

Instituciones Universitarias: el rol de sus aplicaciones web en la comunicación institucional, el aporte de valor agregado a sus servicios y la gestión del conocimiento.

Dr Hugo Pardo Kuklinski

Profesor Titular del Departamento de Comunicación Digital
de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universitat de Vic

hugo.pardo@uvic.es

www.hugopardo.com

Universitat de Vic

Resumen de la comunicación.

Palabras clave: aplicaciones web, comunicación institucional, *empowerment*, servicios de valor agregado, gestión del conocimiento.

Instituciones Universitarias: el rol de sus aplicaciones web en la comunicación, el aporte de valor agregado a sus servicios y la gestión del conocimiento.

Un web eficaz debe girar siempre alrededor de un concepto. Este es el primer paso para diseñar un producto de calidad. El web de una institución universitaria debe ser una aplicación multifuncional que promueva el posicionamiento de marca de la institución a través de fases progresivas de optimización. No se trata de un sitio, sino de una aplicación. Algo de mayor productividad. Crear lo que Joan Costa (1999) define como una pantalla de significados, la cara visible de la institución.

Las fases progresivas que se proponen en la elaboración de un modelo de aplicación web institucional universitaria son:

Fase uno. Comunicación institucional eficiente.

Fase dos. Aporte de valor agregado en servicios.

Fase tres. Contribuir a gestionar el conocimiento de la institución.

Como en el darwinismo digital que presenta Schwartz (2000), la evolución debe ser constante, promoviendo una institución híbrida que suceda entre el campus real y el virtual, en una integración mutua. Trasladar los contenidos que la institución está generando, utilizando el medio como plataforma de sus producciones y su prestigio.

El caso de las universidades es especial, ya que gran parte de sus comunicaciones internas deben también ser externas, a los efectos de construir su imagen de marca y su rentabilidad social. Desde este trabajo se promueve la apertura de sus contenidos a la sociedad, en forma proactiva y eficiente, gestionando el conocimiento que genera a diario desde su misión educativa e integrando sus acciones al circuito social del que forma parte la organización.

Comunicación completa.

Instituciones Universitarias: el rol de sus aplicaciones web en la comunicación institucional, el aporte de valor agregado a sus servicios y la gestión del conocimiento.

La investigación¹ que sirve como soporte a esta comunicación propone la construcción de un modelo teórico-práctico que funcione como punto de partida para el desarrollo de aplicaciones webs universitarias institucionales. El modelo no diferencia entre la gestión de las comunicaciones internas y externas, porque entiende que, desde su misión institucional, es obligación de la universidad compartir el conocimiento que genera con toda la sociedad, en una dinámica de retroalimentación constante. El concepto de rentabilidad social y de prestigio obliga a las universidades a compartir su información bajo la cultura del regalo que predomina en las comunidades virtuales y en la ética *hacker*.

Vale mencionar la existencia de espacios específicos sólo disponibles en el *campus* virtual que no se incorporan en esta dinámica de gestión del conocimiento. Entre ellos podríamos mencionar, por ejemplo, a los expedientes de los alumnos, ciertos trámites administrativos e información de las propias asignaturas. Salvo la información mencionada, este trabajo propone recursos abiertos (*open source*), disponibles al conjunto de públicos objetivos y a la sociedad. Una Intranet convertida en web, al modo de las instituciones universitarias líderes en el mundo. La aplicación web oficial del *Massachusetts Institute Technology* (www.mit.edu) sería el ejemplo más significativo.

El modelo mencionado propone entonces tres fases evolutivas de desarrollo de una aplicación web institucional universitaria. Las fases se exponen a continuación y representan la punta de lanza para integrar definitivamente la tecnología web a las instituciones universitarias iberoamericanas, que, en su mayoría, aún no han explotado productivamente² todas las posibilidades que ofrece la *World Wide Web*.

1. Fase uno: comunicación institucional eficiente.

El objetivo primero que debería tener una aplicación web de calidad es impulsar una eficiente comunicación institucional. Es el objetivo mínimo de una organización. La mayoría de los productos webs institucionales concentran su mayor esfuerzo en ese propósito, trasladando al web sus contenidos de comunicación que durante años realizaron sobre papel, sin respetar la especificidad del medio Internet. Se trata de potenciar al máximo las posibilidades de comunicación, solamente como punto de partida de la aproximación modélica mencionada. Nadie mejor que Joan Costa para introducir el tema.

“Organización y comunicación forman un todo integral, y una cosa no es separable de la otra.”
(...) Para el público la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica

de su identidad. Las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los productos, los servicios, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinan en él sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa. (Costa, 1995: 71)

La sociedad tiene a las universidades como una de las instituciones más valoradas para obtener información objetiva y de calidad, con una visión humanística y que contribuye al progreso general. Siempre se citan estudios universitarios para reforzar y potenciar ideas o validar informaciones, y esto prestigia el tipo de noticia que se está comunicando. Pocos cuestionan el conocimiento surgido en la investigación universitaria y la opinión pública les otorga las cualidades de fiabilidad y seriedad.

Comunicación institucional en el web son acciones que figuran en manuales de relaciones públicas, y que se enseñan en las propias facultades de comunicación. Lo distintivo es que estas relaciones públicas no son las de una empresa comercial encargada de gestionar la comunicación de una empresa. Estas relaciones públicas tienen un valor diferencial comparativo: son las opiniones de una entidad social de generación de conocimiento, y como ya se dijo, muy tenida en cuenta por la opinión pública. Lo cual simplifica notoriamente la tarea. Hablamos de marketing y rentabilidad social. Imitar estrategias de marketing de las empresas comerciales pero pensando en el aporte que la universidad puede realizar a la comunidad de pertenencia. El prestigio como fruto de la implicación con la comunidad que se integra.

Se debe pensar en la institución con lógica de empresa en la sociedad red. Nada hace creer que esto no es necesario o que la misión institucional excluye de la obligación de atender en forma profesionalizada la comunicación y los canales de relación con la sociedad.

Todo esto comienza con un buen producto de comunicación institucional. Pero existen otros valores que lo convierten en una herramienta multifunción.

Acciones puntuales.

- Noticias en portada sobre eventos destacados de la institución.
- Información sobre el cronograma de inscripciones, asignaturas, tareas administrativas y trámites en general que requieran los alumnos.
- Envío de *newsletter* a los suscriptores del sitio, con una invitación al alta y baja de dicha suscripción en la portada del sitio.
- Un espacio específico para el Rector y los diferentes Decanos, con correo electrónico y respuestas a corto plazo a las demandas de los públicos.
- Publicación de informes sintéticos de investigaciones que puedan afectar y/o beneficiar al desarrollo del tejido social comunitario que integra la institución.

- Información sobre acciones de extensión universitaria.
- Promoción de tareas de relaciones públicas o utilización del sitio para la propia realización de eventos de este tipo, como por ejemplo, foros de especialistas abiertos al público en forma periódica, espacios de asesoría para estudiantes que quieran ingresar a la universidad, un ámbito puntual para los profesionales egresados de la institución, etc.
- Acciones de comunicación como fruto de la implicación con la comunidad de pertenencia y que provean de prestigio a la institución.

2. Fase dos: Aporte de valor agregado en sus servicios.

Para esta segunda fase se suma comunicación institucional más valor agregado en servicios. Cuando se piensa en servicios suele asociarse a tareas administrativas, siendo también servicios los contenidos académicos que se puedan brindar en el sitio institucional a efectos pedagógicos o de distribución del conocimiento. Para los servicios propiamente dichos existe generalmente la Intranet o el *campus* virtual, aunque éste siempre se concentra en tareas de carácter administrativo o docente. Sin embargo, lo relevante es que los servicios de valor agregado existan en el web, al margen de su ubicación original, más no sea como enlaces a contenidos cerrados.

Los sitios son productos móviles, que requieren modificaciones constantes. Las herramientas, posibilidades técnicas y de contenidos de la propia Internet se renuevan día a día. La pregunta que la institución debería hacerse es; ¿Por qué tenemos un web improductivo si estamos en condiciones de desarrollar un producto mejor? Se verá que esa distancia no es sólo un problema económico, sino de ideas, recursos humanos y planificación, y que la clave está en ofrecer servicios de alto valor agregado a los públicos.

Un proyecto actual en Internet no se puede limitar a un sencillo canal de comunicación institucional. Es algo mucho más complejo. Esta es la segunda fase del proceso de optimización. Debe ser una herramienta eficaz de gestión global, que permita realizar acciones productivas para la institución. El contenido web debe dar beneficios inmediatos a los usuarios, que de otra forma ofrecerán su tiempo y atención a otros espacios. Por ejemplo, Internet ha modificado y puesto al alcance de los públicos los productos académicos a los que antes resultaba difícil acceder. Ofrecer hoy estos productos es una política de valor agregado. Revistas científicas con una amplia experiencia en papel hoy ya existen como productos en línea. El acceso a contenidos digitalizados como tesis doctorales o materiales de los centros de investigación, conferencias, congresos y bibliotecas virtuales completan un panorama de servicios de valor agregado que los webs universitarios deberían contemplar. En algunos casos existen estos recursos dispersos, sin que la institución se beneficie de la interacción con sus públicos.

Pero volviendo al rol administrativo, valor agregado en servicios es una oficina abierta las 24 horas. Con contenidos administrativos que vayan de menor a mayor en un lento proceso de identificación de los públicos con el web como espacio de gestión de la institución. En esta construcción modélica se piensa en un sitio que lentamente comience a funcionar como espacio administrativo relevante, propiciando mejores servicios y, como ya se dijo, ahorro futuro en las tareas administrativas. Al modo de los proyectos que llevan adelante municipios europeos como Barcelona³ generando una progresiva administración electrónica. Pero no es el único caso, en la administración pública mundial existe una política creciente de incorporación a la red con sitios web de calidad y con valor agregado en servicios. Estos podrían ser el punto de referencia a la segunda fase.

Las universidades producen un gran volumen de información administrativa y de contenidos académicos que deben circular en forma rápida y económica hacia sus públicos. Para ese fin, se producen materiales impresos, comunicados de prensa, carteleras y otras producciones gráficas que distribuyen dicha información. Se le ha dado al soporte papel el rol principal en esa tarea. A pesar de esto, existen enormes diferencias entre los documentos digitales y analógicos, que demuestran la eficiencia de gestionar esta información de forma electrónica⁴.

Pero la eficacia de un sitio web universitario reside también en la distribución, actualización y consumo de ese gran volumen de información que circula. Además permite hacerla circular a mayor cantidad de público, en forma más rápida y económica. Desde que la información se produce hasta que se sube al web pueden pasar minutos, en cambio el proceso de producción, diseño gráfico e impresión de un material en papel demora mínimo dos o tres días. Por otra parte, permite interactuar al usuario con la organización en forma sencilla.

Existen enormes posibilidades de soporte a la gestión administrativa y académica. Estos servicios están comenzando a desarrollarse de forma más acelerada, en forma independiente a las webs de las facultades y organizada desde el sitio de la propia universidad. La interactividad permite al público solicitar información, expresar su opinión y pedir una respuesta personalizada a las autoridades o al personal administrativo. La institución obtiene una base de datos muy activa sobre lo que piensa el público de la eficacia de su gestión. Un espacio doble, virtual y social. Apoyarse en herramientas existentes para aumentar la conexión entre la institución y los alumnos.

La digitalización puede contribuir a la automatización y al autoservicio. El acceso del público a la información suele ser difícil y costoso para el propio público y para la organización. Allí Internet es la oportunidad para abaratar y facilitar dicho acceso.

Un ejemplo práctico emblemático sobre valor agregado en servicios en una aplicación web universitaria sería, por ejemplo, la inclusión de la figura de gestor o tutor virtual. O sea, alguien que responda las preguntas que los usuarios hagan a través de un mecanismo previsto con anterioridad. La diferencia entre este tutor virtual y el típico correo electrónico de contacto que habitualmente figura en todos los webs institucionales, es una política de promoción alrededor de esta figura, con su correspondiente fiscalización. A nivel del diseño habría que incluir un banner o algún elemento gráfico en la portada del sitio para informar de este servicio. La figura ya existe en las universidades virtuales, o en los modelos mixtos de postgrado (universidades presenciales con estudios a distancia) ocupando un lugar relevante en la política académica de estas instituciones⁴.

Acciones puntuales.

- Campus virtual.
- Figura del tutor o gestor virtual.
- Formularios de trámites y gestiones administrativas para bajarse en la red.
- Control de calificaciones y de la ficha académica de los alumnos.
- Espacio de interrelación entre alumnos y docentes.
- Planes de estudios de ciclos de grado, postgrados y formación continua y otras informaciones sobre la estructura académica.
- Currículos, bibliografía y otros datos sobre las asignaturas.
- Convenios con otras universidades y/o empresas.
- Información sobre becas.
- Decisiones de interés de los cuerpos representativos.
- Publicaciones.
- Cursos y talleres.
- Matriculaciones varias.
- Solicitud de materiales a la biblioteca y otras instancias.
- Bolsa de trabajo.
- Tablero de anuncios con diferentes usos (intercambio de libros, pedido de alojamiento, etc.).
- Entrega de trabajos a profesores en PDF u otros formatos.
- Información sobre plantel docente, con currículum completo, correo electrónico y teléfono de contacto.
- Producción de alumnos.
- Actividades de las organizaciones de estudiantes.
- Enlaces a sitios de interés.
- Acceso a recursos del ámbito de las facultades y/o departamentos.

3. Fase tres: Contribuir a gestionar el conocimiento de la institución.

Para esta última fase son una referencia obligada los teóricos de la gestión del conocimiento, que desde mediados de la década del 90 publicaron las ideas del valor que representa el conocimiento que la organización genera, pero que no se formaliza de ninguna manera. Esta gestión significa conocer en forma colectiva, utilizarlo con eficiencia mientras se adquieren nuevos conocimientos, en un proceso circular, pero metódico.

El desarrollo de Internet ha contribuido y facilitado llevar a la práctica estrategias de gestión del conocimiento en las organizaciones. De hecho, Internet responde a ese modelo a partir del concepto de intercreatividad⁵.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Este es el puntal de la innovación en las organizaciones, un espiral que funciona constantemente.

Una efectiva aplicación web institucional es una herramienta clave para responder a estos ítems. La universidad debe propiciar un contrato social de expectativas a los innovadores, estando en primer lugar abierto a pequeñas mejoras, y luego mejorando todos los procesos con las tecnologías de la información. Esta mejora no significa la solución a todos los problemas de la institución y seguramente, atraerá nuevas dificultades. Pero así se suceden las transformaciones, implicándose en la nueva realidad. Los sitios webs suelen ser la cara visible de buenas o malas estrategias de modernización e innovación en las instituciones. Claro que no se puede olvidar un detalle; el control del perfil académico de la institución y de sus miembros se ejerce en parte también desde los canales de publicación. Quién tiene la llave a la posibilidad de publicar tiene parte de su prestigio garantizado y de su poder dentro de la comunidad científica. Nuevos espacios de publicación como Internet están comenzando a modificar esos clásicos mecanismos de poder que poseen las comunidades científicas y académicas. Cuando se trata de gestionar el conocimiento de la institución, se habla de crear un nuevo espacio de inteligencia de la organización que abra el juego de posibilidades de publicación de ideas, en beneficio de los públicos objetivos -básicamente de los alumnos- y de los propios productores.

Las estrategias de uso de las tecnologías son un buen indicador de la modernización y la adaptación de la institución a las transformaciones educativas. Según Poole (1999) existen siete ejes centrales de una integración tecnológica satisfactoria en las instituciones educativas: es necesario que haya un apoyo activo desde la dirección y gestión de los centros, un enfoque no autoritario, cada escuela debe tener su colectivo de profesores informatizados, los profesores deben ser los primeros en el compromiso del proceso, los alumnos deben participar, es necesario desarrollar un programa permanente en capacitación tecnológica y, por último, los

profesores deben tener tiempo y libertad para reestructurar su currícula en torno a la tecnología.

Pero nos enfrentamos con limitaciones cotidianas; la estructura burocrática que frena la innovación, y el personal docente y de dirección que no está lo suficientemente capacitado sobre nuevas tecnologías para abordar el reto en su gestión. Una de las conclusiones de la investigación doctoral que soporta a esta presentación es que existe un escaso nivel de apropiación tecnológica por parte de los colectivos que integran las facultades, especialmente de las propias autoridades institucionales en su política de gestión. Por otra parte es notoria la falta de adaptación de los docentes al uso académico del web institucional. Esto dificulta y ralentiza la apropiación de esta herramienta en el conjunto universitario.

En una universidad, la información viaja por los pasillos y, en encuentros informales o establecidos, interactúa entre sus públicos, docentes, alumnos y personal administrativo. En la investigación académica (o en los múltiples trabajos que se realizan para las asignaturas, sobre todo en los postgrados) la mayoría de las veces no se sabe que hace el otro y la información queda almacenada en pocos docentes, pero no es distribuida en forma eficiente. Esa información no está sistematizada.

Existen varios webs que funcionan como base de datos de las tesis doctorales en Iberoamérica. Esto es muy valioso. Pero; ¿Cuáles son los temas de tesis que se están desarrollando actualmente? ¿Cuáles son las tesis de grado que se desarrollaron en los últimos cinco años? ¿Existe alguna sobre desarrollo de contenidos en Internet en la que pueda compartir información con su autor? ¿Cómo se transfiere el conocimiento y el esfuerzo de un alumno en una tesis de grado para que otros puedan disfrutarlo y utilizarlo en una espiral de conocimiento?.

Dichas investigaciones y/o monografías deberían estar almacenadas en una base de datos de la Intranet, o en el propio web institucional, o en el web de los departamentos o cátedras respectivas, para poder ser consultados por otros miembros de la institución de forma eficiente. Sino, es una información perdida, o que sólo disfrutarán el autor y un grupo selecto que accedan a él por cualquier circunstancia. Su publicación y el conocimiento de terceras personas depende, así, de la tradición oral. Debería, por ejemplo, existir un mecanismo por el cual el profesor elija los mejores trabajos y estos puedan ser conocidos por la comunidad. Se pierde una contribución valiosa a la generación de conocimiento. La información existe, aunque es muy difícil encontrarla. No parece ser la forma más eficiente de avanzar en una línea de investigación. Sin embargo son las formas habituales de las instituciones. Las monografías de alumnos son parte muy relevante del universo productivo de la facultad, pero éstas no creen que sean lo suficientemente valiosas para exponerlas a la comunidad de estudiantes e

investigadores, o en todo caso no administra con eficiencia esos contenidos en un proceso colaborativo.

Claro que no alcanza sólo con un web que funcione bien. Todo el sistema de gestión de la información debería estar digitalizado y modernizado con las diferentes tecnologías que hoy están al alcance de cualquier organización. De este modo, traspasar información al web es muy sencillo y no requiere un esfuerzo extra.

Es vital gestionar y conservar la memoria de la institución, más allá de los profesionales que trabajan en ella y poder aprovechar a futuro los contenidos en los que queda plasmado dicho conocimiento, evitando empezar de cero sobre cuestiones en las que ya existe documentación. Esa debería ser una tarea docente; comunicar y gestionar el conocimiento generado bajo su supervisión, para que sea conocido por otros alumnos o miembros de la organización. Pero antes de impulsar o exigir esa obligación, deberían estar dados los mecanismos para que el profesorado pueda fácilmente introducir esa información en una estructura preparada y organizada que permita acceder a ella con eficacia. Esto es ya una obligación de las autoridades de la gestión académica, que deberían promover los canales pertinentes para que esa información se reúna.

Acciones puntuales.

Aquí se mencionan actividades que también existen en la fase dos, pero que aquí requieren de una política de crecimiento, escalabilidad y optimización en herramientas de bases de datos.

- Bases de datos sobre investigaciones académicas de la universidad.
- Bases de datos con las producciones de alumnos en las asignaturas.
- Producción de *weblogs* y *webquest* específicos para diversas tareas pedagógicas.
- Noticias actualizadas sobre eventos especiales como conferencias, jornadas, etc.
- Información sobre plantel docente con mayor nivel de desarrollo, como historial de investigaciones e investigaciones actuales, sitio web del profesor y/o de la cátedra, y propuestas de enlaces en función de su área temática.
- Una selección de producción de alumnos de las asignaturas designados por el propio docente.
- Producciones digitales de la institución, como revistas digitales temáticas, webs, producciones off-line u otros materiales digitales, ya sea realizados por departamentos, cátedras, alumnos o por la propia institución.
- Enlaces a sitios de interés.

NOTAS.

1. Tesis doctoral “Un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los *webcom*: sitios de facultades de comunicación de Iberoamérica”, leída en marzo de 2005 en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Autónoma de Barcelona. Directora: Rosa Franquet i Calvet.

2. Una explotación productiva de los productos web trasciende el mero uso como herramienta de comunicación institucional. Se trata de propiciar su utilización como herramienta de gestión del conocimiento institucional, Las comunidades aumentan el valor de la información y el conocimiento en forma exponencial a la cantidad de miembros participantes. Como ejemplo, las consultoras internacionales, con sedes en las principales capitales del mundo, poseen una Intranet que permite colocar en un tablón de anuncios electrónicos un problema no resuelto de algún cliente. En minutos, la solución puede llegar de cualquier lugar del mundo, de cualquiera de sus empleados. En el libro de Harvard Business Review citado en la bibliografía (2000: 219) se analiza como se impulsó y presionó desde los directivos de la empresa para que la participación en ANet (la red electrónica de trabajadores de Andersen WorldWide) fuera masiva, y en consecuencia eficiente y productiva para la empresa. Comenzó a tenerse en cuenta en todos los exámenes que se hacían para los ascensos y recompensas. Para estimular un cambio cultural hacia un mayor uso de ANet, los socios, deliberadamente, formulaban preguntas en los archivos de correo electrónico de los empleados cada mañana “para ser contestados antes de las diez”.

3. “Según Enric Colet, profesor de ESADE (Internet Global Conference, 2002): “La administración pública está construida con tecnología del siglo XIX, papel y lápiz. En el e-government estamos en un proceso de aprendizaje y transformación con tres pasos; rediseño de la coordinación administrativa, de los procesos y en la relación con los ciudadanos. Hoy estamos en el segundo paso, muy lejos del objetivo final”. Lo prioritario es generar una cultura de Internet en la propia administración y en los vecinos contribuyentes. En la burocracia existen trabas y conflictos internos por el miedo de que las nuevas aplicaciones le resten poder. Como ludditas no ven con los mejores ojos el traslado de sus funciones al ámbito virtual. (...) Para ejemplificar mejor la actualidad del gobierno electrónico, se estudió una de las webs europeas que mejor funcionan en el universo del e-government: www.bcn.es, el website del Ayuntamiento de Barcelona. Éste nos podrá servir de modelo de cómo está la actualidad de webs en ayuntamientos de primer nivel mundial. Nacido en 1995 el sitio contaba sólo con contenidos turísticos, imprescindibles en una ciudad como Barcelona. En 1997 se le incorpora un canal de información para ciudadanos sobre la base de los datos integrados del ayuntamiento. En 1999 se colocan en línea las primeras herramientas de gobierno electrónico, comienzan la tramitación y participación ciudadana. Se llega así a 2003 con contenidos de actualidad, tramitación, información y participación, en un sitio con mucho movimiento y presencia en la ciudadanía.” (Pardo Kuklinski, 2003. www.mexicanadecomunicacion.com.mx)

4. Veamos dichas diferencias, según Codina (2000: 81):

“Analógicos:

- Información de diversa naturaleza, según la morfología de la información: texto, imagen, sonido, etc.
- Baja interactividad.
- Escasa reusabilidad.
- Impacto directo.
- Altos costos de impresión, de almacenamiento y de distribución.
- Alta dificultad de modificación o actualizaciones.
- Gran dificultad de copia o reprografía.
- Escasa recuperabilidad.

Digitales:

- Información siempre en base a bits, sea cual sea la morfología de la información.
- Alta interactividad.
- Alta reusabilidad.
- Impacto mediado por instrumentos.
- Muy bajos costos, o inexistentes, de impresión, almacenamiento y distribución.
- Grandes facilidades para modificaciones o actualizaciones.
- Gran facilidad de copia y reprografía.
- Alta recuperabilidad.”

5. Pardo Kuklinski, Hugo. La noción de intercreatividad en la evolución de Internet y su influencia actual en las aplicaciones web universitarias institucionales y en sus redes de gestión de conocimiento. Comunicación en el 2do Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Universidad de Granada. Marzo 2005.

Ver en <http://digitalistas.blogspot.com/2005/03/comunicacin-universitaria-en-granada.html>

BIBLIOGRAFÍA.

COSTA, Joan. 1995. Comunicación corporativa y revolución de servicios. Ediciones Ciencias sociales. Madrid.

COSTA, Joan. 1999. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós. Barcelona.

HIMANEN, Peka. 2002. La ética del hacker y el espíritu de la era de la información. Ediciones Destino. Barcelona. (Primera edición en inglés: 2001)

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. 1999. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press. México DF. (Primera versión en inglés: 1995)

POOLE, Bernard. 1999. Tecnología educativa. Educar para la sociocultura de la comunicación y del conocimiento. Segunda edición. Mc Graw Hill. (primera edición en inglés: 1997)

SCHWARTZ, Evan. 2000. Darwinismo digital. Estrategias ganadoras para sobrevivir en la asesina economía de la web. Granica. Buenos Aires. (primera edición en inglés: 1999)

TOMSEN, Mai-Lan. 2000. Contenidos Web. Estrategias para comercio electrónico y creación de contenidos. Madrid, Pearson Educación.