



## Planes de comunicación de las universidades españolas

María Teresa Pellicer Jordá<sup>1</sup>

Recibido: 10 de agosto de 2020 / Aceptado: 09 de abril de 2021

**Resumen.** La comunicación es fundamental en una sociedad global y es básico que todos los organismos, públicos o privados, cuenten con un plan de comunicación, una hoja de ruta de sus acciones comunicativas, que les permita establecer un buen diseño, una estrategia clara, mecanismos de control y evaluación de las acciones realizadas. En las universidades españolas son muy pocas las que disponen de un texto de este tipo. Esta investigación realiza un diagnóstico de la situación y una revisión teórica de las ventajas que ofrece disponer de un plan de comunicación que detecte los puntos débiles y fuertes y establezca acciones concretas de mejora, organizadas en el tiempo con un cronograma y con una previsión de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Los resultados indican que solo cinco de las 84 universidades españolas cuentan con un plan de comunicación público, lo que supone un 5,9% del total de universidades y solo dos de ellos ofrecen mecanismos de control del cumplimiento de las acciones propuestas. Este análisis nos permite, además, conocer cuáles son los objetivos y parámetros principales relevantes para estas universidades en materia de comunicación, establecer una revisión crítica de ellos y diseñar un esquema de plan de comunicación que podría ser la base para cualquier texto de este tipo que se quiera realizar. Tras el diagnóstico general se propone la base teórica de la que se pueden servir dichas instituciones educativas para diseñar y desarrollar un plan de comunicación completo y eficaz en tiempo y forma.

**Palabras clave:** plan de comunicación; universidad; imagen de marca; reputación; responsabilidad social corporativa

### [en] Communication Plans in the Spanish University

**Abstract.** Communication is fundamental in the global society and it is essential that all organizations, whether public or private, have a communication plan, a roadmap of their communication actions, which allows them to establish a good design, a clear strategy, control mechanisms and evaluation of the actions carried out. In the case of Spanish universities a very few of them have a text of this type. This article aims to carry out a diagnosis of the situation, as well as a theoretical review of the advantages offered by having a communication plan, which detects the strengths and weaknesses and establishes concrete improvement actions, organized over time with a schedule, and with a forecast of the resources necessary to carry them out. The results show that only five of the 84 Spanish universities have a public communication plan, which represents 5.9% of all universities and only two of them offer mechanisms to control compliance with the proposed actions. This analysis also allows us to know which are the main objectives and parameters relevant to these universities in the matter of communication, establish a critical review of them and design a communication plan scheme that could be the basis for any text of this type that want to perform. The general diagnosis that we can arrive at based on the data analyzed is that there is much to be done on communication issues in Spanish universities.

**Keywords:** communication plan; university; brand image; reputation; corporate social responsibility

<sup>1</sup> Universidad de Murcia. Correo electrónico: [maite.pellicer@um.es](mailto:maite.pellicer@um.es)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1133-7410>

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Resultados y discusión. 4. Conclusiones. 5. Referencias citadas

**Cómo citar:** Pellicer Jordá, M. A. (2021) Planes de comunicación de las universidades españolas. *Pensar la publicidad* 15(1), 43-55.

## 1. Introducción

La comunicación tiene un papel relevante en cualquier organización y determina en gran medida la imagen que la sociedad tiene de dicha institución. Así lo pone de manifiesto el último informe de Dircom, que constata que el papel de la comunicación en las instituciones está creciendo así como la percepción sobre la necesidad de la misma (2018).

Como bien explica Mejide, «eres lo que haces. Eres lo que dices. Pero también eres lo que recuerdan de ti. Y sobre todo, eres lo que esa gente siente cuando lo recuerda» (2014, p. 241). Por ello es imprescindible que todas las instituciones cuenten con un plan estratégico de comunicación, que permita orientar sus acciones comunicativas a una serie de objetivos, procedentes de una estrategia previamente fijada. Las empresas privadas ya conocen este valor y prueba de ello es que la inversión que realizan en comunicación y publicidad es cada vez mayor. Sabogal y Uribe estudian el papel de los social media en pequeñas empresas y sus resultados reafirman la necesidad de invertir tiempo y dinero en estas acciones como papel fundamental para la construcción de una buena imagen y reputación por parte de las empresas, adecuada esta a las necesidades y funcionalidades de las mismas.

En España existen, a día de hoy, 84 universidades (públicas y privadas), en las que el curso 2019-2020 estudiaron 1.529.730 personas, cursando estudios de grado, máster y doctorado, según los datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Estas altas cifras nos hacen pensar en la relevancia que tienen las universidades españolas en la sociedad y la necesidad de estas de cuidar su comunicación. De hecho, en la Confederación de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), dos de sus comisiones o grupos de trabajo versan sobre comunicación (comunicación escrita y comunicación audiovisual).

La herramienta que permite cuidar la comunicación de cualquier empresa o institución es el denominado plan de comunicación, «un documento escrito que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una empresa, institución u organización, en un determinado periodo de tiempo» (Cervera, 2015, p.29). Es por tanto, «una hoja de ruta, un modo de contar con una ayuda para organizar los procesos de comunicación y una guía realista del trabajo comunicativo de la compañía» (Cervera, 2015, p.29).

Cada vez son más las empresas, instituciones y organismos privados y públicos que cuentan con un plan de comunicación, con esa hoja de ruta de la que habla Cervera, que les permite programar mejor sus acciones comunicativas, organizar mejor sus estructuras y responder más ágilmente a los imprevistos o situaciones de crisis que pueden ir surgiendo en el devenir de cualquier empresa u organismo.

En el caso de las universidades españolas, como veremos, la situación no es muy esperanzadora en materia de comunicación, ya que son muy pocas las disponen de

un plan de comunicación. Será, justamente, esta cuestión la que abordará este artículo analizando los planes de comunicación existentes en las universidades españolas y estableciendo una comparativa entre ellos. Finalmente, y a tenor de los resultados, se proponen unas recomendaciones sobre la necesidad de que todas las universidades comiencen a trabajar en un texto de este tipo, como parte fundamental de sus planes estratégicos.

## 2. Marco teórico

Explica Alcat que es a través de la comunicación como se consigue la influencia, una buena influencia (Alcat, 2011, p.80). Ese, conseguir influenciar a nuestro público objetivo, es uno de las metas de cualquier institución, que pretende mejorar su posicionamiento e imagen respecto a la competencia, también en la universidad. A este respecto, Gurrea apuntará que:

En la sociedad actual la comunicación tiene tal importancia que en todas las empresas, en todas las instituciones y entidades, es mucho más importante la mirada hacia fuera, hacia el público, que hacia el interior. Es más importante lo que se dice que lo que se hace, la comunicación que la producción. (Gurrea, 1998, p.27)

El mismo Gurrea pone en valor un refrán muy español que dice «no sólo tienes que ser bueno, sino también parecerlo» y es la comunicación la que nos hace ‘parecer’ una u otra cosa. En esta línea, Molina establece diez condicionantes que aseguran buena parte del éxito de la comunicación de una entidad. Estos serían (2017, p. 73-74):

1. Entender la comunicación corporativa como un diálogo con los públicos objetivos
2. Tomar a la transparencia como fundamental y factor diferencial
3. Cuidar las relaciones con la prensa, ofreciéndoles información de valor.
4. Realizar una auditoría para saber cuál es el estado real de la comunicación de una entidades
5. Aplicar el sentido común a la comunicación gracias a la elaboración de un plan estratégico
6. Prever una crisis
7. Tener en cuenta la marca personal de los dirigentes de la compañías
8. Incentivar a los empleados para que estos sean embajadores de la marca de la compañías
9. Medir, analizar, contextualizar e interpretar siempre
10. Ser disruptivo, romper dogmas y realizar una autocrítica para salir de la zona de confort y evolucionar siempre.

En el quinto de esos puntos, el autor especifica la necesidad de un plan de comunicación y el resto de puntos suelen estar contemplados en dicho plan u hoja de ruta. Como bien explica Alcat, «sólo quienes conocen los efectos de una adecuada estrategia de comunicación, conocen las ventajas para conseguir sus objetivos» (2011,

p. 87). De este modo, un plan de comunicación debidamente diseñado y ejecutado de forma diligente ofrece a la organización o institución muchas ventajas –difícilmente alcanzables de otro modo, ya que proceden de una estrategia común y coherente– y que determinan en gran medida el éxito de la comunicación de toda organización, como bien apuntaba Molina.

La estructura concreta de un plan de comunicación varía según la institución que lo realiza, pero siempre debe seguir un patrón, unos puntos indispensables con los que debe contar y que constituyen la esencia de un documento de este tipo. Según Cervera, estos puntos principales serían: objetivos de comunicación, definición de recursos disponibles y diagnóstico previo de la situación (1997, p.27), a los que se sumarían las acciones o recomendaciones de acuerdo a los fines perseguidos por la compañía o institución.

Esa estructura (objetivos, diagnóstico, etc.) que se materializa en dicho plan debe ser pilotada por una figura fundamental hoy en día y con el que cada vez cuentan más organismos: el conocido como dircom o director de comunicación. Esta figura está siendo tratada por distintos autores expertos en materia comunicativa y la sitúan como relevante en la estructura comunicativa de una organización, ya que es quien favorece la coherencia en todas las acciones comunicativas y, por ende, la consecución de la ansiada comunicación 360°, «una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol de comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan» (Pintado y Sánchez, 2017, p.22). Pues bien, este es el trabajo que desarrolla un director de comunicación, la gestión de la comunicación tanto externa como interna (imagen corporativa, gestión de marca, reputación, definición de estrategias comunicativas, etc.).

El motivo por el que esta figura está cobrando tal importancia en las grandes empresas e instituciones la ofrece Martí y es que «todo, absolutamente todo comunica, y en todo momento. (...) Esto, entre otras consecuencias supone pensar que una adecuada elección de estrategias puede representar las diferencia entre el éxito y el fracaso del plan de comunicación» (2017, p.122).

La creación de esta figura permite trazar y seguir una estrategia comunicativa común, coherente y fija para cada uno de los grupos de interés. Evidentemente, «en función del perfil de quien te escuche, la manera de comunicar también variará» (Santana, 2017, p.73). Distintos autores ponen de manifiesto la necesidad de cuidar a los públicos, a través de una atención y respuesta eficaz, ya que los últimos estudios han demostrado que «si la marca se esfuerza por mantener la conversación con su público en los medios, apostando por mantener la relación creada en el tiempo, esta estrategia fortalecerá el compromiso con el consumidor» (Pintado y Sánchez, 2017, p.40).

Pero un plan de comunicación no sólo nos permite hacer llegar mejor el mensaje a nuestros públicos, sino también generar mayor confianza sobre los mismos y mejores contenidos, más interesantes de cara a los medios de comunicación, que son nuestros principales altavoces. De hecho, «las fuentes de información estables, creíbles y fiables obtienen una mayor cobertura mediática» (Busto, 2014, p.41). Además, como señala Busto Salinas:

Existen matices que ayudan a comprender por qué los periodistas deciden divulgar más notas de prensa de unas organizaciones que de otras. Uno de ellos es el nivel humano y profesional de las personas encargadas de la comunicación de la

empresa. (...) Establecer una relación personal entre el profesional del gabinete de prensa y el periodista suscita un mayor nivel de publicaciones y ayuda a dibujar en la mente del redactor una fuente de información ética y hábil. (Busto, 2013, p.35)

El segundo factor es el interés y credibilidad de las informaciones emitidas por la institución u organismo. La autora explica que también existen diferencias según quien las envíe (agencia de noticias, empresas, instituciones públicas, etc.), siendo las emitidas por universidades las que logran unos mayores niveles de aceptación. Pero también existen diferencias según el tipo de información emitida o, mejor dicho, el interés social de la información emitida. Como bien explica Alcat, «la capacidad para generar noticias o mensajes de interés no se improvisa (...) Hay que recurrir a ejercitar nuestra mente para pensar muy bien qué puede interesar a otros antes de ejercer nuestra influencia» (2011, p.82). Esa generación de noticias pertinente para los medios debe ir acompañada de una emisión de las notas no solo en forma, sino también en tiempo, ya que «la importancia del mensaje está muy vinculada también a la transmisión del mismo. (...) La eficacia en el momento de comunicarte la alcanzarás si no hacer esperar a tu audiencia y si no dilatas en el tiempo la información que esperan de ti» (Alcat, 2011, p.83).

A esto se suma que la saturación informativa actual provoca que la emoción se convierta en un elemento determinante de cara al recuerdo de las marcas en la memoria de los consumidores. «Si el receptor está sometido a una gran cantidad de estímulos, sólo puede procesar unos cuantos, pues su capacidad sigue siendo limitada» (Pacheco, 2008, p.57). Es necesario, por tanto, seleccionar de forma adecuada las publicaciones emitidas, de acuerdo al objetivo concreto de cada momento, ofreciendo la dosis de emoción e información que necesitamos para mantenernos en el recuerdo y el interés de nuestros públicos (Merino y Yagüez, 2012, p.16).

A todo lo expuesto anteriormente, se suma que un plan de comunicación también permite diseñar y consolidar la identidad corporativa, que no es otra cosa que «la fachada efectiva de una realidad formada por personas, productos, señas y actividades de todo tipo, que puede suscitar desde admiración hasta odio y que sirve para agrupar los sentimientos de los empleados, como estimular la imaginación del público en general» (Cervera, 2015, p.65). La identidad corporativa es muy importante y es uno de los elementos básicos de identificación y recuerdo en la mente del consumidor de cualquier marca.

Por último, todo plan de comunicación debe incluir una estrategia para los momentos o situaciones de crisis, una estrategia siempre basada en las siguientes fases: hablar, escuchar, rapidez, honestidad y cercanía (Losada, 2018). Esto es algo muy importante ya que, como bien explica Alcat:

El 95 % de las empresas tiene, a lo largo de su vida, como mínimo una crisis o contingencia seria que realmente les afecta. (...) Las empresas que se toman en serio la preparación de un manual de crisis, la creación de un gabinete de crisis o la realización de unos simulacros ya llevan, de entrada, un porcentaje alto de resolución del hipotético conflicto (2005, p. 41).

Un plan de comunicación incluye todos estos aspectos, los cuales no pueden ser conseguidos por una sola persona, sino que son fruto de un trabajo en equipo. Constituye un manual muy útil, que permite dar coherencia a los actos comunicativos de

toda organización –algo fundamental de cara a su credibilidad e imagen externa– y que facilita la labor del día a día. El director de comunicación lidera el cambio, la estrategia, pero esta debe ser llevada a la práctica por un grupo de personas de distintas áreas de comunicación, trabajando juntos. Como apunta Kapunscinski:

Todo reportaje –aunque esté firmado sólo por quien lo ha escrito– en realidad es el fruto del trabajo de muchos. El periodista es el redactor final pero el material ha sido proporcionado por muchísimos individuos. Todo buen reportaje es un trabajo colectivo y sin un espíritu de colectividad, de cooperación, de buena voluntad, de comprensión recíproca, escribir es imposible (2002, p.40).

Haciendo la analogía, podemos decir lo mismo con el plan de comunicación, liderado por una persona pero fruto del esfuerzo y trabajo de otras muchas personas, tan valiosas como imprescindibles.

Como antes se indicaba, cada vez son más las instituciones y organismos que cuentan con un plan de comunicación, aunque todavía no existen estadísticas completas acerca del número de empresas que disponen de un documento de este tipo. Una noticia publicada por el Observatorio de los Recursos Humanos (2018) afirma que solo un diez por ciento de las empresas españolas cuentan con un plan de comunicación, según datos del *Informe estrategias de competencias de la OCDE*. Si tomamos como referencia estos datos, se evidencia que queda mucho trabajo por hacer y que es necesario informar a los distintos organismos de la necesidad de cuidar y planificar su comunicación y dejar al azar cuanto menos mejor.

Las universidades constituyen unos de los más grandes organismos y, por tanto, es muy importante cuidar una comunicación que llega a millones de personas. Según los datos del informe publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte titulado *Datos y cifras del sistema universitario español* (2015/2016), en España existen 84 universidades, con 343 sedes o campus universitarios y un total de 1.529.730 estudiantes. Estas cifras nos hacen pensar en el gran alcance que tiene la comunicación que emana de cada una de estas universidades.

Pero es más, en los últimos años de la década de 2010 hemos sido testigos de varios escándalos que han afectado a las universidades españolas y que han sacado a la luz titulares como uno de *El País* que decía que, según una encuesta de Metroscopia, tres de cada cuatro españoles creían que «la imagen de la institución ha quedado dañada» (Alvárez, 2018).

Es por todo esto por lo que las universidades españolas deberían disponer de un plan estratégico de comunicación, que permitirá mejorar no solo su imagen como institución educativa, sino como herramienta de desarrollo regional y nacional, así como desarrollar su Responsabilidad Social Corporativa. La preguntan que nos hacemos llegados a este punto es ¿disponen de las universidades españolas de planes de comunicación?

### 3. Metodología

Con el fin de conocer si las distintas universidades españolas disponen de un texto de este tipo, de una hoja de ruta en materia de comunicación, se ha optado por diseño metodológico mixto partiendo del ámbito de la metodología no experimental

de tipo ex-post-facto y con orientación descriptiva y búsqueda de mejora (Buendía et al., 1998; Bernardo y Calderero, 2000; Latorre et al., 2005) ya que el fenómeno objeto de estudio ya ha ocurrido o se encuentra en desarrollo. Algo que hace que la atención se focalice en determinar el «qué es» del fenómeno intentado dar respuesta a cuestiones sobre el estado de dicha situación (Kerlinger, 1975; Bisquerra, 2004).

En primer lugar, y en aras a determinar la muestra objeto de estudio, se ha consultado las páginas web de cada una de ellas durante el curso académico 2019-2020, ya que estos planes suelen ser publicados en las web institucionales o corporativas, con el objetivo de determinar la presencia de estos planes de comunicación y/o planes estratégicos de actuación. Una vez localizados los planes de comunicación existentes que conforman la muestra objeto de estudio, se ha realizado un análisis y comparativa, tanto cualitativa como cuantitativa, de los parámetros establecidos en los distintos textos: objetivos, diagnóstico previo, recursos disponibles y acciones o medidas a llevar a cabo. Estos son los puntos básicos de análisis en la estructura de cualquier plan de comunicación tipo, que luego detallaremos en el siguiente apartado. Este estudio nos ha permitido realizar un diagnóstico general del diseño de las comunicaciones de las distintas universidades españolas.

#### 4. Resultados y discusión

Tras el rastreo, se observa que tan solo cinco universidades españolas (de las 84 que conforman el universo de la investigación) cuentan con un plan de comunicación publicado en su páginas web. Más sorprendente es todavía que de los 33 Planes Estratégicos de Actuación que han diseñado las universidades españolas (Tabla 1), en solo 8 de ellos, se haga referencia a la comunicación como uno de los objetivos o ejes estratégicos o, en su caso, la mencionen entre sus acciones o medidas a llevar a cabo.

Por otro lado, las cinco universidades españolas que cuentan con un plan específico de comunicación son: 1.) Universidad de Navarra; 2.) Universidad de El País Vasco; 3.) Sede de la UNED en Pontevedra; 4.) Universidad de Pamplona; 5.) Universidad Autónoma de Madr

Tabla 1. Universidades que cuentan con Planes Estratégicos de Actuación. Curso 2019-2020

Universidad de Barcelona	Universidad de Extremadura	Universidad de Huelva
Universidad Rovira i Virigili	Universidad de Córdoba	Universidad de Deusto
Universidad de Navarra	Universidad de Almería	Universidad de Cádiz
Universidad Politécnica de Valencia	Universidad de Burgos	Universidad de País Vasco
Universidad Carlos III	Universidad de Alicante	Universidad de Málaga
Universidad de Zaragoza	UNED	Univ. de Las Palmas de Gran Canaria
Universidad de Valencia	Universidad Miguel Hernández	Universidad Pablo de Olavide
Universidad de Salamanca	Universidad de Sevilla	Universidad Jaime I
Universidad de Santiago de Compostela	Universidad de Oviedo	Universidad de Valladolid
Universidad de León	Universidad de La Coruña	Universidad de Mondragon
Universidad de Jaén	UNIR	Universidad de La Laguna

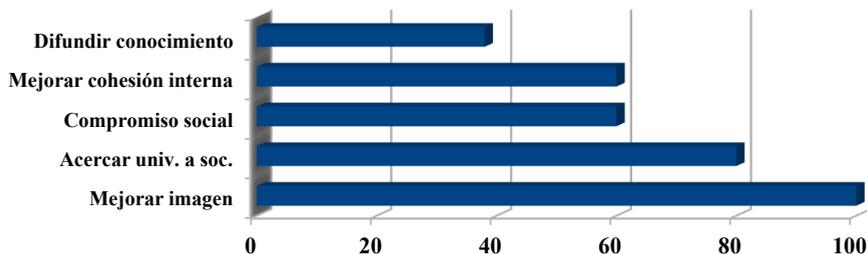
Fuente: Elaboración propia

Realizando una primera comparativa a nivel técnico se observa que:

- Respecto a la fecha de elaboración: dos de ellos son de reciente creación, abarcan un periodo actual concreto y están vigentes en la actualidad (2016/2019); en uno no se especifica la fecha; y los otros dos se hicieron en los años 2012 y 2014 respectivamente.
- Respecto a la existencia de planes previos, sólo hay un caso en el que había un plan previo de comunicación.
- El número de páginas de estos textos oscila entre las 22 y las 56.
- Sólo tres de ellos han sido aprobados en Consejo de Gobierno.
- El número de acciones propuestas varía mucho según el plan de comunicación. La universidad que más medidas propone es la de Navarra (63), seguida de la Autónoma de Madrid (44), País Vasco (37), UNED Pontevedra (12) y Pamplona (8).
- Sólo en dos de los planes se prevén medidas de control y seguimiento de las medidas propuestas.

Por otro lado, y respecto a los objetivos principales de los planes de comunicación analizados (Tabla 2), se observa que el único compartido por todas las universidades es el de mejorar su imagen y/o reputación (5 casos). También coinciden en acercar la universidad a la sociedad (4 casos), favorecer el compromiso social (3 casos), mejorar la cohesión interna (3 casos) y difundir el conocimiento (2 casos).

Tabla 2. Porcentaje de objetivos principales de los planes de comunicación. Curso 2019-2020



Fuente: Elaboración propia

Respecto al diagnóstico de la situación, solo en uno de los planes de comunicación se hace un análisis DAFO y en ninguno de ellos se hace referencia a los recursos de los que se disponen para ejecutar las acciones. Solo en uno de ellos se indica si se necesitan o no recursos adicionales, pero en ningún caso especifican los recursos de los que se dispone.

Respecto a las medidas y/o acciones propuestas (Tabla 3), en las que más coinciden en los cinco planes de comunicación estudiados son:

En relación a la estructura de comunicación: en dos casos consideran necesario reorganizar la estructura de comunicación. En un caso proponen crear la figura del director de comunicación. En otro caso piden crear la figura de un coordinador entre orientadores y centros y la elaboración de una carta de servicios de comunicación. Respecto a las medidas sobre redes sociales y entornos web, en todos los planes de

comunicación estudiados incluyen alguna medida relativa a mejoras en este apartado. En dos casos proponen crear figuras responsables de la web corporativa de la universidad o grupos asesores. En otros dos casos apuestan por fijar estrategias comunes en estas áreas, así como crear un sistema de blogs de PDI. Solo en un caso consideran preciso crear un manual de estilo.

Sobre la identidad corporativa, solo dos universidades consideran necesario hacer acciones en esta materia. Ambas proponen desarrollar su imagen corporativa y crear un manual de estilo. Por otro lado, solo una de las universidades estudiadas considera que debe aprobar dos protocolos específicos: uno sobre comunicación o situaciones de crisis y un segundo para la organización de eventos.

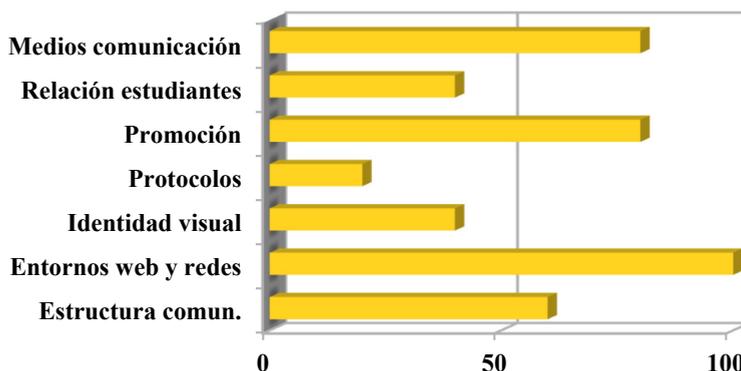
En relación a acciones de promoción, todas las universidades contemplan acciones en este área. En las que más coinciden son en mejorar el material promocional para captar a nuevos estudiantes, promocionar y difundir las actividades, investigaciones y oferta académica que se realizan allí y establecer vínculos con empresas y personas relevantes. Una de las universidades creará una hemeroteca de noticias y dos de ellas consideran necesario difundir la situación de sus universidades en los ranking académicos.

Solo dos universidades contemplan acciones acerca de la relación con sus estudiantes. Estas serían el fomento de su participación en la vida universitaria y el fomento del uso del correo propio de la universidad.

En relación a los medios de comunicación, todos los planes de comunicación contemplan acciones específicas. Dos de ellas crearán una guía de expertos, 4 de ellas apuestan por elaborar un dossier de prensa con un seguimiento de las noticias publicadas. En otro de los planes se propone ofrecer a los periodistas formación en periodismo de datos. En dos de ellas, se realizarán notas de prensa y organizar ruedas de prensa y en un caso se propone crear noticias audiovisuales.

Como otras medidas propuestas, encontramos: mejorar los canales de comunicación internos, grabación de actos relevantes, reforzar la oficina de estadística, realizar un plan de señalización interna y externa y crear un semillero de comunicadores en formación.

Tabla 3. Porcentaje de medidas y/o acciones propuestas de los planes de comunicación. Curso 2019-2020



Fuente: Elaboración propia

Tras analizar el esquema planteado por los distintos planes de comunicación de las universidades españolas y tras la revisión de la literatura académica existente sobre esta temática, se estima adecuado plantear un esquema de plan de comunicación. Una guía de aquellos aspectos que son imprescindibles abordar y, por tanto, que deben incluirse en todo documento de este tipo. Una guía que, sin pretender ser una propuesta cerrada y definitiva, tiene como objetivo el poder facilitar la tarea de diseño a todas aquellas instituciones, organismos y/o empresas, públicas o privadas, que quieran elaborar un documento base que rijas sus acciones comunicativas. De esta manera, el esquema, o modelo tipo –que a tenor de los resultados de esta investigación– aquí se propone se articula en base a la siguiente estructura:

**1. Introducción:** en este primer apartado hay que contextualizar el plan de comunicación y justificar su necesidad para la empresa u organismo. Este aspecto es fundamental para armar un plan de comunicación sólido y para que todos los componentes del organismo y/o institución conozcan la importancia de cumplir las acciones previstas en dicho texto. Junto a la contextualización y justificación, es necesario plantear los objetivos a los que aspira la empresa y que pretende materializar con dicho texto. Como resumen, podemos decir que la introducción es fundamental para comprender el plan de comunicación y la importancia que tiene este dentro de la ‘vida’ de la empresa u organismo.

**2. Diagnóstico de la situación general y grupos de interés:** El segundo paso consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa u organismo. Eso implica analizar el organigrama de comunicación (gabinete de comunicación, redes sociales y departamento de marketing), así como su organización, tareas actuales y acciones de comunicación llevadas a cabo hasta el momento.

Tras este diagnóstico, tenemos que localizar cuáles son los grupos de interés para nuestra organización, tanto a nivel externo como interno. Ese análisis debe incluir tanto datos sociodemográficos como de intereses y necesidades. Muchas empresas tienen ciertas dificultades para conocer las características de sus grupos de interés, al no disponer de estudio previo en ese sentido. Una solución para este problema es la realización de focus group, una técnica de investigación cualitativa que les permitirá obtener todos esos datos en poco tiempo y para la que se necesitan pocos recursos económicos.

**3. Análisis DAFO:** El tercer paso consiste en realizar un análisis DAFO, que detecte las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del organismo. Esta cuestión es fundamental para poder realizar el cuarto paso, que es el diseño del plan de actuaciones.

**4. Diseño del plan de acción:** Llegados a este punto, la empresa u organismo está preparado para diseñar un plan de acciones de comunicación tanto generales como específicas por grupos de interés. También debe incluir una reestructuración de aquellos departamentos en los que se observan carencias, con una delimitación de funciones y plazos de cada una de ellas. Este plan de acciones terminaría con un plan de identidad visual corporativa, que complementa las acciones de comunicación previstas en dicho plan.

**5. Control y seguimiento del plan de comunicación:** La fase final consiste en establecer mecanismos de seguimiento y control del plan de comunicación diseñado, con el fin de comprobar en todo momento que se está materializando de forma correcta y que las acciones están teniendo los efectos deseados, de acuerdo a lo previsto.

En conclusión, y a modo de resumen y síntesis, el esquema general que todo plan debe de seguir para cumplir adecuadamente sus funciones y objetivos puede organizarse de la siguiente forma:

1. Introducción
  - Contextualización
  - Justificación
  - Objetivos
2. Diagnóstico de la situación general y grupos de interés
  - Análisis de la situación de la empresa en materia de comunicación
  - Análisis del perfil y necesidades de los distintos grupos de interés
3. Análisis DAFO
4. Diseño del plan de acción
  - Diseño de acciones generales y concretas
  - Reestructuración de los departamentos y funciones de acuerdo a las necesidades detectadas
  - Diseño de plan de identidad visual corporativa
5. Control y seguimiento del plan de comunicación
  - Diseño de mecanismos que permitan controlar el desarrollo del plan, así como sus efectos y resultados.

#### 4. Conclusiones

Como se ha señalado en la introducción de este artículo, una buena comunicación es fundamental para cualquier empresa e institución, pero no sólo basta con eso, sino que todas las acciones que se realicen en este sentido deben responder a una estrategia previamente fijada, con uno o varios objetivos claros y con un diagnóstico previo que permite establecer necesidades y disfunciones. Un plan de comunicación es el documento que permite realizar el análisis y diseño de esa hoja de ruta que se necesita para construir y consolidar una buena imagen de marca y una reputación adecuada a nuestros fines. Tras repasar todas las ventajas que supone tener un documento de este tipo, los mecanismos de realización y apartados que debe contemplar, vamos a resaltar aquellos datos del análisis que resultan más relevantes y que permiten hacer un diagnóstico de la situación actual de la comunicación en las universidades españolas.

El primer dato relevante que obtenemos de nuestro estudio es que sólo cinco de las 84 universidades españolas cuentan con un plan de comunicación, un 5,9 por ciento del total de universidades. Esto pone de manifiesto la necesidad de que la universidad, como institución, comience a tomarse en serio el valor real de la comunicación de cara a la consecución de sus objetivos. Resulta curioso igualmente que 33 universidades dispongan de plan estratégico, pero que sólo en 8 de ellos se haga aunque sea una mínima referencia a la comunicación. El plan estratégico podría haber sido un lugar ideal para alojar el plan de comunicación y así completar el diagnóstico que se supone que se realiza en dichos planes estratégicos. La comunicación, como eje transversal, resulta imprescindible en cualquier plan y no incluirla resulta una carencia importante.

Otro dato relevante es que sólo en dos de los cinco planes de comunicación se establezcan medidas de control y seguimiento de las acciones propuestas, ya que es

imprescindible poder hacer una medición y evaluación del cumplimiento de dicho plan, si es que queremos que este sea efectivo realmente y se cumplan los objetivos previamente fijados.

En relación a los objetivos que llevan a las universidades españolas a elaborar este tipo de documentos, encontramos que los dos fines principales son la mejora de la imagen de la institución concreta y acercar la universidad a la sociedad, objetivos muy adecuados para la funcionalidad y utilidad de los planes de comunicación, tal y como hemos explicado a lo largo de este artículo, además de fines fundamentales de acuerdo a la naturaleza social y educativa que suponen las universidades en el conjunto de la sociedad.

Respecto a cuáles son las acciones propuestas para mejorar tanto los espacios web (páginas web principal y secundarias) y la relación con los medios de comunicación, destaca el rigor con el que se han elaborado estos apartados en estas hojas de ruta. Como decíamos antes, los medios de comunicación son los principales altavoces de los que dispone una universidad, pero también lo es la web de la universidad, que es consultada por millones de personas en esta sociedad 2.0 en la que nos encontramos y que hace de los recursos web una de sus referencias principales.

El diagnóstico general al que podemos llegar según los datos analizados es que queda mucho por hacer en temas de comunicación en las universidades españolas. Si bien todas ellas o casi disponen de gabinetes de comunicación (escritos y/o audiovisuales) con profesionales de la comunicación, deben ser conocedores de que la comunicación va mucho más allá de la emisión de notas de prensa y noticias en formato audiovisual. Comunicación es todo, desde la organización de un evento, la forma de reaccionar ante una crisis, los protagonistas de las noticias, el lenguaje utilizado, las publicaciones hechas en redes sociales, por citar algunos ejemplos. Todo comunica y todo conforma una imagen que debe ser, no solo coherente, sino que responda a nuestros intereses y objetivos. Un plan de comunicación permite diseñar esa estrategia común y ponerla en práctica y eso deben empezar a trabajarlo los equipos rectorales de las universidades españolas con el rigor y recursos que la creación del mismo implica.

## 5. Referencias citadas

- Alcat, E. (2005). *Y ahora ¿qué? La actitud es la respuesta*. Ediciones Urano
- Alcat, E. (2011). *Influye. Claves para dominar el arte de la persuasión*. Alienta editorial
- Álvarez, p. (24 de abril 2018). La universidad cuestionada. *El País*. <https://bit.ly/2RjcEhM>
- Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *Informe El estado de la comunicación en España*. Consultado 25/7/2018. <https://bit.ly/3temZZP>
- Bernardo, J., y Calderero, J.F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. RIALP.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa. Manuales de metodología de investigación educativa*. LaMuralla.
- Buendía, L., Colas, M.P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill.
- Busto Salinas, L. (2014) *La historia y su comunicación persuasiva*. Visión libros.
- Cervera, A. L. (2015) *Comunicación total*. ESIC.
- Gurreea, A. (1998). *Introducción a la publicidad*. Universidad del País Vasco.
- Kapuscinski, R. (2002). *Los cínicos no sirven para este oficio*. Anagrama.

- Kerlinger, F.N. (1975). *Investigación del comportamiento*. Interamericana.
- Latorre, A., Del-Rincón, D., y Arnal, J. (2005). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.
- Losada, J. C. (2018) *(No) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Ed. UOC.
- Martí Sánchez, M. (2017). Estrategias de Comunicación. En J. Alard y A. Monfort (Coord.). *Plan de comunicación on y off en la práctica* (pp. 113-143). ESIC
- Merino, M. J. y Yagüez, E. (2012). *Nuevas tendencias en investigación y marketing*. ESIC.
- Mejide, R. (2014). *Urbrands. Construye tu marca personal como quien construye una ciudad*. Espasa
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). *Avance de la estadística de estudiantes (2016/2017)*. Consultado el 29/12/2018. <https://bit.ly/3vDQ2I2>
- Molina Cabañete, J. p. (2017). *Comunicación corporativa. Guía de supervivencia*. Grupo 5.
- Observatorio de los Recursos Humanos (2018). *Menos del diez por ciento de las empresas españolas cuentan con un plan estratégico de recursos humanos*. Consultado el 30/12/2018. <https://bit.ly/3aXY0nf>
- Pacheco Rueda, M. (2008). *La publicidad en el contexto digital*. Comunicación Social.
- Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC
- Plan de comunicación de la Universidad Autónoma de Madrid (2014). Consultado el 25/12/2018. <https://bit.ly/3tcntj8>
- Plan de comunicación de la Universidad de Navarra (2016). Consultado el 25/12/2018. <https://bit.ly/2QPImV9>
- Plan de comunicación de la Universidad del País Vasco. (2016). Consultado el 25/12/2018. Enlace <https://bit.ly/3eRimzA>
- Plan de comunicación de la Universidad de Pamplona (2012). Consultado el 25/12/2018. <https://bit.ly/337PDRJ>
- Plan de comunicación de Uned Pontevedra (s/f) Consultado 25/12/2018. <https://bit.ly/3tenrY1>
- Santana, E. (2017) *Tapas de publicidad*. Promopress.
- Uribe Beltrán, C., y Sabogal Neira, D. (2020). El uso de los «social media» en pymes y microempresas del sector publicitario. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 14(2), 141-151. <https://doi.org/10.5209/pepu.69912>