

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<https://dx.doi.org/10.5209/esmp.76011> EDICIONES  
COMPLUTENSE

## La comunicación de las universidades públicas españolas: situación actual y nuevos desafíos

Esther Simancas González<sup>1</sup> y Marcial García López<sup>2</sup>

Recibido: 11 de mayo de 2021 / Aceptado: 24 de enero de 2022

**Resumen.** Esta investigación tiene el objeto de comprobar y discutir el sentido y papel que se le otorga a la gestión de la comunicación en la Universidad pública en España, tanto desde la actual investigación académica como desde la praxis profesional. Por ello, se ha realizado una revisión de la producción académica especializada de los últimos años y se han llevado a cabo entrevistas cualitativas a los Directores de Comunicación de las universidades públicas.

Los resultados evidencian la ausencia de investigaciones específicas sobre la comunicación en las universidades de titularidad pública en España, a la vez que muestran que tanto en el plano académico como en el del ejercicio profesional se otorga una excesiva atención a preocupaciones instrumentales de orden pragmático. Por lo que se identifica la necesidad de abrir una línea de investigación centrada en la comunicación de la Universidad pública, de corte crítico-social y de carácter cualitativo; asimismo, se apunta la posibilidad de diseñar y ejecutar una comunicación institucional para una resignificación social de la Universidad pública en un proceso activo de diálogo.

**Palabras clave:** Comunicación institucional; comunicación participativa; Educación superior; Universidad pública; España.

## [en] The Communication of Spanish Public Universities: Current Situation and New Challenges

**Abstract.** This research tries to identify the issues and concerns of both the current academic research on communication management in the Spanish public university and its professional practice. After a review of the specialized academic production in the last years, qualitative interviews have been carried out with the Communication Directors of public universities.

Results show the absence of specific research on communication in public universities in Spain; at the same time on both academically and professionally levels is given excessive attention to pragmatic instrumental concerns. Therefore, it is identified the need to open a line of a critical-social and qualitative nature research; likewise, there is a new possibility of designing and developing an institutional communication for a social resignification of the public university in an active process of dialogue.

**Keywords:** Institutional communication; Participatory communication; Higher education; Public university; Spain.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. La investigación actual sobre la gestión de la comunicación de las universidades públicas españolas (2015-2020). 3. Metodología. 4. Resultados. 4.1. Sentido y papel de la comunicación en las universidades públicas 4.2. Problemas de comunicación de las universidades públicas. 4.3. Soluciones en la comunicación de las universidades públicas. 5. Discusión de resultados. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Simancas González, E., & García López, M. (2022). La comunicación de las universidades públicas españolas: situación actual y nuevos desafíos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 28 (1), 621-637. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.76011>

## 1. Introducción

En el contexto actual, las instituciones de educación superior se ven obligadas a regirse por las directrices y parámetros del capitalismo académico (Chomsky, 2013; Vega-Cantor, 2015), una de las vertientes del llamado capitalismo cognitivo (Sierra-Caballero, 2016), capaz de asimilar, en un paso más, los procesos de conocimiento, lo que significa que la educación pública y la investigación universitaria se ven determinadas por estándares de competitividad em-

presarial y comercialización (Collins, & Gil-Sung, 2016).

Como efecto del avance de estas políticas, la comunicación institucional universitaria adquiere una dimensión estratégica para la supervivencia y el crecimiento de las universidades públicas (Simancas-González y García-López, 2016; 2019). Por ello, esta investigación se propone identificar los temas y preocupaciones en torno a la comunicación en la Universidad pública española hoy en día, tanto desde el punto de vista de la investigación académica como

<sup>1</sup> Universidad de Cádiz (España)  
E-mail: [esther.simancas@uca.es](mailto:esther.simancas@uca.es)

<sup>2</sup> Universidad de Málaga (España)  
E-mail: [marcial@uma.es](mailto:marcial@uma.es)

desde la praxis profesional, con el objeto de discutir desde un enfoque crítico el papel y sentido que se le da a la misma.

Todo esto enmarcado en dos dimensiones que es necesario poner a dialogar, la de lo presente y la de lo ausente. Ya que desde un enfoque crítico no se debe eludir el cuestionamiento de qué es lo que ocultan determinados diagnósticos o ciertas preocupaciones, porque esto nos permite identificar el grado de encuentro y diálogo de la actividad investigadora con la praxis profesional, así como los temas, debates y discursos ausentes en ambos territorios. O como apunta Maffesoli (1997, p. 127) desde un enfoque epistemológico-metodológico, “las cosas invisibles subtienden las cosas visibles”, a la vez que nos revelan su sentido.

Con todo, el objetivo general de este trabajo se concreta en explorar y discutir desde un enfoque crítico las preocupaciones actuales en torno a la comunicación institucional de las universidades públicas españolas. De forma específica, se busca:

- Identificar los ejes de preocupación en la literatura académica reciente producida en España y en la praxis de la comunicación institucional de las universidades públicas españolas, así como el grado de encuentro y diálogo de las mismas.
- Comprobar el sentido y papel que se le otorga a la comunicación de la Universidad pública española.
- Detectar posibles nuevos desafíos y líneas de investigación para la comunicación institucional de las universidades públicas.

## 2. La investigación actual sobre la gestión de la comunicación de las universidades públicas españolas (2015-2020)

La gestión de la comunicación en las instituciones de enseñanza superior españolas como objeto de estudio despierta interés entre la comunidad académica, a tenor de las tesis defendidas en los últimos años, accesibles en la base de datos de tesis doctorales TESEO<sup>3</sup>.

En relación a las publicaciones en revistas científicas, se comprueba la ausencia de trabajos centrados en la especificidad de la comunicación en la Universidad pública como un objeto de estudio independiente, atendiendo a su titularidad pública y a la función social de la institución (Díez-Gutiérrez, 2018), con abundancia de trabajos que asimilan universidades públicas y privadas, como los de Aldeanueva-Fernández y Arrabal-Sánchez (2018), García-García (2018), González-Pedraz, et al. (2017), Martín-González y Santamaría-Llarena (2017), Repiso et al. (2016), Segura-Mariño et al. (2020) o Villar-Hernández (2019).

Los temas que ocupan la mayor parte de estas investigaciones son la planificación estratégica y la

gestión de la comunicación, enfocándose estos trabajos principalmente en las ventajas competitivas de la difusión y la visibilización de la marca universitaria, en la adecuación de los mensajes a los públicos y en los canales que se emplean para la comunicación institucional universitaria, siendo la comunicación digital (Carrillo et al., 2015), específicamente las redes sociales (Alcolea-Parra et al., 2020, Carratalá y Menencia-García, 2019; Cestino-González, 2020; Ferrer-Serrano et al., 2020; Fidalgo-Díez, 2016; García-García, 2018; Martín-González y Santamaría-Llarena, 2017; Simón-Onieva, 2017; Rodríguez-Vázquez et al., 2018; Zarco et al., 2016), y la cobertura de la universidad en la prensa (González-Pedraz et al., 2017; Repiso et al., 2016; Villar-Hernández, 2019) los asuntos más tratados, seguidos de la comunicación interna (Gómez-Quijano y Zapata-Palacios, 2017; Takaki et al., Martínez, 2015; Vázquez-Sande et al., 2019) y la responsabilidad social universitaria (Aldeanueva-Fernández y Arrabal-Sánchez, 2018; Cea-Esteruelas, 2018).

Como hemos podido comprobar, el aprovechamiento de las redes sociales por parte de las universidades es el tema que mayor atención ha despertado en los últimos años, principalmente centrados en el uso comunicativo de Facebook y Twitter, aunque las investigaciones más recientes también se enfocan en Instagram (Alcolea-Parra et al., 2020), teniendo en cuenta que se ha convertido en la red social preferida por la juventud (IAB Spain, 2020), y LinkedIn (Cestino-González, 2020).

Se observa una clara unanimidad en los objetivos y el enfoque comunicacional que las universidades españolas dan a sus redes sociales: transmitir la marca universitaria, priorizando como público al alumnado, además de un enfoque tradicional de la comunicación, sin un esfuerzo por adaptarse a las especificidades y potencialidades de la comunicación *online*. Los problemas de carácter organizativo que se destacan son la ausencia de planificación estratégica y los pocos fondos que se destinan a la comunicación digital, aunque, paradójicamente, los medios propios del entorno online se están convirtiendo en uno de los principales canales de comunicación de las universidades españolas, aunque éstas son incapaces de atraer a su público potencial, con el que, se concluye, debería interactuar más.

También se recomienda una mayor presencia de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en los perfiles institucionales en redes sociales, en la medida en que la RSU se plantea “como un argumento de venta y de persuasión” que debería ser puesto en valor (Aldeanueva-Fernández y Arrabal-Sánchez, 2018, p. 124). Todo esto como conclusión de significar la vinculación entre la RSU y la comunicación universitaria, en tanto la universidad debe responder a las expectativas que la sociedad ha puesto en ella (Aldeanueva-Fernández y Arrabal-Sánchez, 2018; Cea-Esteruelas, 2018).

Por otra parte, llama la atención el escaso peso que las universidades dan a la difusión de la ciencia

<sup>3</sup> <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>

en las redes sociales online (López-Pérez y Olvera-Lobo, 2016). En relación a este tema, a excepción de los trabajos realizados por Alonso-Flores et al. (2020) y De-Vicente-Domínguez y Sierra-Sánchez (2020), se observa que la comunicación de la ciencia se erige como ámbito de investigación ajeno a las cuestiones y problemas de la comunicación institucional universitaria.

En este conjunto de circunstancias se aprecia además una coincidente alusión a la complejidad de la estructura organizativa de la universidad, así como la necesaria implicación de las autoridades universitarias para una adecuada gestión de la comunicación en las redes sociales online (García-García, 2018; Segura-Mariño et al., 2020). Gómez-Quijano y Zapata-Palacios (2017) también consideran esencial la implicación del gobierno universitario de cara a solucionar los problemas de comunicación interna. En su estudio, revelan que el objetivo principal de las universidades madrileñas es transmitir y dar a conocer el proyecto institucional entre sus públicos internos, obviando, sin embargo, la comunicación interpersonal y grupal. Takaki et al. (2015), por su parte, indican que hay una falta de estudios internos de las propias universidades sobre su imagen, a la vez que se detecta, quizás como su efecto, poca diferenciación en las marcas universitarias. En este sentido, subrayan que la comunicación corporativa, tanto a nivel interno como externo, no ha mostrado una influencia significativa en el atractivo de la identidad para el profesorado universitario, más bien es el comportamiento de la institución el que determina la identificación de este colectivo con el proyecto universitario.

Por otra parte, con respecto a la imagen que los *mass media* construyen de la universidad, observamos que las investigaciones se centran en la prensa (González-Pedraz et al., 2017; Repiso et al., 2016; Villar-Hernández, 2019). Sus resultados demuestran que este medio está casi exclusivamente preocupado por cuestiones relativas al gobierno de la universidad, el estado de sus finanzas, la corrupción y los rankings universitarios. Lo que contribuye a valorizar la gestión de las relaciones con los medios por parte de los gabinetes de comunicación de las universidades españolas en la construcción de imagen.

Por último, se puede apuntar que los diferentes estudios no presentan resultados contradictorios entre sí, añadiendo, más bien, datos, debates y cuestiones que pueden considerarse continuación de investigaciones precedentes, reforzándose mutuamente.

### 3. Metodología

Tal como señalan Eoira-San-Francisco y Barranquero-Carretero (2017), la metodología cualitativa permite obtener información más profunda sobre los fenómenos sociales que la que puede derivarse de las técnicas cuantitativas, por lo que esta se adapta en mejor medida al planteamiento y objetivos de esta investigación.

En primer lugar, se ha realizado una revisión sistematizada de la producción científica sobre comunicación y universidad en España, delimitándose la búsqueda a artículos publicados en revistas científicas evaluadas por pares en los años (2015-2020), puesto que este estudio se refiere específicamente a la producción científica reciente sobre el objeto de estudio. Se ha recurrido a las bases de datos académicas con un papel legitimador en Comunicación social – Dialnet Plus, ÍNDICES-CSIC, Scopus, Web of Science y Google Scholar (Codina, 2018) –, empleando las palabras clave “comunicación”, “universidad”, “españa” (en español e inglés) en conjunción con los operadores booleanos and, or, \* y ?. De los resultados obtenidos, se han seleccionado los artículos que trataban de manera específica la gestión de la comunicación en la universidad española, descartando aquellos enfocados en temas no pertenecientes a este ámbito de estudio, como por ejemplo, la enseñanza de la comunicación en la universidad.

Por otra parte, se ha entrevistado a los/as responsables de comunicación de las universidades públicas para conocer su opinión sobre la comunicación institucional universitaria, entendiéndose que son informantes clave en este asunto (Brenner, 2006). En este punto, es importante diferenciar esta aportación de otra realizada con anterioridad (Simancas-González y García-López, 2017) en la que se entrevistó a los/as directores/as de comunicación con el objetivo de analizar la gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. Para esta investigación, accedieron a participar, tras tres intentos de contacto, 38 responsables de comunicación de las 50 universidades públicas españolas (Registro de Universidades, Centros y Títulos [RUCT], 2008). No se realizaron más intentos de contacto, al considerarse que se contaba con un número suficiente de informantes para poder identificar y discutir las claves analíticas e interpretativas de la realidad investigada, ya que con este número de respuestas (38/50), con una confianza del 95%, el margen de error es inferior al 8%.

Las entrevistas se realizaron telefónicamente o mediante videoconferencia entre los meses de mayo y julio de 2020, optándose por el tipo de entrevista abierta al permitir a la persona entrevistada total libertad en las respuestas (Corbetta, 2003), organizándose en torno a dos ejes principales:

- Sentido y papel de la comunicación en la Universidad pública española.
- Problemas de comunicación de las universidades públicas españolas y soluciones.

Posteriormente, se procedió a la codificación y categorización de las respuestas con el programa Atlas.ti. (version 8.4.4). Atendiendo a los objetivos del trabajo y a los ejes de las entrevistas, en los resultados, tal como explican Saura y Bolívar (2019, p. 17), “se plasman algunas de las voces de los participantes, utilizando una combinación de las perspectivas emic (narrativa de los participantes) y etic (interpretación

que el investigador hace de dichas narrativas)". Posteriormente, los resultados de las entrevistas se pusieron en discusión con la revisión bibliográfica realizada.

## 4. Resultados

### 4.1. Sentido y papel de la comunicación en las universidades públicas

De acuerdo a los DIRCOM, las universidades públicas son básicas para el progreso social. Aparte de la educación superior, que forma a la ciudadanía del futuro, estas generan investigación y conocimiento en forma de innovación, transferencia, empleabilidad y emprendimiento, con incidencia en la realidad social y económica del país. En este sentido, consideran que la comunicación de la Universidad pública juega un papel fundamental de servicio público, con una doble función: lograr una mayor valoración social de la universidad y la rendición de cuentas, en términos de retorno y transparencia (Figura 1). Comunicar a la sociedad el valor que aporta la Universidad pública es un hecho fundamental para su supervivencia y su futuro:

Si las universidades no comunicamos y no contamos a la sociedad la importancia que tiene la educación superior de calidad y el capital humano con el que contamos, van a seguir viéndonos como departamentos estancos. El peso de las universidades va a caer y la importancia de nuestra misión real, también. (DIRCOM 7).

La Universidad pública, precisamente, por su carácter público, "tiene un plus de compromiso con la comunicación con respecto a su entorno más inmediato y con respecto a la sociedad en la que se inserta" (DIRCOM 4). Así, cuando hacen una comparativa con la universidad privada, un par de ellos coinciden en esta idea: "Una universidad privada puede hacer lo que considere oportuno, pero una universidad pública tiene una obligación social y el esfuerzo de comunicación que debe hacer es enorme, hay que dar explicaciones por todo" (DIRCOM 9). Algunos directores y directoras subrayan que, no obstante, la comunicación no solo es esencial para 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 línea con la teo-

ría sistémica de las relaciones públicas, "al igual que cualquier otra institución, la universidad, si quiere sobrevivir, tiene que prestar atención a su entorno y tener presencia en él" (DIRCOM 29).

La comunicación debería estar en el núcleo de la estrategia de las universidades públicas porque se ha convertido en un activo imprescindible para alcanzar los objetivos universitarios y para lograr destacar en un entorno competitivo nacional e internacional (Figura 1). Señalan que hay muchas universidades públicas y privadas y que el número de matrículas y la captación de talento, así como la repercusión y el eco que puedan tener en los medios de comunicación, dependen de "la proyección, el posicionamiento, la imagen y la reputación de la universidad" (DIRCOM 1). Asimismo, la comunicación se ha convertido en un requisito indispensable para la captación de recursos y la concesión de proyectos de investigación: "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" (DIRCOM 21).

Por tanto, la comunicación ha de formar parte de su funcionamiento y es esencial para la gestión del cambio: "La organización tiene que estar regenerándose constantemente, evolucionando y adaptándose a la evolución de la sociedad. La comunicación es una estrategia fundamental para gestionar el cambio" (DIRCOM 8).

En la gestión del cambio juega un papel fundamental la comunicación interna (Figura 1). Tal como la entienden, esta contribuye a dar coherencia y cohesión a la organización y las acciones de la universidad y favorece la consecución de sus objetivos: "Es el elemento básico que organiza la comunidad de una manera u otra y en función de esto, se establecen los flujos de trabajo y los resultados" (DIRCOM 23). Es, asimismo, la herramienta interna para la generación de identidad y cultura corporativa, ya que permite fomentar el sentimiento de pertenencia y orgullo entre la comunidad universitaria, cuestiones básicas para el éxito de la comunicación externa, "ya que el público interno lo conforman los máximos prescriptores de la universidad" (DIRCOM 16). Por esta razón, "el impacto en el público interno es vital y prioritario" (DIRCOM 25).

A continuación (Figura 1) se recogen las categorías identificadas, así como las relaciones que detectadas entre ellas:

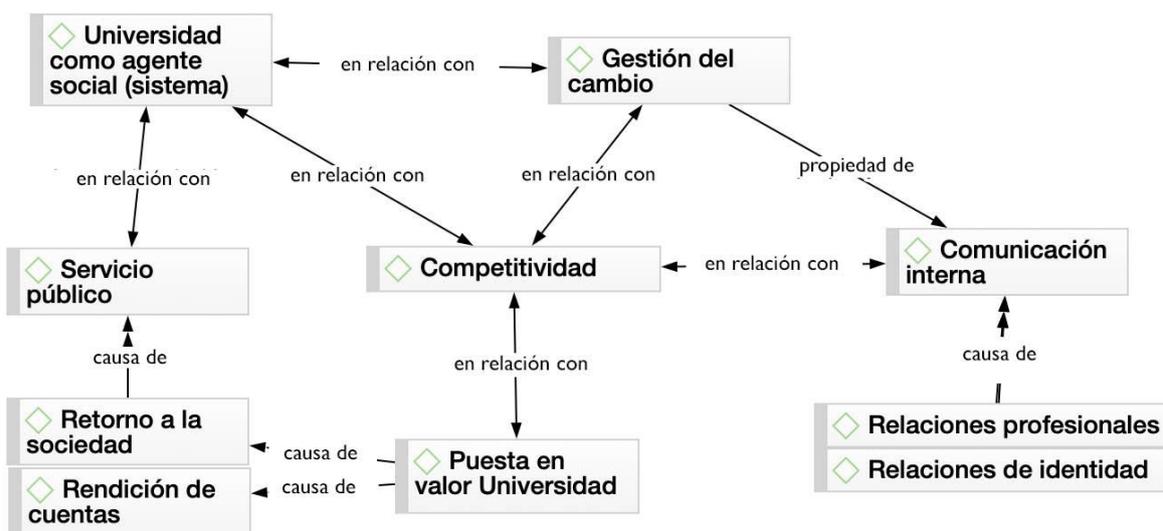


Figura 1. Sentido y papel de la comunicación en las universidades públicas españolas según sus DIRCOM. Elaboración propia.

#### 4.2. Problemas de comunicación de las universidades públicas

Las universidades han visto recortada su financiación y tienen pocos recursos, lo que se traduce en una falta de apoyo tanto del gobierno nacional como de los autonómicos, en tanto ha habido “un recorte del presupuesto desde la crisis” (DIRCOM 12). Hecho que afecta también al ámbito comunicativo (Figura 2) y dificulta que se pueda plantear lo que sería idóneo para solventar estos problemas de comunicación: objetivos a largo plazo o trabajar de forma eficaz la comunicación de la ciencia.

Creo que últimamente se acusa a la Universidad pública de no ser eficiente. También hay que tener en cuenta con qué recursos cuenta la universidad española si la comparas con Oxford o Cambridge. Simplemente mira el presupuesto de las universidades. No es un problema de que no tengamos el personal adecuado. Contamos con grandes profesionales en las universidades públicas. (DIRCOM 15)

La escasez de recursos económicos y humanos de las unidades o departamentos de comunicación, máxime teniendo en cuenta la cantidad de actividad que genera la universidad y su complejidad, también viene delimitada por la escasa importancia estratégica que le dan los órganos directivos (Figura 2).

Si los órganos directivos no apuestan por la comunicación, por tener los gabinetes bien dotados, con gente necesaria que pueda atender a los diferentes centros que generan información, no hay nada que hacer. Se habla de que la comunicación es importante, pero después no se dota de los recursos económicos necesarios ni del número suficiente de profesionales. (DIRCOM 36)

Así, el posicionamiento de las universidades públicas se debilita en un contexto competitivo para

atraer alumnado. En esto, apuntan, “las universidades privadas están ganando terreno en la comunicación porque ellas sí tienen clarísimo que es un activo estratégico e invierten en él” (DIRCOM 10).

El sistema mediático actual tampoco es propicio para las universidades públicas (Figura 2), marcado por un ritmo frenético de consumo y producción de información. Y lo es menos para las universidades periféricas, que solo tienen cabida en medios locales y regionales: “Las universidades de Madrid o Barcelona lo tienen más fácil, pero las que estamos en la «periferia» tenemos menos posibilidades de salir en la prensa nacional” (DIRCOM 30).

Nos encontramos en un momento en el que la prensa con la que tradicionalmente ha trabajado y se ha relacionado la Universidad pública está sumida en un proceso de descapitalización: “Los interlocutores no tienen el suficiente conocimiento ni el interés para tratar los asuntos de la universidad. Esto tiene que ver bastante con la crisis del periodismo” (DIRCOM 3). De esta forma, para tener repercusión mediática no sirve que la universidad actúe únicamente como interlocutora, sino que es condición *sine qua non* que se convierta en productora de contenidos adaptados a las exigencias de inmediatez y noticiabilidad de los medios, que, en un contexto de saturación informativa, priman el impacto para llegar a la audiencia. Las prioridades de la Universidad pública, la ciencia y la investigación, no encajan con los estándares mediáticos: “Es complicado compaginar los tiempos que requiere una comunicación más reposada o más estratégica con los tiempos que requiere una inmediatez de la información” (DIRCOM 7). Si acaso conceden espacio a las noticias negativas en pos de intereses económicos: “La información que se publica es negativa, que es lo que ellos priman, pero las cosas buenas que hacemos no tienen espacio en los medios” (DIRCOM 26).

En el plano interno, la idiosincrasia y complejidad de la institución, la rigidez y burocratización de su

funcionamiento, la autonomía del conjunto de unidades y centros que la conforman, así como el número y la diversidad de estamentos, perfiles e intereses de los miembros, obstaculizan la comunicación en el seno de la universidad (Figura 2):

Esto en una organización compleja y autónoma, con un conjunto de unidades que tienen su propia autonomía, con sistemas de trabajo extremadamente rígidos y lentos, es muy complejo alinear todas las voces de la organización en una misma dirección. Además, todo el mundo quiere su momento de gloria. (DIRCOM 13)

Aparte de estas cuestiones, que se traducen en una falta de cohesión interna y en una escasa identificación de los públicos internos con el proyecto universitario (Figura 2), entre los problemas de comunicación interna destaca la preocupación por el alumnado, al ser el colectivo que está más desvinculado a la institución. La comunicación interna tiene un amplio margen de mejora, puesto que “los esfuerzos comunicativos están esencialmente enfocados al exterior” (DIRCOM 5).

El otro gran problema de comunicación de la universidad tiene que ver con la poca importancia que se le da a la comunicación como activo estratégico. No se valora lo suficiente por parte del equipo de gobierno (Figura 2), porque no está considerada en el top de gestión de la universidad y se acude a ella a posteriori, cuando hay problemas: “Debería dársele la misma importancia que gerencia” (DIRCOM 22); “Los equipos de gobierno no la consideran suficientemente. Cuando se produce una crisis llaman a la directora de comunicación, pero no la llaman desde el principio” (DIRCOM 8).

Frente a una planificación estratégica de la comunicación que priorice los objetivos a largo plazo: “Los departamentos de comunicación son servicios de aluvión o apagafuegos. Tenemos poca capacidad y recursos y la carga de trabajo del día a día es muy elevada, con lo cual no podemos establecer criterios para generar la cultura universitaria” (DIRCOM 31).

Además, la línea comunicativa suele cambiar cuando se produce un cambio de gobierno, en lugar de atender a criterios profesionales:

Otro de los defectos que tienen las universidades es que ponen a jefes de gabinetes que son políticos, que vienen con los rectores, pero que no tienen ni la menor idea de qué es la comunicación. Me parece que es importante tener a profesionales dirigiendo la comunicación. (DIRCOM 25)

Tampoco hay sensibilización, implicación ni respeto hacia la labor del departamento de comunicación por parte de la comunidad universitaria, que no parece estar concienciada por la importancia de la difusión científica: “Desde mi punto de vista el gran problema no es la gestión final de la comunicación sino el paso intermedio de recogida de información” (DIRCOM 11).

Por todo, los problemas de comunicación de la Universidad pública se derivan tanto de factores internos como externos a la institución. Tal como puede comprobarse en la Figura 2, de forma general, se detecta como debilidad la incapacidad de comunicación de la Universidad, determinada, entre otros factores, por las características propias de la institución, como son su funcionamiento y estructura, la falta de comunicación interna, el escaso valor que le da la comunidad universitaria y el equipo de gobierno a la comunicación y la ausencia de peso y planificación estratégica de esta, cuestión relacionada a su vez con la escasez de recursos económicos y humanos con los que se dota a los servicios de comunicación universitarios, que, asimismo, viene determinada por el exiguo presupuesto que tienen las universidades públicas. Como consecuencia, a pesar del papel que juega a nivel social y económico la Universidad pública, como ya se ha indicado, esta tiene una imagen negativa, también resultado de la colisión que se produce entre la misma y el sistema mediático, con modos de funcionamiento e intereses distintos.

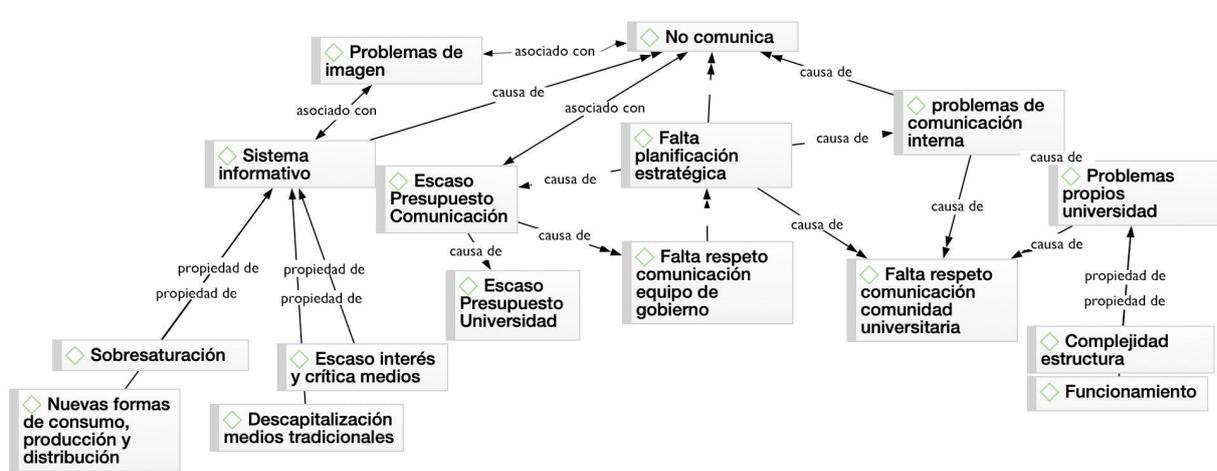


Figura 2. Problemas de comunicación de las universidades públicas según sus DIRCOM. Elaboración propia.

### 4.3 Soluciones en la comunicación de las universidades públicas

Para afrontar los problemas de comunicación, los DIRCOM consideran que las soluciones tendrían que enfocarse principalmente hacia de una gestión estratégica, integral, profesional y ejecutiva de la comunicación (Figura 3):

La comunicación institucional ha de alcanzar las 3E: que sea estratégica, esto es, que incluya la comunica-

ción en su plan estratégico; que sea especializada, todos nos comunicamos, pero no todos somos capaces de gestionar la comunicación, hacen falta profesionales; y que sea ejecutiva, que tenga capacidad de armonizar tareas, de adjudicar prioridades e influir en los órganos de gobierno. Esto se desarrolla en la empresa privada. (DIRCOM 38)

Para ello, la comunicación ha de jugar un papel destacado en la estrategia y gestión universitaria (Figura 3):

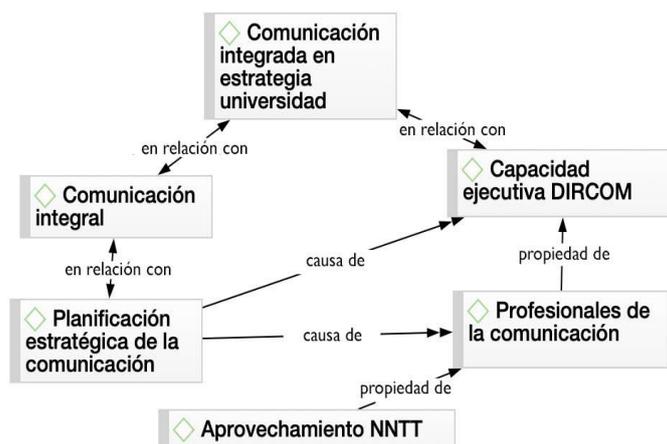


Figura 3. Retos pendientes de la comunicación de las universidades públicas según sus DIRCOM. Elaboración propia.

Se insiste que la comunicación debe estar liderada, ya sea desde un plano técnico o político, por personas con formación en comunicación y con un perfil de gestión (Figura 3): “Es fundamental una persona que además de formación y experiencia en periodismo y comunicación, tenga conocimientos institucionales y que sea capaz de gestionar personas y dirigir un equipo” (DIRCOM 12). Hablan también de la necesidad de que el DIRCOM tenga una posición ejecutiva (Figura 3), con capacidad de determinar prioridades, armonizar tareas e influir en los órganos de gobierno. Aparte de una relación directa con el rector o rectora, para poder transmitir, después, a los públicos adecuadamente lo que se está haciendo.

Por otra parte, cuando se refieren al papel estratégico de la comunicación también hacen alusión a que pueda implementarse un trabajo planificado y a largo plazo, y que no solo se responda a la agenda del día a día. En este sentido, la evaluación tendría que ser también un tema prioritario “aplicándose indicadores que permitan evaluar la eficacia de la comunicación” (DIRCOM 6).

En cuanto al departamento de comunicación, debería adaptarse a los nuevos procesos y formas de comunicación: nuevas tecnologías y generación de contenido (Figura 3). Para ello, debería contar con más recursos y profesionales con perfiles especializados, que puedan atender las demandas actuales.

### 5. Discusión de resultados

Hay una cuestión que resalta cuando ponemos a dialogar teoría y praxis de la comunicación institucional universitaria: mientras en la literatura científica el estudio de la comunicación universitaria se aborda desde una pragmática asimilación entre entidades públicas y privadas, en el discurso de los/as entrevistados/as destaca el sentido de servicio público como enfoque indispensable de la comunicación en las universidades públicas, atendiendo a las exigencias de su titularidad y como agente estratégico para el progreso social. No obstante, hemos comprobado que la comunicación institucional de la Universidad pública se enmarca en la consecución de valoración y retorno social o la rendición de cuentas, reduciéndose así el valor de servicio público de la comunicación. Lo que parece estar conectado con la deriva que establecen los estándares de certificación y acreditación en la actividad de las universidades españolas (Fardella-Cisternas et al., 2020).

Entendemos que los/as responsables de comunicación de las universidades públicas se sitúan en una incómoda posición por la enorme presión de las lógicas neoliberales que hacen que sea el mercado el que dicte las políticas universitarias, lo que acaba por valorizar la responsabilidad social en términos competitivos, una mera cuantificación de la excelencia académica como la formación profesional que demanda el mercado.

Detectamos, como consecuencia de todo ello, un proceso de simplificación de la comunicación, en tanto se concibe como un fin y no como un proceso, como una ventaja competitiva que se traduce en términos de imagen y que atiende a la productividad y a la captación de estudiantes a través de la persuasión. Es éste el punto en el que inevitablemente convergen el corpus teórico revisado y la práctica profesional de la comunicación en la Universidad pública. En el ámbito académico, hemos comprobado que no hay un corpus teórico específico para la praxis de la comunicación en la Universidad pública que sea capaz de atender sus peculiaridades como factor estratégico de futuro y como agente problematizador y liberador que construye ciudadanía crítica, democracia e innovación. Al fin y al cabo, “la investigación por y para la sociedad es una línea estratégica de desarrollo social, económico y político” (González-Ramírez et al., 2020, p. 270).

Los/as DIRCOM, al igual que los textos académicos, encuentran soluciones en la comunicación empresarial, lo cual queda confirmado por el uso del argumentario y el vocabulario de este ámbito. De hecho, solo una de las personas entrevistadas empleó en una ocasión la palabra participación en relación a la gestión de la comunicación en la Universidad pública.

Se evidencia, por tanto, que las preocupaciones académicas y profesionales giran en torno a la profesionalización de la planificación estratégica de la comunicación como un mantra de la gestión eficaz que desvía la atención de preguntas fundamentales: ¿de qué eficacia y productividad estamos hablando, para qué, en beneficio de quiénes?; ¿cuáles son las políticas de comunicación de la Universidad pública? Preguntas no formuladas a cambio de no perder el ritmo o el paso: podemos corroborar que algunos/as de los/as DIRCOM admitieron en la entrevista que mantuvimos, que no tenían tiempo para reflexionar sobre la comunicación universitaria más allá de lo micro y el trabajo diario, puesto que la urgencia del día a día no se lo permitía.

Muy al contrario, se incide en la necesidad de adecuación de los mensajes a los diferentes públicos, en la demanda de una mayor capacidad ejecutiva por parte de los DIRCOM o en mejorar la actividad y los perfiles de las redes sociales, que se conforman así como el espacio ideal para la puesta en escena de unas lógicas que, tal como apunta Han (2014), nos coaccionan a expresarnos compulsivamente en redes, compartir producción, comunicar orgullo de pertenencia. En cuanto a esta amplia preocupación por el uso comunicativo de las redes tecnológicas resulta sorprendente la ausencia de cualquier referencia a las redes de conocimiento como ecosistema comunicativo (Blanco-Morett, 2019) en el marco universitario, para la puesta en común de conocimiento, saberes y experiencias en un diálogo continuo entre los territorios y sus respectivos agentes. De igual forma, la comunicación interna se concibe desde un enfoque clásico, unidireccional y difusionista de la comunicación.

## 6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos podido comprobar que el enfoque alternativo, con una mirada social, transgresora de cambio social (Nós-Aldás, 2019) o crítico con un modelo comunicativo en la Universidad pública española que actúa como refuerzo de las políticas de competitividad en la universidad parece no tener cabida. Circunstancia reforzada quizás por la ausencia de una investigación centrada en las particularidades de la comunicación en la Universidad pública.

En el ámbito de la investigación no podemos obviar el hecho de que la precarización del trabajo universitario sitúa en primer plano la preocupación por las acreditaciones en el personal docente e investigador de la universidad (Castillo y Moré, 2017; Fardella-Cisternas et al., 2020; Saura y Bolívar, 2019). Lo que, a su vez, condiciona la naturaleza de los trabajos académicos, en favor de estudios aplicados y técnicos, lo que parece favorecer su publicación en revistas de impacto, a la vez que desvía la atención de estudios de naturaleza más crítica.

Se revela, en último término, una investigación preocupada especialmente por observar, cuantificar y dar cuenta de las prácticas comunicativas en la universidad. Por lo que resulta incapaz de vislumbrar un nuevo horizonte teórico capaz de intervenir en la transformación de un régimen comunicativo orientado por la competitividad y el pragmatismo. A la vez, la práctica profesional, empeñada en definir sus problemas, preocupaciones y retos sin poder enfrentarse o cuestionar el contexto que los condiciona, está incapacitada para producir nuevas necesidades ni articular nuevos problemas, a lo que se suma que tampoco dispone del utillaje teórico necesario para una mirada cuestionadora y crítica. Este conjunto de circunstancias nos señala, sin lugar a dudas, la naturaleza de los principales desafíos y retos pendientes de la comunicación en las universidades públicas españolas hoy por hoy.

Resulta evidente, no sólo la urgencia de abrir una línea de investigación centrada en la comunicación de la Universidad pública, si no la necesidad de pensar y practicar la comunicación en la Universidad pública como un proceso problematizador y emancipador de la imposición economicista, potenciando espacios de construcción y gestión de lo común que sitúen en el centro a las personas, sus problemas, emociones e ilusiones, incorporando la investigación biográfica y narrativa y la creación de redes de conocimiento, en las que habilidades y motivaciones complejas para el desarrollo de actividades colaborativas e intencionalidades compartidas puedan ser el germen de un escenario de acción colectiva y de construcción de nuevos relatos e imaginarios propios de la Universidad pública que redefinan el sentido que esta aporta a nuestras vidas, sociedades y a nuestra cultura.

## 7. Referencias bibliográficas

- Alcolea-Parra, M., Rodríguez-Barba, D., & Núñez-Fernández, V. (2020). El uso corporativo de Instagram en las universidades privadas españolas. Estudio comparativo de 35 universidades. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (47), 109-134. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2020.i47.06>
- Aldeanueva-Fernández, I., & Arrabal-Sánchez, G. (2018). La comunicación y medición de la Responsabilidad Social Universitaria: Redes sociales y propuesta de indicadores. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 12(1), 121-136. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.626>
- Alonso-Flores, F.J., De-Filippo, D., Serrano-López A.E., & Moreno-Castro, C. (2020). Contribución de la comunicación institucional de la investigación a su impacto y visibilidad. Caso de la Universidad Carlos III de Madrid. *Profesional de la información*, 29(6), e290633. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.33>
- Blanco-Morett, A. (2020). *Aproximación al funcionamiento de las redes de conocimiento desde un enfoque comunicativo: Estudio de casos múltiples en Andalucía sobre redes en el marco de la cooperación descentralizada para el desarrollo humano local*. [Tesis doctoral inédita. Universidad de Málaga].
- Brenner, M. E. (2006). Interviewing in Educational Research. En J. L. Green, G. Camilli & P. B. Elmore (Ed.), *Handbook of Complementary Methods in Education Research* (pp. 357-369). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carratalá, A., & Menencia-García, E. (2019). La internacionalización de las universidades valencianas a través de Twitter. *Obra Digital*, 17, 35-49. <https://doi.org/10.25029/od.2019.227.17>
- Carrillo, M.V., Castillo, A., & Parejo, M. (2015). La gestión de la información universitaria a través de las salas de prensa alojadas en sus sedes webs. Propuesta de modelo para su gestión. *Informação & Sociedade*, 27(1), 103-117.
- Castillo, J.-J., & Moré, P. (2017). *La Universidad sin futuro. Precariedad e incertidumbre del trabajo universitario*. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/1030-2017-05-18-la\\_universidad\\_sin\\_futuro.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/1030-2017-05-18-la_universidad_sin_futuro.pdf)
- Cea-Esteruelas, N. (2018). Responsabilidad social universitaria: El papel de los medios de comunicación y sus stakeholders. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 95-105. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>
- Cestino-González, E. (2020). Aproximación al estudio de la estrategia de comunicación de las universidades andaluzas en LinkedIn. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 48, 171-187. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.09>
- Chomsky, N. (2013). El trabajo académico, el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación superior. *Bajo el Volcán*, 13(21), 121-134.
- Codina, L. (2018). Revisión bibliográfica sistematizada: procedimientos generales y Framework para ciencias humanas y sociales. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Departamento de Comunicación, Máster Universitario en Comunicación Social. <https://bit.ly/3J5DyPR>
- Collins, F., & Gil-Sung, P. (2016). Ranking and the multiplication of reputation: Reflections from the frontier of globalizing Higher Education. *Higher Education*, 72(1), 115-129. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9941-3>
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Mc-Graw-Hill.
- De-Vicente-Domínguez, A.M., & Sierra-Sánchez, J. (2020). La guía de expertos como herramienta de comunicación y divulgación científica: gestión y diseño en la Universidad de Navarra. *Fonseca. Journal of Communication*, 20, 143-159. <https://doi.org/10.14201/fjc202020143159>
- Díez-Gutiérrez, E.J. (2018). Universidad e investigación para el bien común: la función social de la Universidad. *Aula Abierta*, 47(4), 395-402. <https://doi.org/10.17811/rifie.47.4.2018.395-402>
- Eoira-San-Francisco, M., & Barranquero-Carretero, A. (2017). *Métodos de investigación en la comunicación y sus medios*. Síntesis.
- Eguskiza-Sesumaga, L. (2017). Política de comunicación de crisis en el ámbito universitario: El caso de la Universidad del País Vasco. *Mediatika*, 16, 109-140. <https://bit.ly/3ouRBGT>
- Fardella-Cisternas, C., Carriel-Medina, K., Lazcano-Aranda, V., & Carvajal-Muñoz, F.-I. (2020). Escribir papers bajo el régimen del management académico: Cuerpo, afectos y estrategias. *Athenea Digital*, 19(3), 1-21. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2252>
- Ferrer-Serrano, M., Latorre-Martínez, M. P., & Lozano-Blasco, R. (2020). Universidades y comunicación. Papel de Twitter durante el inicio de la crisis sanitaria de la Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(6), e290612. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.12>
- Fidalgo-Díez, C. (2016). Plataformas sociales en las universidades españolas versus implantación entre población internauta. *Opción, N. Especial* 9(32), 718-735.
- García-García, M. (2018). Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*, 22, 20-36. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2535>
- Gómez-Quijano, A., & Zapata-Palacios, L.-F. (2017). La gestión de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid. Fortalezas y debilidades. *ADRResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 16(16), 60-77. <https://doi.org/10.7263/adresic-016-003>
- González-Pedraz, C., Pérez-Rodríguez, A.V., Campos-Domínguez, E., & Quintanilla-Fisac, M.Á. (2017). Análisis comparativo de la presencia de las universidades españolas en prensa digital nacional y local. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 861-882. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1197>
- González-Ramírez, T., García-Valcárcel, A., Conde-Jiménez, J., Reyes-de-Cózar, S., & López-Gracia, A. (2020). Responsabilidad social en la investigación educativa. En J. M. Sancho, F. Hernández, L. Montero, J. de Pablos, J.I. Rivas, & A. Ocaña (coords.), *Caminos y derivas para otra investigación educativa y social* (pp. 269-283). Barcelona, Octaedro.

- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- IAB Spain (2020). *Estudio de redes sociales 2020*. <https://bit.ly/3oqslBu>
- López-Pérez, L., & Olvera-Lobo, M.-D. (2016). Comunicación pública de la ciencia a través de la web 2.0. El caso de los centros de investigación y universidades públicas de España. *El profesional de la información*, 25 (3), 441-448. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.may.14>
- Maffesoli, M. (1997). *Elogio de la razón sensible. Una visión intuitiva del mundo contemporáneo*. Ediciones Paidós.
- Martín-González, Y., & Santamaría Llarena, R. (2017). Universidades españolas en YouTube : gestión de canales institucionales y de sus contenidos. *Cuadernos de Documentación Multimedia*, 28(2), 147-169. <https://doi.org/10.5209/cdmu.57970>
- Nos-Aldás, E. (2019). *Comunicación transgresora de cambio social*. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia158>
- Repiso, R., Merino-Arribas, A., & Chaparro-Domínguez, M.-A. (2016). Agrupación de las universidades españolas en la prensa impresa nacional. *Revista española de Documentación Científica*, 39(2). <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1292>
- Registro de Universidades, Centros y Títulos [RUCT] (2008). <https://bit.ly/3Lg4s9B>
- Rodríguez-Vázquez, C., Teijeiro-Álvarez, M., & Blázquez-Lozano, F. (2018). Evaluation of the Fanpages of Spanish universities: public versus private institutions. *Universal access in the information society*, 17(4), 735-743. <https://doi.org/10.1007/s10209-017-0530-3>
- Saura, G., & Bolívar, A. (2019). Sujeto Académico Neoliberal: Cuantificado, Digitalizado y Bibliometrificado. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(4), 9-26. <https://doi.org/10.15366/reice2019.17.4.001>
- Segura-Mariño, A.-G., Paniagua-Rojano, F.-J., & Fernández-Sande, M. (2020). Metodología para evaluar la comunicación universitaria en Facebook y Twitter. *Prisma Social*, 28, 127-144. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3357>
- Sierra-Caballero, F. (2016). Capitalismo Cognitivo y Comunicología Abierta. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(133), 9 – 20. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i133.3000>
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2016). Historia de un secuestro: de la Iglesia a la Marca. Evolución histórica de la universidad en España. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 133, 173-190. <http://doi.org/10.16921/chasqui.v0i133.2953>
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa. *Archivos analíticos de Políticas Educativas*, 27(144). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4359>
- Simón-Onieva, J.E. (2017). Uso de las Redes Sociales por las universidades públicas andaluzas. Análisis de contenido de la cuenta oficial de Twitter. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 23(1), 631-645. <https://doi.org/10.5209/ESMP.55618>
- Sousa-Santos, Boaventura (2007). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la Universidad*. Plural Editores. <https://bit.ly/3gsr08U>
- Takaki, M., Bravo, R., & Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.05.001>
- Vázquez-Sande, P., García-Abad, L., & Pineda-Martínez, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74(14), 1748-1760. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1408>
- Vega-Cantor, R. (2015). *La universidad de la ignorancia: capitalismo académico y mercantilización de la educación superior*. Ocean Sur.
- Villar-Hernández, P. (2019). La agenda temática sobre la universidad española en prensa entre 2010 y 2013. El encuadre informativo-discursivo de El País, El Mundo, La Vanguardia y ABC. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 77, 261-280. <http://dx.doi.org/10.5209/CLAC.63290>
- Zarco, C., Del-Barrio-García, S., & Cordon, Ó. (2016). Propuesta de rankings de universidades españolas en redes sociales. *El Profesional de la Información*, 25(4), 684. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.18>

**Esther Simancas González.** Ayudante doctora en la Universidad de Cádiz. Profesora del Departamento de Marketing y Comunicación y Coordinadora del Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. 1º Premio de Innovación Docente en la Universidad de Cádiz. Grupo de investigación SEJ-635 – Femenismo, comunicación y cooperación para la justicia social. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0747-8210>

**Marcial García López.** Doctor en Ciencias de la Información y licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Vicedecano de Estudiantes, Cultura y Cooperación de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Málaga. Miembro del grupo de investigación HUM619 –Profesorado, Comunicación e Institución Educativa–. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1668-3526>