

Marta Isabel GARCÍA RIVAS

Presente de la información institucional de la Universidad española. El caso de la Universidad de Murcia.

1. Introducción

Según afirma Belly, uno de los aspectos que marcan las diferencias entre los pobres y los ricos -ya sean países- es el conocimiento. Las sociedades desarrolladas disponen de más conocimiento que aquellas que encuentran en vías de desarrollo, por dos motivos fundamentales: en primer lugar, porque la generación de conocimiento es costosa; y en segundo lugar, porque los países industrializados desarrollan una comunicación de conocimiento, aprovechando las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, haciendo del sector privado [\(1\)](#).

En pleno siglo XXI, nos encontramos inmersos en la denominada Sociedad de la Información, una sociedad con diferentes herramientas imprescindibles para su desarrollo, entre las que se sitúa la comunicación. En esta sociedad, no solamente el proceso informativo que desarrollan los diferentes mass-media (periódicos, radios, televisiones, agencias de noticias, Internet,...), sino también la actividad comunicativa que se genera en cualquier organización, ya sea privada o pública. A este tipo de comunicación se le denomina Comunicación Institucional, o Comunicación Organizacional:

Entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de la interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución -en colaboración con el actor reconocible de los procesos de comunicación- 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 permita la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, así como las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno . [\(2\)](#)

Como cualquier otra organización, las Universidades, sean públicas o privadas, también desarrollan esta comunicación institucional a través de sus propios servicios: servicios de información, gabinetes de prensa, gabinetes de comunicación, etc., unidades informativas que deben regirse por una serie de principios. Entre ellos, según Castro, destaca:

(...) el objetivo es facilitar, de la manera más rápida y más completa, al profesional de la información todos los recursos materiales para la correcta información de la realidad universitaria, como compromiso ineludible de la universidad con respecto a la sociedad . [\(3\)](#)

A través de estos servicios o gabinetes, las universidades dan a conocer a la sociedad la actividad docente, investigadora, científica y cultural, que se desarrolla en cualquiera de sus centros. Sin duda alguna, y especialmente en el caso de las universidades públicas, ésta es una de las maneras de que disponen las instituciones académicas para rendir cuentas a la sociedad a la que pertenecen, y que en última instancia, es quien las sustenta: “(...) La universidad pública española no es ni de sus profesores, ni de su personal, ni de sus alumnos, ni de sus órganos de gobierno, sino de la sociedad que la hace posible y la sustenta” [\(4\)](#).

En este sentido, y continuando en el ámbito público, la Universidad tiene el deber de informar a la sociedad cuál es el destino de los fondos públicos que recibe de todos los ciudadanos, y de los frutos de las actividades desarrolladas con esos fondos:

(...) el compromiso adquirido por los universitarios a la hora de utilizar los fondos públicos es mucho mayor que, por ejemplo, el de un ministerio al construir una carretera. En el caso de la carretera aparece un bien público

los ciudadanos tendrán acceso y libertad de uso, el control del gasto lo realizará el ciudadano de manera constante, utilizando el servicio. En el caso de la universidad, el contribuyente no podrá hacer uso de ese sustenta, por tanto, el control de su contribución escapará a sus posibilidades. Consecuentemente, la pública administración de la universidad ha de ganar una dimensión muy superior a la habitual dentro del conjunto de servicios estatales . (5)

Por este motivo, es posible afirmar que la Universidad (pública) tiene una función social que cumplir:

- La universidad necesita conocer cuál es la demanda que la sociedad realiza a la universidad. A partir de ella diseñar todos los objetivos de la institución.
- La sociedad debe reconocer qué es lo que la universidad le ofrece a la sociedad; qué es lo que hace con lo que a ella se destinan; cómo se pueden aprovechar las posibilidades que la universidad ofrece, y qué es lo que la universidad hace en cada momento para cumplir los fines sociales que le corresponde lograr (6).

En este sentido, el flujo comunicativo debe ser bidireccional para que pueda fluir entre la sociedad y la Universidad viceversa. Ésta es una de las funciones de la comunicación institucional universitaria, que además debe atender a un aspecto importante: la autonomía de la Universidad.

2. Universidad y Sociedad

La Edad Media supuso, entre otras cuestiones, el nacimiento de las Universidades en Europa. Sin embargo, los rasgos esenciales de estas instituciones del conocimiento se remonta a mucho antes, a la Grecia Clásica.

Ese estilo universitario hunde sus raíces en la Grecia Clásica. En las comunidades pitagóricas, en la Academia de Platón y en el Liceo, aparecen ya los rasgos esenciales de la institución: preocupación universal por el saber, libertad e independencia, búsqueda, espontaneidad en las relaciones entre maestros y discípulos, independencia del poder político. Con el cristianismo, el universalismo y la centralidad de la persona se acentúan con la inspiración cristiana que está en la base del surgimiento de las Universidades en la madurez de lo que se suele llamar Edad Media . (7)

Desde que se fundaron las primeras universidades en España, allá por el siglo XIII, la sociedad -bien mediante su poder religioso, bien mediante su poder político, o bien mediante su poder económico- ha mostrado una tendencia a interferir en la vida académica de las instituciones universitarias. Una realidad que ha mermado desde sus comienzos la autonomía de la universidad en general:

Pero la conexión de la universidad con la sociedad tiene, desde siempre, algo de problemático. Porque, por un lado, los poderes fácticos tienden a interferir en la vida académica; y, por otra, la propia universidad se inclina a inclinarse sobre sí misma y a estereotipar sus procesos en un academicismo estéril . (8)

El intento de la Universidad por evitar esa pérdida de autonomía la ha llevado a alejarse de la sociedad. Y como consecuencia, en muchas ocasiones, la Institución Universitaria se ha aislado en su propio academicismo. Calleja Canelas denomina “academicismo estéril”. Esta situación ha provocado que durante mucho tiempo la universidad y sociedad avanzaran por caminos divergentes. De manera que, según afirma este autor, la sociedad ha concurrido escasamente a la Universidad y ésta, por su parte, se ha distanciado tanto de la realidad social que se ha convertido en un satélite, en “un buque insignia sin sentido, en lugar de ser el faro cultural de la sociedad o el crisol de la cultura que la haga prosperar” (9).

De la Cruz Aguilar comparte esta misma idea:

En el panorama general universitario de Europa, España tiene un papel de primer orden por lo temprano

fundaciones, que corresponden a una vitalidad cultural no debidamente valorada, y la constante preocupación de los poderes públicos y de la sociedad por la institución . (10)

Con los cambios producidos en nuestra sociedad -de un sociedad industrial, pasó a convertirse en una sociedad postindustrial, para finalmente desembocar en la actualmente denominada sociedad de la información (11) la Universidad se ha visto en la necesidad de abandonar su aislamiento y su alejamiento de la realidad social.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que la Sociedad de la Información está encaminada a la mejor calidad de vida de los ciudadanos, por tanto, sus aplicaciones se dirigen a tres grandes áreas de actividad: el Sector Residencial, el Sector Empresarial y el Sector de las Administraciones Públicas (12).

Como decía Ortega: “(...) La universidad tiene que estar abierta a la plena actualidad, más aún, tiene que estar en ella, sumergido en ella” (13). De esta manera, y sólo así, la Universidad es capaz de responder a las necesidades de la sociedad.

Para ello tiene la universidad que intervenir en la actualidad como tal universidad, tratando los grandes problemas desde su punto de vista propio – cultural, profesional o científico -. De este modo no será una institución servil de los estudiantes, un recito ad usum delphinis, sino que, metida en medio de la vida, de sus urgencias, de sus problemas, se imponerá como un poder espiritual (...). Entonces volverá a ser la universidad lo que fue en hora mejor: el promotor de la historia europea . (14)

Pero esta inmersión universitaria en la sociedad conlleva nuevamente la lucha por preservar su autonomía y su responsabilidad que, evidentemente, atañe a los equipos de gobierno de las universidades actuales:

La autonomía universitaria (con independencia del tipo y grado de autonomía y de la filosofía o modelo de organización social a que responde) es, asimismo (dejando a un lado sus efectos políticos), una técnica de funcionamiento (como lo es el sistema centralizado), que, como tal técnica, puede también ser mal aplicada, desarrollada, y que, como es obvio, va a suponer una más elevada responsabilidad para los órganos universitarios con poder de decisión . (15)

Actualmente, en plena “Sociedad de la Información” (16), los diferentes grupos fácticos sociales continúan atraídos por ejercer un determinado control sobre la Universidad:

Por otro lado, la importancia de la formación y el conocimiento de la sociedad actual y la complejidad creciente de los procesos industriales – que exigen técnicos cada vez más cualificados – hacen que la universidad se convierta en una institución que los grupos de poder económico, político y social desean potenciar con recursos de todo tipo. Si no pueda ofrecerles los frutos que de ella necesitan, lo que redundará ineludiblemente en una gran cantidad de insatisfacciones e interacciones, en las que no está ausente generalmente el aliciente que puede suponer conseguir su control en otro sentido.

Estamos, por tanto, ante un ámbito relacional delicado, en el que es especialmente importante para las instituciones universitarias tomar las riendas de su propio destino y ampliar su disponibilidad de recursos económicos desde la parte de una autonomía sobre la que se construye su personalidad . (17)

Una de las herramientas más importantes que tiene la Universidad para hacer frente a esos intereses creados para controlarla es la comunicación institucional. Mediante este proceso comunicativo, la institución académica puede difundir a la sociedad toda la actividad que se realiza en su seno, cumpliendo así con su función social. De esta manera, la sociedad puede conocer en qué se invierte su dinero dentro del ámbito universitario, y por tanto, comprender la actividad académica, investigadora, científica y cultural de la Universidad no responde a unos determinados intereses políticos, económicos, religiosos o de cualquier otra índole. Más bien al contrario, que la Universidad destina

esfuerzos económicos, humanos y técnicos a los intereses generales de la sociedad, para su desarrollo y me

3. Comunicación Institucional

Pero ¿qué es comunicación institucional? En la introducción de este trabajo, se ha citado una primera definición donde queda reflejada que en una organización dividida en diferentes departamentos o unidades (ámbitos) numerosas interacciones comunicativas. Todas ellas conforman la denominada comunicación institucional.

Además, de acuerdo a su personalidad e idiosincrasia perfectamente definidas, una organización utiliza la comunicación institucional como su propia expresión oficial ante la sociedad, mediante todos los medios de comunicación de cualquier alcance: prensa escrita, radio, televisión, Internet...

Y siempre con una doble finalidad. En primer lugar, facilita el funcionamiento interno de la propia organización a través de lo que se denomina comunicación interna. Y en segundo lugar, favorece la creación de una determinada imagen pública de esa organización, por medio de su comunicación externa.

De esta manera, se perfilan las dos tendencias de este proceso comunicativo. Es decir, lo que se conoce como comunicación interna y de la comunicación institucional.

Sin embargo, Losada Vázquez no establece distinción entre comunicación institucional y comunicación interna.

Por su parte, Sotelo Enríquez establece que el vocablo “organización” se puede aplicar a cualquier género de seres vivos: “Otros géneros de seres vivos pueden formar organizaciones, pero sólo los hombres y las mujeres crean instituciones, aunque conlleven un modo de organización” (19).

Por tanto, este autor insiste en las sutiles diferencias de ambos conceptos -“institución” y “organización”-, pero en un amplio sentido del primero:

Como punto de partida, (...), entendemos que institución es toda organización humana en la que varias personas, regidas por unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior; a la que sirve y proporciona cohesión y paz.

De esta manera, Sotelo Enríquez opta por el término “Comunicación institucional”. Pero va un poco más allá al intentar de proponer una definición, y establece una simbiosis entre la comunicación institucional y las técnicas de comunicación empresarial:

[La comunicación institucional] (...) puede definirse como la función de marketing informativo desarrollada por la institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información . (21)

De nuevo, aparece la mención a esa doble vertiente de la comunicación institucional: comunicación interna y comunicación externa.

De igual manera, los conceptos de “institución” y “organización” aparecen unidos en el artículo científico de Franco (22), donde “institución” se entiende como un sistema formado por componentes que mantienen unas determinadas relaciones entre sí, y con el propio sistema. Un concepto en el que tiene cabida la “organización”, entendida como la conjunción de personas que interactúan entre ellas, y con diferentes situaciones.

Por tanto, Frago Franco retoma la denominación de comunicación institucional y recupera la definición

Muriel y Rota:

(...) a la comunicación institucional, la definiremos como "un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional" . (23)

Esta definición expone aún más claramente el doble objetivo de la comunicación institucional, perfilándose la denominada estructura de la comunicación institucional en comunicación interna y comunicación externa.

Hay que tener en cuenta que la estructura de la comunicación institucional implica unos destinatarios muy determinados. Así, para Scott (24), existen once receptores de la información universitaria y científica: políticos, empleados del gobierno, votantes/ciudadanos, la industria, los sindicatos, las profesiones, los estudiantes, los profesores de universidad en otras disciplinas y el público.

Esta clasificación lleva nuevamente a la diferenciación de la comunicación institucional en comunicación interna y comunicación externa.

3.1. Comunicación interna

La comunicación interna se puede definir como aquella comunicación relativa a las actividades, convocatorias, funciones, etc. de la propia organización, que es difundida entre los diferentes departamentos, unidades y miembros que integran esta organización.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización ha hecho; crear un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible . (25)

Como todo proceso comunicativo, la comunicación interna se establece para cumplir unos objetivos definidos y funciones determinadas por la propia organización. En este sentido, Weil presenta dos funciones:

La noción de comunicación interna abarca dos aspectos:

- Una función ?operativa?, cuantitativa, que asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información en la empresa; es la gestión de los sistemas de información.*
- Una función de ?estímulo?, cualitativa, que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores y que se muestra dispuesto a confiar a prestatarios externos . (26)*

Sin duda, uno de los principales objetivos de la comunicación interna consiste en la consolidación de una cultura establecida entre los trabajadores, la dirección y la propia organización. De tal manera que se constituyan un mismo sistema de valores para todos, que, finalmente, serán la cultura y el sistema de valores de la organización cara al exterior.

(...), el principal objetivo de cualquier programa de comunicación interna ha de perseguir que se estreche la relación entre la dirección y los trabajadores, se reduzcan los antagonismos entre individuos y grupos, se obtengan resultados y pueda crearse una cultura común y un sistema de valores permanentemente reconocido, y que el mismo sea el pilar de la imagen que la empresa quiere promover hacia el exterior . (27)

Precisamente, con la puesta en marcha de una comunicación interna en el marco de una organización también

consigue la participación directa de sus miembros en las diferentes actividades promovidas desde la organización, tanto, en la política organizacional. De esta manera, se posibilita la creación de esa imagen pública de la organización que primero deben reconocer sus propios miembros.

(...) no puede existir participación activa de los miembros de la empresa en su desarrollo sin una buena comunicación interna, por lo que la primera imagen que debe preocupar a una empresa es precisamente la que de ella tienen sus propios empleados. Así pues, la política de comunicación de una empresa debe empezar dirigiéndose hacia su interior. No se puede crear una imagen coherente a menos que se sepa lo que se está haciendo, se articule ese conocimiento y se comunique primero interiormente y luego al exterior. Asimismo, está demostrado que una empresa que mantiene buenas comunicaciones internas, casi siempre resulta excelente en las comunicaciones externas . (28)

De hecho, tanto las comunicaciones internas de una empresa o institución como sus comunicaciones externas deben mostrar un alto grado de coherencia entre sí, con la finalidad de conseguir transmitir una imagen positiva de la organización.

Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes; por lo tanto, no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa . (29)

Pero, ¿quién se responsabiliza de difundir esta comunicación interna entre los miembros de una organización? En general, toda organización suele disponer de un gabinete de comunicación, a veces denominado también gabinete de prensa, y últimamente conocido como Dirección de Comunicación, a cuyo frente se sitúa una persona responsable del proceso comunicativo, llamada en la actualidad Director de Comunicación, o también conocida por su apodofo (30). “Su discurso [el del responsable de la comunicación] debe estar, por tanto, comprometido con la empresa. Nunca será un representante creíble si no se gana la legitimidad interna” (31).

De este modo, las actividades que debe desarrollar un Director de Comunicación -DirCom- son múltiples:

Entre las más importantes se destacaban el asesoramiento a la alta dirección de la empresa en cuanto a la comunicación e imagen; la coordinación del plan global de comunicación; la determinación de objetivos; el seguimiento de las estrategias adecuadas, sean éstas de publicidad, relaciones públicas, marketing directo; la previsión en temas estratégicos de imagen. Contactos con los diferentes medios de comunicación; organización de conferencias de prensa; creación de soportes de comunicación para los diferentes públicos de empresa; e control y auditoría de las diferentes acciones, y demandar el presupuesto adecuado para su cometido y otros.

Así, las competencias de esta persona responsable del proceso comunicativo de una organización -el DirCom- no se limitan solamente por la comunicación interna, sino también por la comunicación externa: la segunda vertiente de la comunicación institucional.

3.2. Comunicación externa

Por comunicación externa, se entiende aquella comunicación institucional que una organización difunde a través de los medios de comunicación en general, utilizando para ello, los diferentes medios de comunicación, tanto prensa escrita, como medios de comunicación electrónicos o Internet.

Nuevamente, este proceso comunicativo debe ser asumido y desarrollado por el gabinete de comunicación o gabinete de prensa o Dirección de Comunicación, mencionados en el apartado anterior. En su desarrollo, la persona responsable del DirCom- tiene que actuar de intermediaria entre la propia organización y la sociedad, generalmente representada por los medios de comunicación.

ámbito por los medios de comunicación.

En el ámbito externo el gabinete de comunicación es asimismo el encargado de informar a la opinión pública sobre la actividad de la empresa y sobre la cultura o filosofía empresarial: trasladar a la dirección de la empresa la opinión del público al que se dirige; formalizar y emitir la información destinada a los organismos públicos y las entidades privadas; verificar la calidad de recepción de la información que se emite evaluándola posteriormente, crear una opinión favorable a la empresa transmitida por los medios de comunicación y aumentar su notoriedad y prestigio en todos sus servicios y productos . (33)

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos que se marca una organización con su comunicación externa es necesario atender a dos factores importantes relacionados con la información que se va a transmitir: transparencia y rigor.

Los asesores de comunicación de una compañía tienen por misión asegurar que se comuniquen con exactitud los hechos, acciones y creencias de la misma y que todos los mensajes y señales que dimanen de ella sean consistentes. Los mecanismos más adecuados para lograr el éxito y la buena imagen son sin duda la mayor transparencia posible y el más absoluto rigor en la gestión de las diferentes formas de comunicación que emanan de la empresa . (34)

Con transparencia y rigor, dos factores que deben convertirse en característicos de la política informativa de una organización, la comunicación externa es capaz de transmitir a sus destinatarios la imagen y los principios de su organización, pero también, de situar socialmente a su organización, de manera que sea reconocida por el público en general.

Comunicar el proyecto de empresa es no solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o por el público interesado . (35)

Además, la comunicación externa debe ser constante en el tiempo. Es decir, las organizaciones deben transmitir mensajes a los medios de comunicación con una cierta periodicidad, así como fomentar y mantener unas buenas relaciones con ellos.

El goteo informativo es bueno para todas las empresas ya que si se limitan a informar una vez al año sobre sus resultados caerán fácilmente en el olvido de los ciudadanos.

Es preciso transmitir un mensaje coherente, fluido, veraz e inmediato en cada circunstancia. No hay que limitarse únicamente a informar sino también a formar y a mantener unas relaciones constantes e intensas con los medios de comunicación, con el doble objetivo de dar a conocer las necesidades propias y de recibir las demandas de los medios y atenderlas . (36)

De esta manera, la organización consigue establecer la bidireccionalidad en su flujo comunicativo, tal y como se explicaba en páginas anteriores. Esta retroalimentación es uno de los objetivos que persigue, de entre sus objetivos de comunicación, y, en el caso que ocupa este trabajo, la comunicación institucional, específicamente.

4. Comunicación Institucional en la Universidad de Murcia

En la introducción, se han expuesto diferentes aspectos sobre la importancia de la comunicación institucional en el ámbito universitario. Esta importancia responde a esa función social que tienen las Universidades públicas y las instituciones financiadas con dinero público, las universidades están obligadas a rendir cuentas a la sociedad.

En consecuencia es necesario operar los métodos para que la sociedad acceda a la información acerca de la actividad de la universidad . (37)

la universidad gracias a su contribución.

Conocido es que existen una serie de medios legalmente establecidos a través de los cuales el Estado ejerce su influencia sobre la universidad, los Consejos Sociales, las inspecciones, el Tribunal de Cuentas, etc. Pero además de estos canales o articulaciones legales, que aseguran el correcto cumplimiento de las misiones asignadas a cada universidad, es necesario el canal directo con el entorno social. Es decir, se trata de encontrar el método que permita saber lo que se hace en la universidad y no sólo saber que cada uno cumple con lo que debe hacer. El método para conseguirlo es otro que la presencia en los medios de comunicación de esas informaciones.

(...) ¿Cómo hacer llegar esa información a sus destinatarios, al conjunto de los ciudadanos? . (37)

La respuesta a la pregunta de Castro Castro es, sin duda alguna, la comunicación institucional, en sus dos vertientes: comunicación interna y la comunicación externa.

(...) la universidad también tiene la responsabilidad de trabajar, como productora de nuevos conocimientos, para contribuir a la difusión y divulgación del conocimiento. Es fundamental, por tanto, establecer cauces de comunicación interna para el desarrollo de relaciones interdisciplinarias y de comunicación externa para transmitir a la sociedad los nuevos conocimientos. (...). La complejidad de estas organizaciones [universidades] y la especial naturaleza de los profesionales dedicados a la investigación y producción del conocimiento exigen un especial esfuerzo para que los resultados de su trabajo reviertan en la sociedad, lo que, en definitiva, forma parte de uno de los ámbitos que definen la función social que de forma general se atribuye a la universidad: la difusión de la cultura . (38)

Pero, dentro del ámbito universitario, la comunicación institucional también se encuentra con serias dificultades. Vázquez alude a “la tradicional resistencia de la comunidad científica para conceder a la divulgación la importancia que merece” (39).

Otra dificultad añadida es el desconocimiento por parte de los científicos e investigadores acerca de la mejor forma de transmisión de sus trabajos.

Comunicar es un arte, que se desarrolla a través de una técnica. Los pobres científicos que no sabemos comunicar, podemos aprender la técnica pero no el arte. Hay que facilitar la simbiosis con la sociedad abriendo las puertas de la comunidad científica para que se conozca nuestra realidad. El periodista es quien debe decidir lo que responde a las necesidades y demandas de la sociedad . (40)

Por este motivo, y de manera general, las universidades han determinado que al frente de sus gabinetes de prensa o gabinetes de prensa se sitúen licenciados en periodismo o en comunicación.

En el caso de la Universidad de Murcia, objeto de este trabajo de investigación, la comunicación institucional se estableció en el mes de julio de 1984. En esta fecha, se crea el “Gabinete de Prensa” (41) y se pone al frente del mismo a un titulado en Ciencias de la Información.

Anteriormente, la información universitaria de la institución académica murciana no disponía de personal estable. Dependía directamente del Rector o de la Secretaria General, que hubiera en cada momento.

Debido a la situación que existía con anterioridad a 1984, puede decirse que estaba todo por hacer en el ámbito de la comunicación informativa. Fue posible, entonces, crear el cauce para un Gabinete de Prensa con entera libertad, aunque es cierto que la carencia de personal humano y de medios materiales ha sido una nota común en todos estos años. En los últimos tiempos se trata de corregir, coincidiendo con un mayor despliegue informativo y una mayor actividad de la información por parte de los medios, que también han crecido en cuanto a su número . (42)

Tal y como se recoge en la cita anterior, es un hecho cierto que tradicionalmente, el “Gabinete de Prensa”

Universidad de Murcia ha sido un servicio precario de personal, sin embargo, en la actualidad, la institución está potenciando sus actividades.

Dos años más tarde, en 1986, nace en la Universidad de Murcia el Servicio de Información al Estudiante (S.I.E.) fue uno de los primeros servicios de información con respecto al resto de las universidades españolas.

Su principal misión consistía en proporcionar información y apoyo a los estudiantes, tanto de secundaria como universitarios. Por ello, el S.I.E. mantenía una fuerte dependencia de los alumnos de la Universidad de Murcia.

Sin embargo, la creciente importancia de la comunicación en nuestra sociedad, provocó que en 1994, el Servicio de Información al Estudiante cambiara su nombre. En ese momento pasó a denominarse Servicio de Información Universitario (S.I.U.), que es como se le conoce en la actualidad (43).

El Servicio de Información Universitario tiene como objetivo prioritario la atención de las demandas informacionales de la Comunidad Universitaria, y por extensión la de cualquier persona interesada en información universitaria. Las demandas pueden ser canalizadas al servicio personalmente, por teléfono, correo electrónico o por correo postal. La actuación de nuestro Servicio viene marcada por dos líneas prioritarias: atención directa al universitario o al estudiante, P.A.S o P.D.I., llevada a cabo con la mayor calidad posible, y el uso de las tecnologías de la información, por ejemplo el web de la Universidad de Murcia: <http://www.um.es> (gestionado por nosotros), o nuestras bases de datos (S.A.B.I.O.)

En nuestro centro la información se presenta en forma de monografías, dossiers, fichas,... o en forma automática mediante la consulta interactiva a distintas bases de datos. Para poder efectuar estas últimas existe en cada terminal de Información terminales de acceso libre a disposición del público.

En general podemos decir que el Servicio de Información Universitario pretende incrementar los flujos de información entre todos los miembros de nuestra Comunidad Universitaria, así como la difusión de la Universidad de Murcia en nuestro entorno más inmediato . (44)

Ese cambio de denominación del Servicio de Información de la Universidad de Murcia supuso también la creación de un concepto diferente de trabajo. Este servicio ya no se dedicaba única y exclusivamente a difundir información a los estudiantes, sino que la atención, la información y el asesoramiento se constituyeron en sus líneas principales de actuación. Unas líneas que estaban dirigidas hacia toda la comunidad universitaria, ya fueran alumnos, personal de administración y servicios (P.A.S.) o personal docente e investigador (P.D.I.).

Estas líneas de trabajo del Servicio de Información Universitario se mantienen hoy en día. Pero a ellas, tan sólo se añade la gestión de la información a través de los diferentes medios que utilizan: publicaciones, sistemas electrónicos, bases de datos, dossiers.

Como publicaciones en soporte papel, el S.I.U. elabora las que a continuación se detallan:

1. BUMU: Boletín institucional de la Universidad de Murcia, con una periodicidad quincenal. De estructura similar al B.O.E. o al B.O.R.M., el BUMU incluye los nombramientos, los ceses, los premios, los concursos..., en definitiva, todas las actividades administrativas e institucionales de la Universidad de Murcia que se hayan realizado durante el mes anterior a su publicación, y que se vayan a desarrollar en los quince días siguientes a la misma.
2. GAUDEAMUS: Boletín más informal, pero no por ello menos interesante, que el BUMU, de periodicidad mensual. En sus páginas recoge toda la información que pueda ser de interés para los alumnos. Por ejemplo, convocatorias de becas, cursos, premios, salidas profesionales de las titulaciones, etc.
3. MEMORIA DEL CURSO ACADÉMICO: basada en los datos que se ofrecen desde la Secretaría General de la Universidad de Murcia.

Universidad de Murcia, el Servicio de Información Universitario se encarga únicamente de darle forma al periódico y su periodicidad es anual.

4. **AGENDA DE LA UNIVERSIDAD:** con carácter anual, ofrece información sobre la Universidad de Murcia de interés según la época del año. Se entrega a principios de curso. Esta publicación ha tenido varias denominaciones, ninguna de ellas fijas, y con políticas variables: GUÍA DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA, GUÍA DEL ESTUDIANTE, GUÍA DEL UNIVERSITARIO.

5. **GUÍA DE LAS TITULACIONES:** igualmente con periodicidad anual, suele publicarse entre los meses de febrero y marzo, y está dirigida a los estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria.

En cuanto a los soportes electrónicos, el Servicio de Información Universitario elabora las **NORMAS DE MATRÍCULA:** esta publicación aparece en soporte papel, realizada por el Servicio de Gestión Académica y el S.I.U. se encarga del formato electrónico único de las **NORMAS DE MATRÍCULA** y de la **AGENDA DE LA UNIVERSIDAD.**

Otra de las labores del Servicio de Información Universitario es la gestión de la práctica totalidad de la web de la Universidad de Murcia, a excepción de la web de A.T.I.C.A. [\(45\)](#), y la de algunos Centros, Departamentos y Grupos de Investigación.

Dentro de la web institucional, el S.I.U. incluye unas listas de distribución de información de interés para la comunidad universitaria:

1. **AGENDA DE ACTIVIDADES:** *semanalmente, el Servicio de Información Universitario pone a disposición de los usuarios las actividades culturales y formativas que se van a desarrollar en la Universidad de Murcia en el transcurso de la semana.*

2. **BOLETÍN DE NOVEDADES WEB:** *en este boletín, semanalmente se incluye información relativa a la convocatoria de becas, de plazas docentes, de cursos de formación, etc., en la Universidad de Murcia.*

3. **BOLETÍN DE PRENSA:** *diariamente, el S.I.U. ofrece un resumen de las noticias que la prensa tanto regional como nacional publican, relativas bien a la Universidad de Murcia, bien a la Universidad en general.*

4. **BOLETINES OFICIALES:** *con carácter diario, el Servicio de Información Universitario ofrece un resumen de las legislaciones y publicaciones aparecidas en el B.O.E., en el B.O.R.M. y en el DIARIO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.*

Normalmente, desde el S.I.U. se intenta que todos los usuarios de la Universidad de Murcia dispongan de la información requerida a primera hora de la mañana.

Desde octubre de 2002, y dependiendo directamente del Rectorado de la Universidad de Murcia, el S.I.U. ha asumido las competencias en materia de comunicación interna de la Universidad de Murcia.

El Servicio de Información Universitario lo queremos fundamentalmente para información interna. Hay una oficina del S.I.U. ubicada en la sede del Rectorado, para que diariamente recoja toda la información de todos los departamentos, vicerrectorados y de todas las unidades administrativas. Y de esa manera, está en contacto permanente con los núcleos de los cuales salen las actividades. Y las distribuye a través de la web de la Universidad de Murcia y de listas de distribución, etc. . [\(46\)](#)

Desde esa misma fecha -octubre de 2002-, la Universidad de Murcia ha puesto en marcha una nueva estructura de comunicación institucional. Se trata de un grupo de trabajo – sin denominación alguna, por el momento – que se encarga, en cada reunión a comienzos de cada semana, de repasar los hitos más importantes que se van a desarrollar en la institución académica durante esa semana, y de determinar el plan de actuación informativo, independientemente de la

las novedades que puedan surgir en el día a día.

Hay una reunión semanal en la que se decide qué se va a comunicar, con qué intensidad, en qué medios de comunicación, de qué manera, a qué sitios se va a acudir,... En fin, hay una planificación semanal de todas las actividades de la Universidad de Murcia . (47)

Junto con las decisiones tomadas en la reunión semanal, este grupo de trabajo también centraliza toda la información que les llega de otras unidades de la Universidad de Murcia para transmitirla al exterior, a través de notas o comunicados denominadas UMU INFORMA-, convocatorias, etc.

Ubicado en la sede del Rectorado -en el edificio de la Convalecencia-, y dependiendo directamente de rector, el grupo de trabajo está conformado por cinco personas: el Rector de la Universidad de Murcia, el Gerente, el Gabinete de Prensa de la institución académica y dos técnicos.

Sin duda alguna, esta nueva estructura de comunicación en la Universidad de Murcia intenta responder al creciente interés que los diferentes medios informativos regionales están demostrando por la actividad de la propia institución académica.

Sirvan como ejemplo, las dos tablas que a continuación se muestran. La primera responde a la difusión de noticias relativas a la Universidad de Murcia en los tres periódicos de la Región -La Verdad, La Opinión y El Faro y sus correspondientes suplementos- durante una de las semanas del curso académico -Semana de Bienvenida Universitaria (octubre)- que más actividad universitaria refleja.

Noticias aparecidas en la prensa regional sobre la Universidad de Murcia:

	<i>La Verdad</i> (y suplementos)	<i>La Opinión</i> (y suplementos)	<i>El Faro</i> (y suplementos)
21-10-02	3 noticias	5 noticias	3 noticias
22-10-02	6 noticias	7 noticias	10 noticias
23-10-02	34 noticias	10 noticias	14 noticias
24-10-02	15 noticias	9 noticias	10 noticias
25-10-02	5 noticias	19 noticias	7 noticias
26-10-02	10 noticias	1 noticia	1 noticia
27-10-02	2 noticias	3 noticias	1 noticia
TOTAL	75 noticias	54 noticias	46 noticias

FUENTE: Elaboración propia.

Los datos de esta primera tabla reflejan la amplia cobertura informativa que los periódicos regionales y sus suplementos dedican a la Universidad de Murcia, coincidiendo con una de las épocas de mayor actividad en la institución como es la Semana de Bienvenida Universitaria. Por lo que es posible afirmar que actividad universitaria y cobertura informativa son directamente proporcionales.

Así también lo demuestran los resultados de la segunda tabla que se expone a continuación. En ella, aparecen pocas noticias universitarias en los mismos medios de comunicación, durante una semana del mes de enero, y consecuentemente, de menor actividad por la proximidad de los exámenes (48).

Noticias aparecidas en la prensa regional sobre la Universidad de Murcia:

	<i>La Verdad</i> (y suplementos)	<i>La Opinión</i> (y suplementos)	<i>El Faro</i> (y suplementos)
13-1-03	3 noticias	3 noticias	1 noticia
14-1-03	3 noticias	5 noticias	6 noticias
15-1-03	7 noticias	4 noticias	12 noticias
16-1-03	10 noticias	7 noticias	6 noticias
17-1-03	1 noticia	4 noticias	4 noticias
18-1-03	-----	2 noticias	10 noticia
19-1-03	-----	2 noticias	1 noticia
TOTAL	24 noticias	27 noticias	40 noticias

FUENTE: Elaboración propia.

En las dos tablas se puede observar que prácticamente todos los días la Universidad de Murcia tiene una presencia informativa -en mayor o en menor medida- en los tres periódicos regionales, bien a través de convocatorias, bien a través de la difusión de las actividades universitarias.

Por otra parte, la Universidad de Murcia también dispone de un Gabinete de Comunicación e Imagen y de Recursos Audiovisuales (C.R.A.V.). Son unidades instrumentales, cuya tarea es gestionar y ejecutar las actividades informativas adoptadas en el grupo de trabajo anteriormente mencionado, para llevar a cabo la proyección de la institución académica.

Ambas dependen directamente del Vicerrectorado de Extensión Cultural y Proyección Universitaria.

4. Análisis D.A.F.O. del proceso comunicativo de la Universidad de Murcia

Una vez analizada la estructura y los cometidos de la comunicación institucional en la Universidad de Murcia, el presente trabajo pretende detectar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles del proceso comunicativo de la institución académica. El objeto es establecer las posibles mejores líneas de actuación en esta materia, con el fin de que la Universidad de Murcia disponga de una comunicación institucional efectiva, que sea capaz de responder a las necesidades.

Para obtener estas conclusiones, se va a utilizar el método del análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Oportunidades), o S.W.O.T. en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats).

Este análisis ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa, y cabe la posibilidad de extrapolarlo al ámbito universitario, ya que la competencia actual surgida por el nacimiento de nuevas universidades tanto públicas como privadas, ha provocado que, en ciertos aspectos de su gestión interna, las instituciones deban responder, en cierta medida, de la misma manera que las estructuras empresariales.

El objetivo del análisis D.A.F.O. consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización, es decir, la capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas frente a las amenazas y oportunidades externas. Hay que tener en cuenta que la estrategia debe lograr un adecuado equilibrio entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Para poder determinar los puntos fuertes y débiles de la Universidad de Murcia, la metodología de este trabajo se basa no solamente en bibliografía específica sobre la comunicación institucional en general, y universitaria en particular, sino también en las entrevistas que se han realizado con cuestionarios personalizados al jefe del Servicio de Prensa, Diego Vera Fernández; al coordinador del Servicio de Información Universitario (S.I.U.), Casimiro...

García Ferrando; al Rector de la institución académica, José Ballesta Germán; y al director del proyecto de investigación, que sirve de base para este artículo, Francisco Javier Martínez Méndez.

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Hasta el año 2002, no ha existido un organigrama definido y bien estructurado de comunicación institucional en la Universidad de Murcia.</p> <p>Hasta ahora, tampoco se han delimitado claramente las funciones de los servicios de información de la Universidad de Murcia (gabinete de prensa, gabinete de comunicación e imagen, S.I.U. y C.R.A.V.).</p> <p>Hasta el momento, no ha contado con recursos técnicos y humanos suficientes para el desarrollo de la comunicación institucional.</p> <p>En general, el personal dedicado a la comunicación institucional hasta ahora, no contaba con una formación adecuada en este ámbito.</p> <p>El ámbito de la comunicación institucional en la Universidad de Murcia no ha contado nunca con una partida presupuestaria específica.</p> <p>Hasta ahora, la Universidad de Murcia no ha contado con una dirección estratégica determinada en materia de comunicación institucional.</p> <p>Esta dirección estratégica en materia de comunicación institucional ha variado en función de los Gobiernos que ha tenido la Universidad de Murcia.</p> <p>Escasa proyección social de la Universidad de Murcia hasta aproximadamente el año 2000, por la ausencia de competencia en la Región de Murcia.</p>	<p>La aparición de nuevos competidores en la Región de Murcia: Universidad Politécnica de Cartagena y Universidad Católica San Antonio de Murcia.</p> <p>Los cambios de Gobierno en la Universidad de Murcia pueden generar un descontento en parte de supersonal.</p> <p>Los cambios de Gobierno también pueden suponer la ausencia de una política de comunicación institucional clara, quedando a juicio de cada Gobierno.</p> <p>El descenso de la natalidad supone un descenso de alumnos - usuarios- en la Universidad de Murcia, y, por tanto, un descenso de destinatarios de su comunicación institucional.</p>	<p>Hasta 1999, la Universidad de Murcia era la única Universidad en la Región. Y esto unido a su tradición desde 1915, le otorga una imagen a la sociedad de confianza, familiaridad y, por tanto, seguridad.</p> <p>Como Universidad Pública, la Universidad de Murcia dispone de recursos financieros para acometer o afrontar actividades de comunicación clave en un determinado momento.</p> <p>También dispone de recursos tecnológicos para desarrollar esta comunicación institucional (mediante A.T.I.C.A.), de los cuales es propietaria.</p> <p>Actualmente, la Universidad de Murcia ha constituido un organigrama definido de comunicación institucional.</p> <p>Dentro del grupo de trabajo de Comunicación de la U.M.U., se han incluido al gabinete de prensa (comunicación externa) y al S.I.U. (comunicación interna).</p>	<p>Ante los cambios de Gobierno en la Universidad de Murcia, la comunicación institucional se puede convertir en un vehículo de correspondencia y conformidad entre el personal de la Universidad de Murcia y su equipo de Gobierno.</p> <p>Las nuevas tecnologías y la mayor y mejor formación en materia de comunicación institucional de las personas que se dedican a este ámbito en la Universidad de Murcia permiten establecer una política de comunicación institucional definida, que permanezca en su origen ante los cambios de Gobierno en la Universidad de Murcia.</p> <p>Ante la competencia de otras Universidades en la Región, la comunicación institucional de la Universidad de Murcia puede convertirse en el medio de difusión de sus actividades y de sus servicios a toda la sociedad. (comunicación externa).</p> <p>Ante los cambios demográficos, la Universidad de Murcia dirige su atención hacia los profesionales y las personas mayores, que se convierten en nuevos destinatarios de su comunicación institucional.</p>

5. Conclusiones

Después de analizar las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades de la comunicación de la Universidad de Murcia, se pueden perfilar algunas posibles líneas de actuación en el ámbito comunicación institucional académica.

Una primera acción pasaría por la potenciación del organigrama de los servicios de información recientemente constituido de la propia Universidad de Murcia, delimitando sus objetivos, funciones y actividades mediante la definición de unas líneas directrices en el ámbito de su comunicación institucional. Para ello, la institución debe determinar los objetivos que ha de cumplir su comunicación institucional en beneficio de la propia U.M.U. Murcia y de la sociedad, independientemente del equipo que gobierne la Institución en cada momento. Pero será necesario que la Universidad de Murcia sea capaz de definir los destinatarios de su comunicación institucional.

Sólo así, conseguirá adecuar las informaciones que difunda, sus formas expresivas o de actuación, el canal de difusión, etc.

Con el fin de desarrollar este primer objetivo, es importante dotar a la comunicación institucional de la Universidad de Murcia de recursos humanos suficientes, así como específicamente formados y cualificados en este ámbito comunicativo. Es decir, una formación que debe pasar por la comunicación, la publicidad, las relaciones públicas y el marketing informativo. De esta manera, las competencias de los diferentes profesionales de la comunicación institucional de la Universidad de Murcia quedarían perfectamente delimitadas, evitando así posibles discusiones funcionales. Pero los recursos humanos deberán ir acompañados por el desarrollo de los recursos tecnológicos que permitirá dotar a la comunicación institucional de la Universidad de Murcia de los recursos técnicos necesarios relacionados con las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

En beneficio de un mejor desarrollo de la comunicación institucional, a través de propuestas anteriormente mencionadas, redundaría una partida presupuestaria específica para este ámbito dentro de los presupuestos de la Universidad de Murcia.

Por otra parte, la Universidad de Murcia debería incidir especialmente en los procesos comunicativos entre sus miembros de su personal, así como entre su personal y el equipo de gobierno, mediante una retroalimentación desde la comunicación interna de la propia institución académica. Pero tampoco debe olvidar su comunicación externa mediante la difusión a toda la sociedad de sus actividades y de sus servicios. Con ello, la institución académica conseguiría potenciar la imagen que desea transmitir: una universidad abierta a la sociedad, de todos y para todos, que trabaja por y para todo el conjunto de los ciudadanos.

Con estas líneas de actuación que proponemos, la Universidad de Murcia podría comenzar a potenciar su ámbito comunicativo. Un ámbito que, en plena Sociedad de la Información en el siglo XXI, no está suficientemente desarrollado ni dotado, pero que podría convertirse en una verdadera ventana a la sociedad para la institución académica.

6. Bibliografía citada

BALLESTA GERMÁN, José, Rector de la Universidad de Murcia, Declaraciones a la autora, 22 de noviembre de 2002.

BELLY, Pablo: “Nuevas tendencias del conocimiento”, 2000, www.gestiondelconocimiento.com. En REYES, MORALES, Adriana: La comunicación organizacional en la sociedad del conocimiento. [En línea]. México: UNAM, 2001. <<http://dgep.posgrado.unam.mx/ppcpys/ciberland/articulo/articulo-comunicacion-organizacional.htm>> [23 de noviembre de 2002]. ciberl@ndia, UNAM, México, 2001.

CALLEJA CANELAS, Tomás, La universidad como empresa: una revolución pendiente, RIALP, Madrid, 1987.

CASTRO CASTRO, Carlos, “Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información”, Universidad y Medios de Comunicación, Consejo de Universidades, Madrid, 1987.

CONSEJO SOCIAL UMU, Bases para un plan estratégico en la Universidad de Murcia, Universidad, Murcia, 1997.

DE LA CRUZ AGUILAR, Emilio, Lecciones de historia de las universidades, Civitas, Madrid, 1987.

DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime (et al.), La empresa ante los medios de comunicación, Deusto, Bilbao, 1987.

ECO, Humberto, Cómo se hace una tesis, Gedisa, Barcelona, 2001.

GARCÍA FERRANDO, Casimiro Vicente, Coordinador del Servicio de Información Universitario (S.I.U. Universidad de Murcia, Declaraciones a la autora, 19 de noviembre de 2002.

“La entrada a la sociedad de la información”. Revista Colombiana de Telecomunicaciones, vol. 9, ed. 32 [Bogotá: CINTEL, 2002.
<http://www.cintel.org.co/online/revista/html/articulos_vol9_n_32/La_entrada_a_la_Sociedad_de_la_Inf> [Consulta: 20 de enero de 2003]

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

MONREAL, Juan (et al.), Libro blanco sobre la Universidad de Murcia: análisis y perspectivas, Universidad de Murcia, Murcia, 1979.

MORALES SERRANO, Francisca (et al.), Dirección de comunicación empresarial e institucional, GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, 2000.com, Barcelona, 2001.

ORTEGA Y GASSET, José, Misión de la Universidad, Revista de Occidente en Alianza Editorial, (3ª ed.) Alianza, Madrid, 1960.

SCOTT, Peter, “Los receptores finales de la información científica y universitaria”, en Universidad y Medios de Comunicación, Consejo de Universidades, Madrid, 1987.

SERVICIO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO DE LA UMU, Guía del estudiante 1995-96, Universidad de Murcia, Murcia, 1995.

SERVICIO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO. Noticias de Prensa. [En línea]. Murcia: Universidad de Murcia. <<http://www.um.es/siu/prensa.htm>> [Consulta: 21 de enero de 2003]. Semanas del 21 al 27 de octubre de 2002 y del 19 de enero de 2003.

SERVICIO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO. Presentación del S.I.U. [En línea]. Murcia: Universidad de Murcia. <<http://www.um.es/siux/presentacion-siu.html>> [Consulta: 30 de noviembre de 2002].

SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos, Introducción a la comunicación institucional, Ariel Comunicación, Barcelona, 1999. [Telefónica, 2002] La sociedad de la Información en Europa: presente y perspectivas. [En línea] Madrid: Telefónica. <<http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/europa2002/>> [Consulta: 14 de enero de 2003]

VERA FERNÁNDEZ, Diego, Jefe del Gabinete de Prensa de la Universidad de Murcia, Declaraciones a la autora, 19 de noviembre de 2002.

WEIL, Pascale, La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión, Paidós, Barcelona, 1999.

Notas al pie:

(1) Cfr. BELLY, P., “Nuevas tendencias del conocimiento”, 2000, en www.gestiondelconocimiento.com, REYNAGA MORALES, A., La comunicación organizacional en la sociedad del conocimiento. [En línea] UNAM, 2001. <<http://dgep.posgrado.unam.mx/ppcpys/ciberland/articulo/articulo-comunicacion-organiza>> [Consulta: 23 de noviembre de 2002]. ciberl@ndia, UNAM, México, 2001.

(2) LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 52.

(3) CASTRO CASTRO, Carlos, “Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información”. Universidad y Medios de Comunicación, Consejo de Universidades, Madrid, 1987, p. 96.

(4) *Ibíd.* p. 81.

(5) CASTRO CASTRO, Carlos, *op. cit.*, pp. 80-81.

(6) LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *op. cit.*, p. 148.

(7) CALLEJA CANELAS, Tomás, La universidad como empresa: una revolución pendiente, RIALP, Madrid, 1987, p. 37.

(8) *Ibíd.*, pp. 37-38.

(9) *Ibíd.*, p. 39.

(10) DE LA CRUZ AGUILAR, Emilio, Lecciones de Historia de las Universidades, CIVITAS, Madrid, 1987, p. 19.

(11) Durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, se desarrolla una sociedad industrial, donde se producen los bienes producidos por otros; seguidamente, hasta el comienzo del siglo XXI, nuestra sociedad se ha convertido en una sociedad postindustrial, en la que se accedía a los servicios prestados por otros; y finalmente, nos encontramos con una denominada sociedad de la información, donde tenemos acceso a la información generada por otros. [Telefónica, 2002] La sociedad de la Información en Europa: presente y perspectivas. [En línea] Madrid: Telefónica, 2003. <http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/europa2002/> [Consulta: 14 de enero de 2003].

(12) Cfr. “La entrada a la sociedad de la información”. Revista Colombiana de Telecomunicaciones, vol. 9, no. 1, p. 1. [En línea] Bogotá: CINTEL, 2002. <http://www.cintel.org.co/online/revista/html/articulos_vol9_n_32/La_entrada_a_la_Sociedad_de_la_Inf> [Consulta: 20 - I - 2003]

(13) ORTEGA Y GASSET, José, Misión de la Universidad, Revista de Occidente en Alianza Editorial (3ª edición), Madrid, 1960, p. 63.

(14) ORTEGA Y GASSET, José, *op. cit.*, p. 66.

(15) MONREAL MARTÍNEZ, Juan (et al.), Libro blanco sobre la Universidad de Murcia, Universidad de Murcia, Murcia, 1998, p. 335.

(16) “Sociedad de la información es una fase de desarrollo social caracterizada por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresa y Administración Pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera”.

[Telefónica, 2002] La sociedad de la Información en Europa: presente y perspectivas. [En línea] Madrid: Telefónica, 2003. <http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/europa2002/> [Consulta: 14 de enero de 2003].
“La entrada a la sociedad de la información”. Revista Colombiana de Telecomunicaciones, vol. 9, ed. 32 [En línea]. Bogotá: CINTEL, 2002.
<http://www.cintel.org.co/online/revista/html/articulos_vol9_n_32/La_entrada_a_la_Sociedad_de_la_Inf> [Consulta: 20 de enero de 2003].

(17) LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, op. cit., p. 147.

(18) Cfr. LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, op. cit., p. 52.

(19) SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos, Introducción a la comunicación institucional. Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, p. 23.

(20) *Ibid.*, p. 24.

(21) SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos, op. cit., p. 200.

(22) Cfr. FRAGOSO FRANCO, David: “Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional. Razón y Palabra. [En línea] México D.F.: Tecnológico de Monterrey, 1998.
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/supesp/acercamiento.htm> [Consulta: 23 de enero de 2003].

(23) MURIEL y ROTA, citado en FRAGOSO FRANCO, D., *Ibid.*

(24) Cfr. SCOTT, Peter, “Los receptores finales de la información científica y universitaria”, en Universidad y comunicación, Consejo de Universidades, Madrid, 1987, pp. 129-132.

(25) MORALES SERRANO, Francisca (et al.), Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000.com, Barcelona, 2001, p. 219.

(26) WEIL, Pascale, La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión, Paidós, Barcelona, 2001, p. 83.

(27) DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime (et al.), La empresa ante los medios de comunicación, Deusto, Bilbao, 2001, p. 83.

(28) *Ibid.*, pp. 43-44.

(29) MORALES SERRANO, Francisca (et al.), op. cit., p. 221.

(30) SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos, op. cit., p. 199.

(31) DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime, op. cit., p. 188.

(32) MORALES SERRANO, Francisca (et al.), op. cit., pp. 17-18.

(33) DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime, op. cit., p. 188.

(34) DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime, op. cit., p. 32.

(35) WEIL, Pascale, op. cit., p. 119.

(36) DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime, op. cit., pp. 33-34.

(37) CASTRO CASTRO, Carlos, op. cit., p. 81.

(38) LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, op. cit., p. 206.

(39) *Ibíd.*, p. 153.

(40) SEMPERE, Juliá, citado en LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *Ibíd.* p. 153.

(41) Denominación que se mantiene en la actualidad.

(42) VERA FERNÁNDEZ, Diego, Jefe del Gabinete de Prensa de la Universidad de Murcia, Declaración (11 de noviembre de 2002).

(43) GARCÍA FERRANDO, Casimiro Vicente, Coordinador del S.I.U. de la Universidad de Murcia: Declaración a la autora, 19 de noviembre de 2002.

(44) SERVICIO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO. Presentación del S.I.U. [En línea]. Murcia: Universidad de Murcia, 2002. <<http://www.um.es/siux/presentacion-siu.html>> [Consulta: 30 de noviembre de 2002].

(45) A.T.I.C.A. es el Área de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones Aplicadas, de la Universidad de Murcia. Dentro de la web institucional de la institución académica, A.T.I.C.A. dispone de su propia web, o por sí misma, al igual que sus bases de datos.

(46) BALLESTA GERMÁN, José, Rector de la Universidad de Murcia, Declaraciones a la autora, 22 de noviembre de 2002.

(47) *Ibíd.*

(48) SERVICIO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIO. Noticias de Prensa. [En línea]. Murcia: Universidad de Murcia, 2003. <<http://www.um.es/siu/prensa.htm>> [Consulta: 21 de enero de 2003]. Semanas del 21 al 27 de octubre de 2002 y del 19 de enero de 2003.