	50%
Soluciones comunicación participativa	9	9	100%
Condicionantes comunicación participativa	7	7	100%

Fuente: elaboración propia

1.4. Técnica DAFO

Por último, se ha aplicado la metodología DAFO, para, en primer lugar, realizar un diagnóstico de la gestión de la comunicación en las universidades públicas desde la perspectiva concreta de la que parte este estudio, y en un segundo momento, para detectar líneas de intervención para la implementación de una comunicación democrática y participativa en las universidades públicas españolas.

A pesar de la escasez de literatura sobre el método, la matriz DAFO se ha constituido como una de las técnicas más utilizadas y efectivas para lograr el éxito de cualquier proceso de dirección estratégica. “Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos el cambio organizacional” (Benavides, 2003: 2).

Desde una perspectiva metodológica, esta herramienta de análisis, en cuanto

propicia el conocimiento de los factores internos y externos claves, permite ofrecer un diagnóstico global del objeto de estudio (Gil, 2001).

A partir de la información obtenida con las otras técnicas de investigación, se infirieron las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades para la aplicación de un modelo de comunicación participativa en la universidad. Las debilidades y las fortalezas son considerados factores o circunstancias internas de la universidad y su comunicación, negativas y positivas respectivamente, y las amenazas y las oportunidades son consideradas potencialidades externas que afectan o pueden afectar a la comunicación institucional universitaria, negativamente, las primeras, y positivamente, las segundas.

Una vez detectadas, se procedió a realizar una matriz de confrontación en la que se estableció el grado de relación e influencia de las variables externas (amenazas y oportunidades) sobre las variables internas (debilidades y fortalezas):

Tabla 11. Matriz de confrontación

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	(--) Se potencia mucho la debilidad (-) Se potencia la debilidad (0) Sin relación	(++) Disminuye mucho la debilidad (+) Disminuye la debilidad (--) Se potencia mucho la debilidad (-) Se potencia la debilidad (0) Sin relación
Fortalezas	(--) Disminuye mucho la fortaleza (-) Disminuye la debilidad (0) Sin relación	(++) Se potencia mucho la fortaleza (+) Se potencia la fortaleza (--) Disminuye mucho la fortaleza (-) Disminuye la fortaleza (0) Sin relación

Fuente: Centro Integrado de Tecnologías de la Información. Universidad de Cádiz.

De esta manera, pudo otorgarse a cada de las dimensiones un peso relativo en el conjunto e identificarse las líneas estratégicas a seguir.

CAPÍTULO 2. LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COMO ACTOR SOCIAL

2.1. Historia y evolución de la universidad pública en España

El concepto de "universidad" no es una idea absoluta que pueda especulativamente construirse; un factor eterno, indispensable, de la vida social, sino un concepto histórico. Sólo apelando a la historia cabe, pues, definirlo. Y, al igual de toda cosa histórica, no es sino una forma peculiar de cumplirse en ciertas sociedades tal o cual función permanente que, como todas, admite soluciones muy distintas según la condición de los tiempos (Giner de los Ríos, 1990: 108).

No podríamos empezar el marco conceptual de esta tesis doctoral con otras palabras que no fueran estas de Giner de los Ríos, escritas en 1902. No solo son idóneas para introducir este primer apartado teórico, sirven a la vez como declaración de principios: la universidad es ante todo un concepto histórico, una institución, por muy chocante que esto pueda sonar, mutante en su esencia misma, en tanto en cuanto ha variado su naturaleza y funciones a lo largo del tiempo, para, como veremos, adaptarse e internalizar los valores hegemónicos de las clases dominantes y garantizar su propia supervivencia durante más de nueve siglos.

Pero de este modo no estamos si no afirmando que hay otras formas de hacer universidad, otras alternativas a la universidad que tenemos hoy, impuesta como natural y única por la lógica neoliberal, cada vez más relegada a las demandas del mercado económico global. Y es por esto mismo, que en esta tesis nos preguntamos cómo fomentar desde la comunicación participativa una universidad pública democrática y de calidad.

Queremos, por otra parte, alejarnos de las voces que hablan de la crisis y la destrucción de la universidad con cierta añoranza, como si existiera un modelo de universidad impasible al tiempo y a las circunstancias del contexto, o como si la universidad del pasado fuese mejor. En esto último coincidimos con Fernández Buey (2009: 297) en que “no hay nada importante que añorar de lo que fue la universidad del pasado”.

Se hace necesaria una revisión histórica para que esta investigación pueda sostenerse sobre unos cimientos teóricos sólidos y pueda contar con las herramientas conceptuales precisas con las que abordar profunda y críticamente el objeto de estudio al que se enfrenta.

A grandes rasgos, comprobaremos que han existido tres tipos de universidades: en primer lugar, la universidad medieval que con pequeñas variaciones perdura hasta el siglo XVIII, momento en el que se producen diferentes cambios estructurales que dan lugar a la Edad Contemporánea y, con ella, a la universidad moderna, fuertemente ligada al Estado. Finalmente, a partir de los años 70 del siglo XX, las universidades se verán expuestas a nuevas transformaciones relacionadas con el desarrollo de la globalización neoliberal y la reconfiguración del contexto sociopolítico. Estos cambios aún están en marcha, pero ya se puede hablar de la universidad-empresa o, como también se denomina eufemísticamente, de la universidad global.

2.1.1. Nacimiento de la institución universitaria

El origen de las primeras universidades podemos encontrarlo en Europa en la Baja Edad Media, en la institución denominada *universitas studiorum*²⁴ (universidad del estudio) (Villar Ezcurra, 2010).

Estas universidades primigenias eran corporaciones autónomas de maestros o estudiantes, o de ambos; comunidades reducidas, de estructura flexible, conformadas en torno al medio monástico y creadas para instruir y cultivar a los hijos de la nobleza y la clase dirigente, en su mayoría clérigos, en materias tales como humanidades, matemáticas, derecho o teología (Escotet, 2005).

24 No debemos confundir, no obstante, lo que hoy llamamos Universidad con el concepto medieval de *Universitas*, que hacía referencia de forma más general a las diversas corporaciones o gremios (García y García, 2012). Podemos denominar a estas instituciones como *studium generale*.

La Universidad de Bolonia, la primera de todas, se inició como una escuela de leyes a partir de que estudiantes procedentes de diferentes zonas de Europa se reunieran en la ciudad y contrataran a profesores de derecho (González Cuevas, 1997). De ahí que se afirme que en sus orígenes las enseñanzas universitarias giraban en torno a los estudiantes, aunque muy pronto predominaría el elemento profesoral. Neave (2001) explica que en sus inicios la institución universitaria medieval se organizó en torno al sujeto que aprende, ya que los estudiantes jugaban papel muy importante en su propia formación y en la estructura universitaria (hubo alumnos que llegaron a ser rectores), pero que finalmente serían los profesores los que se convertirían en la autoridad colegiada por excelencia, como había ocurrido desde el principio en la Universidad de París.

España fue uno de los primeros países en tener universidad junto a Italia, Francia e Inglaterra. Durante los siglos XIII, XIV y XV nacerán 10 de las universidades públicas actuales²⁵, siendo la Universidad de Salamanca la primera de todas. El Rey Alfonso IX la fundó entre finales 1218 y principios de 1219 y fue refrendada por la autoridad papal en 1255, obteniendo los siguientes privilegios, de acuerdo a García y García (2012): el personal universitario quedó exento de toda censura por parte de las autoridades eclesiásticas de menor rango que el Papa, le fue concedido un sello propio y la *licentia ubique docenci*, excepto en Bolonia y París.

En la Europa de finales del siglo XIII, las universidades se habían convertido en las instituciones que ostentaban el liderazgo intelectual, gracias a la autonomía que les fue concedida en este ámbito, amén de otros tipos de fueros y privilegios que les fueron otorgados no solo a la corporación, sino también a

25 En el siglo XIII se fundan la Universidad de Salamanca (1218) y la Universidad de Valladolid (1292); en el siglo XV, la Universidad de Barcelona (1450) y la Universidad Complutense (1499); en el siglo XVI: la Universidad de Valencia (1501), la Universidad de Santiago de Compostela (1504), la Universidad de Sevilla (1505), la Universidad de Granada (1531), la Universidad de Zaragoza (1542) y la Universidad de Oviedo (1574). Para más información, se puede consultar: <http://goo.gl/WoX3Rj>

sus integrantes (protección real, inmunidad, fuero propio, terrenos, prebendas, etc.). Aún así, su relación con la ciencia era muy ambigua y hasta el siglo XIX no se podrá hablar de las universidades como el lugar monopolístico del conocimiento (Krotsch, 1998). Las universidades medievales no sufrirán cambios sustanciales precisamente hasta este siglo, en el que emergerá la que puede denominarse universidad moderna.

Como se señala en el prefacio del libro de Sousa Santos (*Ibidem*, p.11), “la universidad será un de las instituciones fundamentales para la construcción de esa fabulosa ingeniería social que denominamos modernidad”, y “si bien ella contribuye al despunte y desarrollo de la modernidad, es en este período cuando alcanza la hegemonía y la legitimidad” (*Ídem*).

A finales del siglo XVIII la universidad del Antiguo Régimen comienza a diluirse para dejar paso a una universidad mucho más compleja y heterogénea, que amplía sus funciones para erigirse como instrumento fundamental en la consolidación del Estado moderno liberal. Tal como apunta Shils (1976: 132),

La idea de que un país tiene que modernizarse incluye el convencimiento de que ello sólo puede lograrse a través de la creación de un cuerpo de intelectuales. La existencia de una clase de personas de gran cultura se considera componente esencial de un régimen moderno, así como un necesario prerrequisito funcional. Ello exigió la creación de un sistema de instituciones intelectuales modernas donde antes sólo había fragmentos dispersos, como una facultad de medicina en un lugar y una facultad de ingeniería en otro.

A partir de entonces, y debido a que la educación forma parte de la estrategia central del Estado como factor de integración y cohesión social, comienza una estrecha relación entre universidad y Estado. Si en la Edad Media habían sido los estamentos privilegiados, principalmente la Iglesia y la monarquía, los que se habían encargado de su manutención y los que le habían conferido la superioridad intelectual que ostentaba, ahora es el Estado el que asume

gradualmente su sustentación material y el que le extiende su propia legitimidad, a partir de la imbricación de la universidad en el proyecto nacional-estatal. De este modo, la universidad no solo depende económicamente del Estado, sino que se integra dentro de su maquinaria para enarbolar sus valores y objetivos fundamentales: será la sede de la racionalidad moderna por excelencia y el lugar donde se forme a los nuevos intelectuales, necesarios para la modernización de la sociedad (Shils, 1976).

En consonancia con esto, las pautas de control y gobierno de las universidades pasarán a manos del Estado, aunque se desarrollarán diferentes formas y grados de autonomía dependiendo del modelo o enfoque universitario que se implemente.

Los tres modelos clásicos que dan forma a la universidad moderna, y que en cierta manera conforman la esencia de la universidad actual, son: el modelo alemán o humboldtiano, el modelo francés o napoleónico y el anglosajón o, también denominado, de Oxford. Estos modelos obedecen a distintas formas de encarar la educación superior de acuerdo a la idiosincrasia cultural y política de cada uno de estos países.

Impulsado por W.V. Humboldt en la primera década del siglo XIX, el modelo alemán, en consonancia con el idealismo filosófico alemán de la época, convierte a la investigación y el desarrollo científico en los ejes principales de la universidad. Wittrock (1991: 80) resume los principios fundamentales de la reforma humboldtina en los siguientes puntos:

gran autonomía interna de las universidades estatales; autodeterminación de los catedráticos a través de los departamentos; importancia especial de la investigación no destinada a fines sociales inmediatos; distinción entre la enseñanza universitaria y la enseñanza en escuelas primarias y secundarias y la práctica profesional; compromiso con la libertad de cátedra y de aprendizaje y de defensa de la unidad de la enseñanza y la investigación.

La nueva universidad prusiana “supuso la renovación de la universidad, organismo principal para el progreso y creación del conocimiento y como institución dedicada fundamentalmente a la investigación y a la unidad de ésta con la enseñanza” (*Ibíd.*, pp. 81 y 82).

Antes de continuar, es interesante hacer un alto en el camino para diferenciar que las universidades orientadas hacia la investigación tan reclamadas por las actuales leyes nacionales y los estamentos supranacionales, no pueden estar más lejos de esta universidad humboldtina, totalmente sustentada por el Estado.

El segundo modelo nace en Francia con la creación de la Université Imperiale creada por Napoleón entre 1806 y 1808 (Vega, 2011). En este modelo, la universidad se concibe fundamentalmente como un servicio del Estado y adopta funciones similares a las de la administración pública. La característica clave de la enseñanza superior francesa durante el siglo XIX fue la indiscutible importancia de la institución para la formación profesional de las élites en consonancia a las necesidades y el desarrollo del Estado, por eso las enseñanzas universitarias se organizaron en escuelas profesionales o facultades. Con esta reorganización la universidad pasa a depender del Estado en todos los sentidos: los programas de estudio tenían un carácter nacional y los académicos formaban parte del cuerpo nacional de funcionarios (*Ídem*).

La renovación de las Universidades de Oxford y Cambridge estaba íntimamente ligada a la idea de una educación liberal; una formación general y humanística destinada a los miembros competentes de la sociedad (Wittrock, 1991). En el modelo anglosajón, a diferencia de los anteriormente nombrados, el poder de los gobiernos será reducido. Las instituciones se organizaban internamente de un modo gerencial.

2.1.2. La universidad pública en España desde el siglo XIX hasta la década de 1970

El siglo XIX también significará para la universidad española el comienzo de una nueva etapa, en la que la cuestión educativa y en concreto la universitaria se convierten en puntos de primer orden en el panorama nacional. Pero lo único que se consolidará en este período es la adhesión de la universidad al Estado, que ya desde el siglo XVIII había empezado a establecerse con los Borbones. Porque si la universidad que estrenaba el siglo se caracterizaba por su carácter decadente, la de su ocaso seguirá siendo un organismo inmóvil e ineficaz, en la que no se había podido llevar a cabo ningún tipo de reforma profunda debido a la febril inestabilidad de los gobiernos, allende del perpetuo control que seguía ejerciendo la Iglesia a través de sus alianzas con los sectores más conservadores. A pesar de ello, no puede negarse que este siglo marca un antes y un después en la universidad española, pues es la primera vez en la que hay un conflicto de fuerzas dentro y fuera de la universidad generado por las diferentes formas de entenderla y construirla, en los límites del momento histórico; un conflicto en el que están envueltos los defensores una concepción ultramontana de la institución y los que se alzan en la defensa de una universidad krausista, voces que al fin y al cabo son la concreción en el ámbito universitario de las luchas y aspiraciones políticas que están teniendo lugar en la España decimonónica.

Los primeros vestigios de reforma del sistema educativo nacional tienen lugar en 1812, en la primera Constitución española, promulgada en las Cortes de Cádiz. “La Pepa” será el primer documento oficial en la historia de España que recoge el compromiso de reformar y modernizar el sistema nacional de educación. Pero a la universidad no le llegó su momento hasta 1845 con la aprobación del Plan Pidal (RD 17-9-1845), confirmado casi diez años después por la Ley de Instrucción Pública de 1857, conocida como Ley Moyano.

De acuerdo a Hernández Díaz (1997: 24-25), el Plan Pidal constituye el pilar “donde queda definida el marco de actuación y las grandes líneas de la estructura de la universidad española hasta nuestros días, al menos hasta la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983”. A lo que añade:

El Plan de 1845 consuma en España la desaparición de la universidad tradicional al consagrar principios liberales clásicos en materia universitaria: secularización, centralización y uniformidad de la enseñanza superior, libertad de enseñanza y pensamiento, y carácter estatal y no gratuito de los estudios en la Universidad. (*Ibíd.*, p. 25)

El Plan Pidal completa la centralización que se viene produciendo en la universidad española desde el siglo XVIII, que se concretará en la pérdida de las antiguas autonomías de las universidades y en la instauración de un ordenamiento jurídico común que emana directamente del Gobierno central y que las integra dentro de la Administración Pública, con lo que sus máximos representantes, los rectores, serán cargos políticos del Gobierno y los cuerpos docentes funcionarios del Estado. Sin entrar en más detalles, puede afirmarse que el Plan Pidal es la consumación en España del modelo napoleónico de universidad (Hernández Díaz, 1997). Esto explica asimismo que la universidad estatal liberal que se estaba fraguando en España estuviera pensada única y exclusivamente para formar a las élites preferentemente para el cuerpo administrativo del Estado, de ahí que las facultades hegemónicas del momento fuesen las de tipo jurídico. Esto concuerda asimismo con el carácter no gratuito impuesto a las enseñanzas universitarias.

La libertad de cátedra y la secularización que el plan imprime a la universidad son también novedosos en la historia española y conforman otro de los pilares fundamentales para el advenimiento de la universidad moderna en el país, aunque aquí hay que tener en cuenta que la Ley Moyano limita esta secularización al reconocer en su artículos 295 y 296 el derecho de la Iglesia Católica a vigilar la pureza ideológica de los estudios (Sevilla Merino, 2007).

Además, señala Farga (1969), existirán muchas desavenencias al respecto, promovidas por los neocatólicos contra los profesores que prohicieron las orientaciones krausistas introducidas en España por Julián Sanz del Río. En primer lugar, emprendieron una campaña que terminó con la expulsión de la universidad de Emilio Castelar (más tarde presidente en la Primera República) y con la explosión de la noche de San Daniel, en la que estudiantes congregados en la Puerta del Sol de Madrid en contra de estas medidas serán arrollados y tiroteados por la policía. Tras el sexenio revolucionario, ya en el poder con la Restauración, los conservadores revocaron por decreto el principio de libertad de enseñanza, hecho que conllevó a que diversos profesores universitarios o bien renunciaran o bien fueran destituidos de sus cátedras, como fue el caso de Gumersindo Azcárate, Nicolás Salmerón y Francisco Giner de los Ríos. Este último fue el alma máter de la Institución Libre de Enseñanza, sociedad, como indica el artículo 1 de sus estatutos, “consagrada al cultivo y propagación de la ciencia en sus diversos órdenes”.

Farga (1969: 17) explica que la Institución Libre de Enseñanza nació gracias a “un grupo de profesores alejados de sus destinos a consecuencia de su oposición al decreto y circular de 1875, (...) con el propósito de promover el resurgimiento de la universidad española” y, utilizando las palabras de Jiménez Fraud, describe su espíritu, caracterizado:

por su colaboración en el trabajo; por su escepticismo de la política abstracta y doctrinaria que no iba acompañada y aún precedida de reformas sociales; por sus exigencias científicas y espíritu de libertad en las conclusiones doctrinales, y por estimar que la filosofía tiene para la vida un sentido trascendente y que no debe ser considerada como obra doctrinal, sino como obra viva. (*Ibíd.*, p. 18)

La Institución Libre de Enseñanza y los círculos de intelectuales que la apoyan plantearon el problema universitario como cuestión estratégica para la renovación nacional, tema que será ampliamente tratado con posterioridad por

intelectuales como Unamuno, Ortega y Gasset o Ramón y Cajal (Gutiérrez Zuloaga, 1999).

En un primer momento nace como centro de estudios universitarios, pero termina concentrando sus esfuerzos en las enseñanzas primaria y secundaria, ámbito en el que implementan propuestas pedagógicas imbuidas por el espíritu anteriormente descrito y opuestas a los métodos empleados en las enseñanzas oficiales españolas de aquel periodo (clases magistrales basadas en el libro de texto, aprendizaje memorístico por parte del alumnado, exámenes finales, etc.), que desafortunadamente se han seguido mantenido hasta nuestros días en todos los niveles de la educación.

Paso a paso, gracias al trabajo de Bartolomé Cossío, la Institución consiguió ejercer su influencia en los establecimientos estatales y fue

inspirando nuevos adelantos, como la creación del ministerio de Instrucción Pública, el Laboratorio de Biología Marina de Santander y el Instituto Central Meteorológico (...). Las obras más notables de la Institución Libre de Enseñanza fueron, a parte del Museo pedagógico y el Instituto-Escuela, la Junta para Ampliación de Estudios y la Residencia de Estudiantes. (Farga, *Op. Cit.*, p. 20)

El trabajo llevado a cabo por la Institución Libre de Enseñanza dio sus frutos y contribuyó enormemente al desarrollo cultural del país en el cambio de siglo, además de inspirar más tarde el proyecto de reforma universitaria finalmente no consumado de la II República, enfocado a fomentar la función social de la universidad y su apertura a todas las corrientes de la ciencia.

Por el contrario, la universidad que se instaló con el Régimen de Franco entierra cualquier atisbo de progreso: la primera tarea que se acometió fue la depuración de los cargos docentes para eliminar cualquier vestigio republicano en su seno. Esta universidad es “fascistizante en sus formas,

contrarrevolucionaria, arcaica y retrógrada en sus contenidos” (Rodríguez López, 2002: 85).

Se quiere una universidad católica, patriótica e imperial al servicio del Régimen (Hernández Díaz, 1997), y para alcanzar tal objetivo se promulga en 1943 la Ley de Ordenación Universitaria, de plena vigencia hasta 1970. Tal como viene recogido en su preámbulo, el ideal de universidad está encarnado en la tradición universitaria del Antiguo Régimen:

Quando adviene la unidad nacional y suena la hora universal de España, nuestra universidad, representada junto a la gloriosa tradición de Salamanca por la egregia fundación del Cardenal Cisneros, aparece en la plenitud de su concepto para servir los ideales de su destino imperial. (Ley sobre ordenación de la Universidad española, de 29 de julio de 1943, p. 7406)

La ley insta un férreo control ministerial e ideológico, ejercido internamente de forma holística. Como detalla Rodríguez López (2002): el rector y los cargos que le siguen en el Gobierno universitario serán nombrados directamente por el Ministro después de haber demostrado públicamente su adhesión al Movimiento Nacional, exigencia requerida también en los primeros años a los aspirantes a cátedras universitarias. Entre las tareas encomendadas al máximo representante de la institución estarán la de inocular la disciplina y la de revisar todos los temas que los catedráticos iban a impartir cada cuatrimestre.

En este orden de cosas, la Ley de Ordenación Universitaria consagraba asimismo un papel destacado en la administración de las universidades a la Iglesia y a la Falange, omnipresente en la universidad en los únicos sindicatos universitarios permitidos por esta ley (Sindicato Español Universitario, SEU, y Servicio Español del Profesorado de Enseñanza Superior, SEPES), de adhesión obligatoria para el alumnado y el profesorado. De acuerdo a Farga (*Op. Cit.*, p. 37), la actividad del SEU se manifestó por tres vías: “la formación política, la formación profesional y la formación militar, con el fin de dotar a la

milicia y al ejército de un cuadro de oficiales".

A partir del curso 1956/1957 comienza a propagarse tímidamente el espíritu democrático entre los estudiantes universitarios (Farga, 1969). A estas alturas, se había producido un cambio generacional y algunos de los estudiantes, en su mayoría provenientes de familias acaudaladas conniventes con el régimen, empezaban a rebelarse ante una política que sentían ajena y en la que les estaba vetado intervenir. Con respecto al profesorado, la figura del docente del primer franquismo se había diluido; también a estas alturas, la mayor parte del profesorado había conseguido su plaza por oposición después de 1939.

Como veníamos diciendo, en el curso 1956/1957 se prende la llama de las revueltas estudiantiles, y no se apagará en toda la dictadura a pesar las duras represiones, los encarcelamientos y las expulsiones de la universidad. Este año académico tendrán lugar los primeros altercados y protestas estudiantiles, y por primera vez los estudiantes menos adormecidos encuentren el respaldo de algunos miembros del cuerpo docente.

Poco a poco y teniendo en cuenta que la gran masa estudiantil responde adoctrinadamente a las directrices del SEU, irán cobrando cierto peso las agrupaciones clandestinas al margen del sindicato oficial e incluso se concretan los primeros contactos entre estudiantes de diferentes universidades para unificar la oposición universitaria antifranquista, naciendo en 1961 la Federación Universitaria Democrática Española. Asimismo, los estudiantes empiezan a apoyar algunas huelgas del movimiento obrero, comenzándose a establecerse conexiones y sinergias que serán fundamentales en la lucha antifranquista. El movimiento estudiantil incluso llegará a tener repercusiones extrauniversitarias a finales de los sesenta en aquellas ciudades con tradición universitaria sin tejido industrial.

Fernández Buey (2009: 117) afirma que

Desde la década de los 40 hasta la muerte del General Franco, en noviembre de 1975, los estudiantes universitarios fueron, junto con la clase obrera industrial, el principal destacamento de la resistencia interior frente a la dictadura establecida al término de la guerra civil.

El curso 1964/1965 fue un momento de inflexión en la lucha estudiantil. Aumentaron las manifestaciones y hubo expulsiones y renunciaciones de catedráticos en Madrid. En marzo de 1965 se celebró la Asamblea constituyente del Sindicato Democrático de Estudiantes de la Universidad de Barcelona (SDEUB) en un encierro en el convento de Sarrià, en la que se aprobaron sus estatutos y se escribió el *Manifiesto por una Universidad Democrática*, del que fue principal redactor Manuel Sacristán, profesor de filosofía de la Universidad de Barcelona. En los dos siguientes años, entre 1966 y 1968, aumentó la represión y desapareció el SDEUB.

“Por una universidad democrática se entendía una universidad en la que se hubieran superado las barreras clasistas existentes entonces, democratizado sus órganos de gestión y representación, libre en la expresión de las ideas” (Fernández Buey, *Íbid.*, p. 19).

Las reivindicaciones de los estudiantes se centraban no ya en la democratización del SEU, que refleja en esos momentos una evidente contradicción entre las bases y la supraestructura, si no en

la autorganización democrática de los estudiantes al margen del mismo. La autonomía universitaria, entendiéndola por tal la capacidad universitaria de organizar la transmisión de conocimientos y de gestionar la enseñanza superior con independencia del poder político, y la reforma democrática de la universidad, reivindicación que incluía la libre elección de los órganos de gobierno, la participación paritaria de los diferentes colectivos de la universidad y también la superación de las barreras clasistas entonces existentes. (Fernández Buey, *Íbid.*, p. 117)

Se propugnaba una democracia política pero también social y económica. Las críticas del movimiento estudiantil de los 70, con innegable influencia *sesentayochista*, no estaban centradas específicamente en el clasicismo de la universidad, se dirigían hacia la institución misma como aparato hegemónico encargado de la organización de las élites y la reproducción de las ideologías funcionales a la dominación de clase. Por consiguiente, también se estaba criticando la dirección tecnocrática hacia que la viraba la universidad como nuevo mecanismo para mantener el privilegio de los mismos dirigentes.

En los 70 se va perfilando una universidad más diversa socialmente. Desde 1945 a 1955 había aumentado en 20.000 el número de matriculados universitarios, pasándose de 32.501 a 52.291, y en 15 años, en 1970, se supera a la cifra de 300.000 estudiantes (García de León y García de Cortázar, 1992). Las nuevas condiciones sociales que estaba generando el desarrollismo permitieron la incorporación masiva de estudiantes a la universidad, hecho que no estuvo respaldado adecuadamente con los recursos económicos necesarios. En paralelo, el perfil del profesorado se había ido transformado. Para cubrir las necesidades docentes perentorias se había ido contratando a profesores no numerarios (PNNs), y ahora en su mayoría la plantilla estaba compuesta por jóvenes recién licenciados que con condiciones laborales precarias tenían que hacer frente a una ingente carga docente (Hernández Sandoica, 2008). Muchos de estos profesores noveles habían formado parte del movimiento estudiantil, por lo que sus reivindicaciones no se reducían a la mejora de las condiciones laborales; buscaban una transformación más global y radical de la universidad (Fernández Buey, 2009).

Estas circunstancias y la creciente desafección hacia el Régimen hicieron comprender al gobierno que no se podía atajar la crisis universitaria con más medidas de excepción, teoría que venían defendiendo desde finales de los 50 los componentes del franquismo más vinculados al sector productivo. De esta forma se aprobó en agosto de 1970 la Ley General de Educación y

Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE). Esta tendrá un tono muy diferente a la redactada en 1943, e incluso reconoce en su preámbulo lo siguiente: “La experiencia ha demostrado cuán poco eficaces son las reformas de los Centros docentes intentadas mediante una disposición general y rígida” (Ley 14/1970, de 4 de agosto). En el plano que nos ocupa, podemos resumir algunos de los cambios que introduce en los siguientes puntos: establece el principio de igualdad de oportunidades en los niveles posteriores a los obligatorios; organiza las enseñanzas universitarias en tres ciclos e introduce materias optativas en el currículum; incorpora los estudios de magisterio, enfermería y comercio a la cartera de títulos universitarios; encomienda a las universidades la elaboración de los planes de estudio, de acuerdo, eso sí, con las directrices marcadas por el Ministerio de Educación y Ciencia; potencia los departamentos y afirma que el claustro es el máximo órgano corporativo de la universidad y que en él deben estar representados adecuadamente profesores y alumnos en función de lo que establezcan los estatutos de cada universidad.

Esta ley se encontró con la oposición abierta de buena parte del profesorado y el alumnado, pues consideraban que buscaba la rentabilidad capitalista de la enseñanza superior mediante la vía tecnocrática y no su democratización. Entendían que la ley apuntaba hacia el perfeccionamiento y la especialización profesional demandada por el mercado, que consolidaba la desigualdad social mediante el principio de igualdad de oportunidades, que no ofrecía ningún tipo de autonomía a la institución universitaria y que no se traducían en participación efectiva de la comunidad académica, ni en los órganos de gobierno ni en la organización de la vida académica.

Por otro lado, para atender a la creciente demanda social empezaron a crearse nuevas universidades públicas desde finales de los años 60, hecho amparado por la LGE. En 1968 se crean 3 universidades públicas²⁶ y desde 1971, un año

26 Universidad del País Vasco, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Autónoma de Madrid.

después de la aprobación de la LGE, hasta finales de los 70, 14 más²⁷. Si la Ley de Ordenación Universitaria de 1943 confirma la existencia de 12 universidades públicas (Universidad de Barcelona, Universidad de Granada, Universidad de La Laguna, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Murcia, Universidad de Oviedo, Universidad de Salamanca, Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Sevilla, Universidad de Valencia, Universidad de Valladolid y Universidad de Zaragoza)²⁸ y durante todo el período franquista se habían creado la Universidad Pontificia de Salamanca en 1941 y la del Opus Dei de Pamplona en 1960, que venían a sumarse a otras dos universidades privadas de la Iglesia abiertas con anterioridad (Universidad de Deusto en 1886 y Universidad Pontificia de Salamanca en 1935), el último año de la década de los 70 habrá un total de 34 universidades en el estado español, 30 públicas y 4 privadas.

Cabe concluir, como ya apuntábamos, que en la década de los 70 el sistema universitario sufre una profunda transformación. Las nuevas necesidades del sistema productivo de una mayor cantidad de mano de obra cualificada y las demandas sociales que se vienen produciendo en este periodo, exigiéndose la apertura de la universidad a las clases sociales que hasta ahora no habían podido formar parte de ella, comienzan a configurar otra universidad, una muy diferente a la que había existido en los anteriores años de la dictadura, de cariz caduco, tradicional y fascista. Puede hablarse de un periodo de modernización que configura un nuevo panorama universitario mucho más heterogéneo. Heterogéneo, como hemos visto, en cuanto al número de universidades públicas y también en cuanto al número y perfil del alumnado, mucho más diverso socialmente. Parece que ahora sí asistimos al entierro de la universidad

27 Universidad de Educación a Distancia (1971), Universidad Politécnica de Madrid (1971), Universidad Politécnica de Valencia (1971), Universidad Politécnica de Cataluña (1971), Universidad de Málaga (1972), Universidad de Córdoba (1972), Universidad de Cantabria (1972), Universidad de Extremadura (1973), Universidad de Alcalá de Henares (1977), Universidad de las Islas Baleares (1978), Universidad de Alicante (1979), Universidad de Cádiz (1979), Universidad de las Palmas (1979) y Universidad de León (1979).

28 A las que habría que sumar la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (1932), de carácter especial.

tradicional y al alumbramiento de la que se ha venido a denominar la universidad de masas. Pero esta generalización de la enseñanza lejos de impulsar un viraje democrático de la universidad, más bien “pone en crisis una función fundamental de la universidad que es la reproducción de la élite y el mantenimiento de la división social del trabajo, por lo que quienes gobiernan, tratan de adaptarla a la nueva situación, procurando una masa de trabajadores precarios y el restablecimiento de la élite” (Gómez Fernández, Masa de Luna y Cortese Sanabria, *Op. Cit.*, p. 265). Las reformas universitarias buscarán recomponer la universidad tradicional para mantener el *status quo*, introduciendo nuevas medidas conducentes a la división y fragmentación de los títulos universitarios que, bajo la bandera de la igualdad de oportunidades y de la meritocracia, se presentan como una división natural de la sociedad, para, de esta forma, anular el sentido revolucionario de la masificación de la universidad. Este hecho no solo está ligado a la diversificación de las enseñanzas universitarias en diferentes ciclos, en un primer periodo, o más tarde en grado y posgrado, y la devaluación de los títulos más accesibles a la mayoría social, igualmente se vincula con la desvalorización de ciertas carreras, como las de humanidades, menos instrumentales y más alejadas de las demandas del mercado laboral.

A lo que se asiste, poco a poco, es al advenimiento de la mercantilización de la universidad, y a su cada vez mayor dependencia respecto al poder del mercado.

2.1.3. La universidad pública en España durante la democracia

El primer gran hito de la España democrática que tiene incidencia en la universidad es la Constitución Española (CE) de 1978. En su artículo 27.10 se recoge el, hasta ahora vedado, principio de autonomía universitaria, con el que se pone fin a la administración centralizada del sistema universitario español imperante hasta ese momento. Este precepto será concretado cinco años más

tarde en la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto de Reforma Universitaria (LRU), siendo formulado de diferente modo, y consecuentemente modificado, en las sucesivas leyes que han regulado el marco universitario desde entonces a la actualidad.

El concepto y el desarrollo en la práctica de la autonomía universitaria irá evolucionando a lo largo de estos años a partir de que cuestiones fundamentales en la configuración del sistema universitario se irán modificando sustancialmente, como el gobierno universitario, la financiación, los precios públicos de los estudios universitarios, la partida de becas y ayudas, los sistemas de evaluación de la calidad universitaria o la estructura de las enseñanzas universitarias. De igual forma, también irán evolucionando el número de universidades y la cantidad de alumnado y trabajadores de las mismas.

Este apartado estará dedicado a examinar estos cambios y a ponerlos en relación con las reformas legislativas y los planes e informes más importantes desde la década de los 80 hasta 2015, para comprobar qué tipo de modelo universitario se ha ido conformando. En la siguiente sección del capítulo se abordará el análisis de fuerzas que subyacen a la mutación de la estructura del sistema universitario español contextualizándolas de forma más general en el marco económico-social capitalista y en el proceso de globalización neoliberal.

La Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto de Reforma Universitaria (LRU) aprobada por el primer gobierno del PSOE deriva, como veníamos señalando, del creciente número de estudiantes universitarios y de la necesidad de modernización de la universidad para impulsar la industrialización y el desarrollo científico-técnico del país. Esta modernización de la universidad, según el preámbulo de la propia ley, tiene en cuenta la previsible incorporación de España al área universitaria europea y pasa por la adaptación de los planes de estudios y la flexibilización de los títulos, para ajustarlos a las demandas del

mercado de trabajo²⁹. Por otra parte, la aplicación de la LRU se traducirá, tal como viene recogido en el texto, en la diversificación de las universidades y esta su vez estimulará la competencia entre ellas para lograr la máxima calidad y excelencia.

Por lo que estamos confirmando, en esta primera ley aprobada en democracia, en línea con su antecesora, encontramos elementos que apuntan decididamente hacia la mercantilización de la universidad. Comprobamos que la vinculación de la universidad con la sociedad no es “la adaptación de la misma a las necesidades sociales y relación con las fuerzas emergentes de abajo” (Fernández Buey, *Op. Cit.*, p. 234) sino que se traduce en una mayor flexibilización de los títulos para ajustarlos al mercado de trabajo. Deteniéndonos en la autonomía, así entendida no es un fin en si misma ni está ligada indisolublemente a la libertad de cátedra y ciencia, sino que se configura en pro de la competitividad, que se erige como el medio para lograr la calidad universitaria, en lugar de otras alternativas de corte más social y universal.

Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria (*Op. Cit.*, p. 273) opinan que «avanza en algunas cuestiones democráticas, pero también introduce ciertos aspectos de (...) la universidad - empresa, como la figura del Gerente o el Consejo Social como órgano de relación con la “sociedad”». Asimismo lo afirma Fernández Buey (*Op. cit.*, p. 241), que entiende que el texto contiene “muchos de los rasgos sustantivos de la vieja universidad, a la que se unía la introducción de características tendentes a reforzar la jerarquía, la

29 Se incide especialmente en esto con el RD 1497/1987, de 27 de noviembre, por el que se establecen directrices generales comunes de los planes de estudio de los títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional (reformado posteriormente por los Reales Decretos 1267/1994, 2347/1996 y 614/1997). Rahona López (2008: 54) afirma que estas reformas normativas afectaron a la ordenación académica de las titulaciones universitarias españolas de modo que se crearon nuevas titulaciones, se incluyó en el currículum materias de carácter instrumental así como de carácter optativo y se impulsó la vertebración cíclica de las enseñanzas universitarias, pudiéndose obtener un título superando el primer ciclo. A lo que hay que sumar que se crearon titulaciones de 2º ciclo. Esto llevaría a que “entre los cursos 1988-89 y 1998-99, el número de enseñanzas impartidas en las distintas Universidades españolas pasó de poco más de 1.000 a más de 2.600”.

mercantilización, la privatización y la funcionarización de la universidad”.

Acudiendo a la LRU, su texto erige a las universidades en entidades autónomas, repartiendo las competencias entre el Estado, las Comunidades autónomas (recientemente reconocidas en la CE en su artículo 143) y las propias universidades. Por primera vez tendrán autonomía académica para elaborar y aprobar los planes de estudio, siendo el gobierno el que se encargue de establecer las directrices generales de estos y los títulos oficiales. De la misma forma, tendrán “autonomía financiera o de gestión y de administración de sus recursos y capacidad de seleccionar y promocionar al profesorado”.

Para el gobierno de las universidades, la ley establece un sistema de órganos colegiados (Consejo Social, Claustro Universitario y Junta de Gobierno) y unipersonales (directores de departamento, decanos, (...), rector). Estos órganos serán votados por la comunidad universitaria y deberán tener una representación de los distintos sectores que la conforman en función de lo que marquen la Ley y los estatutos de la universidad, quedando, de esta forma, mayormente representado el PDI funcionario. Lejos queda, entonces, la democratización de la universidad reivindicada por los estudiantes: comprobamos que la LRU ni critica ni soluciona el problema del poder jerárquico de las universidades, es más, lo que propone es una nueva jerarquización estamental, en la que los colectivos más desfavorecidos y los estudiantes son los que están en menor medida representados.

El Consejo Social se crea como órgano de participación de la sociedad para “evitar la endogamia universitaria” y para ello, la LRU determina que sus 3/5 partes están destinadas a ser ocupadas por representantes sociales ajenos a la Universidad, previendo en él “la participación de representantes de sindicatos y asociaciones empresariales”. Se le atribuyen las funciones de aprobar los presupuestos y la programación plurianual de la universidad.

El gobierno de la universidad recae sobre la Junta de Gobierno, y el Claustro Universitario, por su parte, es el máximo órgano representativo de la comunidad universitaria y le corresponde aprobar los estatutos y las líneas de actuación generales de la Universidad, así como la elección del rector.

En sus disposiciones transitorias, la LRU tiene en cuenta la situación irregular de los profesores no numerarios, afirmando que el Ministerio de Educación convocará pruebas conducentes a plazas de titulares a las que se pueden presentar aquellos profesores que hayan prestado sus servicios como interinos o contratados que cumplan determinados requisitos, como llevar cinco cursos académicos de docencia universitaria hasta el momento de ser aprobada la Ley. De acuerdo con esto, la mayor parte del profesorado no numerario se funcionarizará en los años 1984 y 1985. Esta, sin duda, será una de las causas que contribuye a apagar la llama de las movilizaciones y reivindicaciones sociales que hasta ahora se habían forjado en el seno de la universidad, y que habían sido tan importantes en la lucha antifranquista (Rodríguez López, 2003).

Fernández Buey (2009) opina que a partir de la llegada de la democracia, aunque habrá protestas y movilizaciones masivas en defensa de la universidad pública, sobre todo con la aprobación de la LOU, estas generalmente tienen un carácter más esporádico y se inscriben en un marco más general que rebasa el universitario.

La LRU en su artículo 57 reconoce, al amparo de la CE y sin perjuicio de que el Gobierno determine con carácter general el número de universidades, la libertad de creación de estas, que para ejercer como tales deben tener el reconocimiento de la Comunidad Autónoma correspondiente y de las Cortes Generales. Cabe decir que la ley dedica su Título Octavo a las universidades privadas, pero lo recogido en él, y en otras partes del texto al respecto, se queda en aspectos muy generales, ofreciendo si acaso un papel secundario a estas entidades en el sistema universitario. Por ejemplo, los rectores de estas

universidades no formarán parte del Consejo de Universidades³⁰, aunque sí podrán ser convocados cuando se deliberen asuntos que les conciernen.

Mientras la LRU hace referencia de forma muy amplia a las universidades privadas, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU) sí las regulará de manera más detallada, incorporando las disposiciones al respecto de los Reales Decretos RD 557/1991 y RD 485/1995 (que amplía el anterior), centrados en legislar la creación y reconocimiento de las universidades y los centros universitarios y en los que se exponen concretamente los requisitos específicos para la creación de universidades privadas.

Según Moreno Herrero (2005: 46), la LOU consolida y amplía la cobertura legal de las universidades privadas, “lo que puede interpretarse como un claro impulso a estas instituciones, y una muestra del interés para establecer para las mismas exigencias similares a las establecidas para las universidades públicas”.

Las modificaciones más importantes al respecto se pueden resumir sucintamente en que: las universidades privadas tendrán personalidad jurídica y adquirirán idénticas competencias que las públicas, se regirán por las mismas normas de organización y funcionamiento y estarán sujetas a los mismos mecanismos de evaluación; se reconoce la participación de sus rectores en el Consejo de Universidades (salvo en los asuntos exclusivos de la universidad pública) y, por otra parte, se introducen cambios en la financiación y en la gestión de todo el sistema universitario que incrementan la participación privada y que desplazan los costes hacia el usuario final.

Volviendo a Moreno Herrero (*Ibidem*, p. 51), “la LOU, es sin duda, una respuesta política, que se sustenta en considerar a la iniciativa privada como

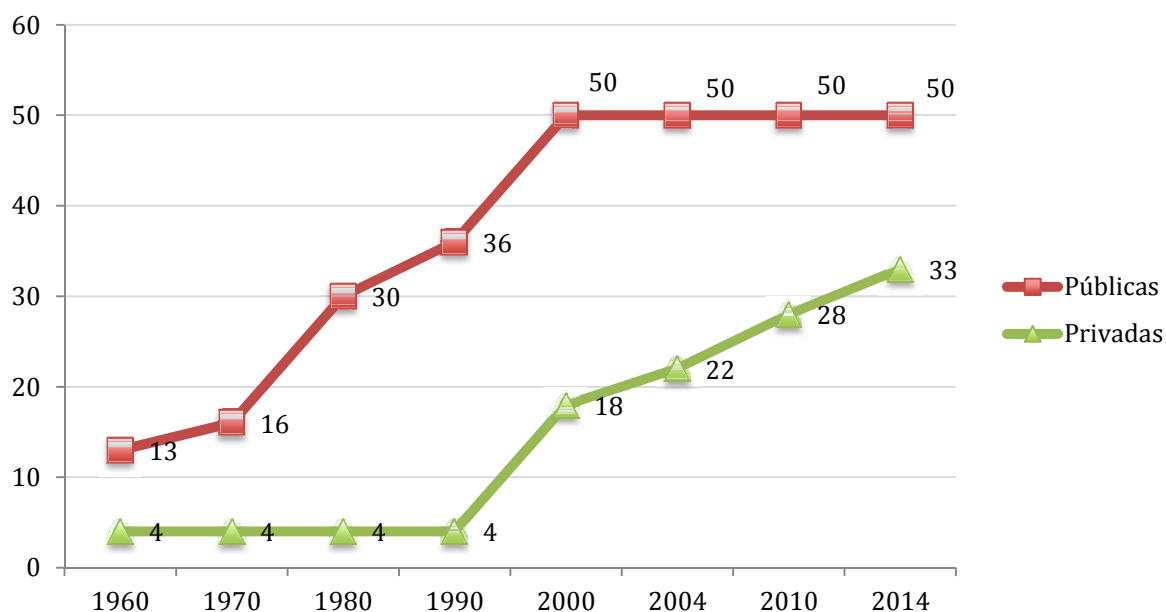
30 El Consejo de Universidades también es introducido por la URL. Es el órgano de coordinación académica, de cooperación, consulta y propuesta en materia universitaria del Ministerio de Educación.

un aliado estratégico en el logro de una educación más pertinente y de mejor calidad, y no como una competencia o amenaza".

La repercusión que tuvieron los citados RD y la LOU en el panorama universitario es inequívoca si tenemos en cuenta el incremento de universidades privadas que se produce tras su aprobación.

Se pueden establecer 3 etapas claramente diferenciadas en la evolución del sistema universitario español desde los años 70 hasta la actualidad:

Figura 2. Evolución del número de universidades públicas y privadas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno Herrero (2005) y MECD.

En 1960 existían 13 universidades públicas que se habían creado casi en su totalidad en siglos anteriores y 4 universidades privadas, dos de ellas nacidas durante la dictadura. Desde 1968 hasta el año 1990 crecen en 22 las universidades públicas en el Estado español, quedándose estancadas las privadas. Esta etapa es la de mayor expansión de la universidad pública. Los

años 90 son un punto de inflexión, es el momento en el que comienza el despegue de las universidades privadas, en un principio acompañado también por un aumento de los centros públicos. Estaríamos hablando de la segunda etapa, que comprende desde el año 1991 al 2000. En estos años se produce una mayor diversificación del sistema universitario y se crean 13 universidades públicas y 14 privadas. A partir del 2000, se estanca por completo la creación de universidades públicas, quedándose en un total de 50, sin embargo el número de universidades privadas no ha parado de crecer de forma exponencial. En 2014 hay 15 universidades privadas más que en el 2000, habiendo un total de 33 en el momento actual.

En el curso 2015/2016, además, entra en vigor el Real Decreto 420/2015 de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. De acuerdo al último informe de CC.OO, *Informe de comienzo de curso 2015-2016*³¹, esta norma, inspirada en la Ley 20/2013, de garantía de la unidad de mercado

flexibiliza las condiciones para la creación de nuevos campus privados, lo que, probablemente, nos lleve a un incremento todavía mayor del número de universidades privadas, (...) a pesar de que el Gobierno habla, insistentemente, de la necesidad de reducir lo que considera un número excesivo de titulaciones y centros.

Cabe reseñar los resultados que arroja Grau (*Op. cit.*, p. 7) en su estudio *La Universidad pública española: Retos y prioridades en el marco de la crisis del primer decenio del Siglo XXI*, en el que se confirma que

la realidad actual es que el número de universidades públicas de España es, por habitante, con Italia, el más bajo de Europa occidental, hecho que permite afirmar que el número de universidades públicas de España no es excesivo, sino más bien al contrario.

En el cuadro que se adjunta a continuación se puede verificar la fecha de

31 Disponible en: <http://goo.gl/eeU5hE>

creación de cada una de las universidades públicas españolas. La de más reciente creación es la Universidad Politécnica de Cartagena, inaugurada en 1998:

Tabla 12. Año de creación de las universidades públicas españolas

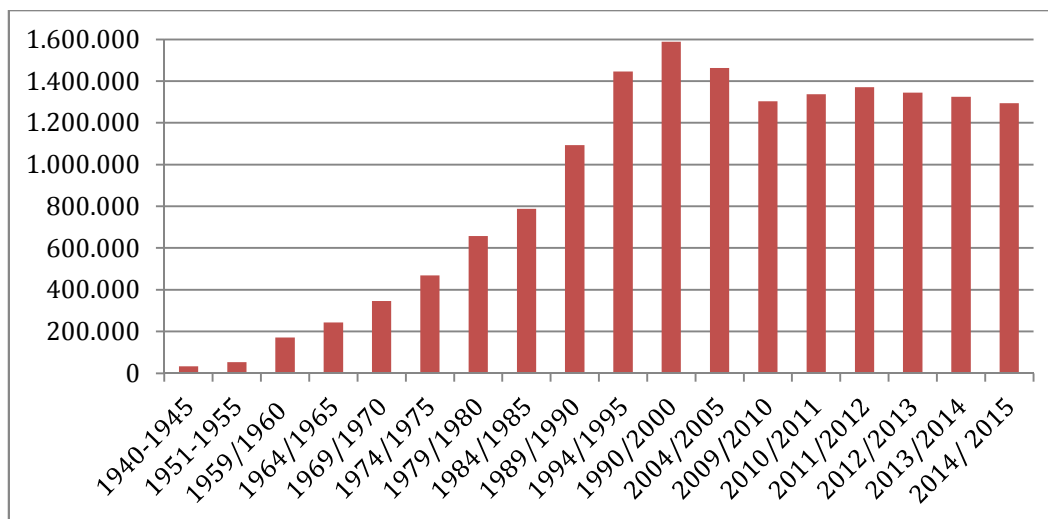
	Universidad pública	Año
1	Salamanca	1218
2	Valladolid	1346
3	Barcelona	1430
4	Zaragoza	1474
5	Santiago	1495
6	Valencia	1500
7	Sevilla	1505
8	Complutense de Madrid	1508
9	Granada	1531
10	Oviedo	1604
11	La Laguna	1701
12	Murcia	1915
13	Universidad Internacional Menéndez Pelayo*	1932
14	País Vasco	1968
15	Autónoma de Barcelona	1968
16	Autónoma de Madrid	1968
17	Universidad Nacional de Educación a Distancia*	1971
18	Politécnica de Madrid	1971
19	Politécnica de Valencia	1971
20	Politécnica de Cataluña	1971
21	Málaga	1972
22	Córdoba	1972
23	Cantabria	1972
24	Extremadura	1973
25	Alcalá de Henares	1977
26	Islas Baleares	1978
27	Alicante	1979
28	Cádiz	1979
29	Las Palmas	1979
30	León	1979
31	Castilla-La Mancha	1982
32	Pública de Navarra	1987
33	Vigo	1989

34	A Coruña	1989
35	Carlos III	1989
36	Pompeu Fabra	1990
37	Jaume I de Castellón	1991
38	Girona	1992
39	Rovira i Virgili	1992
40	Lleida	1992
41	La Rioja	1992
42	Jaén	1993
43	Almería	1993
44	Huelva	1993
45	Universidad Internacional de Andalucía*	1994
46	Burgos	1994
47	Rey Juan Carlos	1997
48	Miguel Hernández de Elche	1997
49	Pablo de Olavide	1997
50	Politécnica de Cartagena	1998
* Universidades públicas de carácter especial		

Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno Herrero (2005)

La creación de 37 universidades públicas en los 30 años que distan desde 1968 a 1998 contribuyó al aumento del número de matriculados en las enseñanzas universitarias. Si el desarrollo del país, la ampliación de la enseñanza obligatoria y el incremento del alumnado en estos niveles básicos fueron claves para fomentar la escolarización universitaria, el incremento de los fondos públicos destinados a la educación universitaria, que se tradujo en la apertura de universidades públicas en todas las regiones del país (en 1998 habrá Universidades en todas las comunidades autónomas), no fue baladí, al permitir reducir los costes privados de los estudiantes y contribuir profundamente a la igualdad de oportunidades de acceso a este nivel educativo (San Segundo, 1999).

Figura 3. Alumnado universitario en universidades públicas en España desde el año 1940 al curso 2014/2015



Años	Alumnado matriculado
1940-1945	32.501
1951-1955	52.291
1959/1960	170.602
1964/1965	243.541
1969/1970	346.027
1974/1975	468.526
1979/1980	657.447
1984/1985	788.168
1989/1990	1.093.086
1994/1995	1.446.472
1990/2000	1.589.473
2004/2005	1.462.897
2009/2010	1.303.959
2010/2011	1.336.571
2011/2012	1.371.355
2012/2013	1.344.695
2013/2014	1.325.197
2014/ 2015	1.294.191

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer, Bricall (2000) y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

El tope máximo de alumnos en el sistema universitario público se produce en el curso 1999/2000. Posteriormente, se disminuye el número hasta el curso 2010/2011 ya que hay un pequeño repunte en el curso 2011/2012, para volver a bajar hasta la actualidad. Este último descenso de estudiantes, de acuerdo a los datos del INE no se corresponde con una caída de la población de 18 a 24 en España en este periodo, pues esta viene reduciéndose desde el año 2008, pero se ha mantenido estable entre el - 2 y el -3% desde 2009 a 2014 y durante el último curso se ha registrado el menor descenso de los últimos seis años (-1,8%), mientras que la evolución del alumnado en las universidades públicas a partir de del curso 2012/2013 tiende a la baja (CC.OO, 2015).

Los Reales Decretos aprobados en la última legislatura del Gobierno de España han incidido drásticamente en estos hechos, claramente representativos de la deriva y culminación del proceso de privatización endógena y exógena³² al que se ha visto sometida la Universidad pública española.

El primero de ellos, el Real Decreto 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, tramitado como los posteriores como proyecto de ley y por tanto imposibilitando la introducción de modificaciones y mejoras y excluyendo del proceso a los agentes sociales implicados y a todos los interlocutores sociales, tenía como objetivo, en el marco de la acusada crisis económica, “adoptar medidas urgentes para la racionalización del gasto público en el ámbito de la educación, de conformidad con los principios de eficiencia y austeridad que deben presidir el funcionamiento de los servicios públicos” (Artículo 1).

El 2012 fue un año nefasto para los derechos sociales en el país y el

32 Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria (2013) hablan de un doble proceso: privatización endógena, mediante la cual la gestión pública de la universidad se asemeja a la de la empresa privada (Nueva Gestión Pública), y privatización exógena, ligada a la primera, que pone a la universidad al servicio del capital.

argumento de la crisis económica el más implacable para poner en marcha las reformas legislativas más determinantes y precisas para ultimar el desmantelamiento del raquítico estado de bienestar y el sistema público en España. Recordemos que en este año fueron también aprobados el Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones, y la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que venía a completar el trabajo iniciado al respecto por el anterior Gobierno desarrollado también sin la aquiescencia de los actores sociales.

Grau y Basora (*Op. Cit.*, p. 6) afirman que

en el caso de las universidades, la afectación (de estos cambios estructurales)³³ tiene, además un doble efecto, pues, más allá de su función educativa en el nivel superior, incide en la generación de conocimiento y en su transformación en valores culturales, sociales y económicos.

Volviendo al Real Decreto 14/2012, su Título II está dedicado a la Enseñanza Universitaria, centrándose el Artículo 6 en modificar diversos puntos de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU) y el 7 en determinar las reglas para la financiación de las becas y ayudas al estudio. Nos detendremos en este momento en las medidas que inciden específicamente en la gestión presupuestaria para ponerlo en relación con el paulatino decrecimiento en el número de matriculas; después trataremos otros temas que han sido modificados paulatinamente, como el gobierno universitario, la evaluación del profesorado y la estructura de las enseñanzas universitarias, con la LOU, la LOMLOU, este Real Decreto y los que posteriormente han sido sancionados hasta la fecha actual.

En el artículo 6. Cinco así como en el artículo 7 del Real Decreto 14/2012 están

33 Nota de la doctoranda.

recogidos los cambios en cuanto a la presupuestos y financiación de las universidades públicas, los precios públicos y la política de becas y ayudas.

Se modifica el apartado 2 del artículo 81 de la LOU para garantizar un mejor cumplimiento de la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera y por ello, las universidades deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- “a) Aprobarán un límite máximo de gasto de carácter anual que no podrá rebasarse.
- b) Los presupuestos y sus liquidaciones harán una referencia expresa al cumplimiento del equilibrio y sostenibilidad financieros”.

Además, se reescribe al completo el artículo 81.5 de la LOU, obligando a las universidades a rendir cuentas ante las Comunidades Autónomas y el Tribunal de Cuentas, acortándose el plazo de liquidación porque “en caso de liquidación del presupuesto con remanente de tesorería negativo, el Consejo Social deberá proceder en la primera sesión que celebre a la reducción de gastos del nuevo presupuesto por cuantía igual al déficit producido”. Para que las universidades puedan recibir las transferencias con cargo a los presupuestos de la Comunidad Autónoma, estas últimas deberán aprobar los presupuestos y “la falta de adopción de medidas en caso de liquidación con remanente negativo, facultará a la Comunidad Autónoma para adoptar, en el ámbito de sus competencias, las medidas necesarias para garantizar la estabilidad presupuestaria de la universidad”.

Estas medidas incitan a las universidades a la búsqueda de financiación privada, con todo lo que ello puede suponer para su independencia, y promueven la competencia en vez de la solidaridad entre las universidades del sistema público, obviando las características y problemas propios de cada universidad. Expresamente, repercutirán en una dualización de las universidades, creándose centros de excelencia, con mayor financiación y

mejores condiciones, y centros de segunda, peor dotados y seguramente infravalorados (Galcerán Huguet, 2010).

El presupuesto del 90% de las universidades públicas ha disminuido entre un 10 y un 20% en los últimos 5 años, habiendo mejorado solo en dos casos en un 1,1 y 1,2% (Universidad Rey Juan Carlos y Universidad de Castilla La Mancha). Según CC.OO. (2015), 2010 fue el año en el que las universidades Públicas obtuvieron mayor inversión (10.118.784.432 €), suponiendo esta un 0,97% del PIB y siendo un 1,17% inferior a la media de OCDE y la Unión Europea. Los presupuestos de 2015 ascienden a un total de 8.734.138.456 €, un 13,7% menos que en 2010.

Díez, Guamán, Jorge y Ferrer (*Op. Cit.*, p. 17) aseguran que

el sucesivo descenso de los fondos públicos destinados a sostener el funcionamiento de la institución universitaria ha aumentado y justificado la presión sobre las universidades para *diversificar* sus vías de financiación externa, incentivando la entrada de empresas en el corazón del sistema universitario

Por su parte, Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria (2013: 271) hablan de que se reduce la inversión pública “debido al dogma neoliberal constitucionalizado del equilibrio presupuestario y de reducción de déficit”, con lo que las universidades se ven obligadas a contratar líneas de crédito a los bancos y a subir las tasas para obtener una mayor liquidez, amén de externalizar servicios, despedir a los trabajadores, etc. A largo plazo, esto se “convierte en la soga de subyugación de la universidad a los intereses del capital financiero” (*Ídem*).

El R/D introduce otra modificación en el apartado 4 de la LOU con la que se pretende la congelación o, si queremos la reducción, de la plantilla de trabajadores en las universidades. En primer lugar, los costes de personal,

junto con la relación de gastos, deberán ser autorizados por la Comunidad Autónoma y la contratación de personal interino o laboral estará sujeta a la normativa general de empleo público. Al igual que en el resto de las Administraciones Públicas, esto último ha provocado que, entre otras cuestiones, se congelaran las retribuciones desde 2012, que se haya aplicado una tasa de reposición³⁴ del 10% para el PDI y una del 0%³⁵ para el PAS desde 2012 hasta 2015, aumentando en este año (2015) al 50%, o que se haya suprimido la paga extraordinaria de diciembre desde 2012 hasta 2014.

El Real Decreto, en otro apartado, pasa a cuantificar en 24 créditos ECTS³⁶ la carga docente, aumentando las horas lectivas del profesorado y excluyendo de su cómputo la preparación de las clases y los exámenes; además introduce como elemento determinante para bajar la carga la “excelencia de la investigación”. En la Ley solo se recogen indicaciones para el personal funcionario; cada una de las universidades han sido las que han fijado los criterios para el personal laboral, aumentándose, igualmente, sus horas lectivas, por lo que de forma general el personal docente tiene menos tiempo para dedicar a la actividad investigadora, que a su vez es requisito indispensable para poder bajar los créditos que tiene que impartir. Esto afecta indefectiblemente a la calidad de la docencia y al número de profesorado de las universidades.

34 Las tasas de reposición de efectivos suponen el porcentaje máximo de nuevos empleados públicos computados en función del número de ceses en la prestación de servicios ya sea por jubilación, retiro, fallecimiento, renuncia, excedencia, etc. (Amoedo Soto y Nogueira López, 2013).

35 Al mantenerse estas tasas de retribución, las necesidades de personal han sido cubiertas mediante contratos temporales, a tiempo parcial y con menores retribuciones. En algunos casos los contratos son inclasificables (FETE-UGT, 2015).

36 ECTS: European Credit Transfer System. Es un sistema que permite medir el trabajo que deben realizar los estudiantes para la adquisición de los conocimientos, capacidades, y destrezas necesarias para superar las diferentes materias de su plan de estudios. La actividad de estudio (entre 25 y 30 horas por crédito), incluye el tiempo dedicado a las horas lectivas, horas de estudio, tutorías, seminarios, trabajos, prácticas o proyectos, así como las exigidas para la preparación y realización de exámenes y evaluaciones. Fuente: Espacio Europeo de Educación Superior. Disponible en: <http://www.eees.es/es/ects>

Mientras que en el intervalo de 2008 a 2011, apenas se produce ninguna variación en lo que respecta al personal de las universidades públicas, a partir del curso 2011/2012 comienza una disminución importante de la plantilla de trabajadores de las universidades públicas, reduciéndose el PAS en un 5,7% (sobre unos 3000 empleados en número absolutos) y el PDI en un 5,6% (sobre 5.500) (FETE-UGT, 2015).

Las medidas nombradas hasta ahora afectan gravemente a la autonomía universitaria y sitúan a las universidades públicas en una situación de precariedad y déficit estructural, en vez de buscar soluciones tendentes a conformar un sistema universitario público con la financiación necesaria para su desarrollo y fortalecimiento.

En contra de las voces que tachan de cara e ineficiente la universidad pública española, se puede afirmar que en 2010 (año, como hemos dicho, donde se llega al techo de inversión pública)

el sistema universitario público español no era caro en el marco económico europeo, sino más bien al contrario; de hecho se podría decir que era muy barato en relación con otros países de la UE-15 (...) En España existe un claro desajuste entre recursos públicos empleados y resultados obtenidos, siendo estos proporcionalmente superiores, en la comparación internacional, al esfuerzo público realizado. (Grau, *Op. Cit.*, p. 8)

A lo que hay que añadir que “en el conjunto de la producción científica, España ocupa el noveno lugar del mundo”³⁷ (Grau, *Op. Cit.*, p. 10), y esto teniendo en cuenta que la inversión en I+D+i se ha reducido entre 2009 y 2015 un 33,8% (CC.OO, 2015). De acuerdo al autor, las universidades públicas son responsables del 60% de esta producción y del 97% de todo el sistema universitario.

37 Con un total de 302.332 publicaciones según el Informe Mundial SIR de 2010 (Grau, 2012), que analiza el rendimiento de la investigación científica llevada a cabo en 3.042 Universidades y otras instituciones de investigación de todo el mundo.

En cuanto a la eficiencia en la actividad docente, Grau (2012) también demuestra que el coste público por estudiante en España es la mitad que en países como Francia, Holanda o Finlandia. Por esto mismo, los cambios recogidos en el Real Decreto 14/2012 en cuanto a la financiación de las becas y ayudas al estudio y el incremento de las tasas de las matrículas no tienen otra explicación que atender directamente contra la igualdad de acceso a los estudios universitarios, aumentando considerablemente el coste final que deben cubrir las familias para que sus hijos estudien en una universidad pública cada vez más precaria. De acuerdo a Verger (2013: 279), los gobiernos son conscientes de que “la educación superior es percibida como una inversión privada de alta rentabilidad”; saben que las familias, aún con escasos recursos, harán un esfuerzo, e incluso se endeudarán³⁸ para que sus hijos e hijas puedan optar, al menos optar (por la coyuntura en la que nos encontramos), a un trabajo en el futuro.

Este incremento de los precios públicos contribuye a que la universidad pública pase de ser “un servicio público al que se accede como ciudadano o ciudadana, a un objeto de consumo que se adquiere como consumidor o consumidora” (Díez, Guamán, Jorge, y Ferrer, *Op. Cit.*, pp. 18-19).

Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria (2013: 270) apuntan que estas modificaciones suponen una tendencia “a que se abra en un futuro próximo la incorporación de mecanismos de endeudamiento como ocurre en otros países del mundo”.

Con el Real Decreto 14/2012 los precios públicos los fijarán las Comunidades Autónomas, ofreciéndose una horquilla en la que estas se pueden mover:

En las Enseñanzas de Grado y de Máster (que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales reguladas en España)

³⁸ Galcerán Huguet (2003) asegura que el pago de estudios es el tercer tipo de motivo por el que las familias españolas solicitan préstamos, detrás del pago de vivienda y de compra de coche.

los precios públicos cubrirán entre el 15 por 100 y el 25 por 100 de los costes en primera matrícula; entre el 30 por 100 y el 40 por 100 de los costes en segunda matrícula; entre el 65 por 100 y el 75 por 100 de los costes en la tercera matrícula; y entre el 90 por 100 y el 100 por 100 de los costes a partir de la cuarta matrícula. (RD 14/2012: 30981)

En las Enseñanzas de Máster no comprendidas en el número anterior “los precios públicos cubrirán entre el 40 por 100 y el 50 por 100 de los costes en primera matrícula; y entre el 65 por 100 y el 75 por 100 de los costes a partir de la segunda matrícula” (*Ídem*).

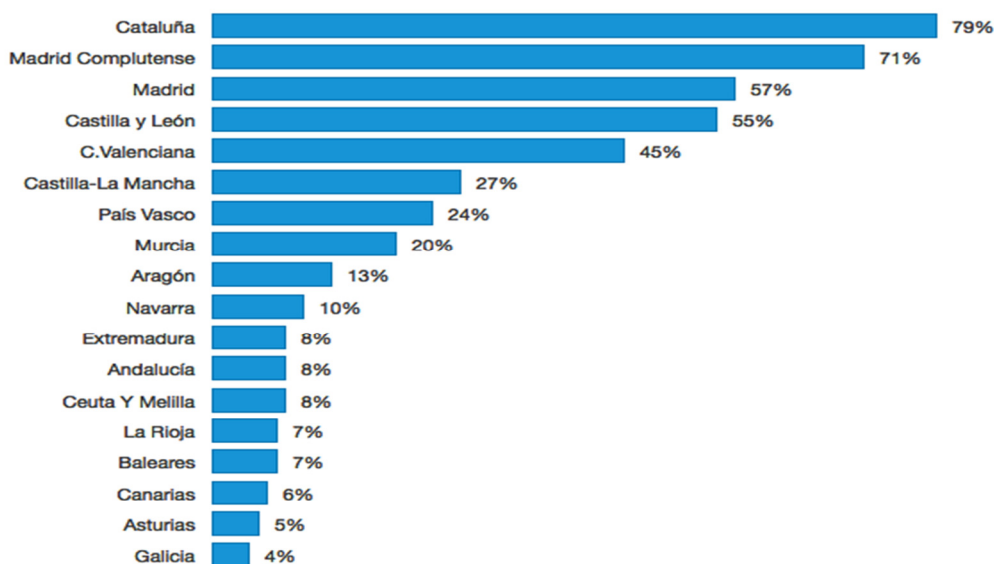
Los costes públicos podrán cubrir hasta el 100% en Grado y Máster en el caso de estudiantes extranjeros no residentes (exceptuando los de la Unión Europea y aquellos a los que sea de aplicación el régimen comunitario), además que el Gobierno pueda modificar las anteriores horquillas con base en “la singularidad de determinadas titulaciones, su grado de experimentalidad y el porcentaje del coste cubierto por los precios públicos de los últimos cursos académicos” (*Ídem*).

Según Sacristán (2014) la vinculación entre precios y rendimiento académico es inusual en Europa y entre los países que gravan económicamente la repetición de asignaturas, el sistema es menos rígido que el nuestro y los importes muy inferiores³⁹.

Este cambio de los criterios para fijar los precios públicos ha generado un panorama muy desigualitario en las distintas Comunidades Autónomas, provocado por las diferentes decisiones tomadas por los distintos Gobiernos Autonómicos. Como puede verse en el siguiente gráfico puede haber una diferencia de hasta un 70% en el coste de las matrículas.

39 Por otra parte, en este estudio también señala que en la mayoría de los países europeos el precio máximo de los estudios de Máster es el mismo que el de los estudios de grado, mientras que en España estudiar un Máster es mucho más caro que estudiar un Grado.

Figura 4. Subida del coste de las matrículas en las distintas Comunidades Autónomas desde el curso 2010/2011 al curso 2015/2016



Fuente: El Confidencial⁴⁰.

Por otra parte, el encarecimiento de los Másteres de la universidad pública está produciendo un trasvase del alumnado hacia las universidades privadas, incrementándose el número de matriculas desde el curso 2012/2013, mientras ha disminuido en las públicas.

Con respecto a las becas y ayudas al estudio, el RD 14/2012 marca un nuevo sistema que se caracteriza porque los criterios académicos y los umbrales económicos, que antes eran fijos, se renuevan cada año y se recogen en Reales Decretos que son aprobados cada curso, como el Real Decreto 1000/2012, de 29 de junio, y el Real Decreto 609/2013, de 2 de agosto, por los que se establecen los umbrales de renta y patrimonio familiar y las cuantías de las becas y ayudas al estudio para el curso 2013-2014 y 2013-2014 respectivamente y se modifica parcialmente el Real Decreto 1721/2007, de 21 de diciembre, por el que se establece el régimen de las becas y ayudas al estudio personalizadas.

40 Disponible en <http://goo.gl/XwM3TV>

Con esta nueva política de becas se han eliminado algunos tipos de becas y ayudas (entre otras, las becas salario, las becas compensatorias, los gastos de desplazamiento y transporte urbano, la ayuda al material de estudio o las becas Séneca), se ha disminuido la cuantía económica de las mismas, se han reducido los umbrales económicos y el número de becarios, y por el contrario se han endurecido tajantemente los requisitos académicos que el alumnado debe cumplir para optar a ellas.

Con el fin de conseguir un ahorro presupuestario, las becas están pasando a convertirse en premios a la excelencia y, como consecuencia, se está expulsando del sistema a miles de estudiantes, los que están en peor situación económica, que no pueden hacer frente al ingente pago de las matrículas. A todo esto, hay que tener en cuenta la disminución general de las rentas, los altos índices de paro y otros problemas sociales y económicos que están afectando a gran parte de la ciudadanía española, y si sumamos a estas circunstancias que un estudiante ante esta situación tuviera que compatibilizar sus estudios con un trabajo, se encontraría a parte del aumento progresivo del coste de la matrícula con otra dificultad añadida, la asistencia obligatoria a clases, impuesta por el Plan Bolonia.

Otros Reales Decretos determinantes en el ámbito universitario que se han aprobado en la última legislatura que aún no hemos nombrado, y que empezarán a implementarse en el curso 2015/2016, son el Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado, y el Real Decreto 415/2015, de 29 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios.

El primero de ellos fue aprobado en el Consejo de Ministros con toda la comunidad universitaria, los sindicatos mayoritarios del sector universitario y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en contra, habiendo pedido esta última una moratoria para su implementación. Este permite a las universidades cambiar el número de créditos ETCS de sus Grados y Másteres, pudiendo sustituir los Grados actuales de 240 créditos ECTS (4 años), por Grados de entre 180 y 240 créditos ECTS (3-4 años), pasando los Másteres actuales de 1 año o 60 créditos ECTS a 2 años o 120 créditos ECTS. Conocido como R/D 3+2, esta nueva reforma viene otra vez a cercenar la formación de los universitarios con menos recursos, degradando las enseñanzas y el título de los Grados a favor de los Másteres, mucho más caros que los primeros, que se convierten en una puerta esencial para salir al mercado laboral, a sabiendas de que

Las Agencias de Evaluación tendrán en cuenta, a la hora de verificar y acreditar los títulos, que las propuestas de las universidades primen los contenidos generalistas y de formación básica en los planes de estudios de títulos de Grado y los contenidos especializados en los planes de estudios de títulos de Máster. (RD 415/2015: 8089)

Es posible afirmar que las reformas del sistema de educación superior pretenden una descualificación de la fuerza de trabajo para una mayoría y una mayor cualificación para una minoría, reproduciéndose la división social del trabajo sobre la que descansa el neoliberalismo (Gómez Fernández, Masa de Lucas y Cortese Sanabria, 2013). Pareciese si como lo que se buscara fuese crear, en esta adaptación del aparato educativo al mercado de trabajo, analfabetos funcionales y “precarios en formación”, como los llaman Sevilla y Urbán (2008: 5), que al terminar los estudios estén totalmente alineados, preparados para aceptar un futuro de paro o de trabajos a tiempo parcial, temporales, mal pagados, en los que desarrollarán funciones que nada tienen que ver con su formación.

El segundo de los Reales Decretos de los que veníamos hablando, que aborda el sistema de acreditación del profesorado funcionario, ha sido recurrido ante el Tribunal Supremo por la Federación Estatal de CC.OO. al ser contrario a la Constitución Española y la LOU porque

Además de ser parcial, arbitrario y relegar la docencia a un segundo plano, discrimina en la acreditación a los candidatos en función de su pertenencia a los diferentes cuerpos docentes; no garantiza la paridad en las comisiones de evaluación; no motiva el cambio de modelo efectuado respecto a la dispersión curricular y la trayectoria de la actividad investigadora; y vulnera el derecho a la movilidad de los docentes universitarios, toda vez que desaparece la acreditación universal. (CC.OO, 2015: 2)

Un asunto que aún no hemos tratado son los cambios acontecidos el gobierno de las universidades. Han sido la LOU (2001) y la LOMLOU, Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, las que han establecido los cambios legislativos después que de en 1983 la LRU marcara las últimas pautas. Éstas han modificado varios aspectos como han sido las competencias del Claustro Universitario, la forma de elección del rector o rectora y las competencias y la composición del Consejo Social.

Las dos leyes suponen un serio recorte de la democracia interna de las universidades, al eliminar entre las funciones del Claustro la definición de las líneas estratégicas de la universidad, que pasan a ser competencia del Consejo de Gobierno.

Con la LOU desaparece la Junta de Gobierno, órgano ordinario de gobierno de la universidad, creado por la LRU, presidido por el rector y del que formaban parte una representación de decanos de las facultades, y se crea el Consejo de Gobierno al que se le atribuye la aprobación de las líneas generales de actuación de la universidad. Este Consejo estará constituido por el rector, el secretario general y el gerente, y un máximo de 50 miembros, de los cuales 3

podrán ser miembros del Consejo Social, no pertenecientes a la propia comunidad universitaria. Mientras en la LOU el rector elige al 30% de los miembros y otro 40% tenía que ser elegido por el Claustro, de entre sus miembros, reflejando la composición de los distintos sectores del mismo, en la LOMLOU no se detalla ningún porcentaje, solo se especifica que los vicerrectores pasan a ser miembros natos.

Podemos confirmar que tras estas dos leyes el Consejo Social de las universidades sale más reforzado en su control económico y en su papel de interlocutor con la sociedad, porque además de formar parte del Consejo de Gobierno, tendrá un mayor papel para el nombramiento del Gerente.

La ley de 2001 crea una Junta Consultiva, como órgano asesor del rector y del Consejo de Gobierno en materia académica, que desaparecerá con la LOMLOU. Asimismo, constituye el Consejo de Dirección para asistir al rector, y en el que estarán presentes vicerrectores, el secretario general y el gerente, que también será derogado por la LOMLOU.

Mientras que en la LRU el rector es elegido por el Claustro, con la LOU se pasa a la elección directa del rector por sufragio universal y ponderación de voto; y con la LOMLOU a que el rector sea electo por el Claustro o por sufragio universal, según determinen los estatutos de cada universidad.

En el ámbito del gobierno de las universidades, estas son las principales modificaciones de la LOMLOU, aprobada por el Gobierno del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en 2007, en relación con la LOU, diseñada apenas 6 años antes por el Partido Popular (PP). Diversos sectores universitarios tildan de meramente anecdóticos e impropios de un Gobierno progresista los cambios introducidos.

Pasando a otra cuestión, la LOU precariza las condiciones de los profesores

asociados y ayudantes y crea nuevas categorías de profesorado laboral con funciones docentes (las figuras de colaborador, profesores ayudantes doctores y contratados doctores), alargando y complicando el acceso a las plazas permanentes en la Universidad. El profesorado deberá acreditarse en las distintas figuras previstas en la LOU y para ello se prevé la creación de una agencia de evaluación externa, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Una de las mayores críticas a la creación de este órgano evaluador es que en la ley se había obviado en todo momento su composición, su funcionamiento y su régimen jurídico, a pesar de que iba a ser un órgano que estaba abocado a desempeñar un papel decisivo a partir de entonces en la universidad. Por otra parte, las críticas también hacen alusión a que el tipo de evaluación desarrollada por la ANECA⁴¹ premia la cantidad frente a la calidad de la docencia y la investigación, y no tiene en cuenta que en determinadas áreas de conocimiento el número de revistas de impacto es muy inferior con respecto a otras, y por lo tanto más difícil poder publicar. A esto habría que añadir la preeminencia de la investigación aplicada, con mucho más apoyo, frente a la investigación básica y la supremacía de determinadas disciplinas frente a otras, como pueden ser las humanidades.

Con todo, la carrera investigadora se ha convertido en una carrera de obstáculos irrefrenable, en la que el PDI, cada vez con más carga docente y menos tiempo para investigar, debe competir por generar *toneladas de papers* en un mercado de revistas científicas, más interesado en generar beneficios económicos que en divulgar la ciencia. La investigación en este paradigma no sirve para responder preguntas de interés social, sino para cubrir méritos, desvinculándose totalmente de la motivación intrínseca, de la creatividad, del compromiso social para devenir papel mojado y convertirse en una pieza más

41 En opinión de Soriano (2008) el criterio de las agencias de evaluación condicionan la carrera de los investigadores y el tipo de investigación que se realiza. A esto lo denominó efecto ANECA.

del aparato hegemónico y de la maquinaria económica.

Un último tema que nos queda por tratar sería el Plan Bolonia. Sería imposible cerrar este epígrafe sin mencionar este proceso, que ha sido el telón de fondo en el que se inscriben las reformas legislativas que hemos ido analizando.

El *Informe Universidad 2000*, más conocido como *Informe Bricall* (2000), sería el documento que anticipa la aplicación del Plan Bolonia en nuestro país y la primera ola de cambios legislativos en la Educación Superior que tuvieron lugar durante el primer decenio del siglo XXI. Este primer informe de expertos⁴² fue desarrollado por un grupo interuniversitario a propuesta de la Conferencia de Rectores. En él se definen de forma “aséptica” los desajustes que existen en las universidades españolas, atribuyéndose la mayor parte de estos a la falta de flexibilidad de estas instituciones y ofreciéndose como solución la reorientación de la universidad pública, de la docencia y la investigación, hacia las necesidades de las empresas, en concreto hacia aquellas que pueden considerarse competitivas en el mercado (Ferreiro Baamonde, 2010).

Ya en él se recoge la propuesta de préstamos a los estudiantes universitarios, arguyéndose que éstos serían más responsables de su educación, exigirían una mayor calidad y que en términos de equidad sería más justo, pues así no

42 En 2013 otra comisión de expertos, nombrada por el Ministro Wert, desarrollará otro informe de similares características aunque ajustado a la realidad de ese momento, denominado *Propuestas para la Reforma y mejora de calidad y la eficiencia del sistema universitario español* (disponible en: <http://goo.gl/DjQKqz>). Igual que el primero, este será duramente criticado por su talante netamente conservador y neoliberal (el mismo que caracteriza a la mayoría de los expertos que lo formulan) pues en él se apuesta claramente por la desfuncionarización del profesorado y se ponen en riesgo garantías institucionales como la libertad de cátedra, se critica duramente la calidad del sistema universitario en España ofreciendo unos criterios superficiales y claramente refutables y se proponen como solución a los problemas registrados únicamente medidas de corte neoliberal (en cuanto a la evaluación, la gobernanza y financiación), ignorando el contexto económico, social y educativo (así como la docencia y los procesos de enseñanza) y sin ofrecer ninguna consideración o referencia a la necesidad de otro modelo económico y productivo más humano. Los R/D de esta última legislatura, que hemos estado analizando, vienen a responder a las líneas estratégicas marcadas por este documento y pueden ser entendidas como la segunda ola del proceso de Bolonia, culminando exitosamente la reforma universitaria de mercantilización y privatización de la universidad pública.

recaería todo el peso de la educación superior sobre el conjunto de todos los contribuyentes.

Este documento de 471 páginas significó la antesala de la LOU y de la incorporación de España al Espacio Europeo de Educación Superior (EEEU). La integración en el EEEU se presentó como un paso necesario que debía dar el país para corregir la poca consideración de los procesos de enseñanza-aprendizaje y para renovar los métodos de enseñanza, al tiempo que se adaptaban los planes de estudio a las nuevas necesidades sociales, pero la realidad ha sido otra, pues la aplicación de los créditos ETCS y el resto de cambios desarrollados a coste cero, no han hecho si no “implementar técnicas pedagógicas ingenuas, preuniversitarias, que ponen el foco en el control rutinario (...); ligado todo a una falta de planificación” (Buey, *Op. Cit.*, p. 300). Así lo confirma el trabajo presentado por la Asociación Europea de Estudiantes (European Students’ Union; ESU)

After more than 15 years of the Bologna Process, many challenges exist and there is a need for rethinking the Process. Many challenges have yet to be tackled in the implementation of the reforms ministers have committed to: a lack of funding, lack of interest and lack of knowledge are just some. (...) Countries must take on the responsibility to fund the reforms that they have (or should have) implemented. Involving students, academics and institutions in all discussions and decision-making regarding the Bologna Process and its implementation is key. (Galán Palomares y Pietkiewicz, 2015: 4)

No debemos perder de vista que los Acuerdos de Bolonia representan, según sus textos básicos, la inserción de la enseñanza superior en un proyecto más general (García y Guamán, 2013) impulsado por la Comisión Europea para poder crear un mercado europeo de educación superior competitivo en un momento en el que el conocimiento ha pasado a ser un nuevo sector productivo (Sevilla, 2102). En este contexto, la educación superior se convierte en un producto que es necesario promocionar y vender, y la lógica empresarial es la que gobierna y marca los parámetros de las universidades (Ferreiro

Baamonde, 2010).

El breve recorrido que hemos hecho ofrece una idea de la multiplicidad de reformas legislativas que se han sancionado en el ámbito universitario, del carácter superficial de estas, en tanto en cuanto no se han acompañado de las inversiones necesarias y no han solucionado los problemas que “pretendían” si no más bien los han agravado, así como del manifiesto desinterés de los distintos gobiernos del país en promover una universidad y una educación superior abierta, accesible y que forme a ciudadanos críticos, no solo profesionales⁴³.

Podemos concluir que las decisiones tomadas en el ámbito de la educación universitaria en España no han respondido a pactos de Estado ni han contado con los propios agentes universitarios. La enseñanza superior ha sido en cada legislatura una moneda de cambio al arbitrio de los intereses del Gobierno de turno dentro de la dinámica de la globalización capitalista.

2.1.4. Cifras actuales de las universidades públicas españolas

Aunque esta investigación no pretende realizar una comparativa entre las universidades, si no, como ya se ha apuntado, comprender cómo se gestiona de forma general la comunicación en las universidades públicas españolas, se ha decidido recabar determinados datos que permitan conocer las dimensiones de cada una de las universidades que han participado en la investigación⁴⁴, para demostrar la complejidad y magnitud de nuestro objeto de estudio.

⁴³ Saramago (2010) hizo una reflexión sobre *Democracia y Universidad* en la Conferencia de inauguración del Foro Complutense 2005-2006 en la que insistió en que la Universidad “además de buenos profesionales debería lanzar buenos ciudadanos (...) que reivindicuen la palabra” (p.55).

⁴⁴ Como se ha señalado en el capítulo de metodología, se ha entrevistado a 33 directores y directores de comunicación de 33 universidades públicas, de un total de 47 que conforman nuestro objeto de estudio. Lo que presupone un margen de error de las estimaciones por debajo del 8%.

A continuación, se detallan por universidad: número de campus/sedes por universidad, número de centros docentes universitarios que imparten al menos una titulación universitaria oficial, número de otros centros universitarios (institutos de investigación, escuelas de doctorado, hospitales y fundaciones), número de departamentos, número de grados impartidos, número de másteres universitarios impartidos, número de programas de doctorado impartidos, número de PAS (personal de administración y servicios)⁴⁵, número de PDI (personal docente e investigador), número de estudiantes matriculados en grado y número de estudiantes matriculados en máster. Todos los datos son del curso 2014/2015, excepto los referentes al número de PAS y PDI que son del curso anterior, 2013/2014.

La fuente es el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, aunque se han usado también los portales webs de la Universidad de las Islas Baleares y de la Universidad de Jaume I de Castellón, ya que determinados datos de estas no estaban accesibles en el sistema del Ministerio.

⁴⁵ Se incluye el personal funcionario y el contratado (indefinido y de duración determinada). Asimismo para el PDI.

Tabla 13. Datos de las dimensiones de las universidades públicas del estudio (orden alfabético)

UNIVERSIDAD	Campus /sedes universitarios	Centros docentes universitarios	Otros centros	Departamentos	Grados	Másteres	Programas de doctorado	PAS	PDI	ESTUDIANTES	
										Grado	Máster
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	3	26	25	59	81	238	124	1.911	4.154	33.453	2.804
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	2	12	9	65	42	79	82	1.053	2.658	23.582	2.569
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	2	35	12	185	70	157	123	3.702	6.382	64.492	5.486
UNIVERSIDAD DE ALICANTE	1	8	19	60	38	53	45	1.255	2.175	24.815	1.651
UNIVERSIDAD DE BARCELONA	6	26	26	106	67	260	73	2.472	5.035	45.101	4.854
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	4	23	15	47	44	44	20	729	1.689	19.306	1.070
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	2	14	9	32	29	44	42	617	1.317	9.669	842
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	4	41	2	38	46	35	40	1.055	2.172	24.629	1.238
UNIVERSIDAD DE GIRONA	3	17	11	24	45	79	15	618	1.380	13.509	676
UNIVERSIDAD DE GRANADA	7	28	15	123	63	107	46	2.138	3.592	49.888	3.748

UNIVERSIDAD	Campus/sedes universitarios	Centros docentes universitarios	Otros centros	Departamentos	Grados	Másteres	Programas de doctorado	PAS	PDI	ESTUDIANTES	
										Grado	Máster
UNIVERSIDAD DE HUELVA	4	9	2	32	29	26	9	437	852	10.903	652
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	5	12	12	40	45	62	34	853	1.711	19.663	779
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	1	6	6	11	19	12	20	257	414	4.015	240
UNIVERSIDAD DE LEÓN	2	14	13	26	39	39	15	502	854	12.104	800
UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	4 ⁴⁶	13	4	18	32	44	42	552	1.345	12.171	1.283
UNIVERSIDAD DE LLEIDA	5	9	0	26	31	60	14	477	1.003	8.248	808
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	3	22	15	84	58	64	62	1.290	2.404	34.065	2.194
UNIVERSIDAD DE MURCIA	5	24	4	80	48	90	83	1.277	2.571	28.492	2.349
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	4	26	23	64	65	76	78	1.139	2.306	22.980	1.448
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	2	28	28	76	44	87	64	1.246	2.158	21.515	2.047

46 El SIIU confirma que la UIB solo tiene un campus y/o sede. No es así, la UIB tiene campus en Mallorca y sedes en otras Islas Baleares: Ibiza, Formentera y Menorca. Fuente: Portal Web UIB.

UNIVERSIDAD	Campus/sedes universitarios	Centros docentes universitarios	Otros centros	Departamentos	Grados	Másteres	Programas de doctorado	PAS	PDI	ESTUDIANTES	
										Grado	Máster
UNIVERSIDAD DE SEVILLA	6	32	24	132	68	101	99	2.480	4.433	57.185	3.743
UNIVERSIDAD DE VALENCIA	5	22	36	92	53	106	134	1.896	3.954	41.073	5.260
UNIVERSIDAD DE VIGO	3	28	7	47	40	84	78	722	1.600	17.832	2.126
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	5	21	12	57	54	56	88	1.537	3.693	28.754	1.468
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO	3	35	21	110	70	111	136	1.876	4.439	39.099	2.964
UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN	1	4	12	27	31	43	19*	607	1.116	12.044	1.362
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	4	10	7	24	28	47	27	453	1.099	11.849	1.899
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE	1	9	2	15	20	43	23	347	918	8.985	1.213
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	4	22	25	61	44	69	76	2.152	3.082	32.849	2.315
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA	5	15	49	42	30	78	28	1.482	2.634	26.170	3.541

UNIVERSIDAD	Campus/sedes universitarios	Centros docentes universitarios	Otros centros	Departamentos	Grados	Másteres	Programas de doctorado	PAS	PDI	ESTUDIANTES	
										Grado	Máster
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	5	15	6	8	37	104	17	853	1.737	13.290	2.641
UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	11	20	2	19	54	82	48	598	1.403	35.737	3.276
UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI	9	13	6	24	41	92	52	733	1.643	11.852	1.063

Fuente: Elaboración propia a partir de S.G. de Coordinación y Seguimiento Universitario. Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU), Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

El número de campus y/o sedes nos ofrece una idea de la dispersión geográfica de cada universidad, hecho que incide sin lugar a dudas en la gestión de la comunicación. Aunque los campus y las sedes universitarias no son lo mismo⁴⁷, el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU) no nos ofrece esta información desglosada, aún así, consideramos interesante tener presentes estos datos, sin obviar esta circunstancia. Como vemos son únicamente 4 las universidades que tienen un campus: Universidad de Alicante, Universidad de La Rioja, Universidad Jaime I de Castellón y Universidad Pablo de Olavide. El resto o bien es multicampus o tiene una o más sedes, y por lo tanto no solo están ubicadas en un único lugar físico, amén de aquellas que operan en distintas localidades de la misma provincia. Podemos, comprobar, de acuerdo a los datos del SIU que:

- 5 universidades tienen 2 campus/sedes
- 5 universidades tienen 3 campus/sedes
- 7 universidades tienen 4 campus/sedes
- 5 universidades tienen 5 campus/sedes
- 2 universidades tienen 6 campus/sedes
- 1 universidad tiene 7 campus/sedes
- 1 universidad tiene 9 campus/sedes
- 1 universidad tiene 11 campus/sedes

A continuación, recogemos en diferentes tablas los datos, ordenados de menor a mayor, relativos al número de centros docentes, los grados impartidos, el número de trabajadores (PDI y PAS) y el número de alumnos de grado y másteres de cada universidad.

En primer lugar mostramos la información del número de centros docentes:

47 Un campus universitario es un conjunto de terrenos y edificios que pertenecen a una universidad donde están concentrados facultades y centros de investigación. Por otra parte, podemos decir que las sedes universitarias son corresponsalías de la universidad en las que pueden realizarse trámites administrativos y donde generalmente se desarrollan actividades culturales y de divulgación de la propia universidad, pudiéndose impartir en ellas estudios o no.

Tabla 14. Universidades con 1 a 10 centros docentes. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN	4
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	6
UNIVERSIDAD DE ALICANTE	8
UNIVERSIDAD DE HUELVA	9
UNIVERSIDAD DE LLEIDA	9
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE	9
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	10

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 15. Universidades con 10 a 19 centros docentes. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	12
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	12
UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	13
UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI	13
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	14
UNIVERSIDAD DE LEÓN	14
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA	15
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	15
UNIVERSIDAD DE GIRONA	17

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 16. Universidades con 20 a 29 centros docentes. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	20
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	21
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	22
UNIVERSIDAD DE VALENCIA	22
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	22
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	23
UNIVERSIDAD DE MURCIA	24

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	26
UNIVERSIDAD DE BARCELONA	26
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	26
UNIVERSIDAD DE GRANADA	28
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	28
UNIVERSIDAD DE VIGO	28

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 17. Universidades con más de 30 centros docentes. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE SEVILLA	32
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	35
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO	35
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	41

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

En cuanto al número de trabajadores, estos son los datos recabados por el Ministerio:

Tabla 18. Universidades con 1.000 a 2.499 trabajadores (PDI y PAS). Curso 2013/2014

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE	1.265
UNIVERSIDAD DE HUELVA	1.289
UNIVERSIDAD DE LEÓN	1.356
UNIVERSIDAD DE LLEIDA	1.480
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	1.552
UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN	1.723
UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	1.897
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	1.934
UNIVERSIDAD DE GIRONA	1.998
UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	2.001

UNIVERSIDAD DE VIGO	2.322
UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI	2.376
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	2.418

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 19. Universidades con 2.500 a 4.449 trabajadores (PDI y PAS). Curso 2013/2014

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	2.564
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	2.590
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	3.227
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	3.404
UNIVERSIDAD DE ALICANTE	3.430
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	3.445
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	3.694
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	3.711
UNIVERSIDAD DE MURCIA	3.848
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA	4.116

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 20. Universidades con 5.000 a 10.000 trabajadores (PDI y PAS). Curso 2013/2014

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	5.230
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	5.234
UNIVERSIDAD DE GRANADA	5.730
UNIVERSIDAD DE VALENCIA	5.850
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	6.065
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO	6.315
UNIVERSIDAD DE SEVILLA	6.913
UNIVERSIDAD DE BARCELONA	7.507

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Las universidades de La Rioja y la Complutense de Madrid no encajan dentro de las categorías propuestas. Tenían, respectivamente, 671 y 10.084 trabajadores en el curso 2013/2014, siendo la primera la que tiene la menor plantilla de trabajadores y la segunda que la que tiene la mayor.

Con respecto al número de grados impartidos, estos serían los datos:

Tabla 21. Universidades que imparten 20 o menos grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	19
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE	20

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 22. Universidades que imparten entre 28 y 39 grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	28
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	29
UNIVERSIDAD DE HUELVA	29
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA	30
UNIVERSIDAD DE LLEIDA	31
UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN	31
UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	32
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	37
UNIVERSIDAD DE ALICANTE	38
UNIVERSIDAD DE LEÓN	39

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 23. Universidades que imparten entre 40 y 49 grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE VIGO	40
UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI	41
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	42
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	44

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	44
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	44
UNIVERSIDAD DE GIRONA	45
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	45
UNIVERSIDAD DE MURCIA	48
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	46

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 24. Universidades que imparten entre 50 y 59 grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE VALENCIA	53
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	54
UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	54
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	58

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 25. Universidades que imparten entre 60 y 69 grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE GRANADA	63
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	65
UNIVERSIDAD DE BARCELONA	67
UNIVERSIDAD DE SEVILLA	68

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 26. Universidades que imparten 70 o más grados. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	70
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO	70
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	81

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

El número de alumnado matriculado en grados y másteres en cada una de las universidades durante el curso 2014/2015, de acuerdo al SIIU fue:

Tabla 27. Universidades con menos de 10.000 estudiantes matriculados en grados y másteres. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	4.255
UNIVERSIDAD DE LLEIDA	9.056

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 28. Universidades con 10.000 a 19.000 estudiantes matriculados en grados y másteres. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE	10.198
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	10.511
UNIVERSIDAD DE HUELVA	11.555
UNIVERSIDAD DE LEÓN	12.904
UNIVERSIDAD ROVIRA I VIRGILI	12.915
UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN	13.406
UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES	13.454
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE	13.748
UNIVERSIDAD DE GIRONA	14.185
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	15.931
UNIVERSIDAD DE VIGO	19.958

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 29. Universidades con 20.000 a 29.000 estudiantes matriculados en grados y másteres. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	20.376
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	20.442
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	24.428
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	23.562
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	25.867
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID	26.151
UNIVERSIDAD DE ALICANTE	26.466

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA	29.711
-------------------------------------	--------

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 30. Universidades con 30.000 a 39.000 estudiantes matriculados en grados y másteres. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DE MURCIA	30.841
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	30.222
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	35.164
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	36.259
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	36.257
UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	39.013

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Tabla 31. Universidades con 40.000 a 60.000 estudiantes matriculados en grados y másteres. Curso 2014/2015

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO	42.063
UNIVERSIDAD DE VALENCIA	46.333
UNIVERSIDAD DE BARCELONA	49.955
UNIVERSIDAD DE GRANADA	53.636
UNIVERSIDAD DE SEVILLA	60.928
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	69.978

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SIIU.

Entendemos que estos datos, ofrecidos de forma desglosada y ordenada, y sin menospreciar los relativos al número de centros universitarios no docentes, al número de másteres y programas de doctorado impartidos y al número de departamentos de cada universidad (que pueden revisarse, no obstante, en la Tabla 13.), nos ayudan a comprender las dimensiones de las diferentes universidades públicas que han participado en el estudio. Asimismo, denotan que existen grandes diferencias entre las universidades públicas en este sentido: hay universidades que sobrepasaron los 50.000 estudiantes

matriculados, con una plantilla de más de 5.000 empleados, en las que se imparten más de 50 grados y que cuentan con más de 30 centros docentes; en el conjunto, también hay universidades medianas y otras de menor dimensión, que no llegan a los 10 centros docentes, que ofertan menos de 30 grados, con un número inferior a 2.000 trabajadores y con alrededor 10.000 alumnos el curso pasado.

2.2. La globalización neoliberal de la universidad versus la universidad como bien público

“Los agentes de la economía mundial adoptan decisiones políticas sin una legitimación político-democrática”
(Beck, 2001).

La lucha contra la presente división social del trabajo es también contra la universidad; ésta es, en efecto, uno de los principales centros de producción — a veces meramente pasiva, por su mera estructura— de ideología hegemonzadora al servicio de la clase dominante, al servicio de la interiorización de esta división del trabajo, y la misma división técnica del trabajo para la que la universidad prepara está inevitablemente cualificada por aquella función esencial. Se trata, pues, de superar esta universidad, no de mejorarla. (Sacristán, 1985)

El anterior recorrido histórico nos ha permitido asistir a la transformaciones a las que ha estado expuesta la universidad. Hemos comprobado cómo la universidad de élites, pasando sucintamente por la universidad de masas, ha devenido en universidad-empresa.

Cómo pensar, entonces, la universidad al margen del poder, fuera de la lógica de la reproducción social y cultural. No, no es posible. Observar esta institución y su deriva en el último siglo es adentrarse en las entrañas mismas, en los

mecanismos de funcionamiento e imbricación, del sistema capitalista. Porque la *Universidad sin condición* que anunciaba Derrida (2002) no existe y parece abocada a capitular sin condición.

Fernández, Sevilla y Urbán (2013) exponen que dentro de la tradición marxista hay tres visiones que explican la función histórica y socioeconómica de la universidad. Por una parte, aquella que, siguiendo a Althusser, entiende la universidad como centro de producción ideológica de la clase dominante. Por otra parte, en línea con las aportaciones de Bourdieu y Passeron, la que entiende la educación como mecanismo de reproducción de la estructura de clases. Y la última, sería aquella que otorga a la universidad un papel fundamental dentro del capitalismo cognitivo al considerarla como un centro de producción del conocimiento, bien que ha pasado a ser un producto supeditado a las condiciones de valorización del capital.

Las tres aportaciones se complementan, concibiéndose a la universidad como un aparato hegemónico que produce y reproduce la estructura de clases y todos los (pre)requisitos, ideológicos, económicos y políticos que esta lleva emparejados. No estamos hablando únicamente de una cuestión económica, si no de que “la función hegemónica de la educación superior en la actualidad sería (...) un proceso complejo de internalización de los cambios en el mercado de trabajo y en los procesos capitalistas de acumulación dentro de la educación como aparato hegemónico” (Fernández, Sevilla y Urbán, 2013: 17-18).

La hegemonía tradicional de la universidad entró en crisis (Sousa Santos, 2007) cuando precisamente en los años 70 se produce la irrupción masiva de estudiantes a la universidad, al poner en tela de juicio la exclusividad de conocimientos que esta procura y transmite. La universidad para el mandar de la que hablaba Ortega y Gasset (1976) también para los hijos de los obreros, nunca llegó a fraguarse porque el Estado empujó a las universidades a subirse al tren de la tecnocracia y comenzaron a enfocar sus actividades de

investigación y formación hacia las demandas del mercado de trabajo; por ello, las reformas legislativas universitarias llevadas a cabo en aquellos años, hablamos en este caso en España pero también podemos ampliarlo al marco global, se escudaban en la necesidad de que la universidad contribuyera a la modernización e industrialización del país y apuntaban hacia la flexibilización y especialización de los títulos universitarios. La universidad de alta cultura se transforma en la universidad de las profesiones, produciéndose los primeros cambios que aseguran su propia funcionalidad dentro de la dinámica del sistema capitalista.

¿Entonces para qué sirve la universidad? Si desde el principio la legitimidad de la institución había sido muy precaria, en el momento en que se hace patente que tiende a alterarse el tipo de conocimiento que esta produce dependiendo del cuerpo social al que se destina, su legitimidad también se pone en entredicho. En el momento en el que ésta, frente a las reivindicaciones de un modelo más igualitario, se supedita al mercado de trabajo, pero termina demostrándose inviable la correspondencia entre el ámbito educativo y el mercado laboral, se ve abocada a demostrar permanentemente su utilidad y eficiencia en términos meramente productivos. De este modo también se explica la última crisis de la que habla Sousa Santos (2007), la crisis institucional, que afecta decididamente a su autonomía, y que viene provocada por el naufragio del Estado-providencia en la bravura del océano capitalista. Este Estado náufrago ya no hace si no ejercer de vigilante y establecer formas de control y evaluación del modelo de hacer y existir de las instituciones públicas de acuerdo a las normas del mercado.

La descapitalización y financiarización de las universidades públicas es una de las caras de la moneda de la mercantilización de la universidad. La otra sería la creación de un mercado de educación superior, al convertirse la universidad, no solo el conocimiento que en ella se genera, en un preciado objeto de explotación del sistema capitalista.

Esta mercantilización de la universidad se encuadra dentro de la globalización neoliberal y tiene dos etapas (o niveles) claves (Sousa Santos, 2007). La primera fase comprendería desde 1980 a mediados de la década de 1990; en este periodo, la universidad se convierte en un coste social para los gobiernos más liberales y conservadores, comenzándose a crearse mercados nacionales universitarios. A partir de mediados de los 90, concretamente en 1995, asistiríamos a la segunda fase. Ese año, el Banco Mundial elabora un informe en el que se insta a los gobiernos a centrar sus inversiones en la educación primaria y secundaria, dejando un margen sensiblemente menor para la educación universitaria, pues esta no resulta rentable de acuerdo a sus parámetros (García Ruiz, 2012). Desde entonces, la universidad está en el punto de mira de las instituciones económicas mundiales y las soluciones ofrecidas frente a los problemas educativos están dirigidas a la creación de un mercado transnacional de educación superior universitaria. Sin entrar de lleno a analizar esta cuestión, podemos afirmar que las desigualdades provocadas por la mercantilización de la educación son especialmente nefastas en aquellos países con menos recursos, países que nunca podrán competir con las grandes potencias en este mercado educativo y que se están viendo sometidos a otro frente neocolonizador. Se les cercena cualquier posibilidad de tener un sistema público de educación superior, hecho fundamental para promover su desarrollo e autosuficiencia.

Todo este proceso no es nuevo, ya lo decía Luxemburgo (1917), el sistema capitalista necesita de su constante expansión para garantizar su supervivencia y lo hace a costa de incorporar nuevos dominios en el mercado de artículos de consumo, colonizando al completo el mundo de la vida (Habermas, 1984) y (re)valorizándolo de acuerdo a sus propios parámetros.

A día de hoy pocas cosas se salvan, y el conocimiento, un bien que en un principio no se producía para ser mercancía, ahora es un objeto más en el mercado capitalista. Este es un recurso social con alto valor de uso, un bien

común que aumenta nuestra capacidad de vivir, que nos mueve a cambiar el mundo, a repensarlo y a construir herramientas de lucha para actuar como sujetos sociales (Hardt y Negri, 2012). Pero al reconvertirlo en valor de cambio, se le otorga una identidad significativa cerrada (Laclau, 1996), se despoja de su potencial, se expropia del común y se favorece su uso y apropiación por parte de terceros. El conocimiento que es una garantía frente a la explotación capitalista se vuelve disciplinado a las exigencias del mercado.

La subjetividad capitalista se incrusta en las prácticas cotidianas (Foucault, 2007) y es aceptada como sentido común, como única forma de proceder, de ser y habitar el mundo, convirtiéndose en la base para la continuidad y la reproducción de las relaciones de poder (Gramsci, 2000).

Esta subjetividad ha sido asimilada por las universidades públicas hasta tal punto que en ella se ha instaurado la Nueva Gestión Pública, o lo que es lo mismo, la gestión pública de la universidad se asemeja a la de la empresa privada en: la obligación de obtener resultados, la gerencia por proyectos, toma decisiones en función de la rentabilidad, la racionalización del gasto, la adecuación de la oferta a la demanda, despido y precarización de los trabajadores, etc. Sobra decir que esta estructura gerencial está ligada a la reducción de órganos colegiados y al protagonismo de los Consejos Sociales.

En este orden de cosas, no es superficial que el discurso del gobierno y de las universidades, de las leyes e informes, esté repleto de palabras como “excelencia”, “eficacia”, “productividad”, “innovación”. El lenguaje implica “un modo de acción configurado socialmente, pero que también es constitutivo de lo social” (Fairclough, 2008: 172) y “el mercado de las prácticas discursivas de las universidades contemporáneas es una de las dimensiones del mercado de la educación superior” (*Ibidem*, p. 183).

Lozano Estíbaliz (2012: 355) reivindica que

racionalizar no es hacer ajustamientos contables, sino adecuar la gestión de las instituciones universitarias a su función social (...) No hay excelencia sin igualdad de oportunidades para acceder al conocimiento, ni prestigio sin una docencia, una investigación y una innovación libres de injerencias.

Y si las universidades actúan como empresas, a los estudiantes se les priva colectivamente de cualquier poder significativo, pasando a ser directamente consumidores. El estudiante, individualmente, debe hacerse cargo de su educación, pagando unas tasas que no paran de subir, y debe procurar asegurarse destacar sobre sus compañeros para poder ser competitivo en el mercado de trabajo, como si solo dependiera de su esfuerzo tener posibilidades, al margen de la estructura social y económica. Despojados de su potencial como cuerpo social, los estudiantes son a la vez consumidores y productos (Bauman, 2007) en la “fábrica de precariedad” (Sevilla y Urbán, 2008: 4) en la que ha venido a convertirse la universidad.

Parfraseando a Norma Giarraca, que escribió el prólogo del libro de Sousa Santos (2007)

Me pregunto si es posible, considerando la vigente hegemonía neoliberal, construir una universidad consciente de la situación que atravesamos, producir científicos críticos de una ciencia irresponsable y articular los conocimientos científicos con otros saberes sociales desde una posición de legitimación y respeto. (p.14)

Chomsky (2014) opina que hasta que las universidades no estén bajo control democrático no podrán guiarse por otros principios que no sean los del mercado. Fernández, Sevilla y Urbán (2013: 37) defienden que para esto es preciso

repensar la universidad no en términos dicotómicos (...) sino como aparatos hegemónicos, como complejos emplazamientos de luchas por la hegemonía en todos los aspectos (...) se trata de afirmar la universidad como un campo de batalla dentro de la lucha de clases más general por la hegemonía.

Para que la *Universidad sin condición* de Derrida (2000) pueda tener lugar es necesario “una profesión de fe performativa, una creencia, una decisión, un compromiso público, una responsabilidad ético-política (...). Ahí se encuentra el principio de resistencia incondicional de la Universidad” (*Ibidem*, pp. 40-41).

Enfrentarnos a la pregunta de qué tipo de universidad queremos es también cuestionarse qué tipo de sociedad queremos. Después se trata de pasar a la acción, encontrando elementos comunes constitutivos de procesos diferentes a los hegemónicos, que nos permitan recuperar nuestra realidad, que ha sido secuestrada por la ideología dominante

CAPÍTULO 3. LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA Y LA COMUNICACIÓN

3.1. La comunicación institucional en el marco de la comunicación de las organizaciones

Las universidades públicas son instituciones públicas y nuestro ámbito de estudio es justamente la comunicación que desarrollan estas instituciones. Por ello, hemos considerado ineludible conocer cómo se delimita el concepto de comunicación institucional con respecto a otros como comunicación corporativa o comunicación empresarial en la bibliografía que versa sobre la comunicación de las organizaciones. Pero no pretendemos abarcar la extensa lista de investigadores e investigaciones de este campo, solo ofrecer una aproximación.

Dentro de esta vasta bibliografía, en primer lugar hemos de subrayar que no existe una clara delimitación conceptual entre estos términos y que en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos (Sotelo, 2008) o justamente al contrario, puede ocurrir que un mismo término aparezca en distintos manuales con significados desiguales (Losada Díaz, 2002). Igualmente hemos podido ver que la comunicación institucional sólo se encuadra en contadas ocasiones dentro de la comunicación que desarrollan los organismos de carácter público frente a otro tipo de organizaciones y, por último, queda patente que, incluso en estos casos, se produce un trasvase de términos y esquemas comunicacionales empresariales a la comunicación institucional. Sea como fuere, no existe un modelo de comunicación institucional concreto que se ajuste a la idiosincrasia de este tipo de organización y que se desarrolle de acuerdo a su carácter público y social. Por otro lado, las investigaciones que tratan sobre la comunicación universitaria⁴⁸ tampoco nos resuelven este problema, porque en ellas asimismo de forma general se emplean terminología y soluciones comunicacionales del campo del *corporate*.

48 Ver, por ejemplo, las tesis doctorales de (por orden alfabético): Blanco Sánchez (2014), Castillo (2007), Durán Mañes (2005), Fernández Beltrán (2007), Pardo Kuklinski (2005), Losada Díaz (2002), Losada Vázquez (1998).

Una de las designaciones que se registra con mayor frecuencia en este horizonte es la de comunicación corporativa, debido principalmente a la enorme influencia del ámbito anglosajón en los estudios centrados en la comunicación de las organizaciones. “Corporación” hace referencia a empresa de grandes dimensiones⁴⁹ por lo que comunicación corporativa es sinónimo de comunicación empresarial, pero autores como Van Riel (1997), Villafañe (1999; 2004) o Costa (1995; 2001) consideran “corporativo” de un modo más general, en relación con su etimología latina, *corpus*, cuyo significado está relacionado con la idea de sistema, de integralidad, de totalidad, de globalidad. Costa (2001) también defiende que “corporativo” entendido como “empresa” en su sentido anglosajón significa emprender una acción ardua, que entraña riesgo, y por lo tanto comunicación corporativa, en un sentido o en otro, engloba a cualquier organización no solo a las empresas y significa proceso global, estratégico e integral. Esto se contrapone con lo declara que Villafañe (2004: 21)

el concepto del *corporate*, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización, sintetizó en los años noventa – especialmente en la cultura empresarial anglosajona – una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objetivo era armonizar las estrategias comunicativas y de negocio de las empresas.

Otras de las tradicionales denominaciones dentro de este campo de estudio serían comunicación organizacional y comunicación empresarial. La última, por ser tan explícita, queda claro que se refiere a las empresas. García García (2014: 35) aporta la siguiente definición: “la comunicación empresarial debe ser el conjunto de acciones integradas que engloben la correcta gestión de la comunicación comercial, la comunicación corporativa e interna y la gestión de los activos intangibles estratégicos”.

Con respecto a la comunicación organizacional, por una parte encontramos

49 La segunda acepción del Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) la define como “Empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores”.

autores que consideran que con esta terminología se hace alusión a una realidad más amplia, ya que el sustantivo “organización” engloba a entidades de cualquier tipo, desde partidos políticos a asociaciones civiles y no únicamente a aquellas de carácter lucrativo (Martín Martín, 1999; Álvarez, 2005); pero sobre todo, esta acepción, directamente relacionada con la investigaciones desarrolladas en Sudamérica influidas a su vez por las teorías norteamericanas, busca “expresar una voluntad de administración de la comunicación en todos los ámbitos de la organización” (Losada Díaz, *Op. Cit.*, p. 48). Dentro de esta corriente, Túnnez (2011) indica que tradicionalmente la comunicación organizacional se ha vinculado con las relaciones públicas y que esta “se responsabiliza de la gestión de la comunicación organizativa y de la comunicación de la dirección, y comparte técnicas con la comunicación de marketing” (p.16).

La comunicación institucional es la opción más acertada para otros académicos como Sotelo Enríquez (2008), La Porte (2009), Losada Díaz (2002), Losada Vázquez (1998) o Canel (2007). Todos ellos siguen la línea de Regouby (1988: 57), que se desmarca de las posiciones anteriores, definiendo corporación como “la entidad física que es la empresa” e institución como “la empresa en la ciudad”, conectándola con su entorno.

Sotelo Enríquez (2008) delimita lo que sería una institución de la siguiente manera

es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma. (p. 24)

Define el concepto de comunicación institucional como “la función de marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su entidad en el mercado de

la información” (*Ibídem*, p. 200). A pesar de esta definición, el autor defiende que la comunicación institucional trata de superar el aspecto claramente mercantil al decir que “no basta con que la organización cumpla con su actividad y sus objetivos, sino además es necesario que su tarea sea significativa socialmente” (*Ibídem*, p. 35), porque la influencia del entorno es determinante para el desarrollo de la actividad de cualquier entidad y de la entidad misma. La Porte (2009: 44-45) de igual modo define la comunicación institucional como “el modo en que las organizaciones comunican su identidad en un contexto social determinado, en relación con otras organizaciones y personas que forman parte de su universo vital”.

Losada Díaz (2002) y Losada Vázquez (1998)⁵⁰ han desarrollado trabajos de investigación en el ámbito universitario y se decantan por Comunicación Institucional frente a Comunicación Corporativa porque es una denominación más amplia y global

que considera el marco de actuación del sujeto institucional reconocible tanto en el ámbito interno como en el externo, lo que incluye el desarrollo de la interacción comunicativa. (...) Preferimos usar la delimitación de Comunicación Institucional y no Comunicación Corporativa, como término que recoge de modo más adecuado las políticas de comunicación susceptibles de ser optimizadas en la doble dimensión estratégica y gerencial de la organización, desde una organización cabal del conjunto de herramientas de comunicación a partir de la propia identidad institucional, las expectativas de sus públicos, las demandas del entorno, las percepciones de los miembros y los objetivos institucionales. (Losada Díaz, *Op. Cit.*, p. 48)

Como podemos extraer de sus palabras, Losada Díaz (2002) encuentra fuertes

50 La definición de comunicación institucional ofrecida por Losada Vázquez (1998: 52), en línea con de Losada Díaz (2002), sería:

Entendemos por Comunicación Institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno.

paralelismos entre comunicación institucional y relaciones públicas⁵¹, entendiéndose que ambas tienen una dimensión estratégica y gerencial y, al igual que el resto de sus colegas a los que hemos nombrado con anterioridad, concibe la comunicación institucional desde la perspectiva de la integración de la organización a nivel social, como mínimo exigible para que tenga una supervivencia equilibrada. Más adelante en su texto, especifica que “la comunicación institucional es la expresión de la legitimidad económica, social, política y cultural de una agrupación humana para la consecución de un fin” (*Ibídem*, p. 50).

Canel (2007) se expresa en términos similares, aunque incide en que hay diferencias entre el comunicar de una institución pública y una empresa privada. Por ejemplo, la comunicación de las instituciones públicas está regulada más estrictamente por la legislación, los públicos son mucho más extensos y complejos, existe una mayor dispersión de las tareas y unidades de comunicación y la toma de decisiones es continua y no hay margen de error, puesto que las consecuencias tendrán repercusión pública.

Sanders y Canel (2013: 29), partiendo de la base que “la comunicación institucional comprende la comunicación de una amplia gama de organizaciones de tipo empresarial, político, cultural, etc.”, elaboraron un estudio sobre la materia, «entendiendo por institución una de las acepciones de la Real Academia Española como “organismo que desempeña una función de interés público”». En él, exploran brevemente los modelos desarrollados hasta el momento para el estudio de la comunicación institucional - estudios de relaciones públicas, comunicación organizacional, comunicación corporativa, comunicación del gobierno y teoría de la complejidad -, llegando a las conclusiones de que el paradigma dominante de estos modelos se deriva de la teoría de sistemas, siendo el modelo simétrico-bidireccional de Gruning, que conceptualiza la organización como un sistema abierto, el que mejor podría

51 Ver aportaciones de Gruning y Hunt (2003: 7).

responder a la comunicación institucional, aunque advierten que este no incluye las características de imprevisibilidad, emergencia, novedad y cambio de la teoría de la complejidad y que plantea problemas de conceptualización y operativización.

Coincidimos con algunas de las aportaciones de estas autoras, pero opinamos, tras el panorama que hemos expuesto, que las discusiones sobre comunicación institucional son principalmente de forma y no de fondo, porque las distintas corrientes, o la preferencia de una nomenclatura frente a otra, responden más a un enfrentamiento dialéctico que a que existan realmente diferencias reales entre ellas, ya que vienen a denominar a la misma realidad con distintos términos, aunque puedan detectarse leves peculiaridades. Estamos hablando, al fin y al cabo, de comunicación⁵² global, integral y estratégica como un fin para que las organizaciones puedan actuar como sujetos sociales, en una coyuntura en la que su supervivencia está condicionada en gran parte por la imagen y la credibilidad que estas generen entre sus públicos y la sociedad. La empresa es el paradigma de organización o institución, como queramos llamarla en este contexto, y a partir de ella y sus necesidades, según la evolución de las demandas sociales y la naturaleza cada vez más negociada de las relaciones, se han ido desarrollando los elementos básicos que a lo largo del siglo XX han conformado y desarrollado el paradigma de la comunicación de las organizaciones.

La propia evolución conceptual identidad – imagen – reputación⁵³ responde al cambio de orientación de las empresas, pasando de centrarse en la producción y el producto, a principios del siglo XX, en un mercado de escasa competencia, a dar preeminencia a la gestión de los recursos intangibles. Este viraje, como

52 ¿O podríamos denominarla *proyección*?

53 Así como la de público – públicos – *stakeholders*: pasándose de la concepción de receptor masivo y pasivo, a la segmentación, de acuerdo a características comunes, de los diferentes grupos de interlocutores de la organización para, por último, con el concepto de *stakeholders*, concebirlos como grupos de interés de la organización que se ven afectados por ésta y viceversa.

así lo señala Sotelo Enríquez (2004), se debe a las exigencias de una mayor participación social, a la generalización del mercado y el aumento de la competencia, y a que la comunicación se haya convertido en el principal espacio de construcción social. Villafañe (1999: 23) sitúa la última transición, o “el último salto evolutivo, el de la gestión de los intangibles empresariales, entre los cuales la reputación se entiende como el desiderátum de todos los demás” en la crisis de los modelos de comunicación tradicionales⁵⁴.

La reputación es definida como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos” (*Ibidem*, pp. 31-32).

A diferencia de la imagen corporativa, la reputación tiene un carácter estructural y confiere mayor posibilidad de objetivación y verificación, a partir de la evaluación de las variables que la conforman, que son de acuerdo al modelo de Villafañe y Asociados y a su Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa (MERCOS)⁵⁵ las siguientes: resultados económicos financieros (beneficio; solvencia y calidad de la información económica), calidad de la oferta comercial (valores del producto/servicio; valor de la marca; recomendación de los clientes), talento (calidad laboral; valores éticos y profesionales; identificación con el proyecto empresarial), ética y responsabilidad social corporativa (comportamiento corporativo ético; contribución fiscal; responsabilidad social y medioambiental), presencia internacional (número de países en los que opera; cifra de negocio en el extranjero; alianzas estratégicas internacionales) e innovación (inversiones en I+D; nuevos productos y servicios; cultura de innovación y cambio). Como consecuencia, no es de extrañar que este activo

54 Villafañe (1999: 22) habla que la crisis publicitaria de los años 90 “cambió de manera irreversible la mentalidad empresarial”.

55 Hay otros monitores de reputación corporativa con similares criterios de evaluación, como pueden ser, entre otros, The World's Most Admired Companies, Review 200/Asia Leading Companies o Reputation Quotient. MERCOS puede visitarse en: <http://goo.gl/rZuAVz>

intangibles genere ventajas competitivas a las empresas, les ofrezca mayor solidez financiera y se conforme como un escudo contra cualquier crisis. De acuerdo a estos parámetros, tampoco es de extrañar, sin que esto signifique poner en entredicho la rigurosidad y profesionalidad del estudio, que Inditex ocupe el primer puesto en el ranking de 2015, a pesar de que la empresa se haya enfrentado a diferentes denuncias relacionadas con las precarias condiciones laborales de los trabajadores de sus subcontratas en algunos países como India o Brasil, país, este último, en el que actualmente se enfrenta a una multa de hasta 7,3 millones de euros⁵⁶.

Siendo así, nos preguntamos por qué lo llaman confianza cuándo quieren decir confianza de los mercados o liderazgo.

Con anterioridad hacíamos alusión al carácter cada vez más dialogado de las relaciones en la sociedad contemporánea. De acuerdo a Fariloclough (*Op. Cit.*, pp. 180-181), otras características de la misma son “el cambio de énfasis en la economía de la producción al consumo” y “la incorporación de nuevos dominios en el mercado”, ambas relacionadas con “la instrumentalización generalizada de las prácticas discursivas” y el “significativo desplazamiento (en las prácticas discursivas)⁵⁷ desde lo que podríamos llamar *significación-con referencia* a la *significación-sin referencia* (...) no existe un objeto real, solo la constitución de un “objeto” (significado) en el discurso”.

Cerramos este epígrafe subrayando que no hemos hallado en el ámbito de la comunicación de las organizaciones una clara delimitación de las instituciones en tanto organismos públicos en el sentido en el que apunta Castells (1996: 180): “Por organizaciones entiendo sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas. Por instituciones, las organizaciones investidas con la autoridad necesaria para realizar ciertas

56 Ver noticia del diario.es (13/05/2015) en: <http://goo.gl/wSxFBR>

57 Nota de la doctoranda.

tareas específicas en nombre del conjunto de la sociedad”; y más allá, no existe ninguna mención a las instituciones como un bien público. Tampoco hemos detectado alusiones a la cultura democrática, a la participación real y efectiva de los ciudadanos o a la comunicación pública o *publicity* como “un escenario donde los individuos, los grupos sociales y las instituciones se comunican” (Benavides, *Op. Cit.*, p. 187).

Es interesante añadir, por último, las conclusiones del trabajo de Sanders y Canel (*Ibídem*, pp. 49-50), donde se enumeran 8 tareas críticas para el estudio de la comunicación institucional, partiendo de la función social de estas:

Clasificar de manera comparable la realidad de la comunicación institucional (una descripción positiva); comprender y explicar parte de la realidad: como es por ejemplo, la comunicación de gobiernos, de ONG o de museos de distintos países; desarrollar un marco para evaluar cómo la comunicación contribuye a la eficacia organizacional o institucional; elucidar principios éticos para la comunicación institucional; establecer pautas sobre las funciones que debe cumplir la comunicación de instituciones; establecer pautas que identifican el cuadro de competencias que requieren los que trabajen en la comunicación de una institución específica; detectar y evaluar los riesgos para la organización y gestionarlos eficazmente y establecer pautas para medir la calidad de las relaciones que una organización establece con su público.

3.2. La gestión de la comunicación en las universidades españolas

Al margen de las diferencias, las universidades públicas comparten una serie de rasgos definitorios que condicionan el modo de diseñar y gestionar su comunicación. Su carácter público, sus funciones de docencia e investigación, además de otras actividades que desarrollan como las de extensión universitaria; su estructura, especialmente compleja, y forma gobierno y su amplio y diverso mapa de públicos son algunas de las singularidades compartidas por todas las universidades públicas del Estado.

La especial naturaleza y características de la estructura universitaria la convierten en un ámbito muy particular para el estudio de la comunicación institucional tanto a nivel interno como externo, lo que condiciona la formación de un modelo de comunicación válido para este tipo de organizaciones. (Losada Díaz, 2002: 145)

Almansa Martínez (2011) sitúa la proliferación de los gabinetes de comunicación de las administraciones públicas en España en la Transición, con la llegada de la democracia. Los primeros gabinetes de prensa de universidades públicas españolas se crearon también en estos años, en respuesta a la apertura que significaba este nuevo periodo, incluso para una institución “que tradicionalmente había prestado poca atención a su dimensión comunicadora” (Hernández Gómez y Zamora, 2012: 386). Signo de esta proliferación será la fundación en 1985 de la Asociación de Profesionales de Gabinetes de Comunicación de las Universidades, públicas y privadas, y Centros de investigación del Estado Español (AUGAC).

Los primeros pasos hacia la gestión de la comunicación en las universidades se cristalizan con la creación de gabinetes de prensa o, a falta de un órgano o departamento, con la designación oficial de un responsable de relaciones con los medios. La apertura a la sociedad se entendía exclusivamente en estos términos, como era propio del momento, y las actividades que se desarrollaban desde los gabinetes estaban dirigidas exclusivamente a los medios de comunicación, principalmente la prensa. Hoy día, aunque sigue habiendo gabinetes de prensa, estos, generalmente, son áreas específicas dentro de estructuras más amplias que tienen asignadas más responsabilidades y funciones comunicativas, tanto internas como externas. Se ha pasado del gabinete de prensa al gabinete de comunicación, sumándose a la gestión de las relaciones informativas otras tareas como la comunicación científica, la gestión de la publicidad, la identidad visual corporativa o la gestión de los perfiles sociales institucionales.

Actualmente no hay ninguna universidad pública en el Estado español que no cuente en sus seno con un departamento que se encargue de gestionar la comunicación, lo que denota que ésta ha adquirido un alto nivel de institucionalización.

Estos servicios de comunicación dependen orgánicamente, en su mayoría, de rectorado, evidenciando la importancia que se le da a la comunicación como elemento estratégico, aunque esto no siempre se corresponda con disponibilidad de recursos materiales y económicos (Durán Mañes, 2005).

Durán Mañes (2005) observa un tímido cambio de tendencia en la dependencia orgánica del servicio de comunicación desde el rector hacia un vicerrectorado, hecho que expone al comparar cifras de 1999 ofrecidas por la AUGAC con datos resultantes de una investigación de 2005. Como señala “podría hablarse de un trasvase de la responsabilidad política/institucional de estos departamentos del rector a los vicerrectores” (p. 308). Este es un tema controvertido, pues por una parte puede pensarse que se le está quitando importancia a la comunicación, pero a tenor de la evolución que van teniendo los propios servicios puede leerse como un dato positivo, pues de esta manera estos estarían menos vinculados a la figura del rector y teóricamente menos expuestos a actuar como un aparato que únicamente responda a sus necesidades, como denuncian Pastor y Ruiz (2005: 17)

Ciertamente, la tendencia que a veces se observa entre quienes ejercen el poder en la universidad a difundir su obra más que a dar a conocer la labor que realiza la institución en su conjunto conspira contra el desarrollo de las que deberían ser las funciones genuinas de un servicio de comunicación universitario.

La *Primera encuesta nacional sobre la imagen pública del sistema Universitario español*, y debemos señalar que la única hasta el momento, desarrollada por la ANECA en 2004 demuestra que la percepción de la ciudadanía sobre la

importancia de la universidad es mucha o bastante, según el 90,5% de los encuestados, y que además, en general la población se muestra interesada por los asuntos relacionados con esta institución. Esto contrasta con “la pequeña proporción que representan quienes se sienten realmente informados respecto a las cuestiones universitarias” (ANECA, 2004: 34).

Los datos del informe concuerdan con el estado de opinión general del grueso de la investigación de la comunicación institucional universitaria en España: la universidad y el conjunto del trabajo universitario no terminan de cristalizarse en el conglomerado social; más todavía, insisten que la universidad vive de espaldas a la sociedad y a su propia comunidad. Asimismo, en los artículos más actuales se incide que el contexto social actual, esencialmente cambiante y competitivo, pone en duda el sentido mismo de la institución y su supervivencia, siendo necesario adoptar cambios comunicativos, principalmente destinados a promover la proyección y el posicionamiento de estas instituciones.

Hemos detectado que en los últimos 15 años se ha producido una clara inclinación de las investigaciones sobre comunicación institucional universitaria hacia la importancia de la gestión de los intangibles, entendiéndose que la creación de marcas universitarias diferenciadas debe ser uno de los objetivos comunicacionales prioritarios, y la principal solución, para afrontar la problemática comunicativa universitaria y contribuir a la gestión del cambio institucional. Relacionamos este viraje, desde, podríamos decir, la comunicación organizacional y las relaciones públicas hacia la comunicación corporativa, con el auge y consolidación de esta última en el periodo al que hemos hecho referencia.

A lo largo de estas páginas recopilaremos las aportaciones de diversos autores que han abordado en sus investigaciones la gestión de la comunicación universitaria. Señalaremos concretamente cuáles son los problemas de la

comunicación institucional universitaria sobre los que más inciden y las alternativas que proponen.

Losada Vázquez fue uno de los investigadores pioneros en el país en estudiar la comunicación de las instituciones universitarias, campo en el que se desarrolló su tesis doctoral. En ella, a partir de una investigación efectuada en la Universidad Complutense de Madrid, determina que los esfuerzos que se están realizando para proyectar una imagen positiva de la universidad chocan con las percepciones negativas de los agentes internos y esta circunstancia es precisamente la fuente que inspira y potencia las críticas hacia la institución. Para ello propone un modelo de comunicación de gestión conjunta de la comunicación interna y externa en el que se contemplan dos objetivos fundamentales

crear una estructura de comunicación eficaz y rentabilizar los recursos que proporciona la cultura de la organización – por medio de un plan de identidad - para mejorar el funcionamiento institucional y proyectar una imagen pública que contribuya al logro de los objetivos estratégicos. (Losada Vázquez, 1998: 204)

Losada Díaz (2002:19) declara que la universidad en nuestro país “representa un arquetipo de institución fragmentada, jerárquica, desestructurada y con una escasa implicación de sus públicos internos en la gestión de su propio futuro”; amén de ser una institución “necesitada, en buena medida, de una gestión del cambio tendente a consolidar respectiva y específicamente una reputación corporativa que las peculiarize y las distinga” (*Ibidem*, p. 16).

Los escritos de este autor, otro de los referentes en comunicación institucional universitaria en España junto a su mentor Losada Vázquez, son un claro ejemplo para visualizar la adopción del enfoque de la comunicación corporativa en el marco de las investigaciones sobre comunicación universitaria en nuestro país; solo basta comparar su trabajo de 2002 con otra publicación de 2010. En su discurso de 2002 insiste, como vimos en el anterior apartado, en defender el

concepto de comunicación institucional frente al de comunicación corporativa, al entender que el primero es más acertado en tanto en cuanto sitúa a la organización en su contexto y destaca la dimensión estratégica y gerencial que debe tener la comunicación. Al margen de las discusiones dialécticas, como ya advertimos, atisbamos un cambio palpable en el enfoque y la terminología que emplea el autor para tratar el tema de la comunicación universitaria. En 2010 el capítulo al que nos estamos refiriendo se titula “La comunicación en la construcción de marcas universitarias”; en él afirma que

la consolidación de una definición corporativa nítida desde la esencia misma de cada proyecto universitario, constata lo que era una tendencia incipiente en la realidad institucional de la universidad: la creación de marcas universitarias como mecanismo de identificación, proyección y posicionamiento de cada propuesta ante un horizonte institucional altamente competitivo. (Losada Díaz, 2010: 475)

En el primer texto (Losada Díaz, 2002), el autor urge a la universidad a replantearse ciertas concepciones de su comunicación para encajar de forma más eficaz las demandas sociales que le son requeridas, como por ejemplo la necesidad de estrechar distancias con y entre su público interno; en el segundo, recalca que los profundos cambios internos que se están produciendo en la universidad alentados por un contexto institucional cada vez más competitivo y un mercado en crisis condicionan que cada universidad se presente “como una oferta atractiva para un número de clientes suficientes como para atraer los recursos financieros suficientes para sobrevivir” (*Ibidem*, p. 479). Está convencido que “tal diferenciación institucional solo podrá lograrse de forma sólida y duradera a partir de la construcción y oferta de un verdadero compromiso institucional global basado en (...) un territorio de posicionamiento de cada marca universitaria” (*Ibidem*, p. 476), marca que debe construirse sobre la base de tres elementos esenciales: “la consideración del escenario sectorial en el que se ubica, la incorporación en ellas de una clara dimensión emocional y su creación a partir de la identidad propia de cada proyecto”

(*Ibidem*, p. 481).

En esta línea se expresa Castillo Díaz (2007: 166) al exponer que

la comunicación de las marcas universitarias es un factor determinante en el proceso de conformación de la imagen y reputación, ya que en numerosas ocasiones, las decisiones de los alumnos y otros públicos universitarios no se basan en el conocimiento o contacto directo de la institución, sino en los mensajes que reciben procedentes de las propias universidades o de otros interlocutores de su confianza.

La autora, a la que se adhiere Blanco Sánchez (2014), argumenta que las universidades no deben limitarse a crear una marca funcional, sino que deben brindar una promesa de experiencia para afianzar los vínculos que establecen los públicos con la identidad de la institución.

Herranz de la Casa (2005) subraya la deficiencia del trabajo comunicativo y la falta de proyección de imagen y reputación en el entorno más cercano como uno de los hándicaps que las universidades deberían solventar, pues es una estrategia que sin duda reforzaría su imagen.

Otro de los problemas detectados en la comunicación universitaria es la falta de planificación estratégica. Se trabaja asumiendo acciones de comunicación de forma inmediata, sin un diagnóstico previo y tomando como punto de partida aproximaciones intuitivas (Bauzá Vázquez, Marañón Rodríguez y Bello Rodríguez, 2005). Gutiérrez-García y La Porte (2013) explican que para mantener una buena estima entre los públicos, la comunicación universitaria necesita de una planificación que exceda el corto plazo para situarse en el largo.

Por otra parte, Hernández Gómez y Zamora Medina (2010) reseñan que son pocas las universidades que desarrollan estudios de identidad, imagen y

reputación y los escasos esfuerzos que se realizan son intermitentes, demasiados cualitativos y están centrados en el ámbito interno, despreocupándose de detectar cuál es la imagen percibida por parte de “los diferentes grupos de consumidores de las instituciones universitarias” (p. 18), principal sector al que deberían enfocarse en la medida que cada vez existe una mayor competencia de mercado. Por ello, proponen un modelo para medir y evaluar los atributos sobre los que se construye la imagen corporativa de las instituciones universitarias (Hernández Gómez y Zamora Medina, 2012).

La comunicación interna es con toda seguridad uno de los aspectos más preocupantes de la comunicación universitaria, siendo vital al conformarse como la base y el soporte para garantizar una efectiva comunicación externa (entre otros: Herranz de la Casa, Tapia Frade y Vicente Lázaro, 2009; Losada Vázquez, 1998; Losada Díaz 2002; Palencia-Lefler, 2008; Tomas Folch y Segovia Tamayo, 2008). La multiplicidad de actores que conforman la universidad, la diversidad de demandas y expectativas, el predominio de canales descendentes y unidireccionales, los diferentes niveles de información entre la Dirección y el grueso de la comunidad universitaria, la falta voluntad para que esto cambie y el desarrollo de estrategias comunicacionales únicamente centradas en el ámbito externo son los puntos que más destacan dentro de los problemas de la comunicación interna. Palencia-Leffer (2008) y Tapia Frade y Matellanes Lazo (2009) defienden la necesidad de creación de espacios permanentes de información y participación, con los que se fortalezca la cohesión interna y la identificación de los actores internos con la institución.

Con respecto a la adaptación de las universidades al ecosistema digital, se sostiene que estas se han ido incorporando paulatinamente al entorno 2.0, no habiéndose quedado ninguna universidad fuera de la red (Sánchez Blanco, 2014), cuestión que por otra parte sería inimaginable.

Blanco Sánchez (2014) argumenta que se ha producido una evolución en el

diseño y usabilidad de las sedes webs universitarias desde su creación a la actualidad, asegurando que esto ha sido así debido a que se han convertido en un medio estratégico para la proyección de la marca entre los públicos internos y externos.

San Millán Fernández, Blanco Jiménez y del Arco Prieto (2008) confirman asimismo la progresiva adaptación de la comunicación corporativa universitaria a los parámetros de la web social, mediante la incorporación de estrategias sociales como “el blog del rector, comunidades de blogs, sindicación de contenidos, canales de video online como Youtube, elaboración de wikis, etc.” (p. 395), aunque concluyen que la adopción del enfoque 2.0 presenta una serie de barreras porque la implantación de la web social en las universidades se está produciendo “a través de actividades específicas realizadas por distintos servicios académicos, administrativos, culturales y sociales” (*Ibidem*, p. 407) y no mediante planes estratégicos integradores.

En el ámbito más específico de las redes sociales, Paniagua Rojano y Gómez Calderón (2012) confirman que más de un 85% de las universidades tienen perfiles sociales en Youtube, Facebook, Twitter y LinkedIn, pero apuntan hacia lo mismo, a que la participación de las universidades en estas redes carece con frecuencia de una planificación estratégica. En otro artículo (Gómez Calderón y Paniagua Rojano, 2014: 681) ahondan en el uso que se le da al perfil institucional de Twitter: “público preferentemente estudiantil, contenidos relacionados sobre todo con la docencia y la extensión universitaria, y poca atención a la actividad investigadora”, apreciándose limitaciones en el tratamiento de cuestiones que trascienden a la realidad y actualidad de las propias universidades. Es interesante señalar asimismo otro estudio desarrollado por estos investigadores (Paniagua Rojano, Gómez Calderón y Fernández Sande, 2012) esta vez sobre la incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades públicas al entorno digital. Los resultados revelan que estos órganos no aprovechan adecuadamente las

posibilidades 2.0, porque generalmente utilizan las diferentes herramientas digitales como mero contenedor del trabajo que producen de forma tradicional sin llevar a cabo modificaciones para una mayor adaptación y aprovechamiento del medio, no generándose un feedback con los usuarios.

CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DESDE UN ENFOQUE SOCIAL

4.1. Hacia un nuevo concepto de comunicación institucional en la universidad

“La importancia de la política radica en la posibilidad de comenzar algo nuevo”
(Arendt, 1967)

“La resistencia no es únicamente una negación: es un proceso de creación; crear y recrear, transformar la situación, participar en el proceso, eso es resistir”
(Foucault, 1984)

¿Dónde situamos la comunicación institucional universitaria?, ¿responde a las necesidades de su comunidad y de la ciudadanía o representa las prioridades del equipo de gobierno y se adapta a las exigencias del mercado?, ¿qué hacer para que la comunicación universitaria sea un espacio en el que las personas y los grupos participen y la universidad pública un lugar de intercambio, debate y transformación social?, ¿cómo podemos ocupar socialmente las instituciones públicas?

El déficit democrático que existe tras el andamiaje institucional e ideológico del sistema político ha hecho emerger nuevas voces que buscan construir otras formas de institucionalidad que permitan una revisión realmente democrática (Castells, 2010; Laval y Dardot, 2015). En un momento en el que se demanda mayor transparencia y participación, al generarse una total mutación del entorno de las comunicaciones, se ha abierto una gran brecha entre la sociedad civil y las instituciones públicas, cada vez más replegadas hacia la navegación de los flujos globales, sacrificando en este camino los pocos intereses sociales que hasta ahora protegían, haciéndose evidente que “los ostentan el poder construyen las instituciones de la sociedad según sus valores e intereses” (Castells, 2012: 22).

Esta lejanía entre los poderes fácticos y la ciudadanía toma cuerpo en el tipo

de comunicación que el gobierno y las instituciones públicas despliegan con la sociedad civil, amén del escenario donde esta se desarrolla, un sistema informativo que también responde, de forma más descarada si cabe, a los dictámenes neoliberales. Este hecho no es baladí, porque los procesos, técnicas y medios de comunicación representan y reproducen “patrones y valores culturales del conjunto social, que influyen poderosamente en las formas de acción y organización colectiva” (Sierra Caballero, 2009: 231). En el momento actual, ahora más que nunca, la batalla por la hegemonía se disputa en el terreno de la legitimidad, en aras de la institución de sentido *común* (Gramsci, 2000), en tanto que de esta forma, naturalizando el orden social imperante, se asegura el consenso de la mayoría social y con ello la reproducción en bucle del status quo.

Por ello, Sierra Caballero (*Ibidem*, 234) asegura que

uno de los principales problemas políticos de primer orden en este nuevo modelo de control social es la lucha por el código, por la producción de la vida, que, en el paso de la subsunción formal a la subsunción real de la sociedad entera por el Capital, ha terminado colonizando los espacios antaño irreductibles del deseo y la subjetividad.

Como decíamos, el hecho de que el sistema informativo esté subordinado a la lógica económica, como lo están los Estados y la comunicación pública⁵⁸, también es clave para que se fragüe un sistema social y cultural impertérito sobre la base de este único parámetro. Hardt y Negri (2000) lo vinieron a denominar *Imperio*, y puede definirse “en contraste con el imperialismo, (...) como un aparato de mando descentrado y desterritorializado, que incorpora progresivamente a todo el reino global dentro de sus fronteras abiertas y expansivas” (*Ibidem*, 29), esto es, un nuevo poder biopolítico, sin límites, capaz

58 Utilizamos la acepción de Martin Serrano (1989: 79), según el cual la comunicación pública “se refiere a aquella clase de información que se produce, distribuye y utiliza de forma institucionalizada. Cuando ciertas personas o ciertas instituciones tienen reconocida la función de proveer a la comunidad de interpretaciones de lo que acontece, y esas visiones del mundo están legitimadas”.

de ejercer control de forma permanente sobre la totalidad de las relaciones sociales.

La suerte que corre la democracia en el neoliberalismo es la misma que la que sufren las industrias culturales (Abril, 2013): devenir en valor de cambio; por eso, las últimas tienden irremediabilmente hacia “la concentración corporativa, la disolución del periodismo en producción multimedia, la creciente contaminación de la información con la publicidad y el negocio del entretenimiento, y la degradación del mercado laboral de los profesionales de la comunicación” (*Ídem*).

Se configura de este modo un panorama totalmente precarizado para la mayoría social, en tanto que la comunicación y las decisiones que afectan a sus propias vidas se despolitizan y se convierten en un espectáculo conformado por “chatarra narrativa” (Martín Serrano, 1994: 11), en el que siempre están fuera de foco las causas estructurales de los problemas sociales. Siguiendo a Debord (2007: 38-39):

el espectáculo no debe entenderse como el engaño de un mundo visual, producto de las técnicas de difusión masiva de imágenes. Se trata más bien de una *Weltanschauung* que se ha hecho efectiva, que se ha traducido en términos materiales. Es una visión del mundo objetivizada. (...) Entendido en su totalidad es al mismo tiempo el resultado y el proyecto del modo de producción existente (...) constituye el modelo actual de vida socialmente dominante.

Como no podía ser de otra manera, este espectáculo se construye no sobre la base de un cuerpo social empoderado, sino aislando a los individuos, que, solos, están abocados a constituirse en el motor mismo de la reproducción social del sistema imperante. En palabras de Gitlin (2013, 22):

El paisaje mediático que habitamos, –y que nos habita a nosotros a su vez–, nos halaga, nos convierte en residentes conectados a una semidemocracia de brillibrilli, que estamos a un nanosegundo de alcanzar, en la que una cuasi-

utopía megamedia de glamour y de auto-engrandecimiento personal, un smorgasboard ilimitado de comunicación absoluta nos permite echar miraditas a todas partes y a todas horas, con la atención enloquecida por la multitarea, con la atención rebanada y destrozada en la tarea, sin pensar ya más en la necesidad de tener una vida pública común, incapaces de imaginar un modo de existencia más inteligente o más intensamente verdadero, liberados para quedarnos colgados en unas redes de eterna naturaleza anodina y descerebrada.

En este panorama, las propuestas comunicativas de las instituciones públicas representan la realidad social desprovista de *realidad*, desde el idealismo de un orden justo, alejada de los conflictos y las circunstancias concretas de la población (Althusser, 1989), negando e invisibilizando la necesidad de un replanteamiento colectivo y permanente del sistema de relaciones en el que estamos inmersos (Glissant, 2002).

Lo que le queda al ciudadano es la política de sus aparatos, “el eclecticismo partidario (o musical), la volatilidad del voto (o de la mirada) y el zapping electoral” (Debray, 1993: 46).

En este orden de cosas, los principales instrumentos de comunicación que los organismos del Estado emplean con la ciudadanía, en sustitución de los procedimientos democráticos de discusión y debate (García López, 2001; 2007), son la publicidad institucional y la transmisión de declaraciones e informaciones a través de los medios de comunicación (Ruiz Collantes, 2009), asegurada esta última por la posición de poder de estas instituciones, su alto grado de homogeneidad cultural con los medios y el trabajo profesionalizado de sus gabinetes de comunicación, a partir del cual se genera un suministro constante de información (perfectamente ajustada a las rutinas periodísticas y *lista* para ser emitida) que favorece el ahorro de recursos a unos medios totalmente descapitalizados (Cesareo, 1986). Esta es otra de las caras de la crisis del periodismo en el momento actual en los grandes medios, con una

plantilla de trabajadores esquilada y totalmente precarizada, donde no tiene cabida, o muy poca, el periodismo de investigación. Se produce, en consecuencia, lo que Ramírez (1995: 2) denomina “el fenómeno de los nuevos emisores”, porque la mayor parte de los *outputs* de los medios proviene directamente de los departamentos de comunicación de las instituciones y grandes empresas, que han afianzado hasta tal punto su posición en el canal que operan en el centro neurálgico del proceso productivo de la noticia. Aquí encontramos otra de las razones por la que la política se convierte en espectáculo y viceversa.

La comunicación y “la publicidad para las instituciones sigue los mismos principios y las mismas reglas que la publicidad para productos de consumo” Bassat (2006: 289). Es más, «los Estados tienden a transferir al denominado “sector privado” la gestión de muchas actividades vinculadas a la reproducción social» (Martín Serrano, *Op. Cit.*, 7) y, en este sentido, hacer de mediador entre las instituciones públicas y los intereses de los ciudadanos supone nuevas rentabilidades para la industria publicitaria. Así las cosas, con su modo de hacer, adoptando para ello la forma de hacer comunicación de las empresas privadas (Alvarado y Andrés del Campo, 2005), convierten las pulsiones sociales en nuevas estrategias de mercado (García López, 2001). La comunicación pública así vista es un *sector productivo* muy rentable, puesto “que en la mayoría de los países desarrollados el principal anunciante publicitario no es ninguna empresa privada, sino la Administración del Estado” (Pineda Cachero y Rey, 2009: 12).

Las instituciones públicas no buscan crear espacios de comunicación autónomos a la lógica del poder, en los cuales la ciudadanía pueda implicarse en la discusión y en la toma de decisiones políticas; al contrario, su comunicación se define como un flujo unilateral y persuasivo. Estos organismos se decantan por poner en marcha mecanismos que inciden en la consecución de logros a nivel de imagen o de grandes cuotas de audiencia. Este tipo de

publicidad institucional, al que Pineda y Rey (1997:15) clasifican como “publicidad institucional propagandística” porque pretende mejorar la imagen de las instituciones y no se dirige hacia el interés público, “atenta contra los fines de un Estado democrático” (*Ídem*).

Esta publicidad es tan conformadora del status quo como la comercial lo es del consumo (Ruíz Collantes, 2009), y no sólo por las puntos que ya hemos señalado, sino, y sobre todo, porque aparta a los ciudadanos de la participación democrática (García López, 2010) y les cercena las posibilidades de actuar colectivamente.

La publicidad institucional se concibe en forma de mensajes dirigidos individualmente a los ciudadanos aislados⁵⁹, como si fueran entes independientes que no conforman un cuerpo social, categorizándolos en función de representaciones binarias y excluyentes (cívicos - incívicos; responsables - irresponsables), asignándoles micro-responsabilidades que los alejan del otro, del conflicto político y de las propias instituciones públicas, con las que, al parecer, nada tienen que ver a tenor de la nula capacidad de participación e incidencia que pueden ejercer sobre ellas.

Los discursos sociales reflejan, según Nos (2010: 125), los objetivos de la comunicación y las actitudes y concepciones que tiene el emisor de los contenidos que transmite y de los públicos receptores de la comunicación. La forma en que las instituciones públicas representan a los ciudadanos como un “agregado, sin estructura ni organización” (Ruíz Collantes, *Op. Cit.*, 288) repercute en cómo éstos se perciben (Ramos Serrano, Garrido Lora y Rodríguez Centeno, 2009), y al diluir en identidades disgregadas el cuerpo social lo despoja de fuerza y esencia política. La comunicación pública promueve presupuestos que escapan a la crítica y la deliberación democrática

59 Los análisis de la publicidad institucional desarrollados por Ramos Serrano, Garrido Lora y Rodríguez Centeno (2009) y Ruiz Collantes (2009) demuestran que el Estado se dirige al ciudadano en la primera persona del singular (“Tú”).

y se encarga de desproblematizar los conflictos políticos y las injusticias sociales, promoviendo la apropiación individual de los problemas sociales. “Si los problemas pueden resolverse con la suma de acciones individuales, no tienen una dimensión estructural, no dependen del sistema” (Ruiz Collantes, *Op. Cit.*, 282). La solución que se desprende de la publicidad institucional traslada al plano moral del individuo la responsabilidad última sobre el problema planteado; el papel que juega el Estado en este caso es el de poder ético, el de prescriptor en una especie de despotismo comunicativo mal disimulado con el que pretende demostrar que conoce las demandas sociales porque su esencia se constituye precisamente en torno a ellas.

Las campañas de publicidad institucional de las administraciones públicas y el gobierno cavan una profunda zanja entre las instituciones del Estado y la sociedad civil, presentando a los primeros como guardianes y expertos concededores de los procedimientos y actuaciones que han de cumplirse para vivir en un entorno *seguro*, en el que imperen el orden y la paz social. Los segundos, desposeídos de herramientas y recursos empoderadores con los que construir un discurso contestatario insurgente y exigir mecanismos de participación en las instituciones, están abocados a la recepción de una información tremendamente simplista y espectacularizante. “La *performance* consiste en hacer tomar una emoción por un compromiso” (Debray, 1995: 121): la comunicación institucional lanza cápsulas de emociones paralizantes que promueven una solidaridad pasiva, incapaz de empoderar a los ciudadanos para analizar y buscar soluciones conjuntas a las causas y problemas sociales.

García López (2010) urge a recuperar el papel de lo público redefiniendo el modelo de publicidad institucional para articular escenarios y prácticas de comunicación participativas que permitan la construcción de un proyecto social común. Su propuesta defiende la adopción de un modelo de publicidad institucional que ayude a:

- “asegurar un mínimo de comprensión de los nuevos retos y conflictos a los que nos enfrentamos que amortigüe sus efectos.
- asegurar un mínimo de comprensión mutua para afrontarlos como proyecto compartido
- dotarnos de herramientas instrumentales capaces de activar la participación” (García López, 2010: 125).

El autor (García López, 2010) relaciona la publicidad institucional con la comunicación ciudadana y la inscribe dentro del concepto más amplio de la comunicación participativa. Sus aportaciones están íntimamente relacionadas con los que según Beltrán (2007: 56-57) son los ejes básicos de la comunicación horizontal: “acceso libre e igualitario, diálogo y participación” y cuadran con la definición de comunicación alternativa aportada por Barranquero y Saéz Baeza (2010: 6): “comunicación orientada al cambio social, tanto por sus contenidos – todos aquellos a los que los discursos hegemónicos perciben como amenazas al status quo- como por sus estructuras organizativas – participativas, democráticas y transparentes-”, porque la publicidad institucional con vocación transformadora ha de empoderar a los ciudadanos para ser agentes de transformación social, sobre la base de un sentido y una fuerza colectiva, y favorecer la cultura de la corresponsabilidad sobre los asuntos públicos.

El objetivo es establecer nuevas reglas y construir nuevas formas de institucionalidad que permitan una revisión democrática constante. Y la respuesta para transformar las instituciones está en la comunicación, no entendida esta como fin, sino como medio, como la acción política misma (Berardi, 2007), porque “todo proceso de comunicación, de intercambio dialógico de ideas, sentidos y significaciones imaginarias, nos devuelve una imagen diferente de nosotros mismos; nos transformamos en y por la comunicación” (Lois, 2010: 1).

Castells (2012) explica que la conectividad permanente y las múltiples interacciones en red de unos individuos con otros han sido la condición necesaria para el impulso de prácticas y proyectos autónomos de las instituciones sociales. Pero la autonomía aquí también puede entenderse como la transformación de dichas instituciones democratizando su uso y esencia mediante la producción colectiva de reglas al margen de las relaciones de poder hegemónicas.

Las herramientas digitales han sido esenciales para el establecimiento de redes con las que ha implosionado este cambio de paradigma, propiciando que hayan podido desplegarse nuevas formas de organización, de comunicación y de hacer política.

Las nuevas instituciones de la democracia tendrán que tomar la red no sólo como su estructura y forma de funcionamiento sino como la forma fundamental de participación democrática y de decisión común sobre los asuntos comunes. Esto implica transformar los mecanismos actuales mediante los que se toman las decisiones, y adaptar la misma arquitectura institucional a la arquitectura de la red. (Monterde Mateo, A.; Rodríguez, A. y Peña-López, I., 2013: 27)

La comunicación, como decíamos, es una de las bases de la nueva institucionalidad, pero para ello se tiene que desembarazar de los esquemas que la paralizan y someten a los dictámenes que se han usado hasta ahora en los organismos y administraciones del Estado, estando atentos a la mutación de las formas de gobierno del capitalismo global, que ya empieza a adaptarse a la forma-red, sin la cual no podría seguir imperando en la complejidad de la sociedad actual. Por eso habría que “activar y reactivar constantemente las capacidades cognitivas, emocionales, creativas, proxémicas y eróticas que la transformación antropológica en curso tiende a desactivar” (Berardi: 2007, 140).

Cualquier propuesta que pretenda insertar en la red simbólica códigos

culturales que sean un contrapunto al orden existente debe sustentarse en los principios de “comunicación + pedagogía + incidencia” (Nos Aldás, Iranzo y Farné, 2012: 215), porque los procesos de cambio social solo pueden desarrollarse llevando a cabo cambios culturales mediante la participación activa de ciudadanías críticas empoderadas que unidas crean posible que hay alternativas, mucho más liberadoras y excitantes, a las marcadas por la agenda hegemónica.

En este sentido, subscribimos las ideas de Sierra Caballero (2012) y Lois (2010) cuando defienden la necesidad de preguntarse y buscar el para qué de la comunicación (y qué tipo de relaciones sociales construye). Alfaro (1998) concreta mucho más e insiste en que todo proyecto de transformación social ha de contener “una estrategia comunicativa precisa que defina las relaciones a construir, los métodos, sus etapas, sus posibles conflictos y soluciones, sustentadas en diagnósticos no solo sociales, sino también comunicativos”. Por su parte, Harnecker y Bartolomé (2015) están convencidas de que la planificación participativa descentralizada es el camino para conseguir la implicación de la multitud en el cambio social y hacer primar los intereses colectivos por encima de los egoístas. Para ello, hay que diseñar los “espacios geográficos en los que la gente tenga posibilidad de informarse, de pronunciarse y tomar decisiones” (*Ibídem*, 9) y los

métodos que permitan el mayor grado de protagonismo de la gente, donde esta no solo se informe, discuta, vote, sino que, además, decida y controle que sus decisiones no quedan en el papel, y de esta manera participe en la construcción de esa sociedad más justa y solidaria en la que todos queremos vivir. (Ídem)

Más adelante (*Ibídem*, 22), concluyen que para asegurar la plena participación de la gente en el proceso de planificación estratégica se han de cumplir las siguientes condiciones

- Conformación de espacios geográficos adecuados.
- Descentralización de competencias.

- Descentralización de recursos tanto materiales como humanos.
- Sensibilización de la población y de los principales actores
- Capacitación de los actores.
- Generación de una buena base de datos.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA

En este capítulo se exponen los datos recabados con el análisis de contenido (punto 5.1) y las entrevistas realizadas a responsables de comunicación de universidades públicas (puntos del 5.2 al 5.6).

El análisis de contenido permite adelantar algunas cuestiones que más tarde serán contrastadas y profundizadas por los resultados de las entrevistas, lográndose componer una fotografía panorámica o si se quiere un croquis general del diseño y la gestión de la comunicación en las universidades públicas en España, esbozado a partir del testimonio de los propios dircom universitarios.

5.1. Visibilidad e identidad de las instancias que gestionan la comunicación de las universidades públicas en las sedes webs universitarias

Los resultados obtenidos gracias al análisis de contenido proporcionan una idea de la visibilidad y el acceso a la información relativa a los gabinetes de comunicación de las universidades públicas⁶⁰ a través de la red, y la facilidad de contacto con ellos que tiene el público internauta.

Se ha comprobado si estos gabinetes tienen un espacio propio en las sedes webs universitarias, si es posible acceder a ellos a través de la página de inicio y cuántos pasos de navegación conlleva. Asimismo hemos estudiado qué tipo de información relacionada con la naturaleza de estos gabinetes y su actividad está disponible en las webs de las universidades. Por último, en relación a las funciones propias que desarrolla (o debería desarrollar) como interlocutor de la institución, se han evaluado las herramientas disponibles en estas sedes webs para interactuar con ellos.

60 Como ya se ha indicado con anterioridad, nuestro objeto de estudio son las 47 universidades públicas presenciales del Estado español.

Los datos extraídos se desglosan a continuación:

El 93,7% de los gabinetes de las universidades públicas cuenta con un espacio propio dentro de las sedes webs universitarias. Si bien esta cifra demuestra que la presencia de estas instancias en la web universitaria es una realidad, sólo es posible el acceso de forma directa desde la home en el 25% de los casos, siempre y cuando el espacio web del gabinete coincida ser también la sala de prensa o el canal campus universitario. Sólo en uno de los casos analizados es posible acceder al espacio de la Dirección de Comunicación desde todas las páginas de la sede web universitaria. Cuando no es posible el acceso directo, en el 60% de las ocasiones la navegación supera los 4 pasos. Con esto, podemos señalar que acceder a información sobre los gabinetes de comunicación de las universidades públicas conlleva un cierto recorrido dentro de la sede web universitaria y por lo tanto no responde a una navegación intuitiva.

En cuanto a la información disponible en las webs universitarias que nos permita conocer la identidad de los gabinetes, su estructura y funciones, el análisis concluye que es escasa, siendo inexistente la relativa a su origen o historia y a su partida presupuestaria. Solo un gabinete explica cuándo comienza su actividad y en ningún caso de los estudiados se expone el presupuesto específico con el que cuenta este servicio. Siguiendo en la misma línea, solo estaban accesibles planes de comunicación, o documentos de trabajo donde se detallan objetivos, estrategia y acciones de comunicación, en el 12,7% de las sedes webs analizadas. A diferencia de esto, sí que podían descargarse los manuales de identidad corporativa de las instituciones, con las instrucciones pertinentes para el uso y difusión de los elementos visuales corporativos.

La búsqueda ha sido más prolífera (que no rápida ni automática) a la hora de encontrar información sobre la posición de este órgano dentro de la estructura

universitaria, el 63,8% de las sedes webs la ofrecía, quedando patente la correlación directa entre gestión de la comunicación y órganos de gobierno. Unánimemente, los gabinetes dependen del rector (45,9%) o forman parte de vicerrectorados (45,1%), pudiéndose ejercer la labor de dirección y coordinación propia del gabinete desde el mismo vicerrectorado en algunos casos. Esto, no obstante, se comprobará en las entrevistas, pues en muchos casos la información de la web no está actualizada⁶¹.

Las funciones que desarrolla el gabinete dentro de la institución universitaria están recogidas de forma específica en las sedes webs en un 36,2% y de forma general (o muy general) en un 29,8%. El 34% restante no expone cuáles son los cometidos de los gabinetes de comunicación de las universidades.

Si queremos acceder a datos sobre la estructura del propio gabinete, en el 72,3% de los casos están disponibles, en concreto los puestos dentro del mismo (o en su defecto las áreas de trabajo), el personal asignado y el contacto particular de cada uno de ellos (o en su defecto uno general). Pero no se detallan las funciones ligadas a los puestos de trabajo ni el currículum vitae de los trabajadores.

Las vías de contacto con el gabinete que están a disposición de los usuarios de la web son tradicionales⁶² (91,4%), esto es, teléfono y email. Dos gabinetes ni siquiera ponen a disposición estas formas de contacto y otros dos solo ofrecen el correo electrónico para contactarlos.

De todos, solo uno cuenta con perfil propio en la red social *Facebook*. El 51% ofrece acceso a los perfiles sociales genéricos de la institución en *Facebook*, *Twitter* y/u otras plataformas sociales como *Youtube*, aunque en algunos casos

61 Cuando hemos intentado ponernos en contacto con los directores para entrevistarlos, en al menos 5 ocasiones los contactos ofrecidos en la web ya no se correspondían con los contactos actuales.

62 No hay posibilidad de interaccionar con ninguno a través de internet en tiempo real.

no es una información ofrecida específicamente por el gabinete si no que el enlace lo proporciona la plantilla web. Solo en dos casos ofrecen, a modo de directorio, los perfiles sociales pormenorizados ligados a la institución (por centros, por servicios, etc.).

Este análisis nos permite recapitular algunas ideas. La que consideramos más significativa es la dificultad que existe para acceder a información de los gabinetes de comunicación en las sedes webs universitarias. Esto es debido a diferentes razones. Algunos no cuentan con un espacio propio en las webs universitarias o generalmente no es posible acceder a ellos desde la página de inicio, y además conlleva múltiples niveles de navegación⁶³, a lo que hay que añadir la dispersión de la información acerca de los mismos en diferentes secciones o lugares de la sede web universitaria. A parte de esto es fundamental mencionar determinadas cuestiones que sobrepasan el objeto de este análisis de contenido, pero que están íntimamente ligadas a él y que determinan el devenir de esta investigación. Estas cuestiones, empero, serán contratadas en las entrevistas con los directores y directoras de comunicación y serán abordadas más tarde con mayor detenimiento.

En primer lugar, cuando nos dispusimos a comenzar el análisis, nos encontramos que en muchos casos no había una única instancia⁶⁴ que aglutinara en su seno las diferentes funciones ligadas a la gestión de la comunicación institucional y, más allá de esto, pudimos comprobar que estas funciones se implementan por servicios adscritos en múltiples ocasiones a diferentes departamentos o secciones del organigrama. Esto puede estar determinado por la magnitud y complejidad de la institución universitaria, cuestión idiosincrática que la diferencia del resto de organizaciones. En las entrevistas verificaremos si existe coordinación entre los distintos

63 Aquí hay que tener en cuenta que siempre se corresponde la web del gabinete de comunicación con la sala de prensa on line.

64 O al menos no está detallado de forma precisa en la web.

departamentos o servicios que desarrollan labores de comunicación en el caso de que no sea una única instancia la encargada, y si se responde a una gestión global e integral de la comunicación.

Por otra parte, se ha advertido que en el ámbito institucional universitario se usan muy diversas nomenclaturas para denominar a los departamentos o gabinetes de comunicación: Área de Comunicación, Área de Comunicación y Promoción, Área de Comunicación y Relaciones Institucionales, Comunicación, Comunicación Social e Información Universitaria, Dirección de Comunicación, Dirección de Comunicación y Publicaciones, Dirección General de Relaciones Institucionales y Comunicación, Gabinete de Comunicación, Gabinete de Comunicación e Imagen, Gabinete de Comunicación y Relaciones Externas, Gabinete de Prensa y Comunicaciones, Oficina de Comunicación, Secretariado de Comunicación, Servicio de Comunicación, Servicio de Comunicación Institucional, Unidad de Comunicación y Proyección Institucionales, Unidad Técnica de Comunicación. Este hecho hace alusión a la falta de unidad terminológica que existe en este ámbito. Es decir, no se usa un único término para designar los departamentos o estructuras que se encargan de la gestión de la comunicación. Almansa Martínez (2011: 14) explica que esta pluralidad “pone de manifiesto, en gran medida, la falta de delimitación funcional”.

Cabe señalar asimismo que las diferentes denominaciones que se le dan a estas instancias, véase por ejemplo Dirección de Comunicación y Unidad Técnica de Comunicación, pueden estar indicando qué importancia tiene la comunicación para la institución universitaria, y en su propia estructura. Por otra parte, también es cierto que frente a prensa, información o promoción, la palabra más usada dentro de las nomenclaturas de estas instancias es la de comunicación, y esto también puede ser indicativo de una apuesta más abierta hacia todos los *stakeholders*, y no solo hacia los medios como específicamente hacían los primeros gabinetes. No obstante, cuando en la web se detallan las funciones que desarrollan estas instancias es fundamental resaltar el

destacado papel que tiene la comunicación externa y, especialmente, las relaciones con los medios.

Se habla, no en todos los casos, de gestión global, de comunidad universitaria, de comunicación interna, pero predominan los cometidos relacionados con la proyección, la imagen externa y la difusión de la información⁶⁵, ya sea con los públicos internos o con los externos.

Por último, es altamente significativo que los gabinetes de comunicación de las universidades solo pongan a disposición de sus interlocutores medios de contacto tradicionales como el teléfono o el correo electrónico y que ninguno cuente con herramientas *on line* que permitan la interacción en tiempo real. Del mismo modo, tampoco es halagüeño que solo dos de los gabinetes tengan perfiles propios en redes sociales y que solo la mitad de todos los estudiados ofrezca a los internautas los perfiles sociales genéricos de la institución.

Finalmente, llaman la atención los resultados obtenidos con respecto a la nula disponibilidad de los planes de comunicación (no así de los manuales de identidad visual corporativa) y del presupuesto destinado a las labores y partidas comunicativas. No entraremos tampoco ahora a discutir esta cuestión, aunque subrayamos que la transparencia debe ser un requisito indispensable que deben cumplir las universidades públicas para solventar la crisis de legitimidad en la que se hallan inmersas (Sousa Santos, 2007).

5.2. Planificación de la comunicación

5.2.1. Objetivos de comunicación de las universidades públicas

En este apartado se analizarán las respuestas que los directores y directoras de comunicación dieron a las siguientes preguntas:

⁶⁵ En ningún caso se habla de participación.

- “¿Cuáles son los objetivos a los que responde la comunicación de la Universidad X⁶⁶?”
- Los objetivos de comunicación de la Universidad X⁶⁷ están enfocados a:
A continuación, le voy a leer 5 ideas relacionadas con este epígrafe y necesitaría que las puntuase de 1 al 5, siendo 1 “nada importante o de ninguna importancia” y 5 “muy importante o de máxima importancia”.
 1. Mejorar o reforzar la imagen de la universidad.
 2. Tener repercusión en los medios.
 3. Informar de las actividades académicas, novedades administrativas, cursos, talleres,...
 4. Crear canales de participación para la comunidad universitaria.
 5. Conocer y responder a las necesidades y demandas de los públicos externos.
 6. Otros (especifique y puntúe)”.

A continuación, se exponen de forma sistematizada los resultados de la primera pregunta:

Tabla 32. Objetivos a los que responde la comunicación de las universidades públicas

Objetivos de comunicación	Número de universidades
Impulsar y/o fortalecer una imagen corporativa positiva, atractiva y de calidad. Consolidar la identidad de la universidad, transmitir los valores de la marca universidad, lograr una mayor visibilidad y presencia en el entorno, promocionar y posicionar competitivamente la universidad como una universidad de calidad	23

66 Nombre de la universidad en cada caso.
67 Nombre de la universidad en cada caso.

Mantener o mejorar la reputación	13
Difundir la actividad institucional, académica e investigadora de la universidad	9
Mejorar la proyección internacional	8
Apoyar los objetivos estratégicos universitarios	8
Atender las demandas de los públicos externos y lograr una comunicación fluida con ellos	6
Fomentar la rendición de cuentas	6
Atender las demandas de los públicos internos y transmitirles las posibilidades y logros de la universidad	6
Lograr una estructura orgánica cohesionada	4
Aprovechar y potenciar la comunicación digital	3
Atender a los medios de comunicación	3
Mejorar la política de alianzas	3
Captación de alumnado	3
Captación de recursos externos	2
Captación de talento	2
Fomentar la transparencia	2
Reforzar la comunicación científica	2
Coordinar los canales de comunicación y promoción	1
Dar a conocer a la sociedad en qué medida se ha visto afectada la universidad por la reducción en inversión en educación superior	1
Dar al alumnado un papel más destacado en la comunicación universitaria	1
Gestionar la identidad visual corporativa	1
Introducir procesos de planificación estratégica en la comunicación universitaria	1
Mejorar el funcionamiento interno mejorando la comunicación interna	1

Mejorar el sentimiento y orgullo de pertenencia	1
---	---

Fuente: elaboración propia.

Hemos intentado agrupar en la medida de lo posible los objetivos que han sido nombrados por los directores y directoras. Entendemos que muchos de los objetivos que hemos señalado por separado se solapan y que otros están íntimamente relacionados entre sí, aún así, creemos que la delimitación ofrecida es precisa y adecuada, además de que recoge de la forma más testimonial posible las respuestas de los entrevistados.

Comprobamos, por otra parte, que se señalan tanto objetivos estratégicos como objetivos más funcionales.

El objetivo de comunicación más nombrado y por tanto prioritario de las universidades públicas españolas es generar o fortalecer una imagen positiva de la universidad, específicamente una imagen de universidad de calidad integrada en su entorno. El 70% de los directores confirma que “la gestión de la marca universitaria” es clave para transmitir la identidad y los valores de la universidad, alcanzar (una mayor) visibilidad y notoriedad, y posicionar competitivamente a la universidad en un ámbito (o “mercado”) universitario cada vez más competitivo.

Si la mayoría de las directores insisten en que se busca mejorar la imagen de la universidad en el entorno, el 24% además enumera entre los objetivos comunicacionales la proyección internacional de la universidad.

En segundo lugar, el objetivo más secundado es la reputación, entendida como un paso más allá de la imagen. El 39,3% de los directores afirma que la comunicación universitaria busca el reconocimiento y la valoración social, para con ello lograr convertirse, o seguir siendo, una universidad de referencia. En la mayoría de los casos, los directivos relacionan reputación con liderazgo, pero

hemos incluido dentro de este ítem otros aspectos como: “visibilizar el impacto de la universidad en su entorno” o “evidenciar que la universidad contribuye al desarrollo económico de la sociedad”, ya que están enfocadas precisamente a potenciar el impacto social de la universidad y lograr un mayor reconocimiento.

La difusión de la actividad institucional, académica e investigadora de la universidad es objetivo de comunicación para el 27,3% de las universidades. En tal sentido, dos directores (6%) han recalcado que “reforzar la comunicación científica” es una cuestión principal para la universidad.

La visualización de la transferencia de la universidad al entorno y la difusión de la actividad universitaria están relacionadas, en cierta manera, con la rendición de cuentas, objetivo comunicacional para el 18% de las universidades públicas, porcentaje que puede ampliarse en 6 puntos (24%), si incluimos dentro de la rendición de cuentas la transparencia, que se ha tenido en cuenta por separado debido a lo específico del concepto.

En el 18% de las universidades los objetivos comunicacionales responden y apoyan los objetivos estratégicos globales universitarios (“el objetivo es servir a la institución a que alcance las metas de su plan estratégico”). Para el mismo porcentaje de universidades, “atender a las demandas de los públicos externos” y “mejorar la comunicación con ellos” sería otro objetivo de comunicación.

En cuanto a la comunicación interna son seis (18,18%) los directores que la citan como un objetivo de comunicación. Se hace referencia a la mejora de la comunicación con la comunidad universitaria (“atender las demandas de los públicos internos y transmitirles las posibilidades y logros de la universidad”) para mejorar el orgullo de pertenencia y lograr una estructura orgánica más cohesionada y más efectiva.

Los siguientes objetivos, todos ellos muy concretos, son seguidos por un porcentaje del 9% en cada caso: “aprovechar y potenciar las redes sociales y las nuevas tecnologías”, “atender a los medios de comunicación”, “mejorar la política de alianzas” y “captar alumnado, tanto de grado como de posgrado”.

Por último, vemos cómo dos objetivos, “coordinar los canales de comunicación y promoción” e “introducir procesos de planificación estratégica en la comunicación universitaria”, hacen alusión a la gestión integral y planificada de la comunicación. Cada uno de ellos fue nombrado por un director, al igual que los siguientes: “Dar a conocer a la sociedad en qué medida se ha visto afectada la universidad por la reducción en inversión en educación superior”, “dar al alumnado un papel más destacado en las noticias universitarias”, “gestionar la Identidad visual corporativa”.

En relación a los objetivos que les propusimos en la entrevista para que evaluaran de 1 a 5 (siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima), hemos obtenido la media de todas las puntuaciones por pregunta, quedando así:

Tabla 33. Valoración de los objetivos propuestos

Objetivos	Media de las puntuaciones
Mejorar o reforzar la imagen de la universidad	4,71
Tener repercusión en los medios	3,90
Informar de las actividades académicas, novedades administrativas, cursos, talleres,...	4,48
Crear canales de participación para la comunidad universitaria	4,00
Conocer y responder a las necesidades y demandas de los públicos externos	4,56

Elaboración: fuente propia.

El objetivo que tiene una media más elevada y que no ha sido puntuado por ningún director o directora por debajo de 4 es “mejorar o reforzar la imagen de la universidad”. Esto coincide con lo anteriormente visto: tener una imagen positiva fue el objetivo con más alusiones. Los comentarios recabados al respecto puntualizan esta afirmación:

- “No nos preocupa la notoriedad o visibilidad porque ya la tenemos”.
- “Más que mejorar, transmitir una imagen positiva”.
- “Es lo principal”.
- “No es un objetivo único ni que determine la existencia del gabinete de comunicación” (aunque la vota con un 5).

El segundo objetivo con la media más alta es “conocer y responder a las necesidades y demandas de los públicos externos”.

Por los comentarios, deducimos que no se ha entendido en los términos en los que se pretendía: estar abiertos a la comunicación y al intercambio con los diferentes públicos externos. Vemos, por ejemplo que en un caso lo enfocan únicamente a las demandas de los periodistas, en otros lo interpretan como un medio para alcanzar mayores cuotas de imagen o mayor número de alumnos. También observamos que lo han entendido más como objetivo o función específica del propio gabinete que como objetivo de la comunicación universitaria:

- “Si, segmentamos los públicos” (puntuación 5).
- “Tenemos muchas demandas de periodistas” (puntuación 5).
- “Está enlazado con el primero” (puntuación 4).
- “Tenemos un nivel de interlocución directo, ágil y diligente con todo el público que se relaciona con nosotros” (puntuación 5).
- “Esto recaería más sobre la propia estructura universitaria. Una buena universidad debe tener un buen servicio de información” (puntuación 3).
- “La misión del gabinete es crear canales para los diferentes públicos; otra cosa es la gestión de esos canales” (puntuación 3).

- “No tenemos hecho un análisis de públicos” (puntuación 3).
- “Si, porque queremos captar alumnos” (puntuación 3).

“Informar de las actividades académicas, novedades administrativas, cursos, talleres,...” ha sido también puntuado con una media alta, un 4,48. Asimismo, queda claro su peso en relación a otros objetivos, sobre todo si ligamos esta idea a la rendición de cuentas.

Tener repercusión en los medios es el objetivo menos valorado de todos, con 3,90 puntos, pero podremos comprobar que sigue siendo una de las funciones principales de los departamentos de comunicación. Los directores y directoras recalcan que cada vez son más importante los medios propios y que los medios, digamos, tradicionales no son un fin, si no un canal más. Uno de los directores explica: “Cada vez le damos más importancia a las redes sociales. Ahora mismo tiene prioridad junto a la producción de contenidos audiovisuales. Más que convertirnos en medios, lo que creo es que hay que producir contenidos. Es una forma de distinguirse porque hay muchas universidades en España”.

Con 4 puntos se califica la comunicación interna, en concreto, la propuesta: “crear canales de participación para la comunidad universitaria”. Aunque haya obtenido una puntuación alta y se defienda como objetivo de comunicación, algunos directores aceptan que es uno de los aspectos más débiles de la comunicación universitaria. Esto quedará patente más adelante, al igual que el enfoque vertical y unidireccional que se le da, concibiéndose únicamente como transmisión de información a la comunidad universitaria. Otro hecho recogido en los comentarios que consideramos interesante y que nos ayuda a comprender lo que acabamos de exponer, es que la información generada por el equipo de gobierno y las diferentes instancias universitarias es trasladada, generalmente, por el gabinete de comunicación a la comunidad universitaria a través de los canales internos y por aquellos más usados por los públicos

internos, como pueden ser el correo electrónico, la web o las redes sociales. Los gabinetes solo transmiten la información a los colectivos internos, no coordinan (ni al parecer ningún otro departamento) la comunicación interna, ni esta se gestiona como parte de un todo comunicacional de forma integral con la comunicación externa.

En las líneas que siguen se recogen los comentarios:

- “Tenemos un hándicap, aunque sabemos que la comunicación interna es la base de la reputación. De todas formas, la comunicación interna está más vinculada con recursos humanos”.
- “Aquí hay un amplio margen de mejora”.
- “Hacemos sobre todo comunicación externa, más que interna. Está muy descompensado. Tenemos que mejorarla”.
- “Por ejemplo, colgamos en la web todos los cursos y actividades; o asesoramos a quién nos lo pida”.
- “La participación es fundamental. Para dialogar primero hay que escuchar, pero otra cosa son los canales participativos, que no tenemos”.
- “Es importante, pero no solo estamos nosotros. Hay otros agentes”.
- “Es una acción compartida. Otras áreas también actúan sobre la comunidad universitaria, nosotros les damos apoyo en la difusión a todos ellos”.
- “Existen otros órganos que hacen este tipo de trabajo. No es prioritario para el gabinete. Nosotros lo que hacemos es apoyar en la difusión de estos canales”.

Antes de concluir, se les daba la oportunidad de añadir otros objetivos a parte de los propuestos. Los que reseñaron 5 directores fueron estos, habiendo sido nombrados ya:

- “Que la sociedad sienta que la universidad forma parte de su entorno, que la consideren como un punto de encuentro para encontrar

respuestas a muchísimas cosas”.

- “Es muy importante la conexión con el entorno. No solo la generación de conocimientos, si no también la transferencia”.
- “Comunicación de la ciencia”.
- “Rendir cuentas a la sociedad”.
- “Captación de estudiantes y de talento”.

5.2.2. Plan estratégico de comunicación

El 45% de los y las responsables de comunicación, es decir quince, declara que su universidad cuenta con un plan estratégico de comunicación. De estos, el 53% confirma que es concomitante al plan estratégico de la universidad. El plan se revisa anualmente en 5 universidades, cada dos años en 2 y de forma general se renueva cada 4 años, con cada mandato rectoral.

El 55% (18) afirma que su universidad no tiene plan estratégico de comunicación. Cinco de ellos no dan explicaciones de por qué no tienen y los que las dan, ofrecen estos argumentos:

- “La comunicación no tiene un lugar estratégico”; “hay unas bases que responden a la ideología de la universidad, pero ni está formalizado ni se han fijado criterios”.
- “Se ha quedado obsoleto, aunque se ha ido actualizando y redirigiendo el trabajo. No se ha renovado porque eso implica recursos y no tenemos presupuesto”.
- Tres directores aseguran que están reelaborando el plan, porque ya es antiguo. Otro explica que “nunca se ha marcado una estrategia de comunicación”, pero que en este momento se está trabajando en ello.
- Trabajan directamente partiendo de las directrices comunicacionales recogidas en el plan estratégico universitario (4). Uno de ellos argumenta que “sin perder de vista las directrices del plan estratégico universitario, se adaptan a los ciclos de la universidad (selectividad,

matriculación, plazos de contratación de profesores, actividades culturales)”. En otros dos casos explican que se ha quedado antiguo y que así trabajan de forma más operativa, redirigiendo anualmente la planificación en función de los resultados del curso anterior sobre la base del plan estratégico. Una de las directoras afirma: “En estos momentos no me pararía a escribir un plan de esos que se guardan en un cajón, porque tenemos la política de comunicación marcada. En función de los resultados de los indicadores vamos redirigiendo el sistema sin despegarnos nunca de los objetivos estratégicos universitarios”.

Por otra parte, un director acepta que “es un déficit, pero tampoco tenemos un plan estratégico universitario. Eso sí, tenemos planes específicos de comunicación: plan de comunicación de empleo, de los cursos de verano,...”. Otro comentario nos hace ver que no lo tienen formalizado: “No tenemos uno al uso. Al principio del mandato se marcaron líneas generales que han ido evolucionado. Se analizó y desarrolló una auditoría de imagen y se elaboró un mapa de públicos, y a partir de ahí se determinaron una serie de actuaciones a la carta para cada uno de estos públicos”.

5.2.2.1. Investigación previa

De los quince directores que han afirmado que su universidad tiene un plan estratégico de comunicación, tres no han contestado a la pregunta de si se llevó a cabo una investigación previa al desarrollo del plan.

Cinco han especificado que no se desarrolló ninguna investigación, explicando tres de ellos que el plan se construyó:

- “Partiendo del catálogo de otras universidades, sobre la base de nuestras necesidades”.
- “A partir de la evaluación de un plan de comunicación anterior”.

- “A partir de la elaboración de un DAFO y aprovechando los indicadores de comunicación que se habían utilizado previamente para la justificación del campus de excelencia internacional”.

De las siete universidades restantes, una desarrolló una “prospección de campo del estado de la cuestión del área”, otra un “*benchmarking* de las universidades de España”, otra un “estudio de opinión”, otra “un estudio profundo a nivel reputacional”, dos una auditoría de imagen y por último, una, para la que ha sido “su primer plan de comunicación ortodoxo”, puso en marcha un “proceso muy ambicioso, en el que se registró la participación de más de 10.000 personas. Participaron en toda clase de acciones, la mayoría sin duda fueron encuestas. Pero también se organizaron reuniones con PDI y PAS y entrevistas personales. Se encuestó asimismo a públicos externos: alumnos de bachillerato y formación profesional; antiguos alumnos, empresas, líderes sociales. Se llevó a cabo con el asesoramiento de una empresa”.

Los que afirmaron no tener plan de comunicación pero estar en proceso de elaborarlo o reelaborarlo (4), comentan que para el mismo se están basando en:

- “Un DAFO que está desarrollando una doctoranda para su tesis con un profesor de marketing”.
- “En una auditoría desarrollada en 2010 y en la experiencia acumulada, puesto que ahora no hay presupuesto para desarrollar otro estudio”.
- “En una auditoría desarrollada desde gerencia que busca la optimización de los puestos de trabajo del PAS, en las estadísticas de *Google*, en los impactos y presencia en medios y en investigaciones académicas de la facultad de comunicación”.
- “Un estudio que se encargó en 2013 a la empresa Deloitte. Ese estudio es el punto de partida sobre el que se va a elaborar la nueva estrategia”.

Dos de los directores que comentaron que el plan de comunicación está obsoleto precisaron, de todas formas, que este se había desarrollado sobre los resultados de una auditoría de imagen, en uno de los casos desarrollada por una empresa externa.

Recapitulando, se puede deducir que el 36% de las universidades⁶⁸ (12 en números absolutos) ha desarrollado una investigación previa para elaborar sus planes de comunicación (pasados, actuales o aún en proceso de elaboración), optando en más del 60% de los casos por la auditoría de imagen.

5.2.2.2. Elaboración

¿Quiénes son los agentes que han participado en la elaboración del plan de comunicación de la universidad? A esta pregunta han respondido 22 directores y directoras de comunicación, habiendo contestado no solo los directores de las universidades que tienen actualmente un plan estratégico de comunicación.

Las respuestas indican que en el 64% de los casos este papel recae exclusivamente en el director de comunicación, o en el área de comunicación, y/o en el rector o equipo de gobierno de forma más general. Se puede comprobar que la comunidad universitaria no participa directamente en la toma de decisiones de los planes de comunicación, y que cuando lo hace es de forma consultiva, mediante encuestas o para revisión de la decisiones ya tomadas:

68 No incluimos los casos en los que se ha nombrado únicamente la metodología DAFO porque entendemos que para que se pueda realizar un diagnóstico adecuado previamente se ha debido desarrollar un análisis sistemático, análisis al que no han hecho alusión los directores.

Tabla 34. Instancias que han participado en la elaboración del plan de comunicación

Instancias	Nº. Universidades
Equipo de gobierno (rector, gerente y vicerrectores)	1
Gabinete de comunicación	3
Equipo de comunicación. Se traslada al rector que toma las decisiones como responsable último	2
Delegado de comunicación con director de comunicación o gabinete de comunicación	2
Director/a de comunicación o gabinete y equipo de gobierno	5
Equipo de comunicación. Después reunión con equipo de gobierno y los diferentes servicios universitarios	1
Coordinado por equipo de comunicación con participación del equipo de gobierno. Comunidad universitaria mediante encuestas. Auditoría de imagen	3
Director de comunicación apoyándose en el comité de elaboración del plan estratégico	1
Gabinete de comunicación con la colaboración de un profesor de marketing y doctoranda. Se aprobará en Consejo de Gobierno	1
“Responsables de comunicación políticos y técnicos. Después se pasará a los distintos colectivos de la comunidad universitaria para su revisión”	1
“Hay un comité estratégico y otro más operativo. En ambos comités estoy yo (dircom) y en ambos hay representantes del equipo de gobierno y de todos los estamentos de la universidad”	1
“A parte de tener planes específicos por curso académico y parciales para campañas concretas, como el plan	1

estratégico de comunicación forma parte del plan estratégico de la universidad y es una parte esencial, cuando se renuevan los ítems de éste, cada dos años, se hace una exposición pública para que todas las instancias universitarias y toda comunidad puedan revisarlos”	
--	--

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Evaluación de los resultados

Para medir la consecución de resultados de los planes de comunicación o de la actividad comunicativa se usan indicadores cuantitativos (*pressclipping*, visitas a la web y número de seguidores en redes sociales) en un 39,4% e indicadores de calidad y rendimiento del departamento de comunicación en un 24,2%.

En concreto:

- Dos directores no contestaron a la pregunta.
- Tres admitieron que no se lleva a cabo ningún tipo de evaluación, porque según explican dos de ellos:
 - “A pesar de que la medición estaba recogida en el Plan Estratégico de Comunicación, por programas, no se está llevando a cabo por las restricciones de personal”.
 - “Huimos de los indicadores. Establecemos un marco donde debe desenvolverse la comunicación”.
- En dos casos confirman que el único modo que tienen de medir los resultados de comunicación es el aumento de matrículas y en otro lo que se hace es preguntar a los estudiantes en las prematrículas.
- Doce afirmaron que utilizan indicadores para la medición del impacto en medios (peticiones atendidas sobre expertos y *pressclipping* principalmente y en segundo lugar número de visitas a la web y número de *followers* en redes sociales). En un caso también se nombra la presencia de la universidad en foros y rankings científicos, y la opinión

que ofrecen los estudiantes a través de encuestas de valoración. Mientras un director confirma que la medición la lleva una empresa, otro expresa que “se hace de forma poco profesional. Se apunta en una agenda lo que se va haciendo cada día” (en este caso, lo que se hace es registrar los envíos de notas de prensa, no se desarrollan *web analytics*). En una universidad los resultados se presentan en un balance al claustro todos los años. Finalmente, tres directores admiten que la evaluación es uno de los puntos débiles, puesto que la medición de los impactos en los medios “no te da una medida de la calidad del trabajo, ni de la recepción”.

- Ocho directores nombran la carta de servicios de la unidad de comunicación y los indicadores de calidad y rendimiento del servicio. En un caso además de tener en cuenta estas medidas, también se cita la medición de medios.
- Por último, cuatro directores hablan de indicadores para medir los resultados de comunicación y la reputación, pero no especifican qué tipo de indicadores se utilizan.

5.3. La gestión de la comunicación en las universidades públicas

5.3.1. Órganos que gestionan la comunicación en la universidad

El nombre del órgano que gestiona la comunicación en las universidades que han formado parte de este estudio es el siguiente (por orden alfabético):

Tabla 35. Denominación de las instancias que gestionan la comunicación en las universidades públicas

Nombre	Total (33 Universidades)
Área de comunicación	5
Área de Comunicación e Imagen Corporativa	1

Área de Comunicación y Promoción	1
Área de Comunicación y Relaciones Institucionales	2
Dirección de Comunicación	3
Dirección de Comunicación y Publicaciones	1
Gabinete de Comunicación	5
Gabinete de Comunicación y Marketing	1
Gabinete de Comunicación y Relaciones Externas	1
Gabinete de Imagen y Comunicación	1
Dirección de la Estrategia de Comunicación y Promoción Institucional (DIRCOM)	1
Gabinete del Rector	1
Gabinete del Rector, Comunicación e Imagen	1
Oficina de Comunicación	1
Servicio de Comunicación	1
Servicio de Comunicación e Información	1
Servicio de Relaciones Institucionales y Comunicación	1
Unidad de Comunicación	2
Unidad de Comunicación y proyección institucionales (dentro del Gabinete del Rector)	1
Unidad Técnica de Comunicación	1
Vicerrectorado de Comunicación y Cultura (Área en formación)	1

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, comprobamos que, de acuerdo a lo que nos explican los entrevistados y entrevistadas, no siempre en las universidades las instancias que desarrollan funciones de comunicación forman parte del mismo departamento o área, incluso en algunas universidades estos órganos dependen de diferentes vicerrectorados. Pese a esta dispersión, los directores confirman casi al 100% que entre ellas están coordinadas.

Son 21 los directores y directoras que aseguran que se desarrolla una gestión integral de la comunicación, bien sea porque todos los servicios o unidades de comunicación están dentro de un mismo departamento, bien porque hay una figura que los coordina. Exponemos a continuación las explicaciones que nos han dado:

- “Funcionamos con un sistema de comunicación integradora. El área es la que hace toda la estrategia comunicativa, bajo supervisión del equipo de gobierno y en línea con la estrategia general de la universidad. Dentro de esta área hay tres unidades: unidad de comunicación institucional, divulgación científica y relaciones con los medios; unidad de promoción y unidad de desarrollo de contenidos webs”.
- “Tenemos un departamento que realmente es un servicio de comunicación y publicaciones, e integra todo lo que tiene que ver con la gestión de la imagen y la comunicación de la organización”.
- “Del director del Gabinete del Rector dependen el área de comunicación y el área de imagen”.
- El director llevaba la campaña con el rector y formaba parte de su equipo si unificaba todas las áreas de comunicación separadas hasta hace dos años: gabinete de comunicación, oficina de información, servicio de promoción, diseño, audiovisuales y web. Podemos decir que hasta hace dos años la universidad no tenía una estrategia ni una filosofía común que uniera todas estas áreas. Ahora todo depende del director de comunicación y él depende del delegado del rector, que también es él mismo.
- “Todo se coordina a partir de la figura del director del área de comunicación, porque a parte de la oficina de comunicación, también dirijo la radio universitaria, la televisión universitaria, el marketing, la tienda, las actividades del centro de secundaria, las redes sociales y la web. También llevamos la divulgación científica”.
- “La comunicación la llevamos nosotros, lo que hay son algunos departamentos o servicios que realizan labores de apoyo en

comunicación, y que no están directamente en el gabinete, por ejemplo, hay una unidad de audiovisuales; esta unidad nos da servicio a nosotros pero también da servicio a acciones de docencia. No está dentro del gabinete, si no que es independiente y da servicios diferentes, a pesar de que es un elemento bastante importante en la comunicación. O por ejemplo, la unidad de publicaciones, que tiene una visión de editorial universitaria, depende directamente del Vicerrectorado de Docencia, pero con trabajamos en común. Estos serían servicios que nos prestan apoyo y con los que nos coordinamos, pero lo que es comunicación lo llevamos nosotros”.

- “Puede haber muchos otros órganos dentro de la universidad que de facto sí hacen comunicación. Por ejemplo, los cursos de verano. Estos cursos se configuran a partir de un patronato donde hay diferentes administraciones públicas y empresas privadas, y está también la universidad. Por ejemplo, los cursos de verano sí tienen una oficina de comunicación autónoma. Del mismo modo, que puntualmente el Servicio de Información Universitaria, con el que nosotros trabajamos muy estrechamente, igual de facto puede hacer alguna tarea que tenga que ver con la comunicación. Pero básicamente, el conjunto de la actividad de comunicación lo llevamos nosotros y siempre nos coordinamos con ellos.”

En dos casos, los directores nos explican que se está trabajando para que la comunicación se trabaje de forma coordinada y unificada, ya que hasta ahora no se había hecho:

- “Estoy coordinando un área en formación, que engloba varios servicios de varios vicerrectorados diferentes. Coordino el servicio de comunicación y proyección cultural, el gabinete de prensa, el servicio de apoyo a la comunicación institucional, la televisión universitaria, la unidad de divulgación científica, la prensa del campus de excelencia de la universidad, la comunicación del servicio de relaciones

internacionales, el servicio de información universitario y la comunicación web. Estamos hablando de diferentes departamentos. Hasta ahora la universidad tenía diferentes unidades que hacían comunicación, y esta es la primera vez, yo llevo un año y poco, que desde el Vicerrectorado de Comunicación y Cultura se pretende homogeneizar y coordinar toda la comunicación de la universidad. Estamos trabajando para crear un área de comunicación, porque administrativamente habría que agrupar varios servicios que están en diferentes vicerrectorados. Ya la coordinación está hecha, y partir de ahora hay que dar los pasos administrativos”.

- “Hay otras unidades de la universidad que se dedican a hacer información también. Hay una oficina de información, que justo este mes se adscribió al gabinete de comunicación para hacer todo. El equipo de dirección está tratando de crear un gran área de comunicación que unifique todas las actuaciones de comunicación de la universidad. Por otra parte, también hay un servicio de publicaciones y otro servicio de difusión importante, que es el servicio de medios audiovisuales, que nos ayuda mucho y con los que trabajamos coordinadamente”.

En siete universidades el área de marketing, el área de imagen o el servicio de información a estudiantes son independientes del servicio de comunicación. Aún así, los directores recalcan que trabajan de forma coordinada o colaborativa:

- “El marketing está aparte (IVC, campañas publicitarias; captación alumnos;...), separado de comunicación. Depende del Gabinete de Rectorado. Trabajamos totalmente coordinados”.
- “La gestión de la comunicación la hacemos nosotros principalmente, pero hay otro departamento de marketing (adscriito directamente a rectorado), que no depende de nosotros, y otro que sería webmaster, que se encarga de todo lo que aparece en la página web que no es estrictamente periodístico (información útil para futuros estudiantes, de

- grado, información general, etc.). Trabajamos coordinadamente”.
- “Se trabaja de forma coordinada con el centro de diseño e imagen, con el que se tiene presupuesto común. Se trabaja también en conjunto con la televisión”.
 - “Tenemos un gabinete de diseño propio de la universidad, donde se controla todo lo que tiene que ver con los logotipos y la imagen corporativa. Normalmente acudimos siempre a ellos. Para temas audiovisuales, dentro de la universidad, dependiente de nuestra Fundación General, hay un taller de imagen con mucha trayectoria audiovisual y de documental tanto de tipo cultural como social, como videos culturales. Gran parte de nuestros productos audiovisuales y de nuestros videos promocionales pasan por ellos”.
 - “Hay un servicio independiente: el Centro de Tecnología de la Imagen, que depende del Vicerrectorado de Comunicación. Funciona como una productora profesional y cubren todos los eventos de la universidad”.
 - “En orden interno hay también un área de información para los estudiantes. En gran medida trabajamos en coordinación con ellos, somos dos entes distintos pero sí hay colaboración entre ambos, porque rebotan las noticias que podemos suministrarles”.
 - “Lo que tenemos es un centro de información universitaria, dirigido esencialmente a estudiantes que se incorporan a la universidad. Tenemos con ellos una coordinación, pero es una coordinación muy débil. Es independiente y depende del Vicerrector de Estudiantes”.

Finalmente, en tres universidades sí existe una mayor dispersión en la gestión de la comunicación:

- “El SPIO (Servicio de Promoción, Información y Orientación) gestiona la participación de la universidad en las ferias y la parte de merchandising más relacionada con la universidad, no tanto con la parte institucional. Después, por otro lado, hay un servicio de promoción y de innovación digital. Ellos son los que nos han desarrollado el manual de identidad

corporativa y a partir de ahí estamos reelaborando todo lo que es la imagen institucional de la páginas web institucional; son ellos los que a partir de este manual de identidad corporativa que hemos realizado, definen, y mantienen un poco la línea corporativa. La coordinación se ha realizado desde aquí, los vistos buenos se han dado desde aquí”.

- “Además del gabinete de comunicación hay un responsable de edición, de redes sociales, luego el Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Empleabilidad, que también gestiona algunos aspectos de comunicación”.
- “Al margen de esta área, hay una oficina muy importante que se llama Servicio de información y atención al universitario (SIAU); como su propio nombre indica, da servicio de información al estudiante además de dedicarse a la captación y promoción de la universidad entre los alumnos y al marketing. Por ejemplo, tenemos una feria propia de emprendimiento y también de ventas de todo lo que es la propia universidad. Por otra parte, la unidad de archivo e imagen está en el departamento de calidad, no depende del área de comunicación”.

Del mismo modo, se preguntó a los directores y directoras si el departamento de comunicación coordina la comunicación de los diferentes centros universitarios. Nos encontramos con diferentes tipos de respuestas, desde aquellas universidades en las que existe una total coordinación con los centros a través de delegados o responsables en los centros (solo dos), a aquellas en las que el gabinete lo que hace es controlar que se siga una línea comunicativa o es el nexo de unión en las relaciones con los medios, a otras en las que el gabinete únicamente ofrece asesoramiento en comunicación a las instancias que lo solicitan.

En dos universidades existe la figura del delegado de comunicación en los centros que trabaja de forma coordinada con el gabinete:

- “Sí, a raíz del plan de comunicación lo que se hizo ha funcionado muy

bien: se designó en cada uno de los centros a un responsable de comunicación (Decano, Vicedecano, técnico). Dentro de la oficina cada técnico es responsable de una serie de centros y se relaciona con los responsables”.

- “Tenemos delegados de comunicación en las facultades, que son los Vicedecanos. También se atiende y asesora a los centros no docentes”.

Diez directores comentan que desde el gabinete coordinan, o lo intentan, y asesoran en comunicación a los centros:

- “Si, nos coordinamos con los centros” (2).
- “Algunos de nuestros centros tienen unidades de comunicación propias, con diferente grado de profesionalización (no siempre están coordinadas por un licenciado en comunicación). Están más orientadas a la comunicación interna. Trabajamos coordinadamente, con el objetivo de lograr una gestión integral”.
- “Tratamos de coordinar un poco todos los servicios relacionados con la comunicación”.
- “La dirección de comunicación es muy compleja y no quita que algún centro tenga también una persona dedicada a la comunicación. Pero al final a todas esas personas también las coordinamos nosotros. En cuanto a las facultades, sólo la escuela de ingenieros tiene un departamento de comunicación y estamos perfectamente coordinados”.
- “Llevamos la coordinación institucional de la universidad y de todas las entidades asociadas. Hay pequeños grupitos que tienen, por el volumen de información que manejan, una persona que se ocupa de ello”.
- “Sí, coordinamos y asesoramos, pero no desarrollamos físicamente todos los contenidos de todas las unidades, facultades, etc. El que tiene el conocimiento es el que tiene que hacer la comunicación”.
- “Si, nos encargamos de que haya coherencia en los mensajes de las facultades y de los departamentos, que no haya más disfunciones de las necesarias y que respondan a nuestros objetivos”.

- “Hacemos continuamente una labor pedagógica en todos los centros para que sean conscientes y vean que la comunicación no sólo se lleva desde el Rectorado. Intentamos que la comunicación se vea desde toda la comunidad universitaria como una parte más de la gestión que hacen desde sus departamentos. Hacemos mucha divulgación y pedagogía interna, intentando alinear las acciones de comunicación que se hacen desde todas las unidades, de forma que sean consistentes y coherentes con la política general de comunicación de la universidad. Ayudamos a hacer planes de comunicación para las distintas actividades, a marcar los objetivos de los programas de comunicación de las facultades, de departamentos,...la suma de planes de comunicación hacen el plan general”.
- “Coordinamos hasta cierto punto. También es cierto que ahí queda mucho trabajo que hacer. Hay mucha gente que no acaba de entender cuál es la tarea de la unidad de comunicación. Hay muchos investigadores que van por libres, ellos tienen los contactos con los medios,... y también tienen mucho recelo de que nosotros podamos gestionar los tiempos a la hora de publicar...Sí que es cierto que se está notando mucho que se intenta unificar el criterio comunicacional, que estamos apostando por un criterio de marca. Hasta ahora muchos institutos y facultades tenían sus propios logos y los utilizaban de manera más indiscriminada. Muchas facultades sí que están incorporando la figura del coordinador, que es uno de los Vicedecanos, que se encarga de las tareas de comunicación, de recoger los temas que les preocupan a cada uno de los centros, que les interesa reforzar,...con ellos de vez en cuando mantenemos reuniones. También el rector tiene reuniones periódicas con todos los Decanos y con todos los jefes de área para ir unificando criterios en todos los sentidos. Pero todavía hay gente que te sorprende que no sabe que existe la unidad y venimos del origen de la universidad”.

En la misma línea estarían estos dos directores, aunque inciden especialmente en que el gabinete se encarga del desarrollo de planes de comunicación para los diferentes centros universitarios:

- “Hemos establecido toda una serie de colaboraciones constantes con toda la comunidad universitaria. En estas cooperaciones se incluye la creación y desarrollo de estrategias, concepto y creatividades (diseño visual más textos, vídeos, etc.) específicas para cada caso, tipo de público objetivo y presupuesto de cada proyecto. Buscamos que todo siga la línea institucional y que todo esté muy cuidado”.
- “Redacción, asesoramiento, elaboración de planes de comunicación y de planes de acción concretos de todas las áreas y de todas las facultades”.

Otros dos directores dicen que el gabinete es el interlocutor de la universidad en las relaciones con los medios:

- “Todo lo que tiene que ver con la comunicación, sobre todo con la comunicación entendida como medios de comunicación, pasa por el gabinete. Nos tienen que pedir permiso para difundir noticias externas, los Vicedecanatos comunicación pueden difundir noticias en la red interna. Lo de la identidad visual corporativa es mucho más complicado”.
- “Los centros se ponen en contacto con nosotros para las relaciones con los medios”.

En 16 universidades estos departamentos lo que hacen es asesorar a las diferentes instancias universitarias si estas lo requieren. Adjuntamos algunos comentarios:

- “Hay otras entidades que desarrollan funciones de comunicación como el parque científico, el jardín botánico, el edificio histórico del centro destinado a actividades culturales, cada centro o incluso cada departamento tiene su responsable de comunicación y gestionan autónomamente sus redes sociales, etc. Cuando nos preguntan o nos

- piden asesoramiento o desarrollar alguna actividad lo hacemos”.
- “Sí, tenemos servicio de asesoramiento y producción. Nosotros diseñamos y cada área, unidad o departamento lo paga, excepto los vicerrectores que los gastos corren del gabinete”.
 - “Depende más de que ellos se pongan en contacto con nosotros”.
 - “No coordinamos (esta universidad es muy grande). Si se nos pide asesoramiento, por ejemplo, para un congreso se da”.
 - “Sí, asesoramos en comunicación. Es una de nuestras funciones”.
 - “Sí, desarrollamos logos para algunas áreas específicas de la Universidad. Por ejemplo, a la Unidad de Prácticas Externas, que se ocupa de las campañas de captación de alumnos (jornadas de puertas abiertas, visitas a institutos, asistencia a ferias,...), le damos apoyo”.

En un último caso, un director comenta que:

- “Algunas facultades tienen sus propios gabinetes, pero nosotros ahí no entramos. Nosotros marcamos en qué formato pueden difundir su información”.

5.3.1.1. Posición en el organigrama universitario

El 63,6% de los gabinetes de comunicación depende directamente del rector o rectora y el 36,3% de un vicerrectorado. En dos casos concretos, los directores reseñan que aunque el gabinete dependa de un vicerrectorado su figura está vinculada, en un caso sólo funcionalmente, al rector.

De los 21 gabinetes que están adscritos al rector, ocho de ellos dependen específicamente del Gabinete del Rector (aunque en un caso el director apuntilla que él depende directamente del rector) y dos de ellos son directamente el Gabinete, o uno de los gabinetes, del Rector, asumiendo el jefe

del gabinete el papel de dircom⁶⁹.

Adjuntamos algunas puntualizaciones que han hecho cuatro directores y directoras:

- “A nivel gerencial dependemos del rector, pero a nivel funcional, dependiendo del tema, de un vicerrectorado u otro”.
- “Depende directamente del rector y funcionalmente de la Secretaría General, porque en nuestro caso la Secretaría General es además el Vicerrectorado de Relaciones Institucionales e Internacionales. Todo lo que es relación institucional en sentido amplio y estratégico depende del rector, pero por tener una atención más puntual en el día a día sobre la ejecución de los planes está incorporado a Secretaría General”.
- “La relación de puestos de trabajo está en la rectoría, pero a nivel funcional, desde hace un año, hay un Vicerrector de Comunicación y Coordinación”.
- “Dependemos del Rectorado pero tomamos decisiones de forma independiente”.

5.3.1.2. Funciones

Al igual que ocurrió con los objetivos, encontramos que unos directores han nombrado funciones más generales y otros más específicas. Por ejemplo, un director respondió a la pregunta de cuáles son las funciones que desarrolla el gabinete de comunicación, con la siguiente respuesta: “Todas las relacionadas con comunicación, incluida la gestión de crisis y exceptuando el protocolo”. Nueve directores han contestado que entre las funciones del departamento o área están la gestión de la imagen corporativa (3) y la planificación y gestión de la comunicación externa (6). Entendemos que estas funciones llevan implícitas muchas tareas, pero estas propuestas han sido planteadas como tal por los

69 En total (de las 33 universidades), hay cuatro jefes de gabinete sobre los que recae también la dirección comunicativa.

directores y era preciso que quedaran reflejadas.

A continuación, exponemos las principales funciones desarrolladas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas que de forma más precisa han sido señaladas por los directores y directoras:

Tabla 36. Principales funciones desarrolladas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas.

Funciones	Nº. universidades
Relaciones con los medios de comunicación	31
Gestión de medios propios y/o difusión de actividades informativas, actos institucionales, etc. a través de medios propios. *El medio más destacado es la web institucional	27
Gestión de las redes sociales institucionales	19
Comunicación interna	16
Gestión de la publicidad, la promoción y el marketing	14
Identidad Visual Corporativa	13
Divulgación científica	7
Comunicación e imagen del rector y/o equipo de gobierno	7
Asesoramiento y cobertura en materia de comunicación a toda la estructura universitaria y comunidad universitaria	6
Gestión de actos y eventos institucionales	6

Fuente: elaboración propia.

La función más nombrada por los entrevistados son las relaciones con los medios, incluyéndose dentro de esta el envío de notas de prensa, la atención a los periodistas y otras actividades como pueden ser “el archivo, la documentación informativa y el monitoreo”.

Dentro de la gestión de los medios propios, se ha incluido también la gestión de la web institucional (10) y la producción y emisión, o en un caso el soporte

técnico (porque los contenidos se desarrollan desde el grado de periodismo), de la radio y la televisión universitaria (4). Aunque estén íntimamente relacionados, hemos contabilizado por separado de este ítem la actualización de noticias de la web o del propio portal de comunicación (8), la elaboración de la agenda *on line* de la universidad (4) y la creación de productos audiovisuales (3).

19 directores nombran entre las funciones que desarrolla el gabinete la gestión de los perfiles institucionales en las redes sociales, pero al indagar un poco más en sus comentarios nos damos cuenta que hay diferentes grados de profesionalización a la hora de gestionarlas:

- “Podemos mejorar bastante. Estamos intentando montar un grupo de alumnos que se dediquen a manejar la cuenta de la universidad, coordinados por un profesor experto en redes sociales de la Facultad de Ciencias de la Información, con algún filtro, por supuesto. Somos conscientes de que personas de 40 años no es fácil que empaticen con chavales de 20; creemos que si lo hacen ellos mismos, sin que perjudique a la imagen de la universidad, puede ser positivo. Queremos explorar esa vía y estamos en ello”.
- “Tenemos perfiles institucionales en *Facebook* y *Twitter* y los manejamos desde aquí, pero no interactuamos con la gente porque no tenemos posibilidades de respuesta ni de gestionar las preguntas”.
- “Gestión y día a día de los perfiles institucionales e intentar establecer sinergias del resto de los perfiles de la universidad. Tenemos un libro blanco de redes sociales”.

Con respecto a la comunicación interna, nombrada como función por 16 entrevistados, podemos utilizar una declaración hecha por un director que consideramos ejemplifica claramente lo que significa gestión de la comunicación interna dentro de la gestión de la comunicación universitaria: “Cuando hablamos de comunicación interna, hablamos de información o

informaciones que afectan a los miembros de la universidad y que nosotros publicamos en medios de comunicación propios de la universidad”. Cuando nombraron la comunicación interna como de las funciones, después añadieron:

- “Enviamos una *newsletter* a la comunidad universitaria”; “enviamos un dossier diario de prensa a la comunidad universitaria”.
- “Gestionamos la intranet”.
- “Gestionamos las pantallas electrónicas informativas de los centros” (2).
- “Gestionamos las listas de correo de la universidad. Si desde una facultad quieren que una información llegue a toda la comunidad universitaria, se manda desde aquí”.

Desde 14 departamentos de comunicación se gestiona la publicidad y el marketing, llevándose a cabo campañas institucionales generales o específicamente (y principalmente) centradas en la promoción de los estudios de grado, posgrado y doctorado. Por otra parte, tres directores han afirmado que también se encargan de la promoción y el marketing de la fundación de la universidad.

En relación a la identidad visual corporativa, 13 directores han comentado que el gabinete se encarga de la supervisión, la gestión y el adecuado uso por parte de la comunidad universitaria de las normas de identidad visual corporativa. En un caso se ha especificado que esta tarea se desarrolla junto al centro de imagen. En dos ocasiones, en las que las labores de comunicación no se gestionan desde un mismo departamento, nos explican, por una parte, que la identidad visual corporativa “la asume la unidad de Marketing no el gabinete de prensa”, y por otra, que la lleva “la unidad de archivo e imagen, que depende del departamento de calidad no del área de comunicación. Está muy disgregado”.

La divulgación científica ha sido nombrada por siete directores y directoras como una función asumida por el departamento, en algunos casos coordinados

con la unidad de cultura científica, que en otros está incluida directamente en el área. Afirman que es una cuestión que cada vez va a tener más importancia. En un caso se señala que “no solo enviamos información a los medios, también organizamos desde aquí congresos, la semana de la ciencia, etc.”.

De forma concreta tres directores también han nombrado el apoyo a las actividades culturales de la universidad y la comunicación de las mismas:

- “El Vicerrectorado de Cultura es muy potente, y las acciones y las actividades culturales. Tenemos una relación muy viva con la sociedad, con las asociaciones, Diputación, Ayuntamiento, etc. Y se hace desde el Área de Comunicación”.
- “Apoyo a las actividades culturales. En nuestro caso, somos promotores de muy pocas actividades culturales como oficina, pero gestionamos y damos apoyo a lo que sería la extensión universitaria clásica (no hay un servicio promotor y como son actividades fundamentalmente comunicativas lo llevamos nosotros)”.
- “Hay una convocatoria de actividades culturales para todo el campus (facultades, profesores, grupos, alumnos): desde aquí se lanza la convocatoria y se da el apoyo administrativo y comunicativo”.

En otras siete ocasiones el departamento está íntimamente ligado al equipo rectoral y trabaja específicamente la comunicación e imagen del rector y/o del equipo de gobierno. Dos de los directores que han afirmado esto, también han señalado las relaciones institucionales y la asistencia al rector para el establecimiento de acuerdos con instituciones, empresas u otro tipo de organizaciones. En este orden de cosas, seis directores han dicho que entre las funciones del gabinete está la gestión de actos y eventos institucionales.

El asesoramiento y cobertura en materia de comunicación a toda la estructura universitaria y comunidad universitaria es otra de las funciones que desarrollan los gabinetes, de acuerdo a seis entrevistados.

Otras funciones que desarrollan determinados departamentos son:

- Merchandising (2).
- Planificación y desarrollo de campañas de *fundraising* y mecenazgo (1).
- Gestión de crisis (1).
- Apoyar la planificación, la promoción y coordinación de las acciones previstas en el Programa de Responsabilidad Social Corporativa (1).
- Información a los estudiantes (plazos matrículas, guía centros, etc.).
Cuentan con dos oficinas. (1).
- Servicio de atención telefónica de la universidad (1).
- Servicios lingüísticos: asesorar sobre el modelo de lengua y los criterios lingüísticos de uso general de la Universidad (1).
- Gestión de las acreditaciones (carnets) de la universidad (1).

5.3.2. El DIRCOM universitario

Dos directores no contestan a la pregunta sobre las funciones que desarrolla el dircom universitario. A partir de las respuestas del resto, podemos afirmar que en el 51,5% de las universidades, el dircom juega un papel estratégico, tenga perfil político o técnico. Diecisiete directores diseñan y definen la estrategia y los objetivos de comunicación con el rector o el equipo de gobierno, otros tres no toman decisiones pero asesoran sobre este tema.

Siete de ellos confirman que forman parte del equipo de gobierno, siendo cuatro jefes del Gabinete del Rector. Añadimos algunos comentarios en relación a esto:

- "Actúo como coordinador de la información y portavoz del equipo de gobierno. Mi cargo es político y debajo está el gabinete de comunicación, con un director de secretariado".
- "El gabinete de comunicación depende orgánicamente del Gabinete de Rectorado y yo participo en las reuniones de Gerencia, al igual que los otros cuatro directores que hay en la universidad (investigación,

docencia, infraestructura y tecnología y personal y economía) ”.

- “El director de comunicación está dentro del equipo del rector. Tengo rango de director de secretariado, pero asimilado a vicerrector y participo del Consejo de Dirección y del Consejo de Gobierno”.
- “Soy director de comunicación y también delegado del rector”.

Veintisiete directores y directoras han afirmado que se encargan de gestionar y coordinar al equipo de comunicación, sea este un departamento o sean diferentes áreas. Organizan y supervisan el trabajo.

Once directores aseguran que también llevan a cabo labores diarias dentro del gabinete, generalmente aquellas de carácter más estratégico, como la atención a los medios, el desarrollo de un *briefing* o la planificación de una campaña.

Cinco de ellos han nombrado entre sus funciones el asesoramiento al rector y tres al equipo de gobierno al completo. Preparan, por ejemplo, su agenda.

5.3.3. Presupuesto

Ante las preguntas: “¿el gabinete de comunicación tiene un presupuesto determinado?, ¿es posible conocer esa información?” Las respuestas fueron esquivas. Solo seis directores especificaron la partida presupuestaria con la que contaba su departamento, el resto, en su mayoría, o no contesta (3) o no concreta (6) o me remite directamente al portal de transparencia (11). Algunos de los comentarios de los que no concretaron fueron: “sí, tenemos partidas presupuestarias para las contrataciones externas y compras de servicios”; “sé lo que dedicamos, pero exacta y globalmente no” o “no llevo nunca la cuantificación económica”. Tres directores afirman que no tienen un presupuesto específico, que este depende de las necesidades y otros cuatro admiten: “me gustaría no darte esa cifra”; “no sé si te lo puedo decir”.

Los presupuestos manejados por 6 gabinetes son los siguientes:

- “35.000 euros”.
- “40.000 euros”.
- “20.000 euros en gastos operativos; 25.000 en publicidad. Los gastos de personal serían a parte”.
- “85.000 euros. Este es el presupuesto del Gabinete del Rector”.
- “La transparencia es fundamental para nosotros. El gabinete de prensa tiene un presupuesto de 79.500 euros (aquí no se incluyen los salarios de los periodistas)”.
- “En global para todo el servicio el presupuesto para 2015 es de 310.000 euros”.

No hemos verificado si estos departamentos tienen más o menos funciones asignadas, porque al ser tan pocos los que han accedido a darnos la cifra la comparación carece de interés.

En dos ocasiones detallan que no tienen presupuesto propio, que son una unidad de gasto; en cinco explican que el presupuesto depende directamente del rectorado y en otras cuatro que el centro de gasto es el vicerrectorado del que dependen.

Otros comentarios que se han detectado en las respuestas hacen referencia a la poca disponibilidad presupuestaria:

- “La reducción presupuestaria del servicio en los últimos años ha llegado al 50%”.
- “Tenemos un presupuesto muy modesto”.
- “Ahora no estamos haciendo ninguna difusión. Si algún centro o departamento quiere, por ejemplo, un anuncio en prensa, es a cargo de su presupuesto. Eso no está centralizado”.
- “Casi todo el presupuesto se va en gastos de personal”.

5.3.4. Contratación externa

Acerca de la subcontratación para el desarrollo de actividades comunicativas, los responsables de comunicación insisten que suele contratarse “de forma puntual”, “cuando hay algún pico de trabajo fuerte”, “para campañas o proyectos concretos”, “cuando no podemos desarrollarlo nosotros”. “Más allá del *pressclipping* no hay nada fijo” porque el “presupuesto es escaso”. Este sería el panorama general.

En cinco universidades no se subcontrata ningún servicio, porque “lo cubren todo desde el gabinete”, aunque también por falta de presupuesto se ajustan a los medios y recursos que tienen.

El servicio que más se subcontrata es el *pressclipping* (39% de las universidades), no sabemos si sólo de medios tradicionales o también incluyen en él el *social media clipping*. Un director ha nombrado el monitoreo de la reputación *online* de forma independiente al *pressclipping*.

El segundo servicio que más nombran es la publicidad (36%). En tres ocasiones, los departamentos de comunicación trabajan asiduamente con una agencia colaboradora adjudicataria mediante concurso público. En el resto de casos afirman que se contrata para la realización de campañas concretas. Dos, por ejemplo, encargaron la última campaña publicitaria en medios sociales. Sea como sea, se insiste que la creatividad o se dirige y supervisa por el dircom o el departamento o directamente no se contrata, encargándose las agencias únicamente de las artes finales y de la difusión de la campaña. En este aspecto, dos directores explican que lo que tienen contratado es una central de publicidad para la inserción de anuncios. En tres universidades también se contrata la impresión de folletos o de otros materiales gráficos.

El diseño gráfico es otra de las actividades que más se subcontrata (15%), en

dos casos señalan que cuando no puede desarrollarlo el departamento por volumen de trabajo. En tres universidades lo tiene externalizado. Del mismo modo, la producción de videos y la fotografía la tienen externalizada en cuatro y tres universidades respectivamente, siendo todos los fotógrafos *freelances*.

Otros *freelances* con los que trabajan las universidades son periodistas (3 casos) para apoyar una publicación institucional o para cubrir información científica o cultural relacionada con la universidad. En dos universidades los *community managers* son *freelances* también.

Por último, en una universidad tienen contratada una agencia de medios para una mejor difusión de sus noticias y en otra tienen un concierto con los medios de comunicación de su área de influencia para una serie de impactos semanales.

5.4. Públicos y canales de la comunicación institucional universitaria

5.4.1. Públicos de la comunicación universitaria

Los públicos con los que se desarrollan acciones de comunicación desde el gabinete, según los responsables de comunicación son los siguientes:

Tabla 37. Públicos con los que se desarrollan acciones de comunicación desde el gabinete de comunicación

Público	Nº universidades
Públicos internos (PDI; PAS; alumnado) * En una ocasión se nombra también a los órganos de representación.	28
Medios de comunicación	23
Futuros estudiantes *Dentro de este grupo, dos directores nombran	18

específicamente a los estudiantes extranjeros	
Sociedad en general o público general	16
Empresas *En una ocasión se especifica “tejido empresarial y sindicatos”	14
Otras instituciones y administraciones (locales, regionales, nacionales e internacionales)	12
Egresados o <i>alumni</i>	7
Padres o familias de futuros alumnos	4
Públicos externos *No se especifica cuáles	3
Otras universidades	3
Asociaciones	2
Colegios y colectivos profesionales	2
Orientadores y prescriptores de secundaria	2
Patrocinadores que colaboran con la actividad universitaria *Hemos incluido aquí el siguiente público nombrado por un director: “bancos que financian la universidad”	2
Institutos de investigación	1
Fundaciones en las que participa la universidad	1
Líderes de opinión	1
Partidos políticos	1

Fuente: elaboración propia.

Aportamos los comentarios que hicieron los dircom cuando contestaron a esta pregunta, en pos de tener una visión más completa:

- “Con todos lo públicos. Lo primero que hicimos al llegar fue detectar los públicos de la organización (133 públicos diferentes organizados en 21 grupos principales). Para determinar la estrategia para dar a conocer la

universidad”.

- “Con todos los *stakeholders*: mapa de públicos convencional”.
- “Hacia quién comunicamos depende más del target de los medios que usamos en cada caso que no de nuestra voluntad”.
- “Una de las apuestas del nuevo equipo es que unamos sinergias con las instituciones de la provincia para aprovechar los recursos que tenemos”.
- “Nos preocupa mucho que nuestra comunidad no sepa los recursos disponibles que tiene. Y los que menos lo saben son los estudiantes. Ahí incidimos mucho”.
- “Primero nos debemos a nuestros clientes, que son los que pagan las matrículas más altas de España. En segundo lugar a las familias. En tercer lugar a la comunidad universitaria; en cuarto a las empresas y en quinto, a la sociedad en general”.
- “Toda la universidad se mueve y se relaciona con los públicos. Nosotros no monopolizamos ninguno, posiblemente los medios de comunicación. En la relación con los demás públicos, hay participación de más gente”.
- “Las relaciones con la sociedad civil organizada, las ONG, etc., se gestionan desde otros organismos de la universidad”.
- “Esta es una universidad muy generalista y muy diversa. Las relaciones con la sociedad civil, las empresas, etc. se desarrollan más a nivel de facultades”.

Asimismo se les preguntó a qué público o públicos dirigen más campañas y con qué objetivos. Aunque 13 directores no respondieron a la cuestión porque explicaron directamente las acciones de comunicación que llevaban a cabo con los públicos (siguiente cuestión), las respuestas recopiladas indican que las campañas puestas en marcha se enfocan principalmente a los futuros estudiantes.

De los 20 directores que contestaron, 17 nombraron las campañas de captación de alumnado, de grado y posgrado. Aseguran que los futuros

estudiantes, el alumnado y los egresados son los colectivos a los que se dirigen más campañas, no solo para lograr un mayor número de matrículas sino también (aunque en segunda instancia y solo citadas por 4 directores) para promocionar los cursos de verano y extensión o los cursos de idiomas.

Entre las actividades dirigidas a futuros estudiantes la más común son las jornadas de puertas abiertas. También han sido nombradas las jornadas de orientación dirigidas a los profesores de institutos, los concursos, la publicidad en revistas internacionales y las campañas en publicidad exterior y en redes sociales.

Como ejemplo destacado una de las universidades tiene en un marcha un programa para los niños de primaria dentro de sus actividades promocionales y ha creado “la universidad de los niños, un punto de encuentro educativo en la red para padres y profesores, que está teniendo un gran éxito de visitas, y donde puedes encontrar desde juegos - la oca con profesiones - hasta actividades para fomentar la vocación científica, etc.”.

Dos universidades destacan que las campañas de captación de grado y posgrado son concretas y que “durante todo el año la comunicación se centra en crear marca más que en captar alumnos”.

Otras campañas que se ponen en marcha son campañas institucionales (1), campañas para la promoción de actividades culturales y científicas (3), para la captación de fondos (2) y las dirigidas a la comunidad universitaria (2) “con el objetivo de estrechar su vinculación con la universidad” y “para que conozcan las posibilidades y servicios de la universidad”.

5.4.2. Canales y herramientas de comunicación

El 85% de los entrevistados y entrevistadas ha citado la web institucional como canal de comunicación con sus públicos externos y con los internos. Según el

testimonio de algunos de ellos es el canal más importante:

- “Es el gran sistema internacional, transversal y más potente de representación de nuestra universidad”.
- “Es el corazón del sistema de comunicación interno y externo”.

Los perfiles institucionales en redes sociales, principalmente *Facebook* y *Twitter*, son el segundo medio más nombrado, también como canal de comunicación interna y externa, por 25 directores y directoras. En cinco ocasiones han aceptado que deberían mejorar y profesionalizar su gestión y un director ha afirmado que tienen perfiles institucionales en *Facebook* y *Twitter*, “pero que no interactúan”, es decir, que lo utilizan como un tablón de anuncios. Los medios de comunicación tradicionales son el tercer canal más citado por los entrevistados (75%), “esenciales para tener repercusión en la sociedad en general”. De acuerdo a los directores, las universidades mantienen relaciones asiduas con los medios de comunicación, especialmente con la prensa, enviándoles notas de prensa con la información que se genera en la universidad (un director afirma que se les envía un boletín científico quincenal), convocándolos a actos institucionales y poniéndolos en contacto con expertos. Un director comenta que además de enviar información a los medios también se manda a los portales universitarios.

Tres universidades tienen convenios con televisiones y radios locales o regionales, emitiendo en sus parrillas programas de producción propia; en un caso concretan que es de divulgación científica y tecnológica. Una de estas universidades también tiene concertada una página semanal en los dos periódicos regionales de más tirada para publicar temas relacionados con investigación.

Mientras el correo electrónico o las listas de correos son citadas por ocho directores como herramienta para informar de las actividades de la universidad, la *newsletter* o los boletines de noticias van ganando terreno, al ser nombradas

por 14 directores precisamente para esta tarea, notificándose únicamente de forma diferenciada noticias de primer orden. Tres directores comentan que no se puede saturar el correo electrónico, y que es mucho mejor concentrar las noticias en un boletín. Los alumnos son los que menos leen los correos, de acuerdo a estos directores, y por este motivo en una universidad han creado una aplicación para móviles destinada precisamente a informar al alumnado (“que no lee el correo”). Volviendo a los boletines, de los directores que han especificado información al respecto: dos afirman que se envía un boletín diario, uno un boletín semanal que se envía los lunes a modo de agenda y otros tres hablan de un boletín quincenal. En una universidad tienen boletines generales, boletines informativos y boletines urgentes. Esto ocurre en más universidades (al menos tres lo han confirmado), la información más urgente o importante, de un Consejo de Gobierno, por ejemplo, se envía en un boletín distinto al general. Estos boletines están dirigidos a la comunidad universitaria (en dos universidades los boletines son distintos para los diferentes colectivos: PAS, PDI y alumnado. En una universidad hay una *newsletter* específica para los *alumni*), pero dos directores afirman que en el caso de su universidad puede suscribirse y recibirlos quien esté interesado.

En siete casos se hace alusión a las revistas institucionales universitarias, que tienen “funciones de comunicación interna amplia” porque aunque estén dirigidas a la comunidad universitaria también pueden interesar a otros públicos. En ellas suele haber reportajes, entrevistas a agentes de la comunidad universitaria, una agenda con actividades de interés y tabloneros de anuncios (que por lo general funcionan muy bien).

El portal de comunicación web, la sala de prensa 2.0 o el canal de noticias del gabinete en la propia web institucional es para seis directores y directoras otro de los canales de comunicación tanto con públicos internos como externos. El diario digital es nombrado por cuatro directores.

El mismo número de directores (4) nombran las relaciones y las colaboraciones con empresas e instituciones dentro de las acciones de comunicación que llevan a cabo (un director explica: “hemos cerrado acuerdos de colaboración a coste cero para la universidad para promocionar nuestras actividades en diversas empresas e instituciones). Por otra parte, una universidad patrocina eventos de cara “a tener una mayor presencia social”.

Tres universidades tienen una radio universitaria, una de ellas 24 horas y otra “con más de 74 programas hechos mayoritariamente por alumnos, aunque también por PDI y PAS”.

Cuatro universidades tienen televisión propia con emisión *online*. En 1 de ellas “cualquier persona de la comunidad universitaria puede solicitar tanto un espacio de tv como de radio. Se evalúa la propuesta y se hace un programa piloto”. En otra se emiten tanto en diferido como en directo, eventos universitarios como las graduaciones (“tenemos muchas graduaciones ahora y las transmitimos pensando no tanto en los públicos internos si no en los familiares y amigos de nuestros públicos internos”). Otros dos directores comentan que en su universidad lo que tienen es un circuito cerrado de televisión.

Dos entrevistados nombran el portal de transparencia como herramienta de comunicación y dos afirman que tienen un manual de bienvenida.

Finalmente, el resto de acciones o herramientas han sido nombradas tan solo por un director o directora:

- “Desde el área promovemos un aula de debate que da cabida a foros ciudadanos”.
- “*Brand journalism*”.
- “Tenemos un responsable de comunicación en cada centro”.
- “La Universidad desarrolla con una red de ayuntamientos una especie

de delegación de la universidad en cada municipio. Se llaman Antenas de conocimiento, ahí se desarrollan actividades culturales, conferencias, iniciativas de promoción de emprendeduría, de nuevas tecnologías,... A nosotros nos sirve de canal: la unidad de comunicación científica desarrolla contenidos en este espacio”.

- “Tenemos un diccionario o guía de la universidad para que la comunidad universitaria sepa quién es quién y para implantar un modelo unificado de denominaciones de los cargos y órganos de gobierno”.
- “Hemos editado un cómic dirigido a los alumnos de bachillerato”.

5.4.3. Agentes de la comunicación

Cuándo se les preguntó con qué agentes de la comunicación tienen contacto y trabajan asiduamente, el 100% de los directores y directoras respondió con “medios de comunicación” (no entramos a detallar el ámbito, que fue de las cuestiones en las que más se detuvieron, aunque podemos señalar que las universidades más pequeñas o periféricas tienen más relación con los medios de su entorno, locales y regionales, ya que a nivel nacional es más difícil que puedan tener repercusión, tal como han asegurado diferentes interlocutores). Cuatro de ellos además dijeron que con agencias de noticias, uno específicamente con una agencia especializada en noticias científicas, y otro citó también a *bloggers* (“tenemos una base de datos según tema, igual que con los periodistas”).

Tres directores nombraron asimismo a los dircom de instituciones públicas y privadas del entorno universitario y dos directoras hablaron de que “trabajan con todo el mundo. Nos sumamos a los foros o círculos en los que consideramos que la universidad debe estar”.

5.5. Opinión de los directores y directoras de comunicación

Para lograr una de las metas de esta tesis, conocer cómo conciben la comunicación institucional universitaria los directores de comunicación de las universidades públicas, antes de finalizar la entrevista les pedimos su opinión sobre estas cuestiones: disciplina en la que podría enmarcarse la labor del departamento de comunicación, denominación más adecuada para este servicio, públicos de la universidad, principales problemas de comunicación y sentido y papel de la comunicación en la universidad pública.

Estimamos que de esta manera se aprovecharon al máximo las posibilidades de la técnica de investigación utilizada, pues no solo habíamos tratado con ellos asuntos concretos o de índole descriptiva, si no que profundizábamos en su propia concepción de la comunicación universitaria. A la hora del balance o evaluación final, esto, sin duda, nos permitirá tener una visión más holística.

Estas preguntas se les plantearon en el momento adecuado, cuando nuestros interlocutores estaban relajados y habían cogido la confianza suficiente con la entrevistadora después de más de una hora de conversación.

Cabe decir que muchos de los entrevistados nos comentaron que las últimas preguntas eran las que les habían resultado más relevantes, pues les servían a ellos mismos para hacer una reflexión al respecto. Incluso en alguna ocasión admitieron no habérselas planteado nunca o no tener el tiempo suficiente para enfrentarse a ellas, hecho que nos llama especialmente la atención.

5.5.1. Disciplina en la que se encuadra la naturaleza y funciones de las instancias que dirigen

Un 39,3% de los directores y directoras creen que “comunicación” resume el cometido básico del gabinete de comunicación y es ahí donde lo encuadran.

Explican que “comunicación” recoge de forma general todo lo que se hace desde el gabinete: relaciones con los medios, comunicación externa, etc.

Otros (el 18%), aunque estén en la misma línea que los anteriores, han preferido especificar un poco más y por ello, no solo se han referido a la “comunicación”, sino que han nombrado de forma conjunta algunos términos como: “comunicación”, “periodismo”, “marketing”, “publicidad”, “estrategia”, “recursos humanos”, “comunicación audiovisual”, “advertising”, “publicity”, “comunicación institucional”, “participación”. Las palabras nombradas más de una vez han sido “comunicación”, “periodismo”, “marketing”, “publicidad”, “estrategia” y “recursos humanos”. Es reseñable que solo una directora haya usado la palabra “participación” en relación al trabajo que desarrolla este departamento.

“Comunicación institucional” así como “comunicación global” han sido las opciones de otros dos directores (6%), al igual que “publicidad y relaciones públicas” (6%). Un director estima que la disciplina en la que se enmarca el gabinete son las “relaciones públicas” (3%) y otro cree que la “promoción” (3%) es hacia lo que más se enfocan. Por último, dos personas (6%) no contestaron a la pregunta.

Por otra parte, podemos comprobar que el periodismo, de acuerdo a su opinión, sigue teniendo un papel relevante en la labor de la comunicación institucional universitaria. Tres (9%) han sido los directores que han nombrado conjuntamente “comunicación y periodismo” y otros tres (9%) únicamente han respondido con “periodismo” a esta pregunta, aunque uno de ellos comenta: “el periodismo es el componente más importante, pero la web y las redes han modificado completamente el trabajo de los gabinetes”.

Podemos recapitular diciendo que la comunicación, de forma general, es el cometido básico de los gabinetes, estando su trabajo organizado en diferentes

áreas como son el periodismo, la publicidad o el marketing. Esto mismo se refleja en el epígrafe 5.4.1.2., en el que se detallan las funciones que desarrollan estos departamentos.

5.5.2. Denominación más adecuada para estas instancias

El 48,5% de los responsables de comunicación consideran que la nomenclatura actual que tiene el departamento de comunicación es la adecuada, un 36,5% le cambiaría el nombre y el 15% restante o no sabe o no contesta.

Los directores y directoras que defienden el nombre actual del departamento de comunicación ofrecen diferentes argumentos:

- Casi todos coinciden en que antes el departamento se llamaba gabinete de prensa, y que ese nombre en la actualidad ha quedado obsoleto y es demasiado restrictivo. Uno de ellos, añade que el concepto de gabinete hace referencia a un espacio reducido, cercano al poder, que se enfoca especialmente en la asesoría, y que es mucho más certero el nombre que tiene ahora, Dirección de Comunicación, pues denota el carácter estratégico de la comunicación y refleja, además, que es un espacio de toda la institución y toda la comunidad universitaria.
- “Unidad de Comunicación responde adecuadamente a lo que somos. Unidad hace referencia a que trabajamos en torno a un mismo concepto que es la comunicación. Se había pensado cambiar el nombre a Servicio, pero esto es algo más que un servicio”.
- “Servicio de Comunicación es adecuado, puesto que somos un servicio de la institución. Este departamento tiene que tener un perfil bajo, es decir, tener presencia en todos los ámbitos pero no protagonismo”.
- “Dirección de Comunicación y Publicaciones aglutina las diferentes funciones de las que nos encargamos. Vamos hacia el ámbito de la reputación y los intangibles y creo que esto, con dirección y

comunicación, está reflejado en el nombre”.

- “Relaciones Institucionales y Comunicación nos parece acertado porque va más allá de la comunicación, engloba la reputación. Lo acabamos de cambiar”.

Aquellos responsables que optarían por otro nombre para el departamento ofrecen diferentes alternativas:

- En tres casos optan por incluir marketing en el título: “Área de Comunicación y Marketing” (2) o directamente “Departamento de Marketing”. Las dos personas que aportan el primer nombre explican que de todas formas en una universidad pública “es complicado usar términos tan comerciales” y “que sería difícil cambiarlo”. La persona que defiende que departamento de marketing sería el nombre adecuado, justifica lo siguiente: “hay que entender el marketing como un ámbito superior donde se ubica la comunicación, el periodismo, las relaciones públicas y las relaciones institucionales”.
- Otros dos directores cambiarían el nombre actual de Gabinete de Comunicación. En uno de los casos porque de hecho están en proceso de cambiarlo y considera que “lo ideal sería servicio de comunicación”. El otro director no tiene claro el nombre final por el que optaría, aunque sí sabe que “lo haría más transversal para que reflejase la serie de redes y servicios que engloba. Podría ser algo así como: Información, Comunicación e Imagen”.
- En una universidad en la que el área de comunicación está aún en formación (porque las diferentes instancias no forman parte de una única unidad), el director apuesta porque esta se llame “Servicio de Comunicación”. Lo que tiene claro es que “se debe elegir un nombre que todo el mundo entienda y que comunicación, al recoger de forma global el cometido del área, debe estar incluida en el mismo”.
- “Cambiaría Unidad Técnica de Comunicación por Gabinete de Comunicación o Servicio de Comunicación”.

Entre los que no saben o no contestan, hemos recogido este comentario:

- “El departamento se llama Área de Comunicación. Tenemos dudas y estamos entre comunicación y reputación, que va más allá de la comunicación, pero creemos que reputación todavía no ha calado en la sociedad”.

5.5.3. Públicos de la universidad

Ante la pregunta: “¿qué sujetos de la sociedad entiende que son públicos de la universidad?”

- Empresas
- ONG
- Sociedad civil organizada
- Medios de comunicación
- Otras administraciones
- Estudiantes
- PDI
- PAS
- Institutos
- Otros (indicar)”

El 93% por ciento de los directores y directoras consideran que todos estos agentes son públicos de la universidad. Además, añaden otros como: antiguos alumnos o *alumni* (“están cumpliendo un papel muy importante en las universidades en la captación de fondos, en el reforzamiento de la marca, en la conexión con la sociedad”), padres y/o familias del alumnado, personal del CSIC, niños, asociaciones de padres, personas mayores, alumnos Erasmus, órganos de representación de la universidad, sindicatos, organizaciones de todo tipo, asociaciones y colegios profesionales líderes de opinión, prescriptores, otras universidades nacionales, universidades extranjeras, redes

de organismos internacionales e instituciones del Estado.

Determinados directores hacen algunos comentarios en los que especifican que las relaciones con determinados públicos no las llevan desde la unidad de comunicación: “Con las ONG y los institutos se relacionan otros servicios universitarios”; “con las empresas estamos trabajando muchísimo en estos dos últimos años, pero no lo trabajamos específicamente desde comunicación”; “la universidad tiene un centro solidario que son los que trabajan con las ONG y otras organizaciones. Cuando se va a trabajar con públicos muy específicos, lo mejor es la comunicación directa”.

Hay dos directores que no creen que todos los agentes anteriormente citados sean públicos de la universidad. En concreto no están de acuerdo con que las ONG y la sociedad civil formen parte del mapa de públicos universitario. En la misma línea, hay otros dos directores más que aunque finalmente responden de forma afirmativa en cuanto a las ONG, comentan: “si pudiera valorarla en una escala del 1 al 5, les daría un 1. A las empresas, les daría un 5”. Contrariamente, 2 directores especifican que las ONG y las organizaciones de carácter social son un público estratégico.

5.5.4. Problemas de comunicación de las universidades públicas

Otra de las cuestiones que se les planteó a los directores de comunicación en las entrevistas fue cuáles eran, según su criterio, los principales problemas de comunicación de las universidades públicas. Sus respuestas han sido agrupadas y clasificadas en diversos bloques temáticos.

En primer lugar, se podría hablar de la poca importancia que a nivel estratégico y de gestión se da a la comunicación en las universidades públicas:

- “La escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación”. “Hay cambio de línea comunicativa con cada

cambio de equipo de gobierno (cada 4 años)". "No hay conciencia de la necesidad de tener una estrategia comunicativa a largo plazo". "La comunicación es poco objetivable, pero eso no quiere decir que haya que cambiar todo cada 4 años, porque lo que deben primar son los criterios profesionales". "Es un problema gravísimo porque los sistemas de comunicación son a medio y largo plazo; son sistemas de cultivo".

- Falta de profesionalización de la comunicación desde el punto de vista de la gestión. En las universidades se designan como responsables de comunicación a cargos políticos que vienen con los rectores, pero que no están formados en comunicación y nunca han trabajado en ello.
- Tendencia a que la comunicación dependa de vicerrectorados y no forme parte del equipo del rector, como el gerente y el secretario general. El dircom debe estar a la misma altura que estas figuras. El gabinete de comunicación va perdiendo peso, porque ahora entre este o la figura del dircom y la del rector hay un filtro que es un vicerrector, que en muchas ocasiones no es un profesional de la comunicación o no pertenece a ese área de conocimiento. La Dirección de Comunicación debe estar a nivel de vicerrectorado y no en dependencia de este para que pueda reportar directamente al rector. En pocas universidades la comunicación tiene categoría de vicerrectorado.
- La comunicación no es un pilar fundamental en la gestión. Debe estar integrada en la gestión de la universidad, no ser una coletilla. No se le da importancia a las directrices de comunicación. No hay concienciación, implicación ni respeto dentro del sistema organizacional hacia la comunicación, ni por parte del equipo de gobierno, que le da poca importancia desde un primer momento, ni por parte del profesorado. Sólo se le echa las culpas si algo ha salido mal, pero si todo va bien no existe o no tiene ningún mérito. Todo el mundo sabe de comunicación, cosa que no pasa con el sistema económico. Se acude a ella en momentos de crisis, pero no termina de ser un elemento estratégico, como se hace evidente en una declaración de un director: "los martes

hay Consejo de Dirección y yo nunca he pasado a ninguno. El responsable de comunicación debería poder estar”.

- Se habla de que la comunicación es importante pero después no se dota con los recursos económicos necesarios ni con el número de personal suficiente.

Otro tema tratado es la falta de apoyo por parte del gobierno, tanto del nacional como de los autonómicos. Las universidades han visto recortada su financiación y tienen pocos recursos también en el ámbito comunicativo, hecho que dificulta que se puedan alcanzar objetivos a largo plazo o que se pueda trabajar de forma eficaz la comunicación de la ciencia:

- Se está produciendo una desregularización de la universidad pública, orientada a abaratar los costes del servicio público y a facilitar el avance de la privada. Ha habido un gran recorte de presupuestos de hasta un 30% y una subida de las tasas de las matrículas de hasta 60% en los últimos años.
- Hay una campaña política de desprestigio de la universidad pública. “Últimamente se oyen mensajes de que la universidad pública no es efectiva ni eficiente, y que quizás está sobrevalorada...también hay que tener en cuenta con qué recursos cuenta la universidad española si la comparamos con Oxford o Cambridge. Tampoco es problema de que no tengamos el personal adecuado, porque contamos con grandes profesionales. Sobre todo es cuestión de la apuesta que hacen los gobiernos por la universidad pública en este país”. En los últimos años hay reservas de carácter político que generan debates sesgados sobre la universidad pública. “Esto no ocurre en ningún país”.
- Los recursos humanos y económicos de los servicios de comunicación (consecuencia de la escasa financiación de la universidad pública) no están en consonancia con el tamaño de las universidades y sus necesidades comunicativas.
- Los departamentos de comunicación son servicios de aluvión o

apagafuegos. No tienen la capacidad de trabajar a largo plazo (de forma estratégica) ni de forma pausada como se requiere para implicar a la comunidad universitaria o, por ejemplo, para la comunicación de la ciencia. La carga de trabajo del día a día es muy elevada, está enfocada al corto plazo y cuentan con pocos recursos (el presupuesto se ha reducido en un 30%).

La universidad es una institución de naturaleza particular y compleja, y con graves problemas de comunicación interna:

- Tiene una estructura muy compleja y jerarquizada.
- Es la única administración con gestión autónoma, cuyos gestores son elegidos por la propia universidad.
- El sistema de gobernanza es muy complicado. “Un claustro con 300 personas no es capaz de definir adecuadamente la política de comunicación”.
- El ordenamiento jurídico de carácter administrativo de las universidades públicas genera sistemas de trabajo extremadamente rígidos y lentos. Es un sistema muy burocratizado y esto redundante en la eficacia, puesto que no tiene agilidad para responder a los estímulos externos. Los procedimientos públicos de reclutamiento de personal y de contratación de proveedores son muy laboriosos.
- “Falta de ambición del personal”.
- Está conformada por una serie de unidades que tienen su propia autonomía y es muy difícil alinear a toda la organización en una misma dirección. Diversos intereses comunidad universitaria. Falta de identidad común y poco sentimiento de equipo.
- Es una institución muy mastodóntica, tiene muchos públicos, con intereses muchas veces contrapuestos.
- La universidad tiene muchos públicos, y cada vez es más necesaria la implicación de todos ellos. Esto exige una mayor dedicación pero con presupuestos reducidos es difícil.

- Tiene graves problemas de comunicación interna. En esto hay un amplio margen de mejora. “Nos enfocamos más en lo que piensan los medios y sería necesario que hiciéramos entre todos (comunidad universitaria) una reflexión sobre la universidad pública”.
- No hay cultura de difusión de lo que se hace en la universidad, y el profesorado y los investigadores no están concienciados de lo necesario que es divulgar en el entorno. Están muy centrados en su carrera y, por lo tanto, no existe proactividad necesaria en la comunicación por parte de los que son los actores principales.
- “Ombliguismo” y egos de los profesores universitarios.
- Dificultad para hacer entender la importancia de tener coherencia comunicativa como institución.
- Hay problemas de comunicación bastante importantes con los alumnos.

Los directores y directoras también señalan que hay una colisión entre el sistema informativo y la universidad pública:

- Hay una campaña mediática de desprestigio de la universidad pública.
- No hay interés mediático en tratar los asuntos universitarios porque “no venden”. Son noticia los hechos llamativos y negativos, y por lo tanto en los medios de comunicación prima la información negativa sobre las universidades.
- Los grandes medios no le dan prioridad a la ciencia y a la investigación. No se le da importancia a la divulgación de la ciencia. “En otros países esto no ocurre, incluso en países menos desarrollados que el nuestro. Por ejemplo, en Sudamérica le dan mucha importancia”.
- Hay un gran número de universidades y en general muchos emisores poniendo en circulación gran cantidad de información en una galaxia hipersaturada de contenidos.
- Los medios están cada vez más descapitalizados. La crisis del periodismo afecta a las universidades porque los periodistas no tienen el suficiente conocimiento y experiencia (becarios) ni el suficiente tiempo

para tratar en profundidad los temas universitarios.

- Cada vez hay menos receptores tradicionales.
- Es difícil compaginar comunicación estratégica y comunicación científica (es decir, lo que necesita la universidad), que conllevan mucha elaboración, con los tiempos que requiere la inmediatez de la información.
- Todavía estamos en proceso de adaptación a las nuevas tecnologías.

Las universidades públicas tienen problemas de imagen y comunicación:

- Falta de identidad de las universidades públicas y, sobre todo, mala imagen de la universidad pública en general. Desprestigio de marca y problemas de reputación de la universidad pública: “la sociedad cree que somos unos privilegiados, que ganamos mucho dinero y que tenemos muchas vacaciones”. Hay un debate abierto, porque hay un contraste entre la imagen pública que muestran los medios y la resultante de las encuestas del CSIC.
- Falta de coordinación entre las universidades públicas. Es necesario poner en valor los recursos de forma conjunta para hacer circular las capacidades de las universidades públicas, respetando la autonomía e idiosincrasia de cada una de las universidades. El trabajo conjunto mejoraría la reputación global de la universidad pública española y esto incidiría en la reputación individual de cada universidad.
- Se ha trabajado poco el concepto de universidad pública española. No se ha vendido adecuadamente el valor como centros públicos, el valor que aportan las universidades públicas como instituciones públicas. Por ejemplo, el papel de las universidades privadas es ganar dinero; las públicas no tienen el mismo cometido.
- Distanciamiento entre universidad y sociedad. Escasa o nula valoración social de las universidades públicas. La sociedad no sabe el papel que juega la universidad pública en la generación de conocimiento e innovación y en el propio desarrollo social y económico. Las

universidades no son sólo un lugar donde se expiden títulos. El mal común de la universidad pública española es que no ha sabido decirle ni demostrarle a la sociedad qué hace y que lo hace bien.

- Falta o necesidad de una mayor transparencia para que la sociedad sea más consciente de a qué se dedican los recursos públicos y cómo los utiliza la universidad.
- Déficit en la comunicación de la ciencia. Es una de las facetas más importantes de la universidad y es la que menos se conoce.
- La universidad ha estado cerrada sobre sí misma mucho tiempo.
- Muchas universidades públicas se han incorporado a la comunicación institucional hace relativamente poco.

El ámbito universitario está cada vez más saturado y las universidades privadas están ganando terreno en el ámbito comunicativo:

- Entorno universitario global y competitivo. Hay un gran número de universidades.
- “Las universidades privadas están ganando terreno en la comunicación, porque ellas sí tienen clarísimo que es un activo estratégico, al que le dan importancia y dedican los recursos suficientes”.
- Las universidades privadas invierten más en promocionarse.

5.5.5. Sentido y papel de la comunicación en la universidad pública

En este apartado se recapitulan las respuestas que dieron los responsables de comunicación a las siguientes preguntas: “¿qué sentido considera que tiene la comunicación para la universidad pública?” y “¿qué papel juega o cree que debería jugar la comunicación dentro de la universidad, y hacia fuera?”. En primer lugar, se mostrarán las respuestas relativas a la primera pregunta, en segundo lugar se expondrán sus opiniones con respecto al papel que juega o debería jugar la comunicación en el seno de la universidad, y para terminar se

comprobará qué papel creen que desempeña la comunicación, o debería desempeñar, de cara al exterior.

Con respecto a la primera pregunta, los directores y directoras de comunicación inciden en dos cuestiones principales. La comunicación tiene un sentido fundamental en la universidad pública, en tanto es una institución pública que tiene un compromiso social con la ciudadanía, a la que debe explicar con nitidez y claridad, para conseguir su apoyo y confianza, cómo gestiona los recursos públicos y, por ende también, cuáles son su misión, sus funciones y resultados. Por otra parte, algunos directores y directoras subrayan que la comunicación no solo es esencial en una entidad pública, si no que hoy día esta debe ser un pilar estratégico en cualquier organización que quiera tener presencia en el espacio público.

En cuanto al primer punto, la comunicación en la universidad pública debe responder a diferentes funciones ligadas a su carácter público: pertinencia, transparencia, rendición de cuentas, compromiso y responsabilidad social. Exponen que la universidad pública se financia con fondos públicos y que por lo tanto ha de ser totalmente transparente y ha de explicar a la sociedad en qué se invierte el dinero de sus impuestos y cómo se usa. Pero la universidad, como servicio público, no solo debe revelar sus cuentas si no que tiene la obligación de ofrecer información sobre sus cometidos y actividades. En este sentido, mientras “las universidades privadas pueden hacer lo que consideren oportuno, y quizás con un plan de marketing tienen suficiente, la universidad pública tiene un plus de compromiso con la comunicación, debe hacer un esfuerzo comunicativo enorme y ha de dar explicaciones siempre”.

La responsabilidad social de la universidad debe descansar en una política de comunicación bien hecha, que sea capaz de acercar la universidad a la sociedad, demostrándole el valor que le reporta a nivel social y económico a través de la formación y la investigación. En este punto sería interesante incidir

en que no solo la investigación aplicada produce innovación y desarrollo, si no que la investigación básica así como las disciplinas y saberes relacionados con las humanidades también son esenciales en este sentido.

Poniendo en valor la calidad de la docencia y la investigación universitaria, “que no han decaído a pesar de los recortes”, la comunicación universitaria está defendiendo su inocencia, honorabilidad y su eficacia, y puede lograr una mayor confianza y apoyo por parte de la ciudadanía. La comunicación, de esta forma, puede contribuir a que la ciudadanía apueste por un modelo social en el que la universidad pública sea una pieza clave y, por lo tanto, a que aumente la presión social a los gobiernos para que las universidades públicas tengan una financiación adecuada.

La comunicación es un deber de la universidad, porque “una universidad cerrada sobre sí misma no tiene sentido” y “sin comunicación la importancia real de la misión de la universidad pública pierde peso, como está ocurriendo actualmente”. En este orden de cosas, la comunicación es fundamental para que la universidad pública pueda transformarse y evolucionar.

Asimismo, la comunicación debe estar en el núcleo de la estrategia universitaria, puesto que se hace imprescindible para alcanzar los objetivos universitarios y para lograr destacar en un entorno competitivo. Se ha convertido en algo tan imprescindible, apunta un dircom, “que la divulgación es el elemento diferencial a la hora de que un proyecto de investigación pueda ganar una convocatoria europea ante otros proyectos del mismo nivel y calidad”.

Finalmente, la comunicación es uno de los elementos que puede dar coherencia a las acciones de una organización, es uno de los aspectos que puede hilvanar el propio funcionamiento de la universidad: dar unidad a la acción y dar confianza y autoestima a los públicos internos.

Este último punto que se ha reseñado coincide con algunas aportaciones de los y las dircom en relación al papel que juega o debe jugar la comunicación dentro de la universidad. Sus comentarios se pueden agrupar en:

- Contribuye a que la comunidad universitaria esté informada y conozca qué se hace en la universidad, “qué hacen los compañeros”.
- Hay que tener en cuenta que la universidad no es la suma de trabajo individual, si no es el resultado de trabajo en red, y para eso es necesario que fluya una comunicación que identifique al PDI, al individuo, con el proyecto universitario. Es fundamental para cambiar la mentalidad del PDI y del PAS, mejorar el sentimiento y orgullo de pertenencia y lograr mayor una mayor motivación e implicación por su parte.
- Juega un papel crucial en la vertebración y cohesión interna de la universidad, hecho que según algunos de los entrevistados ha mejorado bastante, porque antes era aún más baja.
- La comunicación conforma todo el sistema de cultura, identidad y valores de una organización. Juega un papel básico no solo en el discurso, si no en la manera de hacer las cosas. Permite desarrollar “marca interna”.
- Es esencial para alinear voluntades de cara a la consecución de objetivos estratégicos de la institución.
- Es la base de la comunicación externa. El público interno es el mejor embajador. “Sin comunicación interna somos un gigante con pies de barro”.
- Sirve para preguntarnos qué somos y para qué estamos aquí, para que la universidad converse consigo misma.
- Ayuda a llevar a cabo cambios organizacionales.
- Es muy importante porque las universidades son organizaciones muy complejas: muchas veces más que labor del propio departamento de comunicación son las propias facultades, departamentos, etc., los que han de dar importancia a la comunicación y al órgano que la gestiona

(“en ninguna empresa ningún departamento se pone en contacto con los medios si no es a través del departamento o gabinete de comunicación y aquí sí pasa”).

- La comunicación en el seno de la universidad tiene un papel muy limitado.

En colación con el papel de la comunicación de cara al exterior, los responsables señalan que:

- La comunicación te posibilita visibilidad y presencia social, hace que existas o no. Sirve para mostrar lo que hace y lo que es la universidad, y para promocionarla. Con ella se puede mejorar la imagen de la universidad, lograr notoriedad, desarrollar una marca externa y alcanzar un determinado posicionamiento. Te permite asimismo atraer talento. Contribuye a despertar el interés, conseguir valoración y afección social y ganar la confianza de los públicos en la actividad universitaria y en la institución.
- La comunicación permite que la universidad pueda rendir cuentas con la sociedad. Es expresión de su compromiso social: “sirve para demostrar lo que estamos haciendo y que estamos aquí para ayudar”.
- La comunicación tiene un papel limitado. Debería ser mucho más importante de lo que es. Es el mal común de la universidad española, “no estamos comunicándonos bien”.
- La comunicación tiene un papel estratégico. Es lo que determina el lugar que la universidad ocupa en la sociedad y “dependiendo de esto será una referencia o no y tendrá unas funciones: puede ser motor económico o no, motor de innovación o no,...”.

5.5.6. Claves para una gestión eficaz de la comunicación universitaria

La última pregunta de la entrevista instaba a los responsables de comunicación a que nos contaran cómo debía gestionarse la comunicación en la universidad.

La mayoría de las respuestas incidían en la necesidad de una gestión profesional de la comunicación, independientemente de que esta esté liderada por un cargo político o por un técnico. En este sentido encontramos posiciones contrapuestas. También han subrayado la importancia de que la comunicación tenga un lugar estratégico y ejecutivo y esté planificada, además de que debe ser transversal a toda la estructura y contar con el apoyo y el respeto de toda la comunidad universitaria. Por último, hacen algunos comentarios relacionados con las funciones del gabinete de comunicación y el perfil de sus integrantes.

Seguidamente detallamos más detenidamente sus propuestas, organizadas en estos puntos principales que hemos detectado y que acabamos de señalar:

Gestión profesional de la comunicación:

Se insiste que la comunicación debe estar liderada, ya sea desde un plano técnico o político, por personas con formación en comunicación. Algunas voces, no obstante, defienden un perfil más ligado a la gestión:

- “Es fundamental una persona que más que de periodismo, tenga conocimientos institucionales y que sea capaz de gestionar personas y dirigir un equipo”.
- “La comunicación debe dirigirse por gestores profesionales. No vale la figura del periodista, debe tener conocimiento y experiencia en la gestión de recursos humanos, en la gestión de organizaciones, etc.”.

En algunos casos se defiende que deben ser profesionales y no cargos políticos los que deben desempeñar esta tarea, porque esto hará que la gestión de la comunicación se rijan por criterios profesionales y no dependa de los “vaivenes” políticos:

- “Es importante que sean profesionales los que dirijan la comunicación y no políticos sin suficiente conocimiento o experiencia en comunicación”.
- “La comunicación tiene que estar en manos de profesionales de la comunicación independientes del poder político”.

- “Los cargos políticos son asesores y son eventuales, y la eventualidad se presta o impide el cumplimiento de objetivos”.
- “Esto aporta continuidad y estabilidad a la gestión de la comunicación”.

Señalan asimismo que estos profesionales deberán marcar la estrategia de comunicación de la universidad en conjunto con los máximos responsables de organización.

En el otro extremo, hay directores y directoras que defienden que la comunicación debe recaer en el ámbito político, pues “no es inocente” y “responde a una política universitaria determinada”. Por ende, “debe ser un cargo político vinculado a la dirección el que marque la línea estratégica comunicativa”.

Comunicación estratégica y planificada:

- La comunicación debe tener una posición estratégica: el dircom debe tener la capacidad de determinar prioridades, armonizar tareas e influir en los órganos de gobierno. Debe tener una relación cercana, directa, fluida y profesional con el rector, para poder contar adecuadamente lo que se está haciendo. En este sentido: “La comunicación tiene que ser un área muy vinculada a la dirección, integrada en el equipo directivo. Solo así la comunicación deja de ser algo accesorio y es posible diseñar y gestionar adecuadamente la comunicación de forma eficaz”; “el equipo de gobierno debe ser consciente de la importancia de la comunicación y debe incorporarla a su *top* de gestión. El responsable de comunicación debe estar sentado en el consejo de dirección. La fórmula es lo de menos (vicerrector, secretariado,...)”; “debería haber un Vicerrectorado de Comunicación, para que con ello la comunicación fuera esencial en la estrategia universitaria. Tendría que haber un vicerrector o, en su defecto, un director de comunicación que fuera parte del equipo de gobierno”.

- La comunicación debe ser un eje estratégico de la universidad y por tanto hay que dotarla con más presupuesto y con los recursos necesarios. “En esto nos están tomando ventajas las universidades privadas, que sí lo tienen claro”.
- Es fundamental asimismo que pueda llevarse a cabo un trabajo planificado y a largo plazo, y que no solo se responda a la agenda del día a día. La evaluación es un tema prioritario.

Necesidad de apoyo e implicación de toda la comunidad universitaria:

La labor que dirige y desarrolla el dircom junto con su grupo de trabajo solo llega a buen puerto si se realiza de forma transversal, con el apoyo del equipo de gobierno y la coordinación y concienciación del resto de instancias universidad. Los comentarios que apoyan esta idea son: “la comunicación debe ser transversal a todos los centros y estructuras universitarias”; “hay que incorporar la comunicación a la propia estructura universitaria, que toda la comunidad universitaria entienda que tiene que comunicar y que comunique”; “la comunicación requiere de unas habilidades, atenciones y canales específicos y esto exige una mayor implicación por parte del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria”; “el hándicap está en la poca motivación y concienciación de la comunidad universitaria de la importancia que tiene divulgar su trabajo”. Por otra parte, un director cree que la solución sería la siguiente: «La comunicación no tiene que ser horizontal ni transversal: sino vertical e integral; desde Rectorado tienen que aceptar que la comunicación es básica y aplicarlo. Pero el problema es la autonomía de los centros y departamentos, debe estar más jerarquizada para evitar que los “reinos de taifa” creen disfunciones».

Funciones y perfiles del gabinete de comunicación:

- El departamento de comunicación debe contar con perfiles especializados (community manager, etc.).
- Las actividades y acciones de comunicación deben desarrollarse por

personal interno, no externalizado, que conozca bien la institución.

- Debería asumirse que la gestión de la comunicación no es solo periodismo.
- El trabajo del departamento de comunicación debe adaptarse a las nuevos procesos y formas de comunicación (nuevas tecnologías y generación de contenido).
- Gestión integral de la comunicación. El departamento debe ejercer la función de puente entre los públicos internos y los externos y satisfacer y coordinar ambos intereses y necesidades.
- Tiene que ser un área dinámica con capacidad de responder rápido a las demandas de información y comunicación.
- El departamento de comunicación debería tener mayor autonomía. Los procesos de contratación de personal y proveedores son poco ágiles y efectivos. “Más que un problema legal es un problema cultural, porque si necesito un técnico en comunicación contrataré al mejor, al que me solucione el problema, no voy a incurrir en nepotismo”.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN. LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA EN LA UNVIERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA

En este capítulo se recogen los resultados del panel Delphi, técnica utilizada para revisar y reformular el concepto y las prácticas de la comunicación institucional universitaria desde una perspectiva crítica y social, de la mano de 10 expertos y expertas especializados en comunicación participativa y para el cambio social.

6.1. Valoración del papel y el estado de la comunicación en la universidad pública española

6.1.1. Objetivos de comunicación en las universidades públicas

En la encuesta remitida a los expertos, la primera cuestión se refiere a los objetivos de comunicación de las universidades públicas. Se les pregunta específicamente a qué objetivos creen que debería responder la gestión de la comunicación en la universidad pública. Para ello, se les ofrece una serie de ítems (7) que deben valorar en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo”.

Si tenemos en cuenta el conjunto de ítems y las valoraciones que les son asignadas a cada uno, estos son los resultados:

Tabla 38. Objetivos a los que debería responder la gestión de la comunicación en la universidad pública

Objetivos a los que debería responder la gestión de la comunicación en la universidad pública	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
Velar por la pluralidad de voces y por la participación en el proyecto universitario de todos los grupos de interés, internos y externos, de la universidad	4,90	5,00	0,316

Informar de las actividades académicas, científicas, institucionales, etc. que desarrolla la institución universitaria	4,80	5,00	0,422
Contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la investigación universitaria	4,80	5,00	0,422
Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto	4,60	5,00	0,516
Incorporar como un agente activo en la universidad a la sociedad civil organizada	4,60	5,00	0,699
Fomentar la comunicación interna en el seno de la universidad	4,40	5,00	0,843
Crear una marca universitaria diferenciada y competitiva, focalizada en captar alumnado y ser rentable en términos económicos	2,5	3	0,972

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los expertos y expertas, el objetivo prioritario de la comunicación universitaria debería ser velar por la participación de todos los agentes, internos y externos, que conforman la universidad. La participación, por tanto, es el pilar fundamental sobre el que debe pivotar la comunicación institucional concebida desde una óptica más social y colectiva. A diferencia de los objetivos a los que de facto responde la comunicación universitaria según los dircom (principalmente: mejora de imagen de marca y reputación), el fin último de la comunicación universitaria debe ser el diálogo y la conformación de un proyecto universitario compartido y participado por todos los agentes sociales.

En segundo término, siguiendo muy de cerca al objetivo que ha alcanzado la mayor puntuación, los objetivos de la comunicación universitaria deberían ser informar de las actividades universitarias y difundir y democratizar la ciencia y

la investigación. Ambos están ligados al carácter público de la institución que, como tal, debe informar de sus funciones y cometidos y revertir sus resultados de investigación a la sociedad. Estos objetivos son subsidiarios del primero, ya estos no solo responden a la transparencia y a la rendición de cuentas sino que al promoverse el conocimiento de la misma y de lo que hace, se sientan las bases para que se creen redes de confianza y puedan desarrollarse procesos comunicativos.

Una de las expertas reivindica en los comentarios que debería contemplarse como objetivo de la comunicación universitaria “una posibilidad muy necesaria en la actualidad: dar a conocer a la sociedad la utilidad de la universidad pública en un contexto en el que tras diversos ataques está siendo desprestigiada y lo peor de todo, esta imagen de inutilidad está calando en muchos sectores que desconocen el esfuerzo que se hace dentro de la universidad”. A nuestro modo de ver, el objetivo que propone quedaría cubierto con los anteriormente citados y con el que va a nombrarse a continuación. Su aportación es uno de los problemas de comunicación de las universidad públicas que han sido detectados e igualmente está relacionada, en cierta manera, con un tema que se discute más adelante: en qué medida la gestión participativa de la comunicación en la universidad pública podría contribuir a promover una mayor movilización social en defensa de la universidad pública.

En cuarto lugar, los expertos votan con 4 puntos (4 de ellos) y con 5 puntos (6 de ellos) la siguiente propuesta: “Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto”. Este objetivo comunicacional busca que la universidad sea generadora e interlocutora válida en los procesos de debate social, hecho para lo que es fundamental la transparencia a la que hacíamos alusión antes pero también la sinceridad comunicativa de la institución universitaria que, como entidad pública en la que se crea y difunde conocimiento, debe ser capaz de contribuir a que se comprendan en su complejidad los problemas sociales en

su conjunto y los que atañen específicamente a la universidad pública. Simultáneamente, también se fomentaría y favorecería desde la universidad pública la participación social.

Con respecto al ítem “Incorporar como un agente social en la universidad a la sociedad civil organizada”, la frecuencia de las respuestas es la siguiente: 3 (1), 4 (2) y 5 (7). Esto demuestra que la mayoría de los expertos entienden que debe ser un objetivo de la comunicación universitaria, aunque como vemos no es considerado prioritario por una de las voces consultadas.

En el caso de la comunicación interna, son dos las personas que la votan con un tres, aunque la mediana de todas las respuestas es 5, la media un 4,40 y la desviación es inferior a 1, por lo que se alcanza consenso. Por lo tanto, consideramos que sigue siendo un objetivo comunicacional prioritario para la universidad pública, más si tenemos en cuenta el apoyo total que reciben estos otros ítems que más adelante serán valorados por los expertos: “La comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación” (media: 5; mediana: 5; desviación en las respuestas: 0) y “los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria, puesto que son los que (con)forman la institución” (media: 4,8; mediana: 5; desviación: 0,422).

Por último, el ítem ante el que hay una mayor diversidad de respuestas es “Crear una marca universitaria diferenciada y competitiva, focalizada en captar alumnado y ser rentable en términos económicos”, alcanzándose 0,972 de desviación en las mismas, al ser la frecuencia de las respuestas: 1 (2 votaciones), 2 (2 votaciones), 3 (5 votaciones) y 4 (1 votación).

Si bien los comentarios aportados demuestran que los expertos opinan que la competitividad no debería ser un objetivo de la universidad pública ni de la

comunicación universitaria, se entiende que la mediana resultante de las respuestas sea 3, en tanto que defienden que es necesario que la universidad pública cuente con recursos económicos, en un momento en que se está transformando el sistema de financiación pública de las universidades y se está viendo sometido a duras restricciones presupuestarias. A continuación se exponen los comentarios que apuntan hacia estas conclusiones:

- “Hay que aclarar que todos estos objetivos (se refiere a todos los objetivos del apartado⁷⁰) están relacionados entre ellos y que el contexto marca la importancia de cada uno en cada momento. Por ejemplo, actualmente, conseguir recursos es mucho más importante que en otros momentos anteriores porque la crisis económica y las decisiones políticas han debilitado a las universidades públicas”. Este experto puntúa el ítem con un 4.
- “En el tema de la comunicación universitaria me pregunto por el papel que tienen las ciencias sociales y humanidades en esto. La concepción instrumental de la comunicación tal vez tenga que ver mucho con la marginación de las ciencias sociales”. Este experto puntúa el ítem con un 3.
- “Entiendo que la comunicación de una institución pública dedicada a la educación no debe gestionarse como una marca empresarial o corporativa sino que tiene ciertas características específicas relacionadas con su situación y objetivos que exceden la lógica mercantil”. Este experto puntúa el ítem con un 3.

Otro objetivo a tener en cuenta por la comunicación universitaria según una experta es: “Legitimar el papel de la universidad en la formación de profesionales y ciudadanos responsables, con capacidad de formación continua, por encima de la formación de mano de obra”.

Finalmente, es interesante recalcar que todos los objetivos están íntimamente

70 Nota de la doctoranda.

relacionados entre sí. A esto, como ya se ha indicado, hace alusión uno de los expertos: “hay que aclarar que todos estos objetivos están relacionados entre ellos (...)”.

6.1.2. Problemas de comunicación en las universidades públicas

Dentro del primer bloque de la encuesta (La Universidad Pública como agente social. El papel de la comunicación), en su segundo apartado los expertos se enfrentaron a la siguiente pregunta: “¿Cuáles crees que son los principales problemas de comunicación de las universidades públicas de nuestro país?” Siguiendo la misma dinámica que en el resto del cuestionario, deben valorar los ítems que se les propone (11) en una escala de 1 a 5, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

Antes de exponer las opiniones de los expertos y expertas, señalamos una apreciación que hizo uno de ellos en los comentarios: “Es difícil hacer generalizaciones porque entre las universidades públicas hay grandes diferencias”.

Seguidamente mostramos un resumen de las mismas como ya hicimos en el anterior epígrafe:

Tabla 39. Principales problemas de comunicación de las universidades públicas

Principales problemas de comunicación de las universidades públicas	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
La comunicación institucional es de carácter vertical y unidireccional, y se centra principalmente en la transmisión de información y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales	4,70	5	0,483

Existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia. La universidad no sabe comunicar de forma adecuada y atractiva los avances y conocimientos científicos que genera	4,60	5	0,699
La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno	4,40	4,5	0,6992
La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía	4,20	5	1,317
No existe una identidad común en el seno de la universidad, debido a la diversidad de intereses de la comunidad universitaria	4,20	4	0,632
La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria	3,90	4	0,9944
La universidad pública tiene mala imagen y problemas de reputación, generados principalmente porque hay una campaña política y mediática de desprestigio de la misma	3,80	4	0,919
Escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación	3,60	3	0,843
La comunicación no se dota con los recursos económicos y de personal adecuados	2,90	3	0,994
¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?	2,50	3	0,7071
Antes de llevar a cabo el panel de expertos se han realizado entrevistas a los directores de comunicación de las universidades públicas y	2,40	2	0,9661

estos apuntaban a la saturación del mercado universitario como uno de los principales problemas de comunicación a los que se enfrentan universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?			
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

El ítem que alcanza una mayor puntuación (5 (7) y 4 (3)) y mayor consenso (solo hay una desviación en las respuestas de 0,483) es el siguiente: “La comunicación institucional es de carácter vertical y unidireccional, y se centra principalmente en la transmisión de información y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales”. Podemos considerar que este es el principal problema de comunicación que existe en las universidades públicas de acuerdo a nuestros expertos (coincide con los resultados de las entrevistas), y si además tenemos en cuenta los comentarios que añadieron, especificaríamos que la comunicación universitaria es esencialmente instrumental, difusionista y corporativa, y que por tanto, no se enfoca en generar procesos de diálogo ni dentro de la institución ni con la ciudadanía:

- “Problema: el concepto de comunicación instrumental que prima dentro de la universidad y que es funcional con el modelo de universidad pública que tenemos, que gira en torno a los intereses del corporativismo del profesorado (casta universitaria) y de sus carreras profesionales. El alumnado pinta bien poco. La desvinculación entre universidad y sociedad (que no tanto mercado, aunque también) es denunciabile”.
- “La comunicación universitaria tradicionalmente se ha dedicado a dos cuestiones: captación de nuevos clientes (estudiantes) y difusión de mensajes rectorales. Sin embargo, apenas ha conectado con la sociedad civil y las situaciones y problemas reales (y cambiantes) que padece. En ese sentido, salvo en su función formativa, ha perdido parte de su aspecto público”.

- “Principalmente creo que el problema es de cultura organizacional. La comunicación es muy institucional, corporativa, incluso empresarial, más que participativa y de legitimación de la creación de conocimiento y de agente social”.
- “El problema es que si la comunicación está en manos de la jerarquía institucional es difícil que exista la disposición a escuchar a los colectivos más desfavorecidos, por ejemplo, en la docencia”.
- «Las prácticas comunicacionales de muchas universidades públicas y sobre todo privadas están orientadas en exclusiva a captar “mercado universitario”. Es decir, actúan como herramientas de propaganda y muy ocasionalmente como vehículos de comunicación horizontal. Las investigaciones que llevamos realizadas acerca de muchas radios universitarias españolas así lo certifican. A propósito, la expresión “mercado” va en contra de la misión crítica, humanística y de solidaridad con los actores sociales que debería de primar en las universidades, en especial en las sostenidas con fondos públicos».

Totalmente ligado a lo que acabamos de exponer estaría el ítem: “la gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno”, que obtuvo de media 4,40 puntos y una mediana de 4,5, siendo el consenso bastante alto. 4 expertos le dieron el valor de 5 puntos, otros 4 de 4 y 1 de 3. Los comentarios anteriores también nos ayudan a entender esta puntuación, ya que en muchos casos se subraya precisamente este hecho.

Otro problema de comunicación de la universidad pública considerado por los expertos y expertas de primer orden es que “existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia. La universidad no sabe comunicar de forma adecuada y atractiva los avances y conocimientos científicos que genera”. 7 de los 10 expertos están totalmente de acuerdo con esta afirmación (puntuación: 5), 2 de ellos están de acuerdo (puntuación: 4) y 1 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (puntuación 3). Este último experto se aleja de la posición de sus

compañeros en otra cuestión en la que no se llega al consenso (la desviación entre las respuestas supera el 1, siendo 1,317) precisamente por su posición, que es la siguiente: “La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía”. La vota con un 1, mientras que las frecuencias más altas están en las puntuaciones 5 (6 votos) y 4 (2 votos), obteniendo el 3 1 voto. Está claro que este experto no comparte el mismo parecer que la mayoría sobre que la universidad y la ciencia no logran conectar con la ciudadanía, aún así podemos afirmar que de forma general el panel opina que existe una clara desconexión y que es necesario comunicar de otra manera, ya que en ambos casos la mediana de las respuestas es 5. Uno de los expertos que la puntúa con un 5 explica: “Mi experiencia con los departamentos de comunicación de instituciones públicas es un escaso conocimiento de innovaciones comunicativas, metodológicas y tecnológicas y un uso bastante corporativo (y por tanto, no siempre bien recibido) de la marca universitaria”.

Seis expertos están de acuerdo (puntuación: 4) en que “no existe una identidad común en el seno de la universidad, debido a la diversidad de intereses de la comunidad universitaria”. De los 4 restantes, 3 están totalmente de acuerdo (puntuación: 5) con la misma y 1 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (puntuación: 3). Aunque queda patente que los expertos entienden que este es un problema de comunicación de la universidad, hay que tener en cuenta que solo el 30% está totalmente de acuerdo (puntuación: 5) con la afirmación. Aún así, nos planteamos que quizás la pregunta podría haberse formulado sin doble cuerpo.

Para los expertos la ausencia de innovación comunicativa tiene menor peso como problema de comunicación universitario que la falta de cohesión interna. 3 expertos subscriben en su totalidad (puntuación: 5) la afirmación “la ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria”, mientras que el 70% restante se reparte entre los valores 4 (4 votos), 3 (2 votos) y 2 (1 voto).

Con respecto a la afirmación “La universidad pública tiene mala imagen y problemas de reputación, generados principalmente porque hay una campaña política y mediática de desprestigio de la universidad pública”, los expertos se posicionan de la siguiente forma: 2 están de acuerdo totalmente (puntuación: 5), 5 están de acuerdo (puntuación: 4), 2 no están de acuerdo ni en desacuerdo (puntuación: 3) y 1 no está de acuerdo (puntuación: 2). Como puede verse, hay cierta diversidad en las respuestas (aunque se llega al consenso, ya que la desviación es de 0,919), y por eso creemos que hubiera sido interesante haber preguntado a los expertos, por una parte, si opinan que la universidad pública tiene mala imagen y por otra, si creen que existe una campaña política y mediática de desprestigio de la universidad pública. De este modo, nos hubiera quedado mucho más clara su posición, aunque se entiende que en un 70% se suscribe el ítem, amén de que algunos comentarios, como hemos podido advertir, versan explícitamente sobre esto.

Hasta aquí hemos especificado los que según los expertos y expertas serían los principales problemas de comunicación de las universidades públicas, ya que han sido los que han obtenido un mayor apoyo por su parte (en la Tabla 39 podemos ver que en todos estos ítems la mediana de las respuestas es 4 o 5).

Los problemas que vamos a mostrar a continuación han sido puntuados por los expertos y expertas en un rango más bajo, y por tanto los consideran menos importantes que los anteriormente señalados. Pero hay aquí un tema que resulta de sumo interés, porque estos, sin embargo, han sido identificados por los dircom entrevistados como problemas prioritarios (ver: Capítulo 5. Epígrafe 5.6.4). Mientras que los expertos creen que el foco de los problemas de comunicación de las universidades públicas está esencialmente en el carácter instrumental y unidireccional de la comunicación y en su escasa o nula capacidad de conectar e involucrar a los diferentes públicos tanto a nivel interno como externo, los dircom se decantan más por otro tipo de problemas relacionados con la poca relevancia que se le da, en la práctica, a la

comunicación en la gestión universitaria (falta de conciencia del papel de la comunicación, exigua continuidad en la gestión de la comunicación, escasez de recursos, etc.) en un “entorno universitario cada vez más saturado y competitivo”.

El 60% de los expertos se muestra indiferente (puntuación: 3) a la pregunta: “¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?”. El 40% restante no cree que la comunicación ocupe el lugar que le corresponde en la institución universitaria (puntuación 2: 3 expertos; puntuación 1: 1 experto). Esto demuestra que no se decantan, ni la aprueban ni la desaprueban, seguramente porque entienden que el problema no es que la comunicación no se tenga en cuenta dentro del proyecto universitario, sino, al fin y al cabo y como ya hemos apuntado, la forma de concebirla y desarrollarla. De todas formas, tenemos también presente un comentario de una experta: «sugiero que se defina mejor qué se entiende por “comunicación institucional universitaria”».

Algo más de apoyo recibe el ítem “la escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación”, aunque la mediana de las respuestas es 3, al recibir el 60% de los votos; un 20% está de acuerdo con lo planteado y lo puntúa con un 4, y el 20% sobrante está totalmente de acuerdo (puntuación: 5). Puede concluirse por tanto que este punto no es un problema crucial de comunicación para los expertos.

En la misma línea responden a: “La comunicación no se dota con los recursos económicos y de personal adecuados”. Encontramos además una desviación bastante alta en las respuestas (0,994), repartiéndose la frecuencia de la siguiente forma: 1 (1 voto), 2 (2 votos), 3 (4 votos), 4 (3 votos). Está claro que no hay una tendencia, porque en los extremos encontramos el mismo número de respuestas. Al ser mayoría los expertos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, entendemos que esta cuestión es secundaria comparada con

otras.

Por último, los expertos manifiestan su desacuerdo con la propuesta que mostramos a continuación: “Antes de llevar a cabo el panel de expertos se han realizado entrevistas a los directores de comunicación de las universidades públicas y estos apuntaban a la saturación del mercado universitario como uno de los principales problemas de comunicación a los que se enfrentan universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?”. El 70% la vota con 1 (1) y 2 puntos (6), y el porcentaje restante se reparte en los valores 3 (10%) y 4 (20%). Varios expertos rechazan el término “mercado universitario”, dejándolo patente en sus comentarios: «no estoy de acuerdo en términos como “mercado universitario”» o «la expresión “mercado” va en contra de la misión crítica, humanística y de solidaridad con los actores sociales que debería de primar en las universidades, en especial en las sostenidas con fondos públicos».

6.2. Evaluación de la situación actual de la gestión comunicativa en la universidad desde el enfoque de la comunicación participativa

6.2.1. Planificación estratégica de la comunicación

En este apartado se expondrán y discutirán las valoraciones que han dado los expertos y expertas a los 9 ítems que les fueron propuestos en relación a la planificación estratégica de la comunicación en la universidad. Como introducción se les explicaba: “Dentro de la gestión de la comunicación uno de los ejes clave es la planificación, consistente en: diagnosticar el estado de la comunicación, especificar los objetivos a alcanzar a corto y a largo plazo, establecer estrategias, determinar los grupos de interés, concretar acciones de comunicación y fijar los procesos de evaluación. Indica tu opinión en una escala de (1) - Totalmente en desacuerdo - a (5) - Totalmente de acuerdo - sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con la planificación de la

comunicación universitaria”.

Puede observarse que existe un alto grado de acuerdo con todos los ítems propuestos en relación a este tema:

Tabla 40. Planificación estratégica de la comunicación

Planificación estratégica de la comunicación	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
La comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación	5	5	0
La universidad debe tener un plan estratégico de comunicación, que debe revisarse y actualizarse periódicamente	4,9	5	0,316
Es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria	4,9	5	0,316
Los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria, puesto que son los que (con)forman la institución	4,8	5	0,422
La monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación	4,78	5	0,441

La comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global en la universidad pública	4,7	5	0,483
La sociedad civil organizada es uno de los grupos de interés de la universidad	4,5	5	0,850
La comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales	4,3	4,5	0,823
La comunicación de la universidad pública debe otorgar especial atención a los futuros estudiantes, desarrollando campañas de comunicación y publicidad específicas dirigidas a ellos	4,20	4,00	0,789

Fuente: elaboración propia.

Queda patente de nuevo que para los expertos y expertas la comunicación universitaria debe ser un proceso participativo. Es más, un proceso construido colectivamente junto a la ciudadanía, y en el que la comunidad universitaria no solo debe tener un papel activo en la ejecución de acciones de comunicación si no también en su planificación estratégica, cuestión que por otro lado es considerada por los expertos eje cardinal en la gestión de la comunicación universitaria.

El 100% de los expertos está totalmente de acuerdo (puntuación: 5) con que “la comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación” y el 80% (el 20% la valora con un 4: “de acuerdo”) en que “los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria puesto que son los que (con)forman la institución”.

“Es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria”, al oscilar las valoraciones entre los 5 (9 expertos) y los 4 puntos (1 experto). A este respecto, un experto añade un comentario explicativo: “la comunicación hoy día implica la inclusión de sectores muy variados, intra y extra académicos y de canales específicos y especiales que deben ser utilizados de forma abierta, participativa e inclusiva”.

Cuando tienen que valorar el ítem “la sociedad civil organizada es uno de los grupos de interés de la universidad” la media de las respuestas es 4,5 y la mediana 5, pero esta vez se produce cierta dispersión porque aunque la mayor frecuencia de las respuestas se encuentre en el 5 (7 votos), hay 1 persona que la puntúa con un 4 y otras 2 con un 3. Una de las expertas cuya puntuación es 3, apuntilla «no entiendo qué se “entiende” por “sociedad civil organizada”». La misma tiene dudas, en otro momento, cuando se les pregunta acerca de la confluencia entre universidad y necesidades sociales: «estoy de acuerdo con que confluyan universidad pública y necesidades sociales, pero ¿debe adaptarse la universidad a las “necesidades sociales” y a la “utilidad”? En tal caso, ¿cómo y quién define tales categorías?». Entendemos que la primera objeción de la experta tiene que ver también con la segunda; vacila y no sabe cómo enfrentarse a las propuestas que le hacemos en tanto en cuanto en los últimos tiempos y en concreto en el contexto universitario, los informes y leyes emplean el adjetivo “social” para hacer referencia únicamente a lo “económico”, hecho que además la experta expone en uno de sus ensayos.

Nos ha sorprendido que en el siguiente punto - “La comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global en la universidad pública” - no todas las respuestas hayan sido “Totalmente de acuerdo” (del total, 7 personas la han votado con un 5 y 3 con un 4). Tal vez se podría haber especificado y delimitado más el concepto “comunicación” para que no lo identificaran con la comunicación institucional universitaria que hoy por hoy pone en práctica la

universidad pública.

Como ya hemos indicado, los expertos creen que la planificación estratégica de la comunicación es un requisito indispensable, porque según ellos “la universidad debe tener un plan estratégico de comunicación, que debe revisarse y actualizarse periódicamente” (el 90% está totalmente de acuerdo – puntuación 5 - y el 10% restante de acuerdo – puntuación 4 -).

En el proceso de planificación, la evaluación de resultados permite medir el grado de consecución de los objetivos, y en tal sentido “la monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación”. Los panelistas creen en un 90% (la puntuación 5 ha obtenido 5 votos; la 4, 2 y 1 persona no ha contestado) que las herramientas de control de resultados no solo deben ser cuantitativas, porque los datos que ofrecen este tipo de mediciones no permiten entender de forma profunda cómo se están desarrollando los procesos comunicativos, por eso mismo estiman que “es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria”. Su posición, en consonancia con lo visto hasta ahora, se aleja, de las soluciones tecnocráticas.

En lo tocante a que “la comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales” la media de las respuestas es 4,3 y la mediana 4,5, así que los expertos y expertas están bastante de acuerdo con ella. Se detecta, no obstante, menos homogeneidad en las respuestas ofrecidas (dispersión de 0,823), repartiéndose así los porcentajes: 5 puntos (60%), 4 puntos (20%) y 3 puntos (20%). Que dos expertos hayan puntuado esta afirmación con 3 puntos nos hace reflexionar: los medios, sean cuales sean, no son el centro del debate, de lo que se trata es de crear procesos de comunicación. Es una realidad que internet debe ser uno de los espacios en los que se desarrolle la comunicación universitaria, y que

hay que darle el lugar que actualmente requiere, pero por encima de todo no debemos olvidar que la comunicación no se agota ni se reduce ni a los viejos ni a los nuevos medios. Aún así, no cabe duda que internet y las redes han sido uno de los elementos clave en la actual transformación sociocultural en la que nos hallamos inmersos.

Cerrando este apartado, presentamos el ítem que ha obtenido menos apoyo por parte del panel: “La comunicación de la universidad pública debe otorgar especial atención a los futuros estudiantes, desarrollando campañas de comunicación y publicidad específicas dirigidas a ellos”. Aún así ha sido más alto de lo que esperábamos: 4,20 de media y 4 de mediana, estando repartidos los votos en las puntuaciones 5 (4 votos), 4 (4 votos) y 3 (2 votos). Creemos que la comunicación universitaria debe otorgar atención a los futuros estudiantes, pero no más que a otros colectivos, de todas formas que 4 expertos estén totalmente de acuerdo con la afirmación está en consonancia con la necesidad de tener estudiantes y recursos en un momento en los que los problemas de financiación son flagrantes, como ya vimos anteriormente.

6.2.2. Departamentos o gabinetes de comunicación

El tema que se va a discutir en las siguientes líneas se centra en cómo debe llevarse a cabo la gestión de la comunicación en las universidades públicas. Ha sido, con diferencia, el más polémico: mientras en el resto de apartados se ha alcanzado prácticamente el consenso en todos los ítems, en este los expertos han convergido tras la segunda vuelta del panel solo en 5 cuestiones⁷¹, la mitad de las que les fueron planteadas sobre esta cuestión. No hay mucha diferencia con respecto a la primera vuelta, pues únicamente se logra el consenso en una

71 Aunque en la tabla pueda observarse que son seis los ítems en los que se da una desviación estándar mayor a 1, uno de estos ítems se ajusta al supuesto nº 4: las respuestas en las que no haya consenso pero que a partir de comentarios aportados por las personas que disienten pueda encontrarse, se darán por consensuadas. Consultar: Capítulo 1. Epígrafe 1.3. Panel Delphi.

respuesta tras volver a preguntarles. Veremos dónde existe más controversia y por qué.

Tabla 41. Gestión de la comunicación en la universidad pública

Gestión de la comunicación en la universidad pública	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
La gestión de la comunicación precisa de una comisión o servicio que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo	4,8	5	0,4216
El principal rol del dircom y del resto de integrantes del gabinete de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación	4,7	5	0,483
Una de las tareas que debe desarrollar el gabinete es transformar la actividad de la universidad y el conocimiento que genera en contenidos útiles y de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad en general	4,6	5	0,699
El máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación	4,6	5	0,843
Actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales	4,10	5	1,37
El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación	4	5	1,633
Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación	3,6	4	1,4298

apuntan a que la comunicación institucional universitaria se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?			
De acuerdo a las entrevistas realizadas a los directores y directoras de comunicación, “el máximo responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente”. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?	3	3	1,1547
El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado	2,9	3,5	1,728
El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político	2,22	1	1,563

Fuente: elaboración propia.

El ítem con el que más se identifican los expertos y expertas es el relativo a que “la gestión de la comunicación precisa de una comisión o servicio que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo”. Es necesario que exista un departamento o instancia que gestione la comunicación (puntuación 5 con 8 votos; puntuación 4 con 2), y que lo haga para dar prioridad a la generación de procesos y espacios de participativos, porque del panel también se extrae que “el principal rol del dircom y del resto de integrantes del gabinete de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación”, repartiéndose los votos en este ítem entre los valores 5 (70% votos) y 4 (30% votos).

Otra “de las tareas que debe desarrollar el gabinete es transformar la actividad de la universidad y el conocimiento que genera en contenidos útiles y de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad en general”, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas: puntuación 5, 7 votos; puntuación 4, 2 votos y puntuación 3, 1 voto. La experta que ha optado por el 3 lo hace en consonancia con otras respuestas y comentarios que ha aportado a lo largo de la encuesta, en los que dejaba constancia de su inconformidad con el uso de ciertas palabras que pueden ser ambiguas en este contexto, como utilidad. Su posición es una llamada de atención sobre cuestiones cruciales que hemos de tener presentes: ¿debe responder la universidad a lo inmediato?, ¿tiene más importancia la investigación aplicada que la investigación básica?, ¿qué papel juegan las humanidades frente a otras disciplinas?

Según el 80% de los expertos “el máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación”, hecho también defendido y reclamado por los directores de comunicación en las entrevistas desarrolladas con ellos. 2 expertas se sitúan en la posición neutra (puntuación 3), al entender que lo que prima es que conozca la institución y que cuente con un perfil estratégico, tal como señala una de ellas: “No creo que el máximo responsable deba ser un especialista en comunicación, debe ser una persona con dilatada (y vocacional) experiencia en la docencia e investigación y, eso sí, rodearse de un equipo de especialistas en comunicación. Antes de saber comunicar, hay que saber qué hay que comunicar”.

La idea de que “actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales” es secundada por el 70% de expertos, de acuerdo a los votos que reciben las puntuaciones 4 (10%) y 5 (60%). Hay dos expertos que no se decantan, puntuando el ítem con un 3, siguiendo la misma línea que cuando se votó, en el apartado anterior, acerca de la importancia que debe otorgar la comunicación institucional universitaria a la web y a las redes sociales. Por último, la persona que vota con 1 explica

que: «Todos los profesionales han de ser “especialistas” en medios digitales o no son profesionales». Con esto, se da por consensuada la idea (la desviación de las respuestas era 1,370), pudiéndose afirmar finalmente que el 80% de los encuestados cree que es necesario contar con este perfil profesional dentro del gabinete de comunicación.

“Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación apuntan a que la comunicación institucional universitaria se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?”. 3 encuestados no están de acuerdo, al votar las opciones 1 (1 voto) y 2 (votos), pero el 70% entiende que la comunicación institucional universitaria se entiende de facto así, al responder con 4 (4 votos) y 5 puntos (3 votos). Suponemos además, por las respuestas que han ido ofreciendo en el transcurso de la encuesta, que no están de acuerdo con que la gestión de la comunicación deba reducirse únicamente al asesoramiento técnico en comunicación a las distintas instancias universitarias.

Los 4 puntos que vamos a tratar ahora están íntimamente relacionados entre sí. Iremos por partes para tratar de sacar en claro algunas conclusiones, porque además en ninguno de ellos, en un principio, se llega al consenso, debido a la dispersión de las respuestas.

En el primer caso, ante la propuesta: “De acuerdo a las entrevistas desarrolladas a los directores y directoras de comunicación, el máximo responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?”, los expertos y expertas responden de la siguiente forma: 1 voto (puntuación 1), 2 votos (puntuación 2), 4 votos (puntuación 3), 2 votos (puntuación 4) y 1 voto (puntuación 5). La mayor frecuencia de respuestas está concentrada en el valor 3 (ni de acuerdo ni en

desacuerdo), el resto a partes iguales se reparte entre los valores inferiores y superiores. De cualquier forma, no podemos sacar ninguna conclusión al respecto. Continuaremos pues, quizás las respuestas a los siguientes ítems arrojen algo de luz sobre este tema.

Para lograr el consenso (pues la desviación era de 1,563) en el ítem que mostramos a continuación, se volvió a enviar a los dos expertos que no coincidían con la mayoría para que volvieran a enfrentarse a él, mostrándoles cuál había sido la respuesta con mayor frecuencia, y para que en todo caso nos explicasen su opinión al respecto. El ítem era el siguiente: “El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político”. Ante el mismo, 5 expertos mostraron total desacuerdo (puntuación: 1), 2 no se pronunciaron al respecto (puntuación: 3), 1 no contestó y los 2 últimos de los que hablábamos no cambiaron su puntuación (1) tras la segunda vuelta. Argumentaron, por una parte, que “la comunicación no es un asunto instrumental sino estratégico”, y por otra que “la comunicación es claramente política por lo que el responsable debe rendir cuentas también políticamente. No se trata de que sea un político profesional o nombrado por partidos, sino que sea un cargo de confianza, con responsabilidad más allá de lo técnico, pero al que se le requiera formación y experiencia comunicativa. Por ejemplo así suelen ser los arquitectos municipales, son arquitectos pero su cargo es de libre designación con criterios de confianza personal”.

La mitad de los expertos coincide con la opinión de distintos directores y directoras de comunicación de que el responsable de la comunicación no debe ser un cargo político. Los directores defienden esta postura porque según ellos debe ser un profesional el que desarrolle esta labor, para que de esta forma la gestión comunicacional tenga continuidad y atienda a criterios profesionales, y los expertos para que la comunicación no sea una herramienta propagandística de los intereses políticos del equipo de gobierno. Con esto, y de cara a la propuesta comunicativa que haremos en esta tesis, lanzamos la siguiente

pregunta: ¿quién debe ostentar este cargo?, ¿los cargos políticos rinden cuentas, ante quiénes en una institución de carácter jerárquico?, ¿qué sea un profesional el responsable de gestionar la comunicación hace que esta tarea deje de ser estratégica? Lo que por ahora nos queda claro es que el máximo responsable debe tener un perfil comunicativo y su principal cometido ha de ser velar por la participación y el diálogo de todos los agentes, internos y externos, que conforman la institución.

Donde se da la mayor dispersión (desviación de 1,7288⁷²) en las respuestas de los expertos y expertas es ante la siguiente afirmación: “el gabinete de comunicación debe depender directamente del rectorado”. 4 expertos votan que están en total desacuerdo (puntuación: 1), 1 que no está ni acuerdo ni en desacuerdo (puntuación: 3), 3 que están de acuerdo (puntuación: 4) y 2 la suscriben en su totalidad (puntuación: 5).

Los panelistas que son totalmente contrarios a que el gabinete de comunicación dependa directamente del rectorado se explican así:

- “Me justificaría diciendo que por encima del rector está la universidad, la comunidad universitaria; confundir gabinete del rector con el de la universidad es como confundir el de la casa real con el de informativos de RTVE...”.
- “Debe tener cierta autonomía y capilaridad con la comunidad universitaria al completo. De otro modo puede convertirse en el tablón de anuncios del equipo de gobierno”.
- “A mi parecer, que el gabinete dependa directamente de rectorado puede convertirlo en mera correa de transmisión propagandística de sus intereses, como suele ser ya en muchos casos. Con esto se desatiende su misión de contacto directo con todos los cuerpos de la comunidad

72 Esta desviación es la resultante de la segunda vuelta. La pregunta fue enviada por segunda vez, ya que no se había alcanzado consenso, planteada en los mismos términos a todos los participantes, para que se enfrentaran a ella de nuevo conociendo la decisión de sus compañeros y para que nos explicaran el por qué de su valoración.

educativa, así como de facilitador de la extensión universitaria con respecto al resto de la sociedad”.

- “El gabinete debe tener cierta autonomía y su responsable pertenecer al órgano directivo tal y como se recomienda en general para la figura de los gabinetes y el dircom en cualquier sector. Es decir debe ser parte del rectorado, no depender de él. Lo que entiendo que conlleva tener una posición jerárquica inferior y subsidiaria. Puede depender de un vicerrectorado pero entendiendo que el responsable actúa de forma colegiada en el más alto nivel de dirección”.

El experto que la ha puntuado con el valor 3 argumenta que:

- “Creo que inevitablemente los órganos estratégicos deben tener una conexión directa y fluida con rectorado pero, a la vez, debe involucrar a toda la comunidad universitaria y no verse como un mero apéndice del rector y sus decisiones unilaterales”.

Entre los expertos que han votado con 4, 2 de ellos explican el por qué:

- “El gabinete debe depender del rectorado que es el órgano democráticamente elegido en las universidades públicas para dirigir la universidad, y la comunicación es un aspecto clave sin el que no puede desarrollar su trabajo. Sin embargo, para evitar un uso abusivo a favor de quienes gestionan, debe establecerse un mecanismo de seguimiento y control con la participación de los diferentes colectivos que forman la universidad. Los gestores de la comunicación no pueden sustituir la ausencia de espacios de participación y diálogo ni pueden crear los canales para los flujos de información si no tienen el apoyo del gobierno de la universidad”.
- “Creo que el gabinete de comunicación, si quiere aspirar a ser algo más que un instrumento de servicios informativos o propagandísticos, debe tener máxima categoría institucional. En ese sentido debe depender del

rectorado con el presupuesto de que el rectorado hace universidad, no política o carrera de sus miembros. ¿Mucho presuponer?”

Por último, una experta también expone las razones que la han hecho decantarse por el 5:

- “Pongamos que el rectorado funciona como debe y que hay un vicerrectorado con potestad para hacer propuestas de suficiente independencia y autonomía como para no ser un aparato propagandístico. Si se buscan mecanismos para que el rector tenga la adecuada formación y sensibilidad sobre el tema, puede haber fórmulas de colaboración entre rectorado y comisión de comunicación. Pienso en que un dircom con todo el poder, sin tener que coordinarse con rectorado, también podría ser peligroso si esa persona no entiende bien los mecanismos participativos”.

Al analizar las explicaciones que los expertos y expertas nos aportaron en la segunda vuelta del panel, llegamos a la conclusión que la comunicación es una cuestión estratégica que debe coordinarse, que no depender, con el equipo de gobierno, para no representar a sus propios intereses, como suele suceder, como hacen constar los panelistas, si no a la comunidad universitaria al completo. Para que esto pueda darse podría, como sugiere un experto, “establecerse un mecanismo de seguimiento y control con la participación de los diferentes colectivos que forman la universidad”.

¿Y qué opinan ante el ítem “el equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación”? Según el 80% (5 puntos: 6 votos y 4 puntos: 2 votos) podría ser la fórmula adecuada:

- “Sí, para diferenciar lo que antes se pedía”.
- “La comunicación si se deja como un elemento subsidiario o secundario dependiente de otras políticas mayores, suele quedar opacada o sombreada por ellas. Al ser una temática general y transversal suele

perder potencia si se hace depender de otros ámbitos. Quizás por cuestiones organizativas es imposible un único vicerrectorado de comunicación pero al menos que sea compartido en igualdad de peso o importancia”.

- “Pongamos que el rectorado funciona como debe y que hay un vicerrectorado del tema que tiene potestad para hacer propuestas de suficiente independencia y autonomía como para no ser un aparato propagandístico”.
- “Probablemente esa sea la estructura que garantice la autonomía a la que me refiero”.
- “Más allá de que la comunicación sea un factor transversal a todos los vicerrectorados, el gabinete de comunicación debe de tener autonomía con respecto a los mismos para funcionar con independencia”.
- “Como argumentaba antes, esto dotaría al dircom de un nivel jerárquico al mismo nivel que otros directivos permitiéndole la legitimidad y poder necesarios para implantar planes comunicativos”.
- «No sé si vicerrectorado, pero desde luego algo que vaya más allá de una oficina de prensa o de relaciones públicas. Algo que permita entender la comunicación como algo transversal a la universidad; y a la universidad como institución de “naturaleza comunicativa”».

Entendemos que se produjera una desviación superior al 20% en las respuestas (de 1,633) porque 2 expertos le dan a la misma la valoración de 1, arguyendo que:

- “La comunicación no es un área de trabajo sino un elemento que debe contribuir al buen funcionamiento del conjunto, por lo que no debe estar subordinado a los intereses o proyectos de los vicerrectorados”.
- “Debe depender del rector o rectora directamente”.

6.3. Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública

6.3.1. Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario

¿A qué puede contribuir la comunicación participativa a la universidad pública? Los expertos y expertas han respondido en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” a las siguientes afirmaciones:

Tabla 42. Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario

Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
A que se reconozca la importancia y necesidad de la universidad pública y el valor social de su misión, y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos	4,9	5	0,316
A que las personas y grupos involucrados o que estén relacionados con la institución, y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma, conformándose un proyecto universitario de carácter más colectivo y social	4,8	5	0,422
A que se promueva una mayor movilización social en defensa de la universidad pública	4,8	5	0,422
A promover el acceso y democratización de	4,8	5	0,632

la ciencia y la investigación, haciendo más accesibles los resultados de la investigación universitaria y estableciendo puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil para dar respuestas a problemas sociales			
A corregir los déficits de la universidad pública e impulsar su transformación para que esté al servicio de la sociedad y logre ser más democrática internamente	4,7	5	0,483
A promover un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella	4,7	5	0,483
A que se implementen herramientas, canales y espacios que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario	4,6	5	0,699
A visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la propia universidad y del contexto social, político o económico, favoreciendo que la universidad pública se convierta en motor de debate y transformación social	4,6	5	0,699
A lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras	4,3	5	1,252

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar contribuiría “a que se reconozca la importancia y necesidad de la universidad pública y el valor social de su misión, y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos”, según el criterio del 100% de los

expertos y expertas (el 90% con un 5 y el 10% restante con un 4). En el apartado de la encuesta en el que se discutieron los objetivos, una experta añadía precisamente un comentario con un sentido similar: “Legitimar el papel de la universidad en la formación de profesionales y ciudadanos responsables, con capacidad de formación continua, por encima de la formación de mano de obra”.

“A que las personas y grupos involucrados o que estén relacionados con la institución, y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma, conformándose un proyecto universitario de carácter más colectivo y social” es el segundo ítem más votado, siendo la puntuación 5 la que tiene la mayoría con un 80% y la puntuación 4 la segunda con un 20%. Uno de los expertos comenta: “Supongo que este es el aspecto crucial y más complejo de llevar a cabo, pero sería una forma de que la comunidad universitaria sintiera que realmente participa y es escuchada (e incluida) en la vida social académica”.

Del mismo modo, y con idéntica frecuencia en las puntuaciones, los expertos y expertas consideran que la comunicación participativa podría contribuir “a promover una mayor movilización social en defensa de la universidad pública”. También confirman, 7 de ellos con un 5 (totalmente de acuerdo) y 3 con un 4 (de acuerdo), que la comunicación participativa podría impulsar “un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella”. Una experta, en el apartado de objetivos, añade, “Creo que falta un apartado donde se contemple una posibilidad muy necesaria en la actualidad: dar a conocer a la sociedad la utilidad de la Universidad Pública, en un contexto en el que tras diversos ataques está siendo desprestigiada y, lo peor de todo, esta imagen de inutilidad está calando en muchos sectores que desconocen el esfuerzo que se hace dentro de la universidad”. El modelo de comunicación horizontal que define Beltrán (2007) se construye sobre la base de que el acceso a la información (la apertura de canales comunicativos, la transparencia, etc.) es

uno de los condicionantes básicos para que pueda ponerse en marcha un proceso de identificación con la propuesta, en este caso con la institución universitaria, y de esta forma pueda producirse una mayor defensa de la misma.

Asimismo, una universidad pública constituida por procesos de comunicación participativa sería una universidad con menos déficits, más democrática internamente y menos alejada de la sociedad. Esto es lo que piensan los expertos, porque han apoyado con 5 (7 expertos) y 4 puntos (3 expertos) la siguiente afirmación, en relación a la pregunta de a qué puede contribuir la comunicación participativa a la universidad pública: “A corregir los déficits de la universidad pública e impulsar su transformación para que esté al servicio de la sociedad y logre ser más democrática internamente”.

Si, como vimos, el 100% (un 80% con un 5 y un 20% con un 4) estima que uno de los objetivos de la comunicación institucional universitaria debería ser “contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la investigación universitaria”, el 90% (la puntuación 5 tiene 5 votos y la 3, 1 voto) cree que la comunicación participativa podría favorecer este hecho (“promover el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciendo más accesibles los resultados de la investigación universitaria y estableciendo puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil para dar respuestas a problemas sociales”).

En los siguientes ítems:

- “A que se implementen herramientas, canales y espacios que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario”.
- “A visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la propia universidad y del contexto social, político o

económico, favoreciendo que la universidad pública se convierta en motor de debate y transformación social”.

Se produce algo menos de homogeneidad en las respuestas del panel (0,699 de desviación), pero los expertos y expertas creen de forma mayoritaria que la comunicación participativa las impulsaría. En sendos ítems, los resultados obtenidos han sido: 7 votos en la puntuación 5 (totalmente de acuerdo), 2 votos en la puntuación 4 (de acuerdo) y 1 en la puntuación 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). La persona que vota 3 en ambos casos deja constancia en relación a la primera propuesta que: “Los objetivos de la comunicación no se agotan en los medios propios de la universidad, es necesario difundir a través de otros medios públicos y privados”.

Por último, en cuanto a que la comunicación participativa pueda contribuir “a lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras”, los votos de las expertas y expertos se reparten así: puntuación 5 (6), puntuación 4 (3) y puntuación 1 (1); por lo que la desviación de las respuestas es superior a 1 (1,252) y no se alcanza el consenso buscado. De todas formas, basándonos en un comentario aportado por la experta que afirma estar en total desacuerdo, consideramos que sí existe confluencia y que la idea se apoya de forma mayoritaria, en consonancia con las respuestas ofrecidas al resto de ítems del apartado con los que se produce una indiscutible relación e interdependencia. El comentario, al que ya hemos hecho referencia con anterioridad, sería: «estoy de acuerdo en la necesidad de que confluyan, pero es necesario aclarar quién influirá a quien. ¿Debe adaptarse la universidad a las “necesidades sociales” y a la “utilidad”? En tal caso, ¿cómo y quién define tales categorías?».

6.3.2. Condicionantes para una comunicación participativa

La encuesta del panel se cierra lanzando a los expertos y expertas la siguiente

pregunta: “¿Cómo pueden ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad?” Para ello tenían que valorar, de nuevo en una escala de 1 a 5 (siendo 1 “Totalmente en desacuerdo y 5 “Totalmente de acuerdo”), los enunciados que presentamos a continuación:

Tabla 43. Condicionantes para la comunicación participativa en la universidad pública

Condicionantes para la comunicación participativa en la universidad pública	Respuesta de los expertos		
	Media	Mediana	Desviación
Para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria	4,9	5	0,316
Deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación	4,7	5	0,483
Es necesario implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio	4,7	5	0,483
Se debe otorgar protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad	4,7	5	0,483
La comunicación participativa debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria	4,5	5	0,707
Una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad	4,5	5	0,707

universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización			
Sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación	4,2	5	1,135

Fuente: elaboración propia.

Comenzaremos por el último ítem, que parece que en un primer momento es el que procura más debate (desviación de las respuestas: 1,135). La tendencia aún así es clara, el 70% (6 votos a favor de la puntuación 5 y 1 a favor de la 4) se inclina a que “sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación” porque:

- “¿Puede darse una comunicación abierta, deliberativa, en un modelo universitario viciado, opaco y sin una evaluación real?, ¿qué pasaría si el conjunto de la sociedad conociera realmente la situación y funcionamiento de la universidad pública española?, ¿lo soportaría?”.
- “No creo posible ningún modelo de comunicación participativa en una institución como la universidad actual. Pensar la comunicación participativa en la universidad supone ponerse a repensar el modelo obsoleto y escandaloso de la universidad española. Pero, con sinceridad, pienso que es más fácil cambiar el mundo que cambiar esta universidad”.
- “No es posible que la comunicación se gestione de forma democrática y participativa si el resto de organismos no funcionan por el mismo principio. De lo contrario, la comunicación puede ser utilizada más como un arma para evidenciar las diferencias y problemas que como un medio para el diálogo”.

El resto de votos se concentra en las puntuaciones 2 (1 voto) y 3 (2 votos). Una de las personas que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo coincide con sus

compañeros que han dado mayor puntuación al ítem, al comentar que:

- “La cuestión de la participación de toda la comunidad universitaria no es una cuestión de voluntad o desidia sino de que exista la disposición a escuchar a los colectivos más desfavorecidos, por ejemplo, en la docencia. El problema es que, en efecto, si la comunicación está en manos de la jerarquía institucional es difícil que exista esa voluntad”.

Según el 100% (90% votan la puntuación 5 y el 10% restante la 4) de los encuestados “para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria”, porque, anotan dos de ellos:

- “Los gestores de comunicación no pueden sustituir la ausencia de espacios de participación y diálogo ni pueden crear los canales para los flujos de información si no tienen el apoyo del gobierno de la universidad”.
- “Entiendo que hace falta involucrar a todo el espacio universitario (PAS, PDI, estudiantes, familias, etc.), algo que, por ejemplo, en universidades extranjeras se hace desde hace tiempo. Pongo un ejemplo personal. Estuve en el año 2000 (hace 15 años) en una universidad inglesa y aún recibo la revista de antiguos alumnos en casa cada cierto tiempo”.

Por ello, conforme al 90% de expertos (6 votan 5; 3 votan 4 y 1 vota 3) “una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización”, es decir, la comunidad universitaria debe conocer las ventajas que puede reportar la comunicación participativa y comprender el compromiso y la implicación que requiere el proceso por parte todos y todas.

Pero no se trata de tan solo de eso, para llevarlo a la práctica “se debe otorgar

protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad” e “implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio”. Las puntuaciones han sido en ambos casos: 5 (7 votos) y 4 (3 votos).

En última instancia para que puedan ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad, esta “debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria”. Nosotros opinamos que esta es la base del proceso participativo, pues es una decisión y una apuesta que debe ser estratégica y transversal a toda la universidad. Los expertos la subscriben en un 90% (5 puntos, 6 votos; 4 puntos, 3 y 3 puntos 1), manifestando unánimemente (puntuación 5: 70% votos; puntuación 4: 30%) que “deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación”.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A modo de discusión de resultados, hemos desarrollado con la metodología DAFO un análisis diagnóstico y posteriormente una matriz de confrontación en la que se ponen en relación las distintas variables, internas y externas, para poner en marcha una comunicación participativa en las universidades públicas españolas.

El análisis diagnóstico nos permitirá recapitular los puntos principales que han sido detectados en los resultados, tanto de las entrevistas a los dircom como en el panel Delphi que se ha llevado a cabo con expertos y expertas en comunicación participativa. Se ha elaborado para mostrar por un lado las debilidades (factores internos negativos) y las amenazas (factores externos negativos) que existen en el contexto universitario de forma general y de forma particular en el ámbito de la comunicación institucional universitaria y, por otro lado, para exponer las fortalezas con las que cuenta la institución y las oportunidades, potencialidades externas, que se podrían aprovechar para la gestión y puesta en marcha de una comunicación más democrática y horizontal en la universidad pública. Pretende ser una síntesis de todos los resultados obtenidos para poder confrontarlos, en un segundo paso, y con ello detectar las líneas estratégicas a partir de las cuales poder desarrollar una comunicación más participativa en la institución universitaria: consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas.

7.1. Análisis diagnóstico DAFO

DEBILIDADES

- D01: Estructura jerarquizada de la institución y escasa representatividad de los colectivos más desfavorecidos y del estudiantado en los órganos de representación y toma de decisiones.

- D02: Complejidad de la institución (centros docentes, no docentes, servicios de administración y gestión, otros servicios universitarios, departamentos y áreas de conocimiento, grupos de investigación).
- D03: Escasez de recursos (también en el área de comunicación).
- D04: Flujos comunicativos verticales y unidireccionales. Ausencia de canales de comunicación abiertos, horizontales y democráticos dentro y hacia fuera de la institución.
- D05: Toma de decisiones unilateral del equipo de gobierno y del dircom en la política y estrategia comunicativa.
- D06: Visión tecnocrática y enfoque corporativo de la gestión de la comunicación universitaria⁷³.
- D07: Prioridad de objetivos cortoplacistas y trabajo diario frente a objetivos a largo plazo.
- D08: Falta de cultura participativa en la comunidad universitaria y falta de formación en comunicación participativa de los directivos e integrantes de los departamentos de comunicación.
- D09: Falta de cohesión interna y diversidad de intereses en el seno de las universidades⁷⁴.

AMENAZAS

- A01: Legislación desfavorable a la educación superior pública.
- A02: Mercantilización neoliberal de la educación superior y del conocimiento⁷⁵.
- A03: Distanciamiento, desconocimiento, desafección social e imagen negativa de la universidad pública.

73 Objetivos: imagen; evaluación: monitorización de medios.

74 Inciden en esto, por ejemplo, el modelo de producción científica; promoción en la carrera universitaria (que genera aislamiento en el PDI); precarización y reducción de las plantillas de PAS y PDI; los diferentes perfiles de la comunidad universitaria; dimensión de la comunidad universitaria.

75 Dinámicas de producción y difusión del conocimiento científico y evaluación de la carrera investigadora orientadas en función de la rentabilidad y la eficiencia (preeminencia de la investigación aplicada, mercado de revistas científicas, etc.).

- A04: Falta de cultura participativa de la sociedad.
- A05: Escaso interés y desprestigio de los medios de comunicación hacia la universidad pública.

FORTALEZAS

- F01: En todas las universidades públicas hay un departamento que se encarga de gestionar la comunicación (estructura/marco).
- F02: Incorporación y conciencia de la importancia de las nuevas tecnologías.
- F03: Convencimiento de la relevancia de la comunicación científica.
- F04: Cierta apertura y convencimiento de la necesidad de transparencia.
- F05: La universidad es una institución donde se genera investigación y conocimiento fundamentales para el desarrollo social y económico.
- F06: La comunidad universitaria está compuesta por una fuerza de trabajo intelectual enorme y una gran masa de estudiantes e investigadores jóvenes.
- F07: Existencia de redes con otras universidades, instituciones públicas, empresas y otras organizaciones sociales.

OPORTUNIDADES

- O01: Demanda social de gestión responsable y transparente de las organizaciones y las instituciones.
- O02: Fomento de las relaciones horizontales y la creación de redes con las nuevas tecnologías.
- O03: Nuevas formas colectivas de producción y difusión del conocimiento.
- O04: Transformación cultural de la sociedad y nacimiento de nuevos valores orientados hacia la acción colectiva y los ideales compartidos.

- O05: Incorporación de los ciudadanos en los procesos de comunicación. De receptores pasivos a emisores activos. Demandas sociales de diálogo y participación.
- O06: Redes de movimientos y colectivos sociales en defensa de la educación pública y de los servicios públicos.

7.2. Análisis de confrontación DAFO

El análisis de confrontación permite ponderar las limitaciones, los desafíos, los riesgos y las potencialidades de la comunicación universitaria, de la institución y el entorno para implementar un modelo de comunicación participativa en la universidad pública española.

Se basa en detectar cuáles son las debilidades que hay que superar para eliminar los riesgos (amenazas) externos y para aprovechar las oportunidades y por otra parte, descubrir qué fortalezas contrarrestan las amenazas y qué oportunidades pueden aprovecharse con las fortalezas de la institución. Para ello, lo que se hace es confrontar cada uno de los factores externos con los internos para comprobar si los potencian o los disminuyen⁷⁶.

⁷⁶ Ver en Capítulo 1. Metodología de la investigación. 1.4 Análisis DAFO. Tabla 11. Matriz de confrontación.

Tabla 44. Matriz de confrontación

	A01	A02	A03	A04	A05	O01	O02	O03	O04	O05	O06
D01	--	--	--	--		--	--	--	--	--	--
D02			--		-	+	+	+		-	
D03	--	--	--	--	--	-	+	+			+
D04	-	-	--	--	-	+	+	+	+	+	-
D05	--	-	--	--	-	--	--	--	--	--	--
D06	--	--	--	--		--	--	--	--	--	--
D07	--		--	-		--	--	-		--	
D08	--	--	--	--	-	--	--	--	--	--	--
D09	--	--	--	-	-	--	+	--	--	--	+
F01			--	--		++	++	+		++	+
F02			--	--		++	++	++	+	++	++
F03			--	--		++	++	++	+	++	++
F04			--	--		++	++		+	++	++
F05	--	--	--	--	--	++	++	++	+	++	++
F06	--	--	--	--		++	++	++	++	++	++
F07	--	--	--	--		++	++	++	++	++	++

Fuente: elaboración propia.

La matriz de confrontación refleja una importancia crucial de 4 oportunidades (O01 – demanda de gestión responsable y transparente -; O02 – fomento de las relaciones horizontales y las redes -; O05 – incorporación de los ciudadanos a los procesos de participación - y O06 – movimientos y colectivos sociales en defensa de la educación pública y los servicios públicos), las tres primeras relacionadas con las prácticas comunicativas autónomas y los nuevos marcos de relación que han sido impulsados por la comunicación en red; en el otro extremo, las amenazas más negativas son el alejamiento entre la universidad y la ciudadanía (A03) y la falta de cultura participativa de la sociedad (A04)⁷⁷.

Pareciera que las otras tres amenazas (A01 – legislación desfavorable a la universidad pública-; A02 – globalización neoliberal de la universidad y el conocimiento científico – y A05 – desinterés y desprestigio de los medios de comunicación hacia la universidad pública -.) eran las que iban a tener más peso, pero la confrontación de las variables nos demuestra que la crisis de legitimidad de la universidad, la desafección y la desvinculación de la ciudadanía (A03 y A04), agravadas, no podía ser de otra manera, por las amenazas A01, A02 y A03, son los focos más problemáticos al influir negativamente en la práctica totalidad de las debilidades, empeorándolas, y de las fortalezas, debilitándolas. La universidad necesita superar estas dos amenazas, sobre todo la lejanía con la sociedad (A03), que es la que más debilita. ¿Y cómo puede hacerlo? Incorporando estrategias de comunicación participativa con las que aprovechar las oportunidades del contexto que potencian sus fortalezas. Estamos seguros que esta apertura es uno de los

77 Que se hayan señalado como oportunidad las nuevas dinámicas participativas que se están produciendo en el momento actual y, de forma contraria, se haya visualizado como amenaza la escasa participación social y política puede parecer a primera vista una paradoja. Las primeras están relacionadas con la construcción de autonomía del actor social, ya sea individual o colectivo, frente a las instituciones que ostentan el poder de la sociedad, a partir de la efervescencia de la comunicación en red y el uso y la creación de plataformas de comunicación digital por parte de los ciudadanos (Castells, 2012). La segunda es consecuencia de la ausencia de cauces de participación y del escaso empoderamiento de la ciudadanía para intervenir y tomar decisiones sobre asuntos de interés público y colectivo.

ejes claves para combatir, a la larga, el resto de amenazas.

Esto concuerda con que las debilidades más perjudiciales para la institución y su comunicación sean su estructura jerárquica (D01), la toma de decisiones unilaterales del equipo de gobierno sobre las políticas comunicativas (D05) y, en tercer lugar, la preeminencia de flujos de comunicación verticales y unidireccionales (D01).

Queda demostrado, por otro lado, que la apuesta por la comunicación corporativa y la prioridad de objetivos comunicacionales centrados en la imagen y la proyección de las universidades (D06) como solución para hacer frente a la actual situación competitiva en el que se hayan inmersas las universidades públicas debido al marco legislativo de país (A01) y a la tendencia a la globalización neoliberal de la universidad y del conocimiento (A02), no permiten aprovechar las oportunidades que brinda el momento. Es más, de acuerdo a la confrontación, la implementación de este esquema y la fijación de este tipo de objetivos empeoran las posibilidades de las universidades públicas.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE ACTUACIÓN PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COLABORATIVA DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Para responder a uno de los objetivos de esta tesis doctoral, en este capítulo se ofrece una propuesta de actuación comunicativa dirigida a fomentar dinámicas participativas en el contexto de la institución universitaria. Esta propuesta incluye aportaciones concretas sobre:

- Planificación estratégica: objetivos de la comunicación; condicionantes para la puesta en marcha de procesos participativos y democráticos en la universidad; estrategias y ejemplos de acciones de comunicación.
- Agentes sociales protagonistas en los procesos de comunicación universitaria.
- Servicio de comunicación: ubicación en la estructura universitaria y cargo del máximo representante de la comunicación universitaria; principales funciones del servicio; organización del trabajo.

La propuesta es bastante específica, intentando aportar soluciones concretas al problema de la comunicación universitaria; por supuesto, está abierta al debate, a la ampliación y a la mejora. Lo que pretende precisamente es eso, ser un punto de partida o un llamamiento para sentarnos a compartir y dilucidar modelos de intervención y prácticas comunicativas participativas que desafíen los imaginarios hegemónicos y nos empoderen para crear códigos propios alejados de la lógica comunicativa dominante en las universidades públicas.

8.1 Planificación estratégica en comunicación participativa

8.1.1 Objetivos de la comunicación universitaria

- **OBJETIVO 1.** Conseguir una mayor apertura de la universidad pública y aumentar el conocimiento que los agentes internos y externos tienen sobre la institución.
- **OBJETIVO 2.** Velar por la pluralidad de voces e impulsar la participación en el proyecto universitario de todos los grupos internos y externos de la universidad.

- **OBJETIVO 3.** Lograr que la comunicación sea un elemento transversal en la institución.
- **OBJETIVO 4.** Propiciar la difusión, la democratización y la creación colectiva del conocimiento, la ciencia y la investigación.
- **OBJETIVO 5.** Potenciar el trabajo y la comunicación en red con colectivos internos y externos.
- **OBJETIVO 6.** Conseguir el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y de las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías para el intercambio y la creación colectiva.
- **OBJETIVO 7.** Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, tensiones y necesidades de la universidad pública y el contexto social, político y económico.
- **OBJETIVO 8.** Priorizar la eficacia social de la universidad a través de la incorporación de prácticas de responsabilidad social institucional centradas en la conformación de un proyecto universitario más abierto y colectivo, con un firme compromiso con una sociedad más igualitaria y solidaria.
- **OBJETIVO 9.** Promover que la universidad forme parte de la vida de las personas.

8.1.2 Primeros pasos para la puesta en marcha

La comunicación participativa debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria y para ello es necesario el convencimiento, la implicación y el compromiso del equipo de gobierno y de toda la comunidad universitaria. Entre las primeras tareas a acometer estarían:

- Formación en cultura democrática y comunicación participativa para empezar a sensibilizar y empoderar a la comunidad universitaria, ofreciendo nuevos modelos de intervención en la institución y razones para ello, compartiendo las ventajas y mejoras personales y colectivas que pueden conseguirse.

- Esta formación podrían recibirla en primer lugar los integrantes del servicio de comunicación (además del equipo de gobierno), que son los que van a coordinar el proceso. Y partir de ahí, podrían impulsarse talleres formativos abiertos con el objetivo de crear una red formativa en cascada de agentes en comunicación participativa. Los que primero han sido formados se encargarían de compartir la experiencia y las nuevas habilidades adquiridas con los diferentes grupos internos, conformándose grupos de trabajo, que a su vez trabajarían con sus comunidades y colectivos.
- Ofrecer canales y herramientas de comunicación inclusivas y democráticas para poner en marcha el proceso participativo institucional. Apoyo en plataformas digitales para la construcción colectiva del proceso, en las que esté disponible en abierto el material formativo y las diferentes propuestas que se vayan gestando, adecuadamente organizadas por temáticas, para que puedan compartirse y ampliarse.
- Hacer uso de los contactos y redes existentes con grupos externos para presentarles el nuevo proyecto y trabajar con ellos para establecer alianzas y detectar puntos de encuentro.
- Ampliar la red de contactos de la institución a colectivos con los que tradicionalmente no se ha trabajado (asociaciones de mayores, movimientos sociales, etc.).

8.1.3 Estrategias de comunicación. Ejemplos de canales y herramientas

ESTRATEGIA 1. Propiciar la participación y la corresponsabilidad de la comunidad universitaria en el diseño, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de la comunicación.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Creación de espacios de trabajo colaborativo para que la comunicación sea un proceso colectivo y transversal, basado en el reparto de

responsabilidades, implicando a la comunidad universitaria al completo en la toma de decisiones y en la ejecución de la comunicación:

- Elección democrática de delegados de comunicación en todas las instancias universitarias y grupos universitarios: órganos de representación, centros docentes y no docentes, departamentos, enseñanzas (diferentes grados, másteres y cursos de especialización), alumnado, servicios de la institución o áreas de trabajo, colectivos sindicales, de estudiantes y otros colectivos que se hayan constituido en el seno de la misma. La renovación de los delegados podría ser anual y su función principal sería servir de nexo de unión entre los colectivos universitarios y el servicio de comunicación, trasladándole las propuestas y las necesidades del grupo.
- Creación de un observatorio permanente de control y seguimiento de la comunicación donde estén representados democráticamente todos los colectivos universitarios. Para que sea un órgano independiente, los delegados no podrían formar parte de esta comisión y la renovación de los integrantes debería ser anual. Su función sería ejercer un seguimiento de los procesos de comunicación participativa, siendo su tarea principal la elaboración y presentación de informes públicos y accesibles del estado de comunicación universitaria. La creación de un observatorio web sería fundamental para la publicación de estos informes y para abrir foros de debate públicos sobre procesos de mejora.
- Creación de grupos de trabajo para la relación con los agentes externos. Estos grupos deberán ser abiertos y podrían conformarse a partir de la presentación de un proyecto de comunicación participativa en el que se trabaje y colabore con grupos externos a la universidad. Trabajarían en coordinación con el servicio de comunicación y con aquellas instancias universitarias que de facto realizan estas tareas con algunos de los agentes externos de la universidad.

- Implementación de herramientas de investigación participativa para el diagnóstico y la evaluación de la comunicación, capaces de devolver un verdadero *feedback* de la calidad de los procesos comunicativos.
- Puesta en marcha de un proceso para la elaboración colectiva de un plan estratégico de comunicación: plazo para recogida de propuestas, foros de discusión y debate abierto y aprobación democrática del plan.
- Apertura de un canal abierto para propuestas de acciones y espacios de comunicación.
- Desarrollo de jornadas de cultura participativa: uso de herramientas colaborativas, toma de decisiones en equipo, talleres de creatividad y acción conjunta.

ESTRATEGIA 2. Explicar de forma clara la estructura, organización y la actividad de la universidad.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Creación de una sección en la página principal del portal web institucional en la que estén disponibles materiales divulgativos que expliquen de forma atractiva y clara las funciones y estructura de la universidad.
 - Mapa interactivo de la estructura y funciones.
 - Diccionario interactivo sobre la institución (Diccionario: Idea puesta en marcha por la UIB).
- Creación de un documental colaborativo sobre la institución descargable desde la sede web y accesible en redes sociales.
- Hacer más accesibles los datos del portal de transparencia. Establecer relaciones entre unidades de gasto y servicios a las que están destinadas las partidas presupuestarias. Crear un buscador de datos, utilizar de gráficos e ilustraciones. Ofrecer la posibilidad de hacer comparativas, etc.

- Desarrollo de una sala de prensa 2.0 concebida como un espacio para todos los agentes internos y externos, gestionada por el servicio de comunicación. Características fundamentales:
 - Herramientas *on line* que permitan la interacción en tiempo real (chat).
 - Diferentes secciones para noticias institucionales, para noticias elaboradas por la propia comunidad universitaria y los grupos de trabajo, y otra para transmitir información de interés o proyectos del resto de colectivos con los que se relaciona la institución.
 - Materiales audiovisuales sobre la institución disponibles para descarga.
 - Posibilidad de transmisión *streaming* (para la transmisión en directo por internet).
 - Posibilidad de suscripción a servicio de alertas.
 - Hemeroteca actualizada y organizada por temáticas.
 - Motores de búsqueda de información especializados por temas y fecha.
 - Enlace a perfiles sociales de la institución (institucional, centros, áreas, grupos de investigación, colectivos de PDI y PAS y colectivos de alumno).

ESTRATEGIA 3. Crear, promover e impulsar herramientas, espacios y redes que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Ofrecer aulas en horario que estén libres para el encuentro de colectivos sociales. Sólo bastaría con presentar un proyecto.
- Creación de wikis para los grupos de trabajo.

- Cursos de formación colectiva para la generación de contenidos.
- Gestión más abierta e interactiva de las redes sociales institucionales, compartiéndose en estas información de asuntos de interés social, no únicamente asuntos sobre la institución.
- Creación de un periódico digital en el que participen todas las universidades públicas, donde tengan cabida noticias de todas las universidades.

ESTRATEGIA 4. Consolidación de las fortalezas de la universidad pública para crear entusiasmo por construir un proyecto compartido.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Potenciar los canales de comunicación existentes, como las radios y periódicos universitarios y revistas científicas propias.
- Proyecto de investigación participativa “la Universidad en nuestras vidas” para que la comunidad universitaria se pregunte colectivamente por la universidad y se busquen soluciones conjuntas.
- Creación de una plataforma colaborativa para el intercambio de material y artículos de investigación, donde se compartan, por temática, *calls for papers* de revistas científicas, congresos, etc. y donde haya espacio para la propuesta de temas, para el debate, etc.

ESTRATEGIA 5. Apoyo para un mayor acceso y visibilidad de los resultados de la investigación universitaria y colaboración para el establecimiento de puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil, para dar respuestas a problemas sociales.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Convocatorias abiertas, no solo a la comunidad universitaria, para la presentación de propuestas y la participación en el desarrollo cooperativo de proyectos.

- Desarrollo del Programa “La Universidad de los niños”, con material descargable como juegos, cortometrajes, cómics, recursos para los padres,...que hagan la ciencia más cercana y atractiva a los más pequeños. (Idea puesta en marcha por la UIB).
- Creación de concursos de trabajos de fin de grado y másteres y realización de un acto institucional para la entrega de premios.
- Jornadas de encuentro “Trabajos fin de grado y másteres - sociedad” entre organizaciones sociales y empresas locales y estudiantado para buscar líneas de trabajo conjuntas.
- Creación de un laboratorio de ciencia ciudadana para la creación de conocimiento de impacto inmediato en la cotidianidad de las personas, involucrando a ciudadanos, a distintos colectivos y comunidades de manera directa en la investigación. Búsqueda de confluencia entre necesidades sociales y líneas de investigación, desarrollo de talleres sobre propiedad intelectual, etc.
- Creación de una comisión de apoyo para las investigaciones de carácter social.
- Cursos de formación de comunicación de la ciencia en departamentos y grupos de investigación.
- Elaboración de una guía clara y precisa para conocer los pasos a dar en la carrera investigadora.
- Preparar un encuentro nacional de colectivos de universidades públicas e institutos de investigación para la elaboración de un comunicado público conjunto en el que se denuncien las circunstancias actuales de la ciencia española.
- Proponer a todas las universidades y centros públicos de investigación la creación y mantenimiento conjunto de un canal en YouTube para la divulgación de la ciencia en el que haya contenidos actualizados todas las semanas.

ESTRATEGIA 6. Apuesta por la gestión responsable de la universidad.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Creación de una red de apoyo para estudiantes sin recursos.
- Promoción de debates y foros abiertos sobre la precarización de los trabajadores de la universidad.
- Apertura de un laboratorio de creatividad para la generación de contenidos (ilustraciones, carteles, *performances*, poesía, relatos, proyecciones, videoclips, performances, etc.) sobre temas propuestos por la comunidad universitaria relacionados con los problemáticas sociales y medioambientales actuales. El material deberá estar accesible en la red para su descarga, difusión y reedición.
- Creación de un espacio de encuentro, reflexión, aprendizaje y colaboración enfocado a contribuir a disminuir la desigualdad de género.

ESTRATEGIA 7. Denuncia y visibilidad de la situación de la universidad pública tras el impacto de los últimos RD y los recortes públicos presupuestarios.

EJEMPLOS DE ACCIONES:

- Proyecto “Universidad en la Calle”: ocupación del espacio público mediante la celebración de las clases y las actividades universitarias en los puntos más emblemáticos de la ciudad y el entorno, durante una semana de cada curso. Para que sea una convocatoria estatal puede trasladarse la propuesta al resto de universidades públicas.
- Elaboración de un proyecto para visibilizar el testimonio de los estudiantes que no han podido seguir estudiando por las altas tasas universitarias.
- Creación de unas jornadas nacionales con los colectivos en defensa de los servicios e instituciones públicas.
- Elaboración de una campaña comunicativa común de todas las universidades públicas en defensa de la universidad pública.

8.2 Agentes sociales protagonistas de los procesos de comunicación

8.2.1 Comunidad universitaria

Ampliamos el mapa de agentes y grupos internos a los que debe implicar la comunicación dentro de la universidad. El mapa de públicos tradicional se reduce a alumnado, profesorado y personal de administración y servicios, por lo que la clasificación es demasiado amplia y a la vez poco inclusiva. A partir de él, se desarrollan acciones de comunicación muy individualistas. Creemos que la comunicación universitaria debe implicar también a los órganos de representación, los centros docentes y no docentes, a los departamentos, enseñanzas (diferentes grados, másteres y cursos de especialización), servicios de la institución o áreas de trabajo y colectivos sindicales, de estudiantes y otros que se hayan constituido en el seno de la misma:

- Órganos de representación de la universidad
- Centros docentes y no docentes
- Departamentos
- Enseñanzas (Grados, másteres, otros)
- Servicios de la institución
- Colectivos de estudiantes
- Otros colectivos universitarios
- Sindicatos
- Alumnado
- PAS
- PDI

8.2.2 Grupos externos a la institución

No se trata que el servicio de comunicación monopolice las relaciones con estos agentes. Su principal función es la coordinación de las acciones y el apoyo y

promoción de las propuestas y actividades que se pongan en marcha. Las diferentes áreas de trabajo serán las encargadas de dinamizar las relaciones con cada uno de estos grupos:

- Otras universidades públicas
- Institutos de investigación
- Administraciones públicas y gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales
- Sociedad civil organizada y movimientos sociales
- Colectivos en defensa de la enseñanza pública
- Sindicatos
- Colegios profesionales
- Tejido empresarial local (para fomentar las relaciones con el entorno)
- Medios de comunicación
- Familiares de alumnos
- Antiguo alumnado
- Escuelas
- Institutos
- De forma más amplia:
 - Niños y jóvenes
 - Personas mayores

8.3 Servicio de comunicación

Espacio permanente de información, formación y escucha, desde el que se promueve el contacto, el encuentro y la cooperación entre los diferentes agentes sociales que conforman, desde dentro y desde fuera, la universidad.

8.3.1 Ubicación en la estructura universitaria

- La comunicación es una cuestión estratégica que debe coordinarse con

el equipo de gobierno, no depender de éste para no representar a sus propios intereses si no a los de toda la comunidad universitaria. La comunicación es un elemento que debe conformar a la propia institución, y por lo tanto debe formar parte de los niveles más altos del organigrama.

- Se propone la fórmula de un vicerrectorado de comunicación, porque la comunicación de este modo tendría un lugar estratégico y contaría con la autonomía y legitimidad suficiente para implementar propuestas y acciones de reforma.
- El vicerrector será el máximo responsable, o representante, de la comunicación universitaria, y deberá rendir cuentas y responder ante el observatorio permanente de seguimiento y control, que contará con la participación, en igualdad de condiciones, de todos los colectivos universitarios.
- El papel fundamental que cumple el vicerrector es ser el máximo representante del servicio de comunicación, velando por la buena marcha y la organización del mismo.

8.3.2 Principales funciones del servicio y organización del trabajo

- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la institución.
- Identificar las competencias y necesidades de los diferentes colectivos para contribuir a su implicación en la comunicación.
- Impulsar y coordinar la creación de redes, aportando herramientas y recursos para fomentar los vínculos y los procesos de intercambio.
- Dinamizar, mediar y facilitar el desarrollo de procesos culturales, canales de encuentro e iniciativas comunicativas participativas para que tanto la comunidad universitaria como los agentes sociales externos puedan dialogar, intervenir e identificar nexos comunes que los muevan a la acción.

- Trabajar en colaboración con las comisiones de control y de comunicación así como con los grupos de trabajo y los delegados, encargándose además de llevar la coordinación de los dos últimos.
- Perfil multidisciplinar de los integrantes del servicio: mediadores culturales.

CONCLUSIONES

Los problemas históricos de la universidad sumados a la descapitalización y financiarización a las que se está viendo forzada, junto a la creación de un mercado transnacional universitario, no hacen más que cercenar las posibilidades de que esta institución pública pueda ser un lugar accesible a toda la población, un espacio autónomo y abierto al diálogo y al debate social, donde pueda construirse conocimiento libre de injerencias y pueda formarse a ciudadanos críticos, en lugar de mano de obra abocada a la precariedad.

En este contexto, en el que las universidades públicas devienen empresas, estas instituciones están optando, como así lo demuestra esta investigación, por adoptar estrategias comunicativas centradas en la proyección de imagen, con el fin de alcanzar un posicionamiento que les permita ser atractivos y competitivos en el mercado. Pero las estrategias comunicativas implementadas no parecen estar dando sus frutos, a tenor del distanciamiento y la desafección social que existe hacia la universidad.

Nosotras ofrecemos otras soluciones comunicativas que estarían encaminadas a fomentar la función social de la universidad pública y que contribuirían a hacer frente a la imposición capitalista de un tipo determinado de universidad.

Exponer las conclusiones que se han alcanzado en torno a estas dos cuestiones, ejes sobre los que ha pivotado esta tesis, será la tarea que acometeremos en las siguientes páginas para, finalmente, contrastar las tres hipótesis de las que partíamos. Comprobaremos que tanto el objetivo general como los objetivos concretos de este trabajo se han alcanzado. Lo que se pretendía era analizar desde el enfoque de la comunicación participativa la gestión de la comunicación institucional universitaria desarrollada por los departamentos de comunicación de las universidades públicas españolas. De forma concreta, la investigación buscaba determinar cuáles son los criterios que definen las estrategias comunicativas universitarias implementadas por los gabinetes de comunicación de las universidades públicas, conocer cuáles son

las funciones de estos departamentos, saber con qué agentes desarrollan acciones de comunicación, averiguar cómo conciben la comunicación institucional universitaria los directores de comunicación de las universidades públicas y, finalmente, elaborar una propuesta de actuación para una planificación estratégica y colaborativa en la comunicación en la universidad.

En función de los resultados, el objetivo prioritario de comunicación de las universidades públicas es impulsar o mejorar su imagen y/o su reputación, para alcanzar una mayor visibilidad y notoriedad y lograr una posición de liderazgo en su entorno y cada vez más a nivel internacional, siendo la proyección internacional otro de los objetivos comunicacionales que va adquiriendo más peso.

Este objetivo se aleja mucho de la propuesta de los expertos en comunicación participativa y para el cambio social que han participado en el panel Delphi de esta investigación. Según sus aportaciones, el objetivo principal al que debería responder la gestión de la comunicación en las universidades públicas sería, atendiendo al carácter público y social de la institución, velar por la pluralidad de voces y por la participación en el proyecto universitario de todos los agentes sociales, internos y externos, de la universidad.

El carácter instrumental y finalista de la comunicación universitaria puede justificarse por el contexto competitivo y la reducción presupuestaria al que las universidades públicas se han visto abocadas por el marco legislativo que a día de hoy y en los últimos años regula la educación superior en España. Pero creemos que esta tendencia hacia la proyección también está determinada por otros factores, como puede ser el trasvase del modelo de gestión comunicativa corporativa a esta institución de titularidad pública. Por las declaraciones de los directores y directoras durante las entrevistas se concluye que la comunicación institucional universitaria está más ligada a esta perspectiva corporativa que a la comunicación institucional concebida desde una óptica más social y

colectiva. Un hecho bastante ilustrativo es que solo una directora, de los 33 entrevistados, usó la palabra “participación” en el contexto de la conversación, en una entrevista que viraba en torno a la comunicación en la universidad pública.

La mejora de la comunicación interna no está entre los objetivos comunicacionales de las universidades públicas, a pesar de la complejidad de la institución y la diversidad y el volumen de agentes internos que está tiene en su seno. Únicamente 6 dircom hacen referencia a “atender las demandas de los públicos internos y transmitirles las posibilidades y logros de la universidad”, cuando se les pregunta sobre los objetivos de comunicación de la universidad.

En general, los entrevistados asumen que la comunicación interna es uno de los aspectos más débiles de la comunicación universitaria, pero no hacen propuestas concretas de mejora ni autocrítica hacia la forma de concebirla ni llevarla a la práctica.

Se puede afirmar que no se gestiona desde un enfoque global e integral en consonancia con la comunicación externa y que el cometido de los gabinetes de comunicación en este ámbito es únicamente el de ejercer de transmisores de información institucional y del gobierno universitario hacia la comunidad universitaria.

Si bien a nivel interno se puede recurrir al gabinete desde los diferentes niveles para el asesoramiento en comunicación o para la difusión de noticias dentro de la propia institución o hacia el exterior, existe cierto desapego, desconocimiento y falta de concienciación por parte de la comunidad universitaria hacia la labor de este departamento o área. Las dinámicas de trabajo de los departamentos y del profesorado universitario, muy individualistas, influyen necesariamente en esto, pero es una realidad que el papel que juegan en la comunicación universitaria el PDI y el resto de colectivos de la comunidad universitaria es el

de meros receptores de información, careciendo de posibilidades de participar activamente en cualquier fase del proceso: en la ejecución de la comunicación, en su diseño y planificación y en la evaluación de la misma; si lo hacen, es en calidad de público (por ejemplo, a través de encuestas de alguna auditoría de imagen) y nunca como protagonistas en la toma de decisiones, pues estas son tomadas de forma unilateral por el equipo de gobierno en conjunto, habitualmente, con el dircom, o contando con su asesoramiento. Este hecho es consecuencia de la debilidad más acusada que presenta la institución, de acuerdo a los resultados del análisis DAFO, también reseñada por los expertos del panel Delphi: su estructura jerarquizada y la escasa representatividad de los colectivos más desfavorecidos y del estudiantado en los órganos de representación y toma de decisiones.

Debería redefinirse el rol que juegan los gabinetes de comunicación de las universidades públicas si se quiere cambiar la disposición de los públicos internos hacia ellos y a la vez conseguir una mayor transversalidad de la comunicación en toda la estructura universitaria y una implicación activa de la comunidad universitaria. Se trataría de que estos órganos dejen de ser emisores y difusores de información y se conviertan en promotores de procesos y espacios de encuentro para que la comunidad universitaria dialogue, participe en la comunicación y pueda, entre otras cuestiones, gestarse una identidad cohesionada.

Entre las funciones que desarrollan los gabinetes de comunicación de las universidades prevalecen las relaciones con los medios de comunicación y en segunda instancia, a muy poca distancia de la primera, la gestión y difusión de información a través de medios propios, principalmente la web. Podría decirse que los dos ámbitos están casi en igualdad de condiciones, pues aunque los medios de comunicación sigan siendo una piedra angular en la actividad de los departamentos de comunicación universitarios, y también en la conformación de opinión pública, la creación y gestión de medios y contenidos propios va

ganando terreno a pasos agigantados dentro de la actividad de estos gabinetes. El auge de la comunicación digital y los cambios en los modos de recepción han sido las bases que han impulsado esta transformación. Sin embargo, es necesario recalcar que la apuesta por la gestión de medios propios no ha significado más que un trasvase al entorno digital, no habiéndose modificado ni el tipo de información ofrecido por la institución ni los procesos comunicativos entre esta y sus diferentes públicos.

Las otras tareas que desarrollan en mayor medida estos departamentos son la gestión de la publicidad y el marketing y la gestión y supervisión del adecuado uso de las normas de identidad visual corporativa. Es destacable que exclusivamente un director haya señalado entre las funciones de comunicación “apoyar la planificación, la promoción y coordinación de las acciones previstas en el Programa de Responsabilidad Social”.

Estas funciones en algunos casos, los menos, no se llevan a cabo por una única instancia o área sino por distintos órganos que incluso pueden estar adscritos a diferentes vicerrectorados. Incluso siendo así, los directores recalcan que se trabaja de forma coordinada o colaborativa y que no hay distorsiones en la gestión de la comunicación. La tendencia, no obstante, es la creación de una única área de comunicación que englobe todas las funciones relacionadas con la comunicación.

Dentro de las actividades universitarias a las que se está dando, o se quiere dar, mayor difusión estaría la investigación. Los directores han subrayado que la comunicación científica contribuye a rendir cuentas con la sociedad, al demostrar con esta que la universidad favorece al desarrollo económico y social, repercutiendo esto positivamente en su imagen. Aún así también han admitido que es un tema que se ha empezado a trabajar hace relativamente poco y que necesita desarrollarse; no obstante, hay una clara apuesta por ella porque casi la mitad de los departamentos de comunicación cuentan con un

área específica o una persona dedicada exclusivamente a esta tarea⁷⁸, con el fin de que la alta carga de actividad diaria del gabinete no eclipse este cometido. Se debería apostar por fórmulas comunicativas más innovadoras que sean capaces de establecer un mayor acercamiento entre ciencia y ciudadanía, pues solo con la difusión de esta, teniendo en cuenta además la complejidad de la materia y el poco interés que muestran los medios, no es posible establecer vínculos con la sociedad. La comunicación científica es un tema que debería trabajarse también a nivel interno, promoviéndose el conocimiento de los diferentes proyectos y líneas de investigación que se desarrollan en la universidad y el intercambio entre los grupos y las personas que trabajan en ello.

Se trataría nuevamente de llevar a cabo un cambio estructural en la comunicación, en este caso en la comunicación de la ciencia, apostando por la innovación comunicativa y, desde nuestro punto de vista, también por la sinceridad comunicativa, pues no se advierte ningún tipo de posicionamiento crítico en la comunicación científica ante los flagrantes recortes públicos en investigación.

Los medios de comunicación tradicionales, esencialmente la prensa, junto al portal web institucional y las redes sociales son los principales canales de comunicación de la institución con el público en general y con sus públicos internos, aunque a estos últimos también se les hace llegar información a través de herramientas de comunicación interna, como *newsletters* o boletines electrónicos de noticias. La opción de las *newsletters* está resultando más eficaz para informar a la comunidad universitaria, sobre todo al PDI y al PAS, que el uso indiscriminado del correo electrónico, pues permite agrupar las noticias de interés sin saturar la bandeja de entrada del *email* los destinatarios,

78 Los datos relativos a las áreas de trabajo en las que se organizan los gabinetes de comunicación de las universidades públicas no se han incluido en los resultados porque la información resultante ya venía a estar cubierta por el epígrafe 5.4.2.1. No obstante, hemos considerado fundamental hacer referencia aquí a esta información.

lo que hace que haya una mayor receptividad.

El correo electrónico, sin embargo, no es un medio apropiado para hacer llegar información al alumnado, que desatiende por completo lo que les llega por este canal. Las redes sociales son el medio al que más acuden y al que mejor están respondiendo. Las universidades están haciendo una clara apuesta por ellas, pero el nivel de profesionalización en cuanto a la gestión de los perfiles institucionales es muy desigual entre las distintas universidades públicas. Por ejemplo, hay universidades que tienen *community manager* y/o un plan de actuación en redes sociales e incluso en un caso nos hablaron de la existencia de un libro blanco de redes sociales; mientras, en otras no hay ninguna persona que específicamente se encargue de esta tarea, rotándose los diferentes profesionales del departamento para publicar información en el perfil, sobre todo en momentos importantes como serían las campañas que se realizan a finales de curso con motivo de las nuevas matriculaciones. En este extremo, hay universidades que no interactúan con los usuarios a través de los perfiles institucionales en redes sociales, sólo los usan a modo de tablón de anuncios.

Los dircom comentan que el portal web institucional es el principal canal de comunicación con los públicos internos y externos, pero para ser más precisos nosotras diríamos que es el principal medio para difundir información sobre la institución y para la transmisión de los valores de la marca universitaria. Según el testimonio de algunos directores es el mejor escaparate de la universidad, concordando esto con lo que señala Blanco Sánchez (2014: 430): “las universidades españolas presentan un planteamiento definido en la transmisión de sus marcas a través de las sedes webs institucionales”.

A pesar de la incorporación de las universidades al entorno digital no puede hablarse, ni a nivel interno ni externo, de diálogo y mucho menos de participación, pues la comunicación institucional se centra principalmente en la

difusión de información, en la generación de marca y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales, opinión vertida asimismo por los panelistas. No cabe duda que la comunicación universitaria debe otorgar especial atención a internet, pero la comunicación no se agota ni se reduce a los viejos ni a los nuevos medios, lo importante es que exista un intercambio real, y esto, en general, no parece que se esté produciendo tampoco en las plataformas digitales, aunque sí pueda hablarse de una cierta interactividad y apertura de las universidades.

Otro detalle que nos gustaría recalcar es la dificultad de acceso a información de los departamentos de comunicación en la web institucional (nula disponibilidad en abierto de los planes de comunicación, etc.) y la falta de transparencia que han mostrado los dircom cuando se les ha preguntado por el presupuesto con el que cuentan las instancias que coordinan (solo 6 de ellos han explicitado la partida presupuestaria). Aunque casi todas las universidades tengan un portal de transparencia, conocer datos puntuales, como los que nos interesaban, no es una tarea fácil o posible en todos los casos, porque la universidad es una institución muy compleja y puede ocurrir que la unidad de gasto no sea el gabinete sino otra instancia, por ejemplo, el rectorado o el vicerrectorado del que depende; si es así, los datos no están tan desglosados en el portal de transparencia y no podemos llegar a conocer el presupuesto que se destina a comunicación. Tener un portal de transparencia no es sinónimo de apertura si buscar un dato se convierte en una travesía dentro de un laberinto sin salida.

Por otro lado, las campañas de comunicación o publicidad que se implementan desde los departamentos de comunicación de las universidades públicas están centradas en transmitir una imagen positiva de la universidad y responden a objetivos de marketing: están dirigidas a los futuros estudiantes, al alumnado y los egresados, buscando alcanzar un mayor número de matrículas en los grados y los posgrados, y en segundo término, promocionar los cursos de

verano, los de idiomas o las ofertas de extensión universitaria.

Los públicos fundamentales de la comunicación universitaria son los potenciales estudiantes, los medios de comunicación, y a través de ellos la sociedad en general, y en tercer lugar, la comunidad universitaria.

A nuestro modo de ver, apoyándonos en un comentario de uno de los expertos del panel Delphi, “la comunicación institucional universitaria debería implicar la inclusión de sectores más variados y promover canales específicos y especiales que puedan ser utilizados de forma abierta, participativa e inclusiva”.

Es interesante reseñar en este punto que dentro de la comunidad universitaria hay un público claramente diferenciado, el estudiantado, al que además de remitírsele información institucional, se le hace llegar información promocional sobre cursos y másteres, como hemos referido en el párrafo anterior. Los estudiantes son considerados en este sentido clientes, al igual que los futuros estudiantes, a los que hay que venderles un “producto”. Del aumento de las matrículas depende que se mejore, en parte, la situación económica de déficit de las universidades públicas, y por esta razón, la promoción y el marketing se convierten en herramientas claves para convencer a unos estudiantes que se topan cada año con precios más altos. Se trata de atraerlos hacia “tu oferta” porque si eligen otra opción resultará “negativo para ti”.

Podríamos decir que la comunicación universitaria pivota entre dos públicos: los futuros estudiantes (entiéndase en sentido amplio y no solo como potenciales estudiantes de grado) y los medios de comunicación, teniendo cada vez más importancia los primeros frente a los segundos. Esto es sintomático del giro que se está produciendo en estos departamentos: de las relaciones con los medios a la comunicación corporativa y la creación de marcas universitarias.

Otro público al que se comienza a dar importancia en las universidades españolas son los *alumni* o antiguos alumnos, ya que estos pueden contribuir, de acuerdo a las palabras de un director de comunicación, “a la captación de fondos, el reforzamiento de la marca y a establecer una mayor conexión con la sociedad”.

Los directores entienden que el mapa de públicos de la universidad es más amplio (e incluye a administraciones públicas, otras universidades nacionales e internacionales, líderes de opinión, colegios profesionales, organizaciones de todo tipo, familias del alumnado, personas mayores, etc.), pero desde los gabinetes se trabaja principal y específicamente con los que hemos nombrado, apoyándose a otras instancias que se encargan de las relaciones con públicos más específicos, como pueden ser las empresas o las ONG, sobre todo en la difusión de las actividades que desarrollan en este sentido. Por mucho que se defienda que se desarrolla una gestión global de la comunicación, este tipo de hechos demuestran los departamentos de comunicación son meras correas de transmisión de información generada por la institución, ya que no se encargan de establecer ni de coordinar una estrategia de comunicación integral con los diferentes públicos universitarios.

Por otro lado, el 55% de los directores de comunicación afirma que su universidad no cuenta en estos momentos con un plan estratégico de comunicación. Este hecho es muy llamativo a la vez que negativo, pues la planificación de la comunicación es fundamental para poderla gestionar eficazmente: saber de dónde se parte, conocer cuáles son las necesidades de la institución, determinar con qué grupos se va a trabajar, cómo se va a llegar a ellos, qué tipo de acciones se van a poner en marcha,...En fin, sirve para organizar y coordinar la comunicación en función de unas metas prefijadas. Para una institución pública, tener un plan de comunicación, en el que se defina de forma clara y precisa su política comunicativa con base en su función y compromisos sociales, es un eje básico para que devenga común y colectiva,

puesto que la comunicación conforma las instituciones.

Algunos directores argumentan que aunque no haya un plan formalizado la labor realizada por el gabinete responde a los mismos objetivos que tiene la universidad. También se expone que el exceso de trabajo diario imposibilita atender a objetivos a largo plazo y que la escasez de recursos tampoco permite que se pueda realizar la investigación previa que conllevaría elaborar un plan de comunicación.

Del 45% de las universidades que tienen un plan de comunicación estratégico, el 21% ha desarrollado algún tipo de investigación previa antes de elaborarlo, generalmente auditorías de imagen o similares o, en una ocasión, un *benchmarking* o estudio de mercado.

Para la evaluación de los resultados comunicativos generalmente se usan indicadores cuantitativos como el *pressclipping*, el número de visitas a la web o la cantidad de seguidores en redes sociales, así como indicadores de calidad y rendimiento del servicio de comunicación, entre los que se incluyen, por ejemplo, el porcentaje de satisfacción de los usuarios del área o el número de impactos en los medios de comunicación.

Frente a la evaluación cualitativa y participativa prima la evaluación cuantitativa, cuyos resultados no son capaces de devolver un verdadero *feedback* de la calidad de los procesos comunicativos. Puede vislumbrarse que este sistema de trabajo está en consonancia con la nueva forma de gestión pública que se está implantando en las administraciones públicas y, en el caso que nos ocupa, en las universidades, en línea con los estándares de eficiencia y eficacia que se les exige actualmente: gerencialización, competitividad, gestión por resultados, etc.

El 63,6% de los gabinetes de comunicación depende orgánicamente del rector o rectora y el 36,3% de un vicerrectorado. Estos resultados no continúan la

tendencia detectada por Durán Mañes (2005), cuando al comparar datos de 1999 con los obtenidos en la investigación de su tesis doctoral comprobó que había aumentado el número de servicios de comunicación que habían pasado a depender de vicerrectorados con respecto a 1999. Esto demuestra que la ubicación del departamento de comunicación puede cambiar cuando existe una renovación del equipo del gobierno, hecho que no ocurre con otras áreas. Algunos dircom denunciaron precisamente que uno de los principales problemas de comunicación en las universidades públicas es la escasa estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación universitaria.

Desde nuestro punto de vista, la comunicación es una cuestión estratégica que debe coordinarse con el equipo de gobierno, que no depender de este, para no representar a sus propios intereses si no a los de toda la comunidad universitaria.

La fórmula que consideramos más interesante, de acuerdo a las propuestas de los expertos y expertas del panel Delphi, sería la de un vicerrectorado de comunicación, pues de esta forma la comunicación ocuparía un lugar estratégico, en igualdad de condiciones que la investigación o la planificación académica. Se contaría con la suficiente autonomía y legitimidad para que la comunicación se percibiese como una cuestión transversal y connatural a la institución universitaria.

Asimismo, como comentaba un panelista, debería crearse un mecanismo de seguimiento y control participado por los diferentes colectivos que forman la universidad.

Para lograr una mayor transversalidad y corresponsabilidad de la comunicación sería interesante que los centros, las distintas áreas y colectivos universitarios contasen con delegados de comunicación que trabajasen de forma

colaborativa entre ellos, coordinados por el departamento de comunicación. Podría crearse una comisión de comunicación abierta en la que todos los colectivos, áreas y centros estuviesen representados. En dos universidades existe la figura de delegado de comunicación en los centros, aunque no exista comisión comunicativa de delegados, y se asegura que este método está funcionando muy bien.

Normalmente los gabinetes están más centrados en atender al equipo de gobierno y los asuntos de índole institucional que en realizar esta tarea, hecho también corroborado por los expertos de nuestro panel. Se intenta que exista una coordinación en la comunicación, pero no hay mecanismos para ello. Lo que hacen es ofrecen asesoramiento en comunicación a aquellas instancias o agentes que lo solicitan y sobre todo ejercer de interlocutores en las relaciones con los medios.

En el 51% de las universidades, el dircom toma decisiones junto al equipo de gobierno o lo asesora en materia de política comunicativa. Pero solo siete de ellos forma parte del equipo de gobierno, cuatro en calidad de jefes de Gabinete del Rector. La comunicación más que un lugar estratégico tiene una posición subsidiaria y de dependencia del equipo rectoral. Antes hablábamos de la poca estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión universitaria, y esto nos hace volver de nuevo sobre este tema. Con esto, no defendemos que la solución está en dar más poder al dircom, porque no corregiría ninguno de estos problemas (posición subsidiaria y de dependencia de la comunicación en el proyecto universitario, escasa estabilidad estratégica, etc.) y seguiríamos hablando de unilateralidad. Creemos que se trata de darle más poder a la comunicación misma, para que pueda convertirse en un espacio independiente de las injerencias los cargos políticos institucionales; una cuestión primordial además de plenamente democrática y no un instrumento de propaganda o de marketing.

A pesar de que la institución es muy jerárquica, defendemos la fórmula de que el máximo responsable sea un vicerrector, por las razones que ya hemos esgrimido basándonos en las ideas argüidas por los expertos del Delphi, por encima de todo, porque de esta manera, al ser un cargo político, ha de rendir cuentas a la comunidad universitaria. Para que esto no sea teórico, como de facto lo es, sería necesario, como ya apuntamos, la creación la creación de un órgano de control.

Otras de las tareas que desarrollan los dircom es la de supervisar la gestión de la comunicación y organizar las tareas. Once de ellos aseguran que también desarrollan labores diarias dentro del gabinete porque la carga de trabajo lo requiere; generalmente se encargan de tareas de carácter más estratégico, como la atención a los medios, el desarrollo de un *briefing* o la planificación de una campaña.

Para impulsar una comunicación universitaria más democrática, las funciones del dircom y del gabinete han de virar 180º grados. Los resultados del panel apuntan a que su rol principal debe ser el de ejercer de coordinadores, facilitadores y dinamizadores de diálogo, promoviendo espacios de encuentro y vínculos entre los grupos, trabajando colaborativamente para ello con la comisión y los delegados de comunicación, órgano y figuras de los que ya hemos hablado anteriormente, que forman parte de la propuesta de actuación comunicativa dirigida a fomentar dinámicas participativas en el seno y en el contexto de la universidad pública, que hemos desarrollado en esta tesis como parte del trabajo de investigación.

Una de las primeras tareas que habría que acometer sería la formación en comunicación participativa y cultura democrática, primero de los integrantes del departamento de comunicación y después progresivamente del resto de la comunidad universitaria, a partir de la creación de una red formativa de agentes en comunicación participativa. Esta formación podría desarrollarse en

casca en talleres abiertos. En primer lugar se formaría a los trabajadores e integrantes del gabinete, estos a su vez se encargarían de trasladar y compartir los conocimientos y habilidades adquiridas con los delegados de comunicación, que posteriormente en su ámbito de actuación implementarían otro taller y así sucesivamente. De este modo, se fomenta la corresponsabilidad y el empoderamiento de todos los agentes universitarios en la comunicación, y por ende, en el proyecto universitario. Esta debe ser una cuestión estratégica, es decir, hay que apostar decididamente por ella y hay que buscar mecanismos específicos para organizar y dinamizar adecuadamente los procesos. Las nuevas tecnologías no pueden dejarse de lado, deben verse como un aliado fundamental, ya que son esenciales para la creación de redes, para el intercambio de conocimiento y propuestas, para la creación de material y contenido, etc.

Llegados a este punto, creemos que podemos enfrentarnos a las hipótesis y corroborar que todas ellas se cumplen:

- **HIPÓTESIS 1:** La gestión de la comunicación de la universidad pública está orientada al logro de objetivos en términos de imagen, en pos de crear una marca universitaria diferenciada y competitiva. Prima un modelo de comunicación instrumental y finalista, muy influenciado por la lógica mercantil.
- **HIPÓTESIS 2:** Los gabinetes de comunicación de las universidades públicas dan prioridad a la comunicación externa frente a la interna, enfocando su trabajo especialmente en las relaciones con los medios de comunicación.
- **HIPÓTESIS 3:** La comunicación desarrollada desde estos gabinetes de comunicación, tanto nivel interno como externo, tiene un carácter unidireccional, primando la difusión de información frente al diálogo y a la participación de los públicos.

Coincidimos con Losada Díaz (2002: 150) en que: “los dos planos de acción

de los gabinetes de comunicación universitarios se decantan por las relaciones con los medios y las estrategias más persuasivas”, y añadimos que las características que mejor definen el modelo de comunicación que prevalece en las universidades públicas españolas son: unidireccionalidad, enfoque difusionista y carácter corporativo e instrumental de la comunicación.

A continuación subrayamos los puntos principales que hemos detectado en la gestión de la comunicación de las universidades públicas:

1. Trasvase del modelo de comunicación corporativa: estrategias comunicativas centradas en la proyección de imagen y marca universitaria.
2. Comunicación interna: instrumento unidireccional para la transmisión de información institucional y del equipo de gobierno.
3. Escasa estabilidad estratégica de la comunicación debido a la dependencia y sumisión de la política y organización comunicativa a las decisiones de cada equipo de gobierno.
4. Grandes déficits en la planificación estratégica y la gestión global de la comunicación.
5. Públicos principales: potenciales estudiantes y medios de comunicación. Se advierte la tendencia de un mayor enfoque hacia la comunicación corporativa y la gestión de los medios propios frente a las relaciones con los medios, pero estas últimas siguen siendo prioritarias.
6. Agentes universitarios y grupos de interés: meros receptores de la comunicación.
7. Preeminencia de herramientas y canales de comunicación unidireccionales a nivel interno y externo.
8. Métodos cuantitativos en la evaluación y monitorización de la comunicación. Trabajo en base a resultados, en la línea con la nueva gestión pública.

Creemos que la forma de hacer comunicación es sintomática de la propia transformación que está sufriendo la universidad como aparato hegemónico. El paso de la universidad de élites a la universidad-empresa ha propiciado que la

universidad, una institución históricamente hermética, se abra tímidamente y se presente, porque de esto depende su existencia en un mercado competitivo, como una organización actual, eficaz y necesaria para el desarrollo social. ¿Necesaria y eficaz para qué desarrollo? Si es para el desarrollo de una sociedad más justa, igualitaria, crítica y autónoma, su comunicación debería buscar y promover el empoderamiento y la participación de la comunidad universitaria y de los diferentes agentes sociales.

La comunicación universitaria no tiene capacidad para conectar con los diferentes grupos de interés de la misma porque no la propicia; sus objetivos son muchos más superficiales.

Los resultados de la confrontación de la matriz DAFO que hemos realizado demuestran que la comunicación corporativa y la prioridad de objetivos comunicacionales centrados en la generación de imagen y marca llevan a la universidad pública a sucumbir a la grave amenaza de la mercantilización, de la que a la vez es consecuencia. Y simultáneamente, con este tipo de comunicación no es posible aprovechar las oportunidades del contexto ni consolidar las propias fortalezas de la institución.

Apostamos por la comunicación participativa como modelo de comunicación en las universidades públicas para promover un mayor conocimiento, confianza y defensa social de la misma, una comunicación que contribuya a la consecución de una universidad pública sin barreras, constituida por las personas. Estamos seguras que sería capaz de encarar el futuro con menos déficits que los actuales.

En esta tesis se ofrece una propuesta para una planificación estratégica de la comunicación construida mediante procesos colaborativos, con objetivos y estrategias concretas dirigidas a transformar la universidad en un proyecto procomún. La base de esta aportación proviene de los resultados del panel

Delphi, técnica que indudablemente ha sido clave para enfrentarnos con más recursos al objeto de estudio.

Somos conscientes de que sin cambiar la propia estructura y organización universitaria seguramente no sea posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación; también tienen esta opinión los y las participantes del panel. Pero hay que apostar por ello y pensar y edificar otras formas de hacer universidad, otras formas de estar en el mundo, otras formas de vivir nuestras vidas.

“Aquello que es utópico
no es lo inalcanzable
no es idealismo;
es un proceso dialéctico
de denunciar y anunciar,
denunciar la estructura deshumanizante
y anunciar la estructura humanizante.”

Paulo Freire

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, G. (11/06/2013). Crisis del periodismo (y brindis por Diagonal). *Periódico Diagonal*. Disponible en: <https://goo.gl/9vBsoe>
- Alfaro, R. M. (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*. Lima: Calandria.
- _____ (2008). Ciudadanos y culturas mediáticas: ocultos en la formalidad democrática. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 3, 352-391. Disponible en: <http://goo.gl/9i7ZzA>
- Alvarado López, M.C. y Andrés de Campo, S. (2005). Una reflexión crítica sobre la publicidad estatal. El Estado ¿anunciante social?. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 64, 67-73.
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.
- Althusser, L.(1989). Ideología y aparatos ideológicos del Estado (Notas para una investigación). En *La filosofía como arma de la revolución*. (18ª edición). Disponible en: <https://goo.gl/VjrlfW>
- ANECA (2004). *Los españoles y la universidad. Primera encuesta nacional sobre la imagen pública del sistema Universitario español*. Madrid: ANECA. Disponible en: <http://goo.gl/yIkzQP>
- Alvarado, M.C. y De Andrés, S. (2005). Una reflexión crítica sobre la publicidad estatal. El Estado: ¿anunciante social? *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 64. Disponible en: <http://goo.gl/YR30GK>
- Álvarez, M. L. (2005). *Comunicación institucional*. Disponible en: <http://goo.gl/w7BjF6>
- Amoedo Souto, C. y Noguera López, A. (2013). Regateando hacia la excelencia. Tasa de reposición de efectivos y universidades públicas. *Revista española de derecho administrativo*, 157, 249-278.
- Andradas, C. (1/4/2014). El valor de la Universidad. *El País*. Disponible en: <http://goo.gl/VRkqGl>
- Arendt, H. (1967). *Sobre la revolución*. Madrid: Revista de Occidente.
- Barranquero, A. y Saéz Baeza, C. (2010). Comunicación alternativa y

comunicación para el cambio social democrático: sujetos y objetos invisibles en la enseñanza de las teorías de la comunicación. // *Congreso Internacional AE-IC 2010, Comunicación y desarrollo en la era digital*. Málaga.

Bassat, L. (2006). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Random House Mondadori.

Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*, Madrid.

Bauzá Vázquez, E., Marañón Rodríguez, E.J. y Bello Rodríguez, A.A. (2005). Estrategia de Comunicación Interna para fomentar Valores Institucionales como sustento de una Identidad Universitaria. En F. de Moya Anegón y A. Marín Ruiz (ed.), *Actas II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. Granada: Universidad de Granada. Recuperado el 11 de febrero de 2015, de: <http://goo.gl/MzvYv9>

Beck, U. (2001, 29 de enero). El poder de la impotencia. *El País*. Disponible en: <http://goo.gl/daZs1l>

Benavides, C. (2003). Una herramienta para la elaboración un plan estratégico: el análisis DAFO. *Seminario sobre Dirección estratégica en las Universidades Andaluzas para equipos de gobierno*. Antequera, Málaga.

Benavides, J. (1997). *Lenguaje publicitario. Hacia un estudio del lenguaje en los medios*. Madrid: Síntesis.

_____ (2008). El estado de la comunicación en la enseñanza universitaria: una reflexión sobre el futuro y el pasado inmediato. *Comunicación y Pluralismo*, 5, 173-194. Disponible en: <http://goo.gl/Aaq0QS>

Bennett, W. L. y Segerberg, A. (2014). La comunicación en los movimientos. De los medios de comunicación de masas a las redes sociales. *Telos, Revista de Pensamiento sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 98: 58-70. Recuperado de <https://goo.gl/GBebi6>

Beltrán, L.R. (2007). *Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal*. En A. Walzer, M. García López y J.C. Rodríguez Centeno (Eds.), *Comunicación alternativa, ciudadanía y cultura* (17-36). Madrid: Edipo.

- Berardi, F. (2007). Mediactivismo, producción de imágenes, televisión. *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, Nº. 77-78, pp. 139-144.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Blanco Sánchez, T. (2014). *La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes webs*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Bricall, J. M. (coord.) (2000). *Informe Universidad 2000*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades españolas.
- Canel, M.J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Carmelo, M. y Calvo, S. (2010). *Branding universitario: marcando la diferencia*. Madrid: Delta.
- Casillas et al. (2013). *Análisis y crítica del documento "Propuestas para la Reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español" elaborado por la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español*. Disponible en: <http://goo.gl/Yswtes>
- Castillo Díaz, A. (2007). *La comunicación de las marcas universitarias españolas a través de sus sedes webs institucionales*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- _____ (2000). Globalización, Estado y sociedad civil: El nuevo contexto histórico de los derechos humanos. *Isegoría. Revista de filosofía moral y política*, 22, PP. 5-17. Disponible en: <http://goo.gl/XaDRfF>
- _____ (2010). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- _____ (2012). *Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de internet*. Madrid: Alianza.

- Cesareo, G.(1986). *Es noticia*. Barcelona: Mitre.
- Chomsky, N. (2014, 2 de marzo). Sobre el trabajo académico, el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación superior. *Sin permiso*. Disponible en: <http://goo.gl/PjOsDJ>
- CC.OO. (2014). *Por un modelo social de universidad. Frente a las propuestas neoliberales de mercantilización* (nº 94). Disponible en: <http://goo.gl/ifx9Ya>
- _____ (2015). *Informe comienzo de curso 2015/2016*. Disponible en: <http://goo.gl/Puu72r>
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporative y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
- _____ (2001). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Costanza-Chock, S. (2013). Transmedia Mobilization in the Popular Association of the Oaxacan Peoples. En B. Cammaerts; A. Mattoni; P. McCurdy (eds.), *Mediation and Protest Movements*, pp. 95-114.. Bristol: Intellect Press.
- Dalkey, N.J.; Rourke, D.L.; Lewis, R.; Snyder, D. (1972). The Delphi method: An experimental study of group opinion. En N.J. Dalkey (Dir). *Studies in quality of life* (pp. 13-55). Massachusetts: Lexington Books.
- Debord, G. (2007). *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pretextos.
- Debray, R. (1995). *El estado seductor. Las revoluciones mediológicas del poder*. Buenos Aires: Manantial.
- Derrida, J. (2002). *Universidad sin condición*. Madrid: Editorial Trotta.
- De Salas Nestares, I., Fernández Souto, A.B. y Martínez Vallvey, F. (Eds.) (2005). *La universidad en la comunicación: la comunicación en la universidad*. Madrid: Edipo.
- Díez, E., Guamán, A., Jorge, A. y Ferrer, J. (2014). *Qué hacemos con la universidad*. Madrid: Akal.
- Durán Mañes, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: Aplicación de un modelo de corporate universitario*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I.

- Escotet, M.A. (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. *Perfiles Educativos*, XXVII (107), Enero-Marzo, 134-148. Disponible en: <http://goo.gl/tLI5Sn>
- Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades. *Discurso y sociedad*, 2 (1), 170-185.
- Farga, M.J. (1969). *Universidad y democracia en España. 30 años de lucha estudiantil*. México: Ediciones Era.
- Fernández - Ballesteros, R. (1995). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. Universidad Jaume I.
- Fernández Buey, F. (2009). *Por una universidad democrática. Escritos sobre la universidad y los movimientos universitarios*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Fernández, J.; Sevilla, C. y Urbán, M. (2013). De la universidad como campo de batalla de la lucha de clases. En J. Fernández González, M. Urbán Crespo y C. Sevilla Alonso (Coords.), *De la nueva miseria. La universidad en crisis y la nueva rebelión estudiantil*. Madrid: Akal. Pensamiento crítico.
- Fernández García, F. R. y Mayor Gallego, J. A. (1995). *Muestreo en poblaciones finitas: Curso básico*. Barcelona: PPU.
- Ferreiro Baamonde, X. (2010). Mercantilización y precarización del conocimiento: el proceso Bolonia. En Edu-factory y Universidad Nómada (Comp.), *La Universidad en conflicto. Capturas y fugas en el mercado global del saber*, pp. 113-144. Madrid: Traficantes de sueños.
- FETE-UGT (2015). *Impacto de la legislatura del Partido Popular en las Universidades Públicas. El déficit y los recortes se han acelerado en las Universidades Públicas durante el gobierno del PP*. Disponible en: <http://goo.gl/dKxNLn>
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de*

- France (1978-1979). Fondo de Cultura Económica: Buenos Aires.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Gaitán, J.A. y Piñuel A, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Galcerán Huguet, M. (2003). El discurso oficial sobre la Universidad. *Logos. Anales del seminario de metafísica*, núm. 36, pp. 11-32.
- _____ (2010). La educación universitaria en el centro del conflicto. En Edu-factory y Universidad Nómada (Comp.), *La Universidad en conflicto. Capturas y fugas en el mercado global del saber*, pp. 13-40. Madrid: Traficantes de sueños.
- Galán Palomares, F. M. y Pietkiewicz, K. (coord.) (2015). *Bologna with Student Eyes 2015 Time to meet the expectations from 1999*. Bruselas: Comisión Europea.
- Gallarza, M.; Fayos, T.; Servera, D.; Arteaga, F.(2008). Análisis y evaluación del servicio de formación universitaria: implicaciones para el marketing estratégico de las universidades. *7TH International Congress Marketing trends*. Venecia.
- García de León, M.A. y García de Cortázar, M. (1992). Universidades y universitarios (1970-1990). *Revista Educación*, pp. 89-107.
- García García, M. (2014). *La comunicación de la marca a través de las sedes webs. El caso de las PYMES*. Madrid: Ediciones Universitarias McGraw-Hill.
- García López, M. (2001). *Publicidad institucional: el Estado anunciante*. Málaga: Universidad de Málaga.
- _____ (2007). Publicidad institucional. Una necesaria reflexión a contracorriente. *Redes.com. Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*, 4, 291-306.
- _____ (2009). Desbordando la comunicación institucional hacia un nuevo modelo participativo. En A. Jorge, y M. García (coords.), *Comunicación y poder. Reflexionando para el cambio social*, pp. 105-134. Málaga: Servicio de publicaciones de la Fundación Unicaja.

- _____ (2010). La comunicación como escenario de empoderamiento ciudadano y para la construcción colectiva de cultura de paz. Pensando otra publicidad social. En L. Sánchez, y J. Codorniú (eds.), *Movimiento asociativo y cultura de paz. Una mirada desde Andalucía*, pp. 165-186. Granada: Universidad de Granada. Instituto de la Paz y los conflictos.
- _____ (2012). Contra la publicidad como “arma de destrucción masiva”. Comunicación participativa para la paz. En A. Cortés, y M. García (eds.), *Comunicación y cultura de paz*, pp. 119-148. Granada: Universidad de Granada. Instituto de la Paz y los conflictos.
- García Ruíz, A. (2012). *Contra la privatización de la universidad pública. La universidad pública como bien común*. Barcelona: Proteus.
- García, M. y Berganza, M.R. (2005). El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En M.R Berganza y J.A Ruíz, *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill España.
- García y García, A. (2002). Génesis de la Universidad. Siglos XIII – XIV. En L.E. Rodríguez-San Pedro (Coord.), *Historia de la Universidad de Salamanca. Vol. I. Trayectoria histórica e instituciones vinculadas* (pp. 21-38). Salamanca: Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- García, J. y Guamán, A. (2013). La transformación de la universidad. En E. Díez y A. Guamán (Coord.), *Educación pública: de tod@s para tod@s. Las claves de la marea verde*, 233-264. Albacete: Bomarzo.
- Gil, M.A. (2001). Planificación estratégica: “Método DAFO”. En T. R. Villasante, M. Montañés y P. Martín (Coord.), *Prácticas locales de creatividad social: Construyendo ciudadanía/2*. Barcelona: El viejo Topo.
- Giner de los Ríos, F. (1990). Qué debe ser la universidad española del provenir. En T. Rodríguez Lecea (ed.), *Escritos sobre la Universidad española. Antología (1893-1904)*. Madrid: Espasa Calpe.
- Gitlin, T. (2013). Un cúmulo de crisis: circulación, ingresos, atención, autoridad y confianza. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 18,

- pp. 11-23. Disponible en: <http://goo.gl/Tg05IP>
- Glissant, E. (2002). *Introducción a una poética de lo diverso*. Barcelona: Ediciones del Bronce.
- Gomá, O. y Alós, P. (2013). *Universidad S.A.* (documental). Disponible en: <http://goo.gl/7p9UOq>
- Gómez, M., Masa, O. y Cortese, F. (2013). Por otra universidad democrática, En E.J. Díez Gutiérrez y A. Guamán (Coords.), *Educación pública: de tod@s para tod@s. Las claves de la marea verde*, 265-282. Madrid: Bomarzo.
- Gómez Calderón, B.J. y Paniagua Rojano, F.J. (2014). Las universidades españolas en Twitter: Mensajes, contenidos y públicos. *Historia y Comunicación Social*, 19, Núm. Especial Enero, pp. 681- 694. Disponible en: <http://goo.gl/bhFjLd>
- González Cuevas, O. M. (1997). El concepto de universidad. *Revista de la Educación Superior*, 26, 2 (102), pp. 49-78.
- Gutiérrez-García, E. y La Porte, T. (2013). Introducción. Misión de las instituciones en un ámbito democrático. En E. Gutiérrez-García y T. La Porte (Ed.), *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*, pp. 9-15. Barcelona: Editorial UOC.
- Gramsci, A. (2000). *Cuadernos de la Cárcel*. Tomo 6. México: Editorial Era.
- Grau, F.X. (2012). *La Universidad pública española: Retos y prioridades en el marco de la crisis del primer decenio del Siglo XXI*. Tarragona: URV.
- Grau, F.X y Basora, D. (2011). La universidad pública de hoy: dimensión, eficacia y eficiencia. *La Cuestión Universitaria*, 7, 4-15.
- Grunig, J.E. y Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gumucio-Dagron, A. (2001). *Haciendo olas. Historias de comunicación participativa para el cambio social*. New York, NJ: The Rockefeller Foundation.
- Gutiérrez Zuloaga, I. (1999). La universidad española del 98 ante el reto del siglo XXI. *Contextos educativos*, 2, pp. 11-25.

- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen 1: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- Hardt, M. y Negri, A. (2000). *Imperio*. Cambridge, Massachussets, Londres: Harvard University Press.
- _____ (2012). *Declaración*. Madrid: Ediciones Akal.
- Harnecker, M. y Bartolomé, J. (2015). *Planificando desde abajo. Una propuesta de planificación participativa descentralizada*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Hernández Díaz, J.M. (1997). La Universidad en España, del Antiguo Régimen a la LRU (1983). Hitos y cuestiones destacadas. *Aula*, 9, 19 – 44.
- Hernández Gómez, F. y Zamora, R. (2010). Diagnóstico de la imagen de marca de las instituciones universitarias en España. En *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Universidad La Laguna. Disponible en: <http://goo.gl/nAclnS>
- _____ (2012). La triangulación interdisciplinar metodológica (TIM) como modelo para analizar la imagen de las instituciones universitarias. En M. Vicente et al., *II Congreso Nacional Métodos de Investigación en Comunicación*. Segovia. Disponible en: <http://goo.gl/ENF7SM>
- Hernández Sandoica, E. (2008). Tres décadas de educación superior en España: universidades e investigación. *Cuadernos del Instituto Antonio de Nebrija*, 11 (1), 101-134.
- Herranz de la Casa, J. M. (2005). La comunicación que refuerza la imagen de la universidad en su entorno más cercano. En F. de Moya Anegón y A. Marín Ruiz (ed.), *Actas II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de: <http://goo.gl/n3PjpS>
- Herranz de la Casa, J.M., Tapia Frade, A. y Vicente Lázaro, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 262-274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Disponible en:

<http://goo.gl/HqHlmO>

Ibáñez, J. (1996). Perspectivas de la investigación social: el diseño de las tres perspectivas. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.

Iborra, Y. S. (24/10/2015). Entrevista Franco Berardi “Bifo”: La amistad es la manera de salir de la explotación actual”. *El Diario*. es. Disponible en: <http://goo.gl/uShxbi>

Iguartua, J.J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Bosch.

Krotsch, P. (1998). La universidad frente a los desafíos de la imprevisibilidad y la integración social. En R. Castronovo (Coord.), *Integración y Desintegración en el mundo del siglo XXI*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

La Porte, J.M. (2009). La comunicación institucional como fundamento integrador. En J.M. Mora (Ed.), *10 ensayos de comunicación institucional*, pp. 29-50. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Laclau, E. (1996). *Emancipación y diferencia*. Buenos Aires: Ariel.

Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.

_____ (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting and Social Change*, 73 (5), 467-482.

Laval, C. y Dardot, P. (2015). *Común. Ensayo sobre la revolución del siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.

Ley de 29 de julio de 1943 sobre ordenación de la Universidad española. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de julio de 1943, núm. 212 pp. 7406 – 7431.

Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa. *Boletín Oficial del Estado*, 6 de agosto de 1970, núm. 187, pp. 12525 – 12546.

Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria. *Boletín*

Oficial del Estado, 1 de septiembre de 1983, núm. 209, pp. 24034 – 24042.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de diciembre de 2001, núm. 307, pp. 49400 – 49425.

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril de 2007, núm. 89, pp. 16241 – 16260.

Lois, I. (2010). Comunicación comunitaria, Universidad y organizaciones sociales: un espacio para la construcción del "otro". *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 57. Disponible en: <http://goo.gl/gYw5EG>

Losada Díaz, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la Universidad*. Murcia: UCAM.

_____ (2010). La comunicación en la construcción de marcas universitarias. En J. C. Losada Díaz (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Losada Vázquez, A. (1998). La comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.

Losada Vázquez, A., Plaza Sánchez, J.F. y Huerta Floriano, M.A. (Coords.) (2006). *Comunicación, universidad y sociedad del conocimiento: Actas del IV Congreso Internacional*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca. Servicio de Publicaciones.

Lozano Estíbaliz, M. (2012). La universidad como práctica y aprendizaje. *Revista Teknocultura*, 9 (2), pp. 347-356.

Luxemburgo, R. (1917). *La acumulación de capital*. Disponible en: <http://goo.gl/eMQCvs>

Marchena, J. (1990). El método Delphi. *Revista de documentación administrativa (1958-2005)*, 223, pp. 17-49. Disponible en: <http://goo.gl/iqPFLG>

Martín Martín, F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid:

Universitas.

- Martínez Piñeiro, E. (2003). La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (2), pp. 449-463. Disponible en: <http://goo.gl/7QbHYR>
- Martin Serrano, M. (1989). Diseños para investigar la producción social de comunicación. *Reis, Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 48, pp. 79-90. Disponible en: <http://goo.gl/RO2cBJ>
- _____ (1994). La comunicación pública y la supervivencia. *Diálogos de la Comunicación*, 39, pp. 5-11. Disponible en: <http://goo.gl/W7vIGy>
- Monterde Mateo, A.; Rodríguez, A. y Peña-López, I. (2013). *La reinención de la democracia en la sociedad red. Neutralidad de la Red, ética hacker, cultura digital, crisis institucional y nueva institucionalidad*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya. Internet Interdisciplinary Institute (IN3).
- Moreno Herrero, D. (2005). *Las universidades privadas en España. Su producción y costes en relación con las universidades públicas*. Tesis doctoral. Universidad de Granada, Granada.
- Neave, G. (2001). *Educación Superior: Historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Negt, O. (2004). *Kant y Marx. Un diálogo entre épocas*. Madrid: Minima Trotta.
- Noguero, A. (1982). Animación socio-cultural en la empresa, en el contexto de las relaciones públicas. *Documentos Internacionales de Comunicación*, n.º 17. Barcelona: Centro Internacional de Investigación y Aplicaciones de Comunicación CIAC, 31-39.
- Nos Aldás, E. (2007). *Lenguaje Publicitario y Discursos Solidarios. Eficacia Publicitaria, ¿Eficacia Cultural?* Barcelona: Icaria.
- _____ (2010). Comunicación, cultura y educación para la solidaridad y el desarrollo. Un análisis del discurso. En T. Burgui y J. Erro (Coord.), *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la*

- encrucijada*. Pamplona: Foro Comunicación. Educación y Ciudadanía.
- Nos Aldás, E., Iranzo, A. y Farné, A. (2012). La eficacia cultural de la comunicación de las ONGD: los discursos de los movimientos sociales actuales como revisión. *CIC. Cuadernos de Comunicación e Información*, 17, 209-237. Disponible en: <http://goo.gl/FTCvKG>
- Ortega y Gasset, J. (1976). *Misión de la Universidad*. Madrid: El Arquero.
- Palencia-Lefler Ors, M. (2008): La incomunicación interna en la Universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 277-286. Disponible en: <http://goo.gl/1aWsj0>
- Paniagua Rojano, F.J. y Gómez Calderón, B.J. (2012). Hacia la comunicación 2.0 El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas. *Icono 14: Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 10 (3), pp. 346-364. Disponible en: <http://goo.gl/VZ1Azz>
- Paniagua Rojano, F.J., Gómez Calderón, B.J. y Fernández Sande, M. (2012). La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, pp. 691-701. Disponible en: <http://goo.gl/AWCyJ6>
- Pardo Kuklinski, H. (2005). *Un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los webcom: sitios de Facultades de Comunicación de Iberoamérica*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pastor, N. y Marín Ruíz, A. (2005). Introducción. Comunicar las universidades hoy. En A. Marín Ruíz, I. Trelles Rodríguez y G. Zamora Garza (Coord.), *Mass Media y Universidad: el reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Diálogo Iberoamericano.
- Pastor, J.M. y Peraita, C. (2011). La inserción laboral de los universitarios españoles. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 7 (1), 252-266.
- Pineda Cachero, A. y Rey, J. (2009). Propaganda y publicidad institucional. Algunas cuestiones teóricas. *Questiones publicitarias. Monográfico*

- publicidad institucional*, pp. 9-32. Disponible en: <http://goo.gl/HEDLwg>
- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3 (1), 1-42. Disponible en: <http://goo.gl/qcErWd>
- Rahona López, M.M. (2008). *La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los 90. Un enfoque comparado*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Ramos Serrano, M., Garrido Lora, M. y Rodríguez Centeno, J.C. (2009). Análisis comparativo de la publicidad institucional en España: objetivos y cualidades discursivas. *Questiones publicitarias. Monográfico publicidad institucional*, pp. 227-245. Disponible en: <http://goo.gl/HEDLwg>
- Real Decreto 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo. *Boletín Oficial del Estado*, 21 de abril de 2012, núm. 96, pp. 30977 – 30984.
- Real Decreto de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de febrero de 2015, núm. 29, pp. 8088 – 8091.
- Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de junio de 2015, núm. 144, pp. 50365 – 50380.
- Regouby, C. (1988). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rodríguez López, C. (2002). Las universidades españolas en el arranque del franquismo: los años cuarenta. *Cuadernos del Instituto Antonio Nebrija de estudios sobre la universidad*. Madrid: Dykinson.

- Rodríguez López, E. (2003). La Universidad y su crítica. Movimiento estudiantil, reforma universitaria y mercado de trabajo (1975-2003). *Logos. Anales del Seminario de Metafísica*, 36, 49-63.
- Ruiz Collantes, F.X. (2009). El Estado es el producto. Publicidad institucional, rutinas discursivas e ideología de Estado. *Questiones publicitarias. Monográfico publicidad institucional*, pp. 268-293.
- Ruiz, J.I. e Ispuzua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sacristán, M. (1985). La universidad y la división del trabajo. *Intervenciones políticas: Panfletos y materiales: III*, pp. 98-152. Barcelona: Icaria.
- Sacristán, V. (2014). *El coste de estudiar en Europa. Precios, becas, préstamos y otras ayudas de las universidades europeas (2013-2014)*. Observatorio del Sistema Universitario. Disponible en: <http://goo.gl/x14Rzt>
- San Segundo, M.J. (1999). La demanda de educación y el origen socioeconómico. ¿Se ha alcanzado la igualdad de oportunidades? *En Políticas de bienestar y desempleo (III Simposio sobre Igualdad y Distribución de la Renta y la Riqueza)*. Volumen 3. Fundación Argentaria.
- San Millán Fernández, E., Blanco Jiménez, F.J. y del Arco Prieto, J.C. (2008). Comunicación corporativa 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos. En E. J. de Castro Silva y F.J. Díaz de Castro (Coord.), *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, pp. 394-408. Disponible en: <http://goo.gl/q8NDYr>
- Sanders, K. y Canel, M.J. (2013). En busca de un modelo para el estudio de la comunicación de las instituciones. En E. Gutiérrez-García y T. La Porte (Ed.), *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*, pp. 29-51. Barcelona: Editorial UOC.
- Saramago, J. (2010). *Democracia y universidad*. Madrid: Editorial Complutense.
- Sevilla Alonso, C. (2012). Un plan de ajuste estructural para las universidades públicas. Del 'proceso de Bolonia' al RD-Ley 14/2012 de 20 de Abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo. En *Universidad: ¿Hacia un cambio de modelo?*. Informe núm. 49. Madrid: Fundación Primero de Mayo. Disponible en:

<http://goo.gl/cEhrrM>

- Sevilla Alonso, C. y Urbán Crespo, M. (2008). Tesis sobre la Universidad y el movimiento estudiantil. En X. Albizu Landa, J. Fernández González y J.B Zubiri Rey, *Movimientos estudiantiles: resistir, imaginar, crear en la Universidad*, pp. 61-74. Asamblea de Ciencias Sociales por una Universidad crítica.
- Sevilla Merino, D. (2007). La Ley Moyano y el desarrollo de la educación en España. *Ethos Educativo*, 40, pp, 110-124.
- Shils, E. (1976). *Los intelectuales y el poder*. Buenos Aires: Ediciones Tres Tiempos.
- Sierra Caballero, F. (2009). Comunicación y desarrollo en la era imperial. Imaginar otra comunicación posible. En A. Jorge y M. García (Coord.), *Comunicación y poder. Reflexionando para el cambio social*, pp. 229-242. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Fundación Unicaja.
- _____ (2012). Comunicación y desarrollo. Perspectiva para pensar la lucha por el código. En I. Chaves Gil, *Comunicación para el cambio social*, pp. 19 - 43 Madrid: Catarata.
- Soriano, J. (2008). El efecto ANECA. *Congreso internacional fundacional de la AE-IC*. Santiago de Compostela. Disponible en: <http://goo.gl/uENOOT>
- Sotelo Enríquez, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J.C. Losada Díaz (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp.35-56. Barcelona: Ariel Comunicación.
- _____ (2008). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Sousa Santos, B. (1998). De la idea de universidad a la universidad de las ideas. En B. de Sousa Santos, *De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad*, pp. 225-286. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- _____ (2007). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la Universidad*. La Paz: Plural Editores.
- Taibo, C. (2011). *Nada será como antes. Sobre el movimiento 15-M*. Madrid:

Catarata.

- Tascón, M. y Quintana, Y. (2012). *Ciberactivismo. Las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas*. Madrid: Catarata.
- Tapia Frade, A. y Matellanes Lazo, M. (2009). Las herramientas de comunicación interna en la Universidad. En M.C. Carretón Ballester (Dir.) e I. Ramos Soler (Coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*, pp. 127-137. Sevilla: AIRP.
- Tomas Folch, M. y Segovia Tamayo, P. (2008). Las Tecnologías de Información y Comunicación como un elemento clave de la comunicación entre el profesorado universitario. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 16 (10). Recuperado de <http://goo.gl/P3diAE>
- Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vega, D. M. A. (2011). Los modelos clásicos de universidad pública. *Revista Electrónica de Pedagogía*, 8(16), 11-17. Disponible en: <http://goo.gl/oyqvWw>
- Verger, A. (2013). Políticas de mercado, Estado y Universidad: hacia una conceptualización y explicación del fenómeno de la mercantilización de la Educación Superior. *Revista de Educación*, 360, 268-291.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- _____ (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- _____ (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide: Madrid.
- Villar Ezcurra, Al. (2010). Historia de la Universidad en España. Algunos cambios sustanciales desde el XIX hasta la actualidad. *Crítica*, año 60, n. 696, pp.28-32.
- Tompkins, P. (1984). The functions of communication in organizations. In C. Arnold and J. Bowers (Eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (659-719). New York: Allyn & Bacon.
- Tonon, G. (2012). Las relaciones universidad-comunidad: un espacio de reconfiguración de lo público. *Revista Polis* [en línea], 32. Disponible en

<http://goo.gl/w75x31>

- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social.
- Uhl, N.P. (1991). Delphi Technique. En Lewy, A. (Ed.), *The International Encyclopedia of curriculum* (453-454). Beverly Hills, Ca.: Sage.
- Wittrock, B. (1991). ¿Dinosaurios o delfines? Origen y desarrollo de la universidad orientada hacia la investigación. *Revista de Educación*, 296, pp. 73-97.

ANEXOS

- VIII.** Guión de la entrevista realizada a los directores y directoras de comunicación de las universidades públicas

- IX.** Listado de responsables de comunicación entrevistados

- X.** C.V. abreviado de los expertos y expertas participantes en el panel Delphi

- XI.** Estudio prospectivo Delphi para la elaboración de un modelo de gestión comunicativa participativa y democrática para la universidad pública (1º cuestionario)

- XII.** Análisis de resultados de la primera vuelta del Panel Delphi: frecuencias y tablas de frecuencias

- XIII.** Segunda fase estudio prospectivo Delphi para la elaboración de un modelo de gestión comunicativa participativa y democrática para la universidad pública (2º cuestionario)

- XIV.** Análisis de resultados de la segunda vuelta del Panel Delphi: frecuencias y tablas de frecuencias

ANEXO I. GUIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS DE COMUNICACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Universidad:

Denominación gabinete:

Nombre persona entrevistada:

Cargo:

1. ¿Es el gabinete de comunicación⁷⁹ el órgano o departamento que se encarga de gestionar la comunicación de la universidad?
2. Además del gabinete de comunicación, ¿existe otro órgano o dirección que se encargue de gestionar la comunicación en la universidad?, ¿qué funciones desarrolla?
3. ¿Qué posición ocupa el gabinete de comunicación en el organigrama de la universidad?
4. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el gabinete de comunicación?
5. ¿Cuáles son los objetivos a los que responde la comunicación de la Universidad X⁸⁰?
6. Los objetivos de comunicación de la Universidad X están enfocados a:
A continuación le voy a leer 5 ideas relacionadas con este epígrafe y necesitaría que las puntuase de 1 al 5, siendo 1 “nada importante o de ninguna importancia” y 5 “muy importante o de máxima importancia”.
 1. Mejorar o reforzar la imagen de la universidad.
 2. Tener repercusión en los medios.
 3. Informar de las actividades académicas, novedades administrativas, cursos, talleres,...
 4. Crear canales de participación para la comunidad universitaria.
 5. Conocer y responder a las necesidades y demandas de los públicos externos.

79 En cada caso, se sustituye por la denominación precisa del órgano encargado de gestionar la comunicación de la universidad.

80 Nombre de la universidad en cada caso.

6. Otros (especifique y puntúe)
7. ¿Hay un plan estratégico de comunicación o un documento base sobre el que se desarrolla la gestión y el trabajo comunicativo?, ¿cada cuánto se renueva?
8. ¿Qué incidencia para la universidad buscáis cuando elaboráis un plan de comunicación?
9. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes de comunicación de la universidad?
10. Antes de elaborar el plan estratégico de comunicación, ¿se lleva a cabo una investigación previa?
11. ¿A qué objetivos o necesidades concretas responden los planes de comunicación?
12. ¿Los planes buscan resultados concretos, cuantificables?
13. ¿Tenéis un protocolo que permita medir la consecución de resultados de los planes o de la actividad comunicativa?
14. ¿Con qué públicos se desarrollan acciones de comunicación desde el gabinete de comunicación?
15. ¿A qué públicos habéis dirigido más campañas y con qué objetivos?
16. ¿Qué canales de comunicación implementáis para comunicaros con los diferentes públicos?
17. ¿Con qué agentes de la comunicación tenéis contacto y trabajáis asiduamente?
18. ¿Hay otros departamentos o entidades (facultades, centros tecnológicos,...) que desarrollen funciones de comunicación?, ¿cuáles?
19. ¿El gabinete de comunicación coordina el trabajo y las actividades que desarrollan estas instancias?
20. ¿En qué áreas concretas de trabajo se organiza el gabinete de comunicación?
21. ¿Con cuántos trabajadores cuenta el gabinete de comunicación?, ¿con cuántos trabajadores cuentan cada una de las áreas concretas de trabajo?

22. ¿Cuál es su perfil?

- Administrativo
- Licenciados o graduados en publicidad y relaciones públicas
- Licenciados o graduados en periodismo
- Licenciados o graduados en comunicación audiovisual
- Otro (especificar).

23. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el dircom?

24. ¿El gabinete de comunicación cuenta con un presupuesto determinado?, ¿cómo se gestiona?

25. ¿Cómo es la rutina de trabajo del gabinete de comunicación?, ¿qué hacéis en el día a día?

26. ¿Se subcontrata a empresas para actividades concretas (creatividad, *pressclipping*, diseño, eventos,...) que el gabinete de comunicación por sí mismo no puede cubrir?, ¿para qué actividades?

27. ¿A qué disciplina se acerca más la naturaleza y función del gabinete de comunicación: comunicación, periodismo, publicidad, otra?

28. ¿Cuál considera que sería la mejor nomenclatura para el órgano que dirige?

29. ¿Qué sujetos de la sociedad entiende que son públicos de la universidad?

- Empresas
- ONG
- Sociedad civil organizada
- Medios de comunicación
- Otras administraciones
- Estudiantes
- PDI
- PAS
- Institutos
- Otros (indicar).

30. ¿Cuáles cree que son los principales problemas de comunicación de las universidades públicas?
31. ¿Qué sentido considera que tiene la comunicación para la universidad pública?
32. ¿Qué papel juega o debería jugar la comunicación dentro de la universidad, y hacia fuera?
33. ¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión de la comunicación? (por quiénes, de qué manera,..)

ANEXO II. LISTADO DE RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN ENTREVISTADOS

Universidad	Nombre	Cargo
Universidad Autónoma de Barcelona / Universitat Autònoma de Barcelona	Esther Crespo Romero	Directora del Área de Comunicación y Promoción
Universidad Autónoma de Madrid	Pilar Cuena Botrán	Directora del Gabinete de Comunicación
Universidad Complutense de Madrid	Luis Corpa	Director de Comunicación
Universidad de Alicante / Universitat d'Alacant	María Martín	Responsable de Comunicación
Universidad de Barcelona / Universitat de Barcelona	Jordi Sopena	Director de la Unidad de Comunicación
Universidad de Cádiz	Francisco Perujo	Director del Gabinete de Comunicación y Marketing
Universidad de Cantabria	Francisco Aresti	Director del Servicio de Comunicación
Universidad de Castilla La Mancha	Leonor Sánchez Aparicio	(Sub)directora del Gabinete de Comunicación
Universidad de Girona / Universitat de Girona	Olimpia Trias	Responsable de Comunicación
Universidad de Granada	Francisco Sánchez-Montes	Director del Gabinete de Comunicación
Universidad de Huelva	José Eslava Reig	Jefe del Gabinete del Rector
Universidad de La Laguna	Cándida González	Directora del Gabinete de Comunicación
Universidad de La Rioja	José Javier Tejada	Director del Servicio de Relaciones Institucionales y Comunicación

Universidad de León	Ángela Calle Pardo	Directora del Gabinete del Rector, Comunicación e Imagen
Universidad de las Islas Baleares / Universitat les Illes Balears	Antonio Fernández-Coca	Director de Comunicación y Delegado del Rector
Universidad de Lleida / Universitat de Lleida	Xavier Moncayo Biosca	Director de Comunicación
Universidad de Málaga	Bernardo Gómez	Dirección del Secretariado de Comunicación
Universidad de Murcia	Pedro Hellín	Coordinador de Comunicación
Universidad de Salamanca	Beatriz G. Amandi	Directora de Comunicación
Universidad de Santiago de Compostela / Universidade de Santiago de Compostela	Luis Celeiro	Jefe del Gabinete de Comunicación
Universidad de Sevilla	José Álvarez Marcos	Director de Comunicación
Universidad de Valencia / Universitat de València	Francesc Bayarri	Coordinador del Gabinete de Prensa
Universidad de Vigo / Universidade de Vigo	Ciprián Rivas	Director del Gabinete del Rector
Universidad de Zaragoza	Antonio Peiró	Director de Relaciones Institucionales y Comunicación
Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Pedro Ugarte	Responsable de Relaciones con los Medios (no existe como tal la denominación de Director de Com.).

Universidad Jaime I de Castellón / Universitat Jaume I	Francisco Fernández Beltrán	Director de Comunicación
Universidad Miguel Hernández de Elche / Universitat Miguel Hernández	José Juan López Espín	Director del Área de Comunicación
Universidad Pablo de Olavide	Adela Galdón	Directora de la Unidad Técnica de Comunicación
Universidad Politécnica de Madrid	Victoria Ferreriro	Jefa de Comunicación
Universidad Politécnica de Valencia / Universitat Politècnica de València	José Luis Díez	Director del Área de Comunicación
Universidad Pompeu Fabra / Universitat Pompeu Fabra	Angels Ingla	Jefa del Gabinete del Rectorado y Jefa de Comunicación
Universidad Rey Juan Carlos	Francisco Javier Pérez Martínez	Director de la Dirección de Comunicación
Universidad Rovira i Virgili / Universitat Rovira i Virgili	Ignasi Soler	Director del Gabinete de Comunicación

ANEXO III. C.V. ABREVIADO DE LOS EXPERTOS Y EXPERTAS QUE HAN PARTICIPADO EN EL PANEL DELPHI

C.V. aportado por los propios panelistas. Por orden alfabético:

1. Barranquero Carretero, Alejandro:

Profesor Ayudante Doctor (acreditado como Profesor Titular) e investigador en el Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III. Su actividad investigadora se centra en el estudio de la comunicación para el desarrollo y el cambio social, medios alternativos y ciudadanos, educación/comunicación y teoría crítica. Pertenece al Grupo de Investigación Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) en la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

2. Candón Mena, José:

Doctor en Ciencias de la Comunicación y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid y Premio Extraordinario de Doctorado por la tesis *Internet en Movimiento: Nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la sociedad de la información*.

Máster en Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Formación del Profesorado en Docencia e Investigación para la Educación Superior por la UNED, Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga y actualmente alumno de 2º curso del Grado en Sociología por la UNED.

13 años de experiencia profesional demostrable como periodista, publicista y redactor en gabinetes de prensa y agencias de comunicación: Gabinetes de prensa del sindicato CC.OO estatal y andaluz, gabinete de prensa del sindicato CGT en Andalucía, agencia de Publicidad Cortijo y Asociados y jefe de prensa en Sevilla para una

campana electoral de IU. Profesor sustituto interino (acreditado como Ayudante Doctor desde 2013) en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla desde 2012.

3. Cortés González, Alfonso:

Actualmente es Vicedecano de Estudiantes y Relaciones con la Empresa de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Imparte la asignatura 'comunicación y sociedad' en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, y 'comunicación de las Administraciones Públicas' en la facultad de Comercio y Gestión. Coordinador de la asignatura 'Derechos Humanos y medios de comunicación' del Máster Oficial Interuniversitario 'Cultura de paz, conflictos, educación y derechos humanos' de las universidades de Granada, Málaga, Córdoba y Cádiz. Articulista de opinión y autor del libro *Cultura de paz y publicidad institucional*.

4. Erro Sala, Javier:

Licenciado en Ciencias de la Información. Periodista en activo durante muchos años. Profesor de Comunicación invitado en universidades como UCA de El Salvador, Universidad de Deusto, UPV o Universidad de Valencia. Ha investigado sobre todo en torno a la comunicación para el desarrollo casi siempre desde la perspectiva de las ONGD. Profesor asociado de la UPNA. Ha trabajado en ONGD y actualmente es asesor de comunicación en la Parlamento de Navarra.

5. García Ruíz, Alicia:

Alicia García Ruiz es Profesora Asociada de Filosofía Contemporánea en la Universidad de Barcelona y Profesora en el Máster de Pensamiento Contemporáneo y Tradición Clásica de la UB, así como Profesora Invitada en el Master in Political Science de la UAB. Es PhD (Doctora) en Romance Languages por la Johns Hopkins University

(USA), Doctora en CC Políticas y Sociología (Universidad de Granada), candidata a Doctora en Filosofía (Universidad de Barcelona), DEA en Literatura Comparada (Univ Autónoma de Barcelona). Asimismo, también es Licenciada en Filosofía (Universidad de Barcelona) y Licenciada en CC Políticas y Sociología (Universidad de Granada). Su interés se reparte entre la Filosofía Contemporánea, la Teoría Política y Social y los Estudios Culturales.

6. Jorge Alonso, Ana:

Estudió Historia y se licenció en Hª del Arte por la Universidad de Sevilla. Se doctoró en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Málaga y actualmente pertenece al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad e imparte clases en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de esta universidad. Ha coordinado durante varios bienios el programa de doctorado Comunicación y Poder.

Su trabajo investigador se sitúa en el entorno de la comunicación para el cambio social o comunicación para el desarrollo, centrándose especialmente en el ámbito de los denominados estudios de mujeres. En consonancia con esta corriente de pensamiento en comunicación ha coordinado y participado en varios proyectos financiados por la AECID y otros organismos españoles de Cooperación al Desarrollo. La editorial Icaria publicó en 2004 su libro *Mujeres en dos Medios, Mujeres de los Medios*. En 2006 participó en la escritura y edición del libro *Las Dimensiones Social y Política del Cómic* publicado por el CEDMA y en 2009 en la publicación de *Comunicación y Poder. Reflexiones para el cambio social*, un libro colectivo producto del programa de doctorado homónimo. También es editora de la revista de la Redes.com.

7. Molina Rodríguez-Navas, Pedro:

Doctor en Ciencias de la Comunicación (UAB) y Licenciado en Historia Contemporánea (UB). Investigador del Laboratorio de Periodismo y

Comunicación para la Ciudadanía Plural (LPCCP-UAB), grupo consolidado reconocido por la Generalitat de Catalunya (SGR 976). Contratado por el Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación de la UAB como profesor asociado desde 2006 y como técnico superior de soporte a la investigación desde febrero de 2015. Director de la Revista Universitaria de Trabajos Académicos *RUTA* (UAB), miembro del comité científico de la *Revista F@ro* de la Universidad de Playa Ancha (Chile) y Secretario de redacción de *Gazeta. Revista de historia de la prensa de la Societat Catalana de Comunicació*. Secretario del Consejo Certificador del Sello Infoparticipa a la transparencia y calidad de la información de la comunicación pública local en Catalunya.

8. Nos Aldás, Eloísa:

Es profesora Titular del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I de Castellón (UJI) y directora del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz (sede UJI), entre la UJI y la Universidad de Alicante. Doctora en "Comunicación Empresarial e Institucional" por la UJI, ha sido directora del Máster Universitario y el Doctorado Internacional en Estudios de Paz, Conflictos y Desarrollo de la Universitat Jaume I durante 8 años.

Cuenta con estancias docentes y de investigación en México DF, Innsbruck, Nueva York o San Francisco, y sus líneas de investigación versan en torno a la Comunicación, la Sociedad Civil y el Cambio Social, específicamente desde las perspectivas de Igualdad y Cultura de Paz. Entre sus publicaciones internacionales más recientes, fruto de una trayectoria investigadora en que ha dirigido dos proyectos I+D, uno de ámbito nacional y otro autonómico y participado en otros sobre comunicación social y análisis cultural, destacan:

NOS ALDÁS, Eloísa (2013): "Public Discourses for Nonkilling Societies",

in PIM, Joám Evans (ed.): *Nonkilling Media*, Honolulu, Ha, Center for Global Nonkilling, 93-117.

PINAZO CALATAYUD, Daniel & Eloísa NOS ALDÁS (2013): "Developing Moral Sensitivity Through Protest Scenarios in International NGOs' Communication", *Communication Research*, first published on June 18, 2013. DOI: 10.1177/0093650213490721.

NOS ALDÁS, Eloísa & Daniel PINAZO (2013): "Communication and Engagement for Social Justice", *Peace Review: A Journal of Social Justice*, 25(3), 343-348. DOI: 10.1080/10402659.2013.816552.

También ha publicado los libros *Lenguaje Publicitario y Discursos Solidarios. Eficacia publicitaria, ¿eficacia cultural?* en 2007 por Icaria, Barcelona y *Comunicación y Construcción de Paz*, publicado en el 2009 por la misma editorial y elaborado junto a Salvador Seguí-Cosme y Ana M^a Rivas.

Imparte la asignatura de "Communication for Peace" en el primer semestre del Máster en Estudios Internacionales de Paz, Conflictos y Desarrollo, y Comunicación para la Igualdad en 4^º del Grado de Publicidad del Dpto. de Ciencias de la Comunicación.

9. Sádaba Rodríguez, Igor:

Es licenciado en Ciencias Físicas (1996) y en Sociología (2001) y Doctor en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid (2007). Asimismo posee un posgrado en Teoría Crítica (2003). Ha sido Profesor del Departamento de Ciencia Política y Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid desde 2004 a 2008.

Sus publicaciones más recientes son los libros *Una condena compartida. Un estudio de caso sobre control penal* (con M. Gea y M. Domínguez, Tierradenadie Ediciones, 2014), *Metodología de la Investigación Social: Innovaciones y aplicaciones* (con Millán Arroyo, Ed. Síntesis, 2012), *Dominio abierto: conocimiento libre y cooperación* (Ed. CBA, 2009), *La*

Propiedad Intelectual ¿Mercancías privadas o bienes públicos? (Ed. La Catarata, 2008), *Movimientos sociales y cultura digital* (coordinador con Ángel Gordo, Ed. La Catarata, 2008) y la monografía *Nuevas tecnologías y participación política en tiempos de globalización* (con Sara López y Gustavo Roig, HEGOA-UPV, 2003). Además de diversos capítulos de libro, a nivel internacional destacan artículos en revistas como *Política y Sociedad*, *Cuaderno de Relaciones Laborales*, *Documentación Social*, *Arbor* (CSIC), *Argumentos de Razón Técnica*, *Revista Investigación y Marketing* (AEDEMO) o reseñas en *Sociological Research Online* y *Social Movement Studies*.

10. Sampedro Blanco, Víctor:

Viveiro, Lugo (1966). Licenciado en la Universidad de Navarra y Doctor en Ciencias de la Información en la Complutense. Completó su formación predoctoral con dos Maestrías en Ciencias Sociales Avanzadas (Instituto Juan March, Madrid, 1993) y en Mass Communications (Northwestern Univ, Illinois, 1994).

En la actualidad es Catedrático de Opinión Pública y Comunicación Política (URJC, Madrid) y ha sido profesor-investigador, entre otros posgrados, en la UFF (Río de Janeiro), UFBA (Salvador de Bahía), PUC (Sao Paulo) UPF y UAB (Barcelona), UCM y UAM (Madrid), Univ. Iberoamericana (México DF), Univ. de Yucatán y Chihuahua... El Instituto Ortega y Gasset, la Escuela de Periodismo de El País o el Instituto Nacional de Administración Pública han sido otros de sus lugares de docencia. Ha coordinado numerosos grupos y mesas de trabajo en los congresos y asociaciones internacionales de Sociología, Ciencias Políticas y Comunicación; moviéndose siempre entre esas tres áreas conocimiento. Es socio fundador de la Asociación Española de Ciencias Políticas. Dirige el Máster en Comunicación, Cultura y Ciudadanía Digitales, pionero en su concepción en abierto: www.cccd.es Víctor Sampedro Blanco ha figurado, entre otros, en los Consejos

Editoriales de *Political Communication*, *International Journal of Press and Politics*, *Communication and Society*, *Javnost - The Public*, *Communication and the Public* y el Centro de Investigaciones Sociológicas. Ha (co)escrito y (co)editado numerosas publicaciones sobre movimientos sociales y esfera pública democrática; TIC, acción colectiva y campañas electorales; nuevos géneros de Comunicación Política... Además de esta labor académica, participa y promueve proyectos sociales de intervención ciudadana y empoderamiento comunicativo.

La mayoría de sus publicaciones están accesibles en abierto en www.victorsampedro.com, al igual que sus proyectos de investigación actuales www.ciberdemocracia.es

ANEXO IV. ESTUDIO PROSPECTIVO DELPHI PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMUNICATIVA PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA (1º CUESTIONARIO)

POR FAVOR, CUMPLIMENTA TUS DATOS. ES IMPORTANTE PARA PODER REENVIARTE TU PROPIO CUESTIONARIO EN LA 2º OLA

Nombre y apellidos (experto/a participante):

E-mail:

Centro de trabajo/Universidad:

Especialidad / líneas de investigación (palabras clave):

C.V. Abreviado:

INSTRUCCIONES:

En primer lugar, queremos agradecerte encarecidamente tu participación en este estudio. Tus opiniones como experto/a nos serán de gran utilidad.

Este panel Delphi constará de dos fases:

1º fase (o 1º ola): un grupo de expertos/as seleccionados/as realiza individualmente una serie de estimaciones y previsiones acerca de la gestión de la comunicación en la universidad pública.

2º fase (o 2º ola): los resultados promedio de la 1º fase son remitidos a cada uno/a de los/las expertos/as, con objeto de que reconsideren sus respuestas individuales (modificándolas o no), en función de la información global recibida procedente de todo el panel.

Por lo tanto, el proceso se repite dos veces y cada pregunta será evaluada por cada uno de los participantes en dos ocasiones (1º y 2º ola) con objeto de ir reduciendo las desviaciones que se produzcan en cada cuestión.

El formato de cada pregunta es sencillo y similar. Tendrás que valorar en una escala de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las respuestas a las preguntas (siendo 1 el valor más alto de desacuerdo y 5 el grado más alto de acuerdo).

Por favor, cumplimenta el cuestionario. Solo tienes que rellenarlo y enviarlo. Cuando tengamos todas las respuestas y las procesemos, te haremos llegar la 2ª ola.

Ante cualquier duda o problema, puedes ponerte en contacto conmigo:

Esther Simancas González

esther.simancas@uca.es

CUESTIONARIO:

I. LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COMO AGENTE SOCIAL. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN

1. *Objetivos de comunicación de las universidades públicas*

¿A qué objetivos crees que debería responder la gestión de la comunicación en la universidad pública?

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones:

1. Crear una marca universitaria diferenciada y competitiva, focalizada en captar alumnado y ser rentable en términos económicos.
2. Informar de las actividades académicas, científicas, institucionales, etc. que desarrolla la institución universitaria.
3. Contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la

investigación universitaria.

4. Fomentar la comunicación interna en el seno de la universidad.
5. Velar por la pluralidad de voces y por la participación en el proyecto universitario de todos los grupos de interés, internos y externos, de la universidad.
6. Incorporar como un agente activo en la universidad a la sociedad civil organizada.
7. Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

2. Problemas de comunicación de las universidades públicas

¿Cuáles crees que son los principales problemas de comunicación de las universidades públicas de nuestro país?

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones:

1. La comunicación no es un pilar fundamental ni en la estrategia global ni en la gestión universitaria.
2. La escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación universitaria.
3. La comunicación institucional es de carácter vertical y unidireccional, y se centra principalmente en la transmisión de información y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales.
4. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las

- necesidades del equipo de gobierno.
5. La universidad pública tiene mala imagen y problemas de reputación, generados principalmente porque hay una campaña política y mediática de desprestigio de la universidad pública.
 6. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria, consecuencia de la rigidez de la estructura universitaria.
 7. La comunicación no se dota con los recursos económicos y de personal adecuados.
 8. Hay un gran número de universidades y existe mucha competencia en la captación de alumnado. Saturación del mercado.
 9. Existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia. La universidad no sabe comunicar de forma adecuada y atractiva los avances y conocimientos científicos que genera.
 10. La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía.
 11. No existe una identidad común en el seno de la universidad, debido a la diversidad de intereses de la comunidad universitaria.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

II. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

3. Planificación estratégica de la comunicación

Dentro de la gestión de la comunicación uno de los ejes clave es la planificación, consistente en: diagnosticar el estado de la

comunicación, especificar los objetivos a alcanzar a corto y a largo plazo, establecer estrategias, determinar los grupos de interés, concretar acciones de comunicación y fijar los procesos de evaluación.

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con la planificación de la comunicación universitaria:

1. La comunicación debe conformar el núcleo estratégico de la universidad y debe orientar y condicionar la estrategia global de la universidad.
2. La universidad debe tener un plan estratégico de comunicación, que debe revisarse y actualizarse periódicamente.
3. Es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria.
4. La comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación.
5. La monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación.
6. Los actores principales de la comunicación universitaria deben ser los integrantes de la comunidad universitaria, puesto que son los que (con)forman la institución.
7. La comunicación de la universidad pública debe otorgar especial atención a los futuros estudiantes, desarrollando campañas de comunicación y publicidad específicas dirigidas a ellos.
8. La sociedad civil organizada debe ser uno de los grupos de interés de la universidad.

9. La comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

4. Departamentos o gabinetes de comunicación universitarios

Los gabinetes o departamentos de comunicación son las instancias que en el seno de las universidades se encargan de gestionar la comunicación.

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones:

1. La gestión de la comunicación debe estar centralizada en un único departamento o instancia.
2. La gestión global de la comunicación institucional debe entenderse exclusivamente como un servicio o asesoramiento comunicativo a otras instancias universitarias.
3. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado.
4. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación.
5. El máximo responsable de comunicación debe tener la potestad de tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente.
6. El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político.
7. El máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación.
8. Una de las tareas que debe desarrollar el gabinete es transformar la

actividad de la universidad y el conocimiento que genera en contenidos útiles y de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad en general.

9. El principal rol del dircom y del resto de integrantes del gabinete de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación.
10. Actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

III. SOLUCIONES PARA UNA COMUNICACIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

5. Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario

¿Qué crees que puede aportar la comunicación participativa a la universidad pública?

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones:

1. A visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la propia universidad y del contexto social, político o económico, favoreciendo que la universidad pública se convierta en motor de debate y transformación social.
2. A corregir los déficits de la universidad pública e impulsar su transformación para que esté al servicio de la sociedad y logre ser más democrática internamente.

3. A que las personas y grupos involucrados o que estén relacionados con la institución, y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma, conformándose un proyecto universitario de carácter más colectivo y social.
4. A promover un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella.
5. A que la comunicación sea un elemento transversal e inherente a la universidad pública y que se implementen herramientas, canales y espacios que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario.
6. A lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras.
7. A promover el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciendo más accesibles los resultados de la investigación universitaria y estableciendo puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil para dar respuestas a problemas sociales.
8. A que se reconozca la importancia y necesidad de la universidad pública y el valor social de su misión, y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos.
9. A que se promueva una mayor movilización social en defensa de una universidad pública de calidad.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

6. Condicionantes para la comunicación participativa en la universidad pública

¿Cómo pueden ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad?

Indica tu opinión en una escala de (1) “Totalmente en desacuerdo” a (5) “Totalmente de acuerdo” sobre las siguientes afirmaciones:

1. Sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación.
2. La comunicación participativa debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria.
3. Deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación.
4. Para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria.
5. Una de las primeras tareas a acometer es sensibilizar sobre rol de la comunicación en la gestión de la comunicación⁸¹.
6. Se debe otorgar protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad.
7. Es necesario implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio.

Observaciones:

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LA CUESTIÓN QUE SE TE ACABA DE PLANTEAR

SI DESEAS HACER ALGUNA ANOTACIÓN O COMENTARIO SOBRE EL CUESTIONARIO, PUEDES HACERLO AQUÍ:

81 Hay una errata: se pone comunicación en vez de organización. Quedará solventada en la segunda vuelta del panel.

ANEXO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PRIMERA VUELTA DEL PANEL DELPHI

1. Frecuencias

2. Tablas de frecuencias

1. Frecuencias

	Estadísticos				
	N		Media	Mediana	Desviación estándar
	Válido	Perdidos			
1. Crear una marca universitaria diferenciada y competitiva, focalizada en captar alumnado y ser rentable en términos económicos	10	0	2,50	3,00	,972
2. Informar de las actividades académicas, científicas, institucionales, etc. que desarrolla la institución universitaria	10	0	4,80	5,00	,422
3. Contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la investigación universitaria	10	0	4,80	5,00	,422
4. Fomentar la comunicación interna en el seno de la universidad	10	0	4,40	5,00	,843
5. Velar por la pluralidad de voces y por la participación en el proyecto universitario de todos los grupos de interés, internos y externos, de la universidad	10	0	4,90	5,00	,316
6. Incorporar como un agente activo en la universidad a la sociedad civil organizada	10	0	4,60	5,00	,699

7. Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto	10	0	4,60	5,00	,516
1. La comunicación no es un pilar fundamental ni en la estrategia global ni en la gestión universitaria	10	0	3,20	3,00	1,033
2. La escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación	10	0	3,60	3,00	,843
3. La comunicación institucional es de carácter vertical y unidireccional, y se centra principalmente en la transmisión de información y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales	10	0	4,70	5,00	,483
4. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno	10	0	4,00	4,00	1,247
5. La universidad pública tiene mala imagen y problemas de reputación, generados principalmente porque hay una campaña política y mediática de desprestigio de la universidad pública	10	0	3,80	4,00	,919
6. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria, consecuencia de la rigidez de la estructura universitaria	10	0	3,60	4,00	1,174

7. La comunicación no se dota con los recursos económicos y de personal adecuados	10	0	2,90	3,00	,994
8. Hay un gran número de universidades y existe mucha competencia en la captación de alumnado. Saturación del mercado.	10	0	3,60	3,50	1,174
9. Existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia. La universidad no sabe comunicar de forma adecuada y atractiva los avances y conocimientos científicos que genera	10	0	4,60	5,00	,699
10. La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía	10	0	4,20	5,00	1,317
11. No existe una identidad común en el seno de la universidad, debido a la diversidad de intereses de la comunidad universitaria	10	0	4,20	4,00	,632
1. La comunicación debe conformar el núcleo estratégico de la universidad y debe orientar y condicionar la estrategia global de la universidad	10	0	3,30	4,00	1,494
2. La universidad debe tener un plan estratégico de comunicación, que debe revisarse y actualizarse periódicamente	10	0	4,90	5,00	,316

3. Es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria	10	0	4,90	5,00	,316
4. La comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación	10	0	5,00	5,00	,000
5. La monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación	9	1	4,78	5,00	,441
6. Los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria, puesto que son los que (con)forman la institución	10	0	4,80	5,00	,422
7. La comunicación de la universidad pública debe otorgar especial atención a los futuros estudiantes, desarrollando campañas de comunicación y publicidad específicas dirigidas a ellos	10	0	4,20	4,00	,789
8. La sociedad civil organizada es uno de los grupos de interés de la universidad	10	0	4,50	5,00	,850

9. La comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales	10	0	4,30	4,50	,823
1. La gestión de la comunicación debe estar centralizada en un único departamento o instancia	9	1	3,56	4,00	1,424
2. La gestión global de la comunicación institucional debe entenderse exclusivamente como un servicio o asesoramiento comunicativo a otras instancias universitarias	9	1	3,33	3,00	1,323
3. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado	9	1	3,00	3,00	1,500
4. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación	9	1	3,22	4,00	1,394
5. El máximo responsable de comunicación debe tener la potestad de tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente	8	2	2,75	3,00	1,282
6. El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político	9	1	2,22	1,00	1,563
7. El máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación	10	0	4,60	5,00	,843

8. Una de las tareas que debe desarrollar el gabinete es transformar la actividad de la universidad y el conocimiento que genera en contenidos útiles y de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad en general	10	0	4,60	5,00	,699
9. El principal rol del dircom y del resto de integrantes del gabinete de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación	10	0	4,70	5,00	,483
10. Actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales	10	0	4,10	5,00	1,370
1. A visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la propia universidad y del contexto social, político o económico, favoreciendo que la universidad pública se convierta en motor de debate y transformación social	10	0	4,60	5,00	,699
2. A corregir los déficits de la universidad pública e impulsar su transformación para que esté al servicio de la sociedad y logre ser más democrática internamente	10	0	4,70	5,00	,483

3. A que las personas y grupos involucrados, o que estén relacionados con la institución y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma, conformándose un proyecto universitario de carácter más colectivo y social	10	0	4,80	5,00	,422
4. A promover un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella	10	0	4,70	5,00	,483
5. A que se implementen herramientas, canales y espacios que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario	10	0	4,60	5,00	,699
6. A lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras	10	0	4,30	5,00	1,252
7. A promover el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciendo más accesibles los resultados de la investigación universitaria y estableciendo puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil para dar respuestas a problemas sociales	10	0	4,80	5,00	,632

8. A que se reconozca la importancia y necesidad de la universidad pública y el valor social de su misión, y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos	10	0	4,90	5,00	,316
9. A que se promueva una mayor movilización social en defensa de la universidad pública	10	0	4,80	5,00	,422
1. Sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación	10	0	4,20	5,00	1,135
2. La comunicación participativa debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria	10	0	4,50	5,00	,707
3. Deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación	10	0	4,70	5,00	,483
4. Para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria	10	0	4,90	5,00	,316
5. Una de las primeras tareas a acometer es sensibilizar sobre rol de la comunicación en la gestión de la comunicación	10	0	4,00	4,00	1,247
6. Se debe otorgar protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad	10	0	4,70	5,00	,483

7. Es necesario implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio	10	0	4,70	5,00	,483
---	----	---	------	------	------

2. Tablas de frecuencia

BLOQUE 1. PARTE 1.

1. Crear una marca universitaria diferenciada y competitiva, focalizada en captar alumnado y ser rentable en términos económicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	20,0	20,0
	2	2	20,0	20,0	40,0
	3	5	50,0	50,0	90,0
	4	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

2. Informar de las actividades académicas, científicas, institucionales, etc. que desarrolla la institución universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	20,0	20,0	20,0
	5	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. Contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la investigación universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	20,0	20,0	20,0
	5	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. Fomentar la comunicación interna en el seno de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	20,0	20,0	20,0
	4	2	20,0	20,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

5. Velar por la pluralidad de voces y por la participación en el proyecto universitario de todos los grupos de interés, internos y externos, de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. Incorporar como un agente activo en la universidad a la sociedad civil organizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	2	20,0	20,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

7. Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	4	40,0	40,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

BLOQUE 1. PARTE 2.

1. La comunicación no es un pilar fundamental ni en la estrategia global ni en la gestión universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	30,0	30,0	30,0
	3	3	30,0	30,0	60,0
	4	3	30,0	30,0	90,0
	5	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

2. La escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	6	60,0	60,0	60,0
	4	2	20,0	20,0	80,0
	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. La comunicación institucional es de carácter vertical y unidireccional, y se centra principalmente en la transmisión de información y en la puesta en marcha de campañas promocionales puntuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	1	10,0	10,0	20,0
	4	4	40,0	40,0	60,0
	5	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

5. La universidad pública tiene mala imagen y problemas de reputación, generados principalmente porque hay una campaña política y mediática de desprestigio de la universidad pública

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	10,0	10,0	10,0
	3	2	20,0	20,0	30,0
	4	5	50,0	50,0	80,0
	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria, consecuencia de la rigidez de la estructura universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	3	30,0	30,0	40,0
	4	4	40,0	40,0	80,0
	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

7. La comunicación no se dota con los recursos económicos y de personal adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	2	2	20,0	20,0	30,0
	3	4	40,0	40,0	70,0
	4	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

8. Hay un gran número de universidades y existe mucha competencia en la captación de alumnado. Saturación del mercado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	20,0	20,0	20,0
	3	3	30,0	30,0	50,0
	4	2	20,0	20,0	70,0
	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

9. Existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia. La universidad no sabe comunicar de forma adecuada y atractiva los avances y conocimientos científicos que genera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	2	20,0	20,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

10. La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	1	10,0	10,0	20,0
	4	2	20,0	20,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

11. No existe una identidad común en el seno de la universidad, debido a la diversidad de intereses de la comunidad universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	6	60,0	60,0	70,0
	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

BLOQUE 2. PARTE 1.

1. La comunicación debe conformar el núcleo estratégico de la universidad y debe orientar y condicionar la estrategia global de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	20,0	20,0
	2	1	10,0	10,0	30,0
	3	1	10,0	10,0	40,0
	4	4	40,0	40,0	80,0
	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

2. La universidad debe tener un plan estratégico de comunicación, que debe revisarse y actualizarse periódicamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. Es fundamental impulsar la participación activa de todos los grupos de interés de la universidad, internos y externos, en el diagnóstico y la planificación de la comunicación universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. La comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el gabinete de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	10	100,0	100,0	100,0

5. La monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	20,0	22,2	22,2
	5	7	70,0	77,8	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

6. Los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria, puesto que son los que (con)forman la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4	2	20,0	20,0	20,0
5	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

7. La comunicación de la universidad pública debe otorgar especial atención a los futuros estudiantes, desarrollando campañas de comunicación y publicidad específicas dirigidas a ellos

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	20,0	20,0	20,0
4	40,0	40,0	60,0
4	40,0	40,0	100,0
10	100,0	100,0	

8. La sociedad civil organizada es uno de los grupos de interés de la universidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3	2	20,0	20,0	20,0
4	1	10,0	10,0	30,0
5	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

9. La comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	20,0	20,0	20,0
	4	3	30,0	30,0	50,0
	5	5	50,0	50,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

BLOQUE 2. PARTE 2

1. La gestión de la comunicación debe estar centralizada en un único departamento o instancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	11,1	11,1
	2	1	10,0	11,1	22,2
	3	2	20,0	22,2	44,4
	4	2	20,0	22,2	66,7
	5	3	30,0	33,3	100,0
Total		9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

2. La gestión global de la comunicación institucional debe entenderse exclusivamente como un servicio o asesoramiento comunicativo a otras instancias universitarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	11,1	11,1
	2	1	10,0	11,1	22,2
	3	3	30,0	33,3	55,6
	4	2	20,0	22,2	77,8
	5	2	20,0	22,2	100,0
Total		9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

3. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	22,2	22,2
	2	1	10,0	11,1	33,3
	3	3	30,0	33,3	66,7
	4	1	10,0	11,1	77,8
	5	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

4. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	22,2	22,2
	3	2	20,0	22,2	44,4
	4	4	40,0	44,4	88,9
	5	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

5. El máximo responsable de comunicación debe tener la potestad de tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	25,0	25,0
	2	1	10,0	12,5	37,5
	3	2	20,0	25,0	62,5
	4	3	30,0	37,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

6. El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	50,0	55,6	55,6
	3	2	20,0	22,2	77,8
	4	1	10,0	11,1	88,9
	5	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

7. El máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	20,0	20,0	20,0
	5	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

8. Una de las tareas que debe desarrollar el gabinete es transformar la actividad de la universidad y el conocimiento que genera en contenidos útiles y de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	2	20,0	20,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

9. El principal rol del dircom y del resto de integrantes del gabinete de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

10. Actualmente es fundamental que dentro del gabinete exista la figura del especialista en medios digitales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	2	20,0	20,0	30,0
	4	1	10,0	10,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

BLOQUE 3. PARTE 1.

1. A visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones y necesidades de la propia universidad y del contexto social, político o económico, favoreciendo que la universidad pública se convierta en motor de debate y transformación social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	2	20,0	20,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

2. A corregir los déficits de la universidad pública e impulsar su transformación para que esté al servicio de la sociedad y logre ser más democrática internamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

3. A que las personas y grupos involucrados, o que estén relacionados con la institución y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma, conformándose un proyecto universitario de carácter más colectivo y social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	20,0	20,0	20,0
	5	8	80,0	80,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

4. A promover un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

5. A que se implementen herramientas, canales y espacios que permitan y promuevan el doble flujo comunicacional, la participación y la corresponsabilidad de los diferentes agentes sociales, internos y externos, en el proyecto universitario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	2	20,0	20,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. A lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	4	3	30,0	30,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

7. A promover el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciendo más accesibles los resultados de la investigación universitaria y estableciendo puentes entre las/los investigadoras/es y la sociedad civil para dar respuestas a problemas sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

8. A que se reconozca la importancia y necesidad de la universidad pública y el valor social de su misión, y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

9. A que se promueva una mayor movilización social en defensa de la universidad pública

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	20,0	20,0	20,0
	5	8	80,0	80,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

BLOQUE 3. PARTE 2.

1. Sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	10,0	10,0	10,0
	3	2	20,0	20,0	30,0
	4	1	10,0	10,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

2. La comunicación participativa debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	3	30,0	30,0	40,0
	5	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. Deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. Para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno y de la comunidad universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

5. Una de las primeras tareas a acometer es sensibilizar sobre rol de la comunicación en la gestión de la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	1	10,0	10,0	20,0
	4	4	40,0	40,0	60,0
	5	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. Se debe otorgar protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

7. Es necesario implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	30,0	30,0	30,0
	5	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ANEXO VI. 2º FASE - ESTUDIO PROSPECTIVO DELPHI PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMUNICATIVA PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA (2º CUESTIONARIO)⁸²

En primer lugar, queremos agradecerte nuevamente tu participación.

Como te comentamos en la primera vuelta del panel de expertos, esta técnica de investigación pretende alcanzar el consenso de los expertos consultados sobre determinadas cuestiones que interesan a los investigadores. Por ello, y como parte del proceso, volvemos a ponernos en contacto contigo para volver a plantearte algunas cuestiones que no han sido consensuadas.

Los 8 primeros puntos que te pedimos que valores fueron planteados en la anterior encuesta, pero han sido reformulados en pos de lograr una mayor comprensión de los mismos.

Por otra parte, hay dos cuestiones que remitimos sin reformular, adjuntando todas las respuestas que se obtuvieron, por si quisieras reconsideras tu elección y sobre todo, para que nos argumentes tu opinión al respecto, ya que nos será de gran utilidad de cara a la investigación.

Por último, hay un ítem en el que tu respuesta diverge mucho del resto de expertos y expertas. Te la volvemos a enviar también para que vuelvas a enfrentarte a ella y, en todo caso, nos expliques tu posición⁸³.

Como en la anterior ocasión, el formato de cada pregunta es sencillo y similar.

82 Se recogen aquí todas las preguntas que se han vuelto a reenviar a los expertos en la segunda vuelta del panel Delphi. Las primeras 10 preguntas se reenviaron a todos los expertos. Las tres últimas se enviaron a tres expertos concretos para que las reevaluaran y/o argumentaran su respuesta, porque disintían del resto del grupo.

83 Este párrafo se incluye solo en los tres casos que hemos nombrado anteriormente.

Tendrás que valorar en una escala de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las respuestas a las preguntas (siendo 1 el valor más alto de desacuerdo y 5 el grado más alto de acuerdo).

Esta vez solo son 10⁸⁴ cuestiones. Te llevará muy poco tiempo.

Gracias de nuevo por tu colaboración.

Ante cualquier duda o problema, puedes ponerte en contacto conmigo:

Esther Simancas González

esther.simancas@uca.es

DATOS PERSONALES

POR FAVOR, NO OLVIDES PONER TU NOMBRE Y TUS APELLIDOS, ES FUNDAMENTAL PARA EL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Nombre y apellidos:

Indica tu opinión en una escala de (1) "Totalmente en desacuerdo" a (5) "Totalmente de acuerdo" sobre las siguientes afirmaciones:

1. ¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?
2. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria.
3. Antes de llevar a cabo este panel Delphi, entrevistamos a directores y directoras de comunicación de las universidades públicas y estos apuntaban a "la saturación del mercado universitario" como uno de los

84 11 en el caso de 4 expertos/as.

problemas de comunicación de las universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?

4. La comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global de la universidad pública.
5. La gestión de la comunicación precisa de una comisión u órgano que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo.
6. Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación apuntan a que la comunicación institucional universitaria se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?
7. De acuerdo con las entrevistas desarrolladas a los directores y directoras de comunicación, el máximo responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?
8. Una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización.

Los siguientes ítems los volvemos a plantear en los mismos términos que en la encuesta anterior, para que reconsideres tu opinión si lo estimas oportuno, teniendo en cuenta el resto de opiniones, y para que en todo

caso argumentes tu elección:

9. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado.

Del total de expertos que han participado en el panel (10), la frecuencia de las respuestas se reparte de la siguiente forma:

1 (2 votos)

2 (1 voto)

3 (3 votos)

4 (1 voto)

5 (2 votos)

Abstención (1)

Tú la valoraste con un X⁸⁵.

Teniendo en cuenta las respuestas, ¿quieres replantearle tu posición? Lo que más nos interesa, en todo caso, es que nos expliques tu elección.

Por favor, explícanos tu valoración:

10. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación.

Del total de expertos que han participado en el panel (10), la frecuencia de las respuestas se reparte de la siguiente forma:

1 (2 votos)

3 (2 votos)

4 (4 votos)

5 (1 voto)

Abstención (1)

Tú la valoraste con un X⁸⁶.

Teniendo en cuenta las respuestas, ¿quieres replantearle tu posición? Lo que más nos interesa, en todo caso, es que nos expliques tu elección.

Por favor, explícanos tu valoración:

85 Numeración otorgada por cada experto/a.

86 Numeración otorgada por cada experto/a.

Preguntas dirigidas a expertos concretos que divergen del resto del grupo en estas cuestiones específicas:⁸⁷

11. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno.

Del total de expertos que han participado en el panel (10), la frecuencia de las respuestas se reparte de la siguiente forma:

1 (1 voto)

3 (1 voto)

4 (4 votos)

5 (2 votos)

Tú la valoraste con un X⁸⁸.

Teniendo en cuenta las respuestas, ¿quieres replantearle tu posición? Lo que más nos interesa, en todo caso, es que nos expliques tu elección.

Por favor, explícanos tu valoración:

12. La universidad está alejada y desconectada de la ciudadanía.

Del total de expertos que han participado en el panel (10), la frecuencia de las respuestas se reparte de la siguiente forma:

1 (1 voto)

3 (1 voto)

4 (2 votos)

5 (6 votos)

Tú la valoraste con un X⁸⁹.

Teniendo en cuenta las respuestas, ¿quieres replantearle tu posición? Lo que más nos interesa, en todo caso, es que nos expliques tu elección.

Por favor, explícanos tu valoración:

13. El máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político

Del total de expertos que han participado en el panel (10), la frecuencia de las respuestas se reparte de la siguiente forma:

1 (5 votos)

87 Las siguientes preguntas se mandaron solo a los expertos que divergían del resto en estas cuestiones.

88 Numeración otorgada por el experto/a.

89 Numeración otorgada por el experto/a.

3 (2 votos)

4 (1 voto)

5 (1 voto)

Tú la valoraste con un X⁹⁰.

Teniendo en cuenta las respuestas, ¿quieres replantearle tu posición? Lo que más nos interesa, en todo caso, es que nos expliques tu elección.

Por favor, explícanos tu valoración:

OBSERVACIONES

EN ESTE APARTADO PUEDES HACER LOS COMENTARIOS QUE DESEES SOBRE LAS CUESTIONES QUE SE TE ACABAN DE PLANTEAR

ANEXO VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SEGUNDA VUELTA DEL PANEL DELPHI

1. Frecuencias
2. Tablas de frecuencias

1. Frecuencias

	Estadísticos		Media	Mediana	Desviación estándar
	Válido	Perdidos			
1. ¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?	10	0	2,500	3,000	,7071
2. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria	10	0	3,900	4,000	,9944
3. Antes de llevar a cabo este panel Delphi, entrevistamos a directores y directoras de comunicación de las universidades públicas y estos apuntaban a "la saturación del mercado universitario" como uno de los problemas de comunicación de las universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?	10	0	2,400	2,000	,9661
4. La comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global de la universidad pública	10	0	4,700	5,000	,4830
5. La gestión de la comunicación precisa de una comisión u órgano que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo	10	0	4,800	5,000	,4216
6. Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación apuntan a que la comunicación institucional universitaria	10	0	3,600	4,000	1,4298

se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?					
7. De acuerdo a las entrevistas desarrolladas a los directores y directoras de comunicación, el máximo responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?	10	0	3,000	3,000	1,1547
8. Una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización	10	0	4,500	5,000	,7071
9. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado	10	0	2,900	3,500	1,7288
10. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación	10	0	4,000	5,000	1,6330
11. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno	10	0	4,400	4,500	,6992

2. Tabla de frecuencia

1. ¿Consideras que la comunicación a día de hoy ocupa el lugar que le corresponde en la gestión y estructura universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	10,0	10,0	10,0
	2,0	3	30,0	30,0	40,0
	3,0	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

2. La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	10,0	10,0	10,0
	3,0	2	20,0	20,0	30,0
	4,0	4	40,0	40,0	70,0
	5,0	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

3. Antes de llevar a cabo este panel Delphi, entrevistamos a directores y directoras de comunicación de las universidades públicas y estos apuntaban a "la saturación del mercado universitario" como uno de los problemas de comunicación de las universidades públicas. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	10,0	10,0	10,0
	2,0	6	60,0	60,0	70,0
	3,0	1	10,0	10,0	80,0
	4,0	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

4. La comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global de la universidad pública

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,0	3	30,0	30,0	30,0
	5,0	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

5. La gestión de la comunicación precisa de una comisión u órgano que la coordine, la dinamice y trabaje en la estrategia, planificación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,0	2	20,0	20,0	20,0
	5,0	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

6. Los resultados de las entrevistas realizadas a directores y directoras de comunicación apuntan a que la comunicación institucional universitaria se entiende principal y exclusivamente como un servicio de asistencia técnica en comunicación a rectorado y al resto de instancias universitarias. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	10,0	10,0	10,0
	2,0	2	20,0	20,0	30,0
	4,0	4	40,0	40,0	70,0
	5,0	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

7. De acuerdo a las entrevistas desarrolladas a los directores y directoras de comunicación, el máximo responsable de comunicación debe tener la suficiente autonomía para tomar decisiones estratégicas comunicacionales de forma independiente. ¿En qué medida estás de acuerdo con esto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	10,0	10,0	10,0
	2,0	2	20,0	20,0	30,0
	3,0	4	40,0	40,0	70,0
	4,0	2	20,0	20,0	90,0
	5,0	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

8. Una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	1	10,0	10,0	10,0
	4,0	3	30,0	30,0	40,0
	5,0	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

9. El gabinete de comunicación debe depender directamente de rectorado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	4	40,0	40,0	40,0
	3,0	1	10,0	10,0	50,0
	4,0	3	30,0	30,0	80,0
	5,0	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

10. El equipo de gobierno debe contar con un vicerrectorado específico de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2	20,0	20,0	20,0
	4,0	2	20,0	20,0	40,0
	5,0	6	60,0	60,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

11. La gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	1	10,0	10,0	10,0
	4,0	4	40,0	40,0	50,0
	5,0	5	50,0	50,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	