

La gestión integral de la comunicación en la universidad: el plan de comunicación de la Universitat Pompeu Fabra

Panel: “Innovación pública de un centro de investigación y docencia: el caso de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona”

Àngels Ingla Mas, Jefa del Gabinete del Rectorado de la Universitat Pompeu Fabra (UPF)

Introducción: el nuevo escenario de la comunicación en la universidad

La comunicación ha ganado centralidad en las organizaciones y la universidad no es ninguna excepción. En pocos años, el progresivo protagonismo del conocimiento, de las personas, de las nuevas tecnologías y de los media, ha convertido a la comunicación más en escenario estratégico que en instrumento que acompaña la gestión.

La aproximación de la comunicación a la gestión universitaria se produjo por la vía de los gabinetes de prensa que cuidaban la relación con unos medios que normalmente eran más locales que nacionales al parecer de la mayoría de universidades. Posteriormente se incorporó la necesidad de resolver más fluidamente la comunicación interna con estudiantes, profesores y PAS y más recientemente algunas universidades han sistematizado una relación con el entorno social y económico orientada a mejorar su posicionamiento y captar fondos para sus necesidades. Cada vez ha sido más complicado mantener la comunicación en compartimentos estancos. La insatisfacción de una comunicación que no acompaña a las aspiraciones estratégicas de la universidad o que no cumple con las progresivas exigencias de “accountability” pública, son frecuentes. Estos desajustes son fruto de un concepto de comunicación percibido en exceso como instrumento y no como escenario estratégico de la universidad.

La comunicación como escenario recorre transversalmente la universidad y solamente es posible gestionarla con sentido estratégico si se entiende desde esta perspectiva integral. Por eso igual que ocurre con el resto de las organizaciones complejas, gestionar la comunicación, más allá de gestionar la relación con los medios y con los públicos internos, es cada vez más tratar de la gestión de marca, de la proyección de la reputación corporativa, de la gestión del conocimiento y de la implicación de las personas en el proyecto institucional de universidad. Efectivamente, en instituciones como la universidad con bajísima movilidad laboral, fomentar flujos que dinamicen el conocimiento y que comprometan a las personas con su institución pasa a ser una función central, sin la cual no es posible el prestigio ni construir una marca que se sostenga en atributos de calidad contrastada. Una marca y un prestigio que permitan una gestión de la relación con los stakeholders realmente positiva y que proyecten la responsabilidad social de la universidad nítidamente, sin derivas corporativistas.

Las universidades que persiguen cumplir su misión adaptándose al cambio veloz de los tiempos, necesitan imperiosamente liderazgos sólidos que faciliten nuevas visiones y transmitan la energía suficiente para gestionar los cambios que requieran los nuevos horizontes. El liderazgo, una vez más, no será posible sin una comunicación estratégica efectiva. Un liderazgo que sepa conferir a la universidad el carácter de un todo que va más allá que la suma de sus partes, ya sean estas sus facultades o departamentos o sus

propias personas. La universidad es una institución de difícil gobierno. Atraer, convencer, estimular, impulsar son verbos más conjugados que mandar. La estructura de la universidad es matricial y compleja, difumina responsabilidades y ralentiza la toma de decisiones. Si esta estructura no se edifica en un escenario de comunicación, las fuerzas de la universidad pueden tender a neutralizarse internamente generando dinámicas que solamente encuentran sentido en el interior de la universidad pero que las alejan de la sociedad. Gobernar esta estructura necesita liderazgo y escenario de comunicación.

Cuando una Universidad se plantea gestionar integralmente su comunicación se encuentra a menudo en un dilema de por dónde empezar. Es frecuente tener la sensación desde el equipo de dirección que sus políticas no se comprenden porque no son bien explicadas, o que la sociedad no atiende suficientemente las aspiraciones de la universidad por problemas de comunicación. También se achaca a la comunicación el que no exista un sistema de toma de decisiones alineado de forma que puede suceder que las distintas unidades de una universidad acaban neutralizándose por aparecer incapaces de sumar sus esfuerzos en un sentido estratégico. La lucha por los recursos públicos o privados evidencia que la imagen de la universidad ante decisores institucionales o empresariales no es un tema menor. Y finalmente todas las decisiones vinculadas a las nuevas tecnologías o a los sistemas de información tienen una componente comunicativa esencial. Afrontar todos estos requerimientos organizativos relacionados con la comunicación necesita una metodología que les aporte coherencia y sentido estratégico. El plan de comunicación no pretende ser nada más que esto: definir un escenario y unos recursos de comunicación que permitan a la universidad mejorar en la práctica de su misión, en el camino de su visión estratégica.

El plan de comunicación de la UPF

La Universidad Pompeu Fabra es una universidad pública y joven, fue creada el año 1990 por el Gobierno de la Generalitat de Catalunya con la voluntad de constituir una universidad pública que naciera con una orientación a la calidad y a la excelencia y con una clara intención para que actuara de revulsivo para todo el sistema universitario catalán, formado, en aquel momento por 3 universidades públicas y un número de Escuelas de Educación superior que en aquel momento no tenían rango universitario. (Actualmente en Catalunya hay 12 universidades: 7 públicas, 3 privadas, 1 semi-pública y 1 de educación a distancia).

La UPF inició su actividad con 316 estudiantes y 60 profesores ofreciendo las titulaciones de derecho y ciencias económicas y empresariales. Actualmente, con 9000 estudiantes y 1000 profesores la UPF tiene una dimensión estabilizada, aunque sigue siendo de las más pequeñas de las universidades catalanas. Se gestiona mediante un presupuesto de 87 millones de €(2004). Los estudios que imparte giran en torno al ser humano, ya sea en su vertiente socio económica, comunicativa, tecnológica o biológica. Y su oferta incluye 19 titulaciones de grado, 12 doctorados y alrededor de 200 cursos de máster i postgrado.

Las circunstancias que motivaron el nacimiento de la universidad, creada por un núcleo reducido y muy cohesionado de personas, supuso una notable presencia en los medios de comunicación y, en consecuencia, obtuvo una notoriedad social muy palpable en su

etapa inicial y de crecimiento. Con el paso del tiempo, y alcanzada la fase de madurez de la organización por un lado, y los cambios en el entorno universitario por el otro, se fueron poniendo de manifiesto una serie de necesidades y retos de la universidad relacionados de una manera u otra con la comunicación.

Las principales cuestiones que había que abordar eran:

- La atracción de nuevos estudiantes.
- El establecimiento de vinculaciones con el entorno, empresas e instituciones
- El fortalecimiento de la imagen y del posicionamiento de la UPF
- La proyección externa de la UPF y de su grupo de entes vinculados
- La mejora de la comunicación interna al servicio de la política de recursos humanos
- La consolidación de la internacionalización
- La fidelización de los graduados y antiguos estudiantes
- La necesidad de coordinar todos los canales y productos de comunicación

Por todo ello, en Septiembre de 2003, el equipo de gobierno de la universidad decidió abordar de una manera global y sistemática todas estas cuestiones a través de un Plan integral de comunicación para la universidad.

Metodología para la elaboración del Plan

La necesidad de elaborar un plan global de comunicación coincidió en un momento en qué el equipo de gobierno de la universidad se planteaba el desarrollo de su planificación estratégica para el período 2004-2005 a través de un Programa de Objetivos de Gestión para todos los ámbitos de la universidad. Programa cuya elaboración se planteó de una manera muy transversal a toda la organización.

Así, la metodología para la elaboración del Plan de Comunicación se ajustó a la metodología establecida para el resto de programas de gestión por lo que respecta al establecimiento de objetivos, designación de responsables y fijación de indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación, pero incorporando una fase específica de diagnóstico absolutamente imprescindible en el caso de la comunicación.

Para que el plan fuese aceptado y asumido por toda la comunidad, se planteó su elaboración de una manera muy participativa, contando con todos los agentes implicados en los procesos de comunicación y escuchando a toda la comunidad universitaria.

Por otro lado, en cuanto a tiempo y recursos disponibles, se planteó un período de elaboración del plan de seis meses y la necesidad de abordarlo sin recursos económicos adicionales al presupuesto ordinario.

El equipo de trabajo

Se constituyó un equipo de trabajo nuclear de 4 personas, que actuó bajo la dirección de la Jefa del Gabinete del Rectorado y directora de comunicación, y formado por los responsables de las unidades más implicadas en los procesos de comunicación:

- unidad de información institucional: organismo responsable de la Web institucional, de la Intranet, de las publicaciones institucionales, de la imagen corporativa, del diseño y producción de materiales impresos y electrónicos
- unidad de comunicación y relaciones externas: organismo responsable de la relación con los medios y de las atenciones protocolarias y relaciones institucionales.
- unidad de promoción: organismo responsable de las relaciones con las empresas y de la promoción de la universidad.

A medida que avanzaban los trabajos de este equipo, sus conclusiones se han ido contrastando con otras unidades y agentes que también intervienen en los procesos comunicativos como son:

- los responsables de relaciones internacionales
- los responsables del plan específico para la captación de estudiantes
- los responsables de la política y gestión de recursos humanos de la universidad
- los responsables de los procesos de gestión y promoción de la investigación
- los responsables de la gestión de los campus territoriales
- la asociación de antiguos alumnos
- los responsables de los procesos de gestión académica

Por otro lado, uno de los requerimientos que se tuvo muy presente a lo largo de todo el proceso fue el de implicar al máximo a todas las personas pertenecientes al Gabinete del Rectorado. Para ello, a parte de que todas las personas han participado en grupos de trabajo, se realizó una jornada de trabajo para todo el personal del Gabinete, desde los auxiliares de servicios a los jefes de unidad. Esta jornada tubo una doble finalidad formativa y participativa. La parte formativa se orientó a la evaluación del rol que la comunicación está adquiriendo en las organizaciones en general y en la universidad en particular, mientras que la segunda parte se dedicó al análisis y diagnóstico de los procesos de comunicación en nuestra universidad, evaluando especialmente el funcionamiento de la comunicación interna descendente, ascendente y horizontal.

Las fases del Plan de Comunicación

Después de 14 años de presencia de la UPF en la sociedad, la primera necesidad que se planteó fue la de disponer, más allá de intuiciones, de un diagnóstico de la situación de la comunicación en la universidad. Era preciso analizar los distintos públicos inmersos en el proceso comunicativo de la universidad. También era necesario poder disponer de datos y valoraciones sobre la percepción y la imagen de la universidad, sobre los valores y atributos que se le asocian, sobre su posicionamiento respecto de las demás universidades. Finalmente, se debía poder disponer de valoraciones sobre los canales y productos de comunicación que se estaban usando hasta la fecha.

El análisis de toda esta información, junto con la consideración de la misión de la universidad y de sus objetivos estratégicos planteados en el Plan de Actuaciones 2004-2005, fueron la base que permitió plantear las líneas estratégicas de la comunicación de la universidad y elaborar un plan de acción concreto de objetivos generales y operativos.

El diagnóstico

Para obtener el diagnóstico se determinaron los públicos a analizar, tanto internos como externos, los datos que se quería obtener de cada uno de ellos y los instrumentos a utilizar.

Interesaba obtener datos y valoraciones sobre los aspectos siguientes:

- Las estrategias de la institución, su misión y su visión
- Los valores y los atributos asociados a la universidad
- La autopercepción de la imagen de la UPF
- La percepción externa de la marca: grado de conocimiento y valoración
- El posicionamiento respecto de otras universidades
- La identidad visual corporativa
- Identificar los principales emisores de información en la organización
- Evaluación de los actuales productos y canales de comunicación
- Analizar los principales mensajes y la imagen que transmiten
- La eficacia y la eficiencia de la relación con los medios; datos de impactos en los medios
- En comunicación interna, una especial atención al análisis de los circuitos y fluidez de la información, al clima laboral, y a la identificación del personal con los valores y estrategias de la universidad
- Niveles de satisfacción con la organización, valoraciones del servicio que se obtiene
- Motivaciones de selección de universidad para cursar estudios o para contratar servicios

Públicos internos:

Los públicos internos sobre los que se trabajó fueron:

- *El Consejo de Dirección*, la dirección política de la universidad.

Formado por 10 personas, la rectora, los vicerrectores y el gerente. Se llevó a cabo una sesión para recabar información valorativa del estado de la comunicación en la universidad, para realizar un análisis DAFO de la universidad en general, para identificar valores, atributos y estrategias de la institución.

- *El equipo de gerencia*.

Formado por 8 personas, el gerente y los vicegerentes. Se llevó a cabo una sesión similar a la del Consejo de Dirección para recoger la visión del equipo responsable de la gestión de la universidad.

- *Las autoridades académicas*.

La percepción de los cargos académicos se ha obtenido mediante entrevistas personales a decanos de los centros y facultades y a los directores de departamentos y a algunas personalidades relevantes de la universidad. A lo largo de la entrevista se analizaban fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se identificaban posibles acciones de mejora, se valoraban los actuales canales y se analizaban los flujos de la comunicación internos del centro o departamento

- La estructura intermedia de gestión.

Los cargos intermedios de gestión, un colectivo de unas 60 personas, por sus responsabilidades directivas y de gestión de personas, tienen una gran importancia en la generación del clima laboral global, y son los principales transmisores "hacia abajo y hacia arriba" de la comunicación interna. A todas estas personas se les solicitó que cumplimentasen un cuestionario, el cual fue respondido por el 48%.

- El personal de administración y servicios.

La metodología usada para tener la opinión de este colectivo fue también un cuestionario que se envió por correo electrónico a una muestra aleatoria, que puposo un 13% del personal. El nivel de respuesta fue del 52%.

- El profesorado.

Para obtener la opinión del profesorado se realizó una encuesta, que se distribuyó por correo electrónico, a una muestra que supuso enviar encuestas al 19% del profesorado. El nivel de respuesta fue del 12%

- Los estudiantes.

La información que interesaba obtener de los estudiantes era sobre la percepción que tenían acerca de la imagen de la universidad, sobre el nivel de información que tienen, sobre la valoración de canales y productos de comunicación y también se quería conocer su opinión sobre aspectos relativos a su relación con la universidad y las actividades de representación.

De los estudiantes que cursaban el primer curso de carrera interesaba, además, tener información sobre sus motivaciones en el momento de elegir los estudios y el grado de información que tenían de la universidad antes de acceder a ella.

Para ello, se realizó una dinámica de grupo con seis estudiantes de distintos cursos y titulaciones a fin de obtener información cualitativa y se realizó una encuesta telefónica a una muestra de 2000 estudiantes para obtener información cuantitativa. Dicha encuesta, que se viene realizando cada dos años y recoge principalmente datos sobre evaluación de la docencia y los servicios que reciben los estudiantes, incorporó este año ítems específicos para el plan de comunicación.

Públicos externos

Un análisis bien segmentado de los distintos públicos externos o vinculados a la universidad nos permitirá establecer estrategias comunicativas específicas para cada uno de ellos. Los públicos externos de mayor interés para la universidad son los siguientes:

- Los graduados.

Los antiguos alumnos constituyen un gran potencial de futuro para la universidad. Conocen bien la universidad, pueden ser profesionales instalados en niveles medios o altos, pueden ser líderes de opinión, pueden tener poder de decisión en la Administración, son potenciales clientes de actividades de formación continuada y pueden estar inmersos en circuitos de transferencia de tecnología.

- Los estudiantes de enseñanza secundaria.

Un buen conocimiento de este colectivo, sus motivaciones y canales de información permitirá establecer unas buenas estrategias de orientación e información para su atracción a la universidad.

- Los profesores de secundaria.

Este colectivo de enseñantes resulta ser el principal prescriptor de sus alumnos a la hora de escoger estudios y universidad. Los referentes que tiene el profesorado de su propia experiencia son importantes. Se da la circunstancia que nuestra universidad, por su juventud, apenas tiene titulados que ejerzan en las aulas de secundaria, con lo cual es especialmente necesario un esfuerzo comunicativo hacia este colectivo.

- Los padres y madres de futuros estudiantes

Estos constituyen un público importante por la influencia que pueden ejercer en sus hijos. Se trata, sin embargo, de un público muy heterogéneo y de muy difícil acceso.

- Las empresas e instituciones.

La universidad ha sido acusada a menudo de estar encerrada en si misma y de interrelacionarse poco con su entorno social y económico. La necesidad de abrirse a la sociedad, de establecer relaciones con el mundo económico y empresarial para proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, y para buscar fuentes de financiación extraordinarias es hoy indiscutible y está teniendo un crecimiento exponencial en los últimos años.

- Los medios de comunicación y los líderes de opinión.

La capacidad de los medios de crear opinión pública debe tenerla en cuenta la universidad, y debe tener una política específica de relación con ellos.

- El entorno

Las administraciones públicas, las otras universidades e instituciones de enseñanza superior y de investigación, las entidades y asociaciones ciudadanas del entorno territorial más inmediato, otros estudiantes potenciales de estudios reglados más allá de los que provienen de una manera "natural" de la enseñanza secundaria, proveedores de la universidad y la opinión pública en general, son otros públicos de interés. Capítulo aparte son los públicos más allá del territorio de influencia más inmediato de la universidad.

Para el análisis de los públicos externos y vinculados se optó por la realización de entrevistas personales en profundidad a 9 personas representativas de los principales públicos externos. Somos conscientes que para un diagnóstico más completo y exacto habría que realizar algunos estudios más, tanto cualitativos como cuantitativos, que no se han podido abordar por motivos presupuestarios. Sin embargo, las entrevistas realizadas nos han proporcionado datos y valoraciones de gran interés y una aproximación muy significativa a la percepción externa de que goza la universidad.

Líneas estratégicas y objetivos generales

Las conclusiones del diagnóstico nos ofrecieron una visión de cuales son los principales puntos fuertes y debilidades, y las principales oportunidades y amenazas de la

comunicación en la universidad desde el punto de vista de los distintos públicos. Tuvimos una visión de cuál es el posicionamiento de la universidad, qué valores, características y atributos se le asocian, e información sobre el reconocimiento y notoriedad de la marca.

Los trabajos de diagnóstico nos permitieron también elaborar un mapa claro de todos los canales y productos de comunicación y su valoración en cuanto a grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción.

Las conclusiones del diagnóstico fueron la base, junto con la consideración del Plan Estratégico de la universidad fijado por el Consejo de Dirección, para establecer las líneas estratégicas de la comunicación y el plan de acción.

Así, como consecuencia de todo ello, se establecieron:

- 9 líneas estratégicas,
- 18 objetivos generales
- y 65 objetivos operativos,

a cada uno de los cuales se le asignó una unidad y persona responsable, unos indicadores de evaluación y un período de ejecución.

Las líneas estratégicas determinadas fueron:

1. Identidad e imagen corporativa del grupo UPF

La elaboración de un manual de identidad visual corporativa que tenga en cuenta el crecimiento y mayor complejidad de la organización universitaria, el poder disponer de un programa de "merchandising" con el doble objetivo de promocionar la marca y obtener ingresos adicionales, o un buen programa de señalización interna y externa, son algunos de los objetivos de esta línea estratégica.

2. Identificación y participación de la comunidad universitaria

Fomentar el sentimiento de pertenencia a la UPF y la participación de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios es el principal objetivo de esta línea estratégica. Buscar los canales y medidas para transmitir a toda la comunidad los valores, objetivos y proyectos de la UPF, junto una eficiente circulación de la información para la gestión y la toma de decisiones son otros objetivos fundamentales de la comunicación interna. No hay que olvidar que todas las personas de la comunidad universitaria son agentes comunicadores, voluntarios o involuntarios y contribuyen a la formación de la imagen de la universita

3. Atracción de nuevos estudiantes

La captación de estudiantes requiere de un conjunto de actuaciones que van más allá de las simples campañas de comunicación. Establecer relaciones estables con los centros y profesores de secundaria a través del ofrecimiento de actividades de interés para el desarrollo de sus programas de estudios, como visitas a las instalaciones y laboratorios de la universidad, apoyo en actividades de iniciación a la investigación, jornadas de puertas abiertas, conferencias de divulgación científica, o convocatorias de premios para trabajo de jóvenes alumnos de secundaria. La implicación de toda la comunidad

universitaria a través de la creación de una red de "promotores" que visitan los centros de secundaria ha sido una de las medidas que se ha fijado esta línea estratégica.

4. Proyección social

El esfuerzo por la difusión de la actividad y los objetivos de la UPF a los medios de comunicación ha de ser un objetivo constante para una universidad pequeña como la nuestra universidad, y que se encuentra en un entorno donde los medios están a menudo saturados de información para publicar. Esta línea contempla un especial acento en la difusión de la investigación y de sus beneficios sociales que sigue siendo todavía una gran desconocida y lejos del interés general del público. La presencia de la universidad en los grandes debates ciudadanos es otro campo a fomentar.

5. Relación con empresas e instituciones

La promoción de los servicios que la UPF puede ofrecer a las empresas, o potenciar los acuerdos de colaboración estables son algunos de los objetivos de este ámbito. La fidelización de los antiguos estudiantes a través del apoyo a las asociaciones de antiguos alumnos es otro de los objetivos de esta línea.

6. Captación de talento internacional

La internacionalización es una de las características de nuestra universidad desde su fundación. El fomento de la movilidad de los estudiantes y los profesores, el establecimiento de alianzas estratégicas con universidades extranjeras, son objeto de un programa específico de relaciones internacionales, para el que es necesario disponer de los productos y canales de comunicación precisos.

7. Canales y productos de comunicación de calidad

El censo y valoración de los canales y productos efectuado en la fase de diagnóstico nos permitió introducir muchas mejoras, suprimir algunos y crear otros nuevos. Potenciar la Web i la Intranet como principales canales de comunicación, ofrecer un servicio de asesoramiento y producción de materiales a todos los centros y departamentos, disponer de productos de comunicación y promoción institucional efectivos y de calidad o mejorar los circuitos son algunos de los objetivos de esta línea.

8 .Atención personalizada a la comunidad y al ciudadano

Revisar los sistemas y circuitos de atención personal, ya sea presencial, telefónica o vía electrónica y establecer una estrategia general compartida por toda la universidad es el principal objetivo de esta línea de trabajo.

Implementación, seguimiento y evaluación

El Plan de Comunicación se empezó a elaborar en noviembre de 2003 y se aprobó en mayo de 2004. Nos encontramos ahora (julio 2004) en pleno período operativo de implementación y seguimiento.

Organizativamente, idealmente, todas las unidades que intervienen en los procesos de comunicación deberían estar bajo una misma dirección, y si ello no es posible, al menos establecer mecanismos de coordinación estable y constante. En la UPF así se ha hecho. Del Gabinete de Rectorado dependen directamente las relaciones institucionales y con la prensa, las publicaciones, la Web i la Intranet, las relaciones internacionales, la gestión del uso de las lenguas. La coordinación con los demás procesos se realiza en el seno del equipo de gerencia

La primera valoración positiva del Plan es simplemente haberlo hecho y haberlo hecho con una metodología muy participativa. El mero hecho de hablar, de discutir, de poner alrededor de la misma mesa personas que trabajaban en compartimentos estancos, ha permitido detectar un número importante de oportunidades de coordinación y de creación de sinergias que han enriquecido el trabajo diario y lo han hecho más eficiente.

Ahora disponemos de un instrumento que guía toda nuestra actividad pero que queremos que sea flexible y que se vaya retroalimentando a partir de los cambios que observemos en el entorno, de las directrices políticas que emanen del equipo de gobierno y de la evaluación continua de los resultados que observemos a medida que avancemos.

Àngels Ingla Mas

Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha trabajado en Gabinetes de Estudios de la Generalitat de Catalunya y en la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC) como jefa del Servicio de Comunicación Institucional, con responsabilidad sobre el desarrollo de las políticas de comunicación externa e interna y de la promoción de los estudios de la UPC. Ha participado como experta en evaluación institucional en el Plan de la Calidad de las Universidades Españolas (1999-2002). Actualmente es Jefa del Gabinete del Rectorado y responsable de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra.

Universitat Pompeu Fabra
Plaça de la Mercè, 10-12
08002 Barcelona
angels.ingla@upf.edu
Teléfono 34 935 422 028

Xavier Marcet Gisbert

Licenciado en Historia por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y Diplomado en Gestión Pública por ESADE. Ha sido jefe del Gabinete del Rectorado de la Universidad Politécnica de Catalunya, director General del Consorcio Localret - agrupación de los municipios de Catalunya para el desarrollo de las redes de telecomunicaciones y de las nuevas tecnologías-, y director general de LTCProject SL - empresa consultora de proyectos para la sociedad del conocimiento -. Desde hace años asesora en procesos de planificación estratégica y comunicación a las organizaciones e imparte clases en diferentes universidades sobre gestión pública, planificación estratégica, gestión del conocimiento y comunicación. Actualmente es Director de Comunicación del Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004, profesor del máster de Comunicación empresarial del Instituto de Educación Continua (IDEC-UPF) y Presidente de la Asociación Barcelona Breakfast para la Economía del Conocimiento.

LTCProject
Passatge Permanyer, 12
08009 Barcelona
xmarcet@ltpcproject.com
Teléfono 34 932 723 410

Resumen

En los últimos años la comunicación en la universidad está pasando de ser un componente lateral de la gestión universitaria a incorporarse como una de las principales funciones directivas . La comunicación es el instrumento que debe ayudar a la construcción del escenario que permita a la universidad mejorar en la práctica de su misión y en el camino de su visión estratégica.

Cuestiones como:

- la divulgación social de los resultados académicos y de investigación que produce la universidad
 - el reclutamiento de más y mejores estudiantes
 - la motivación e implicación institucional del profesorado y el personal de la administración
 - la captación de fondos y el acercamiento al tejido empresarial
 - la rendición de cuentas a la sociedad
 - la necesidad de gestionar la marca,
- por citar sólo algunas que tienen que ver todas ellas con la comunicación, ocupan y preocupan cada día más a las universidades .

Por otro lado, dentro de la organización, las personas que tienen contactos con los medios de comunicación, los que elaboran el boletín de comunicación interna (el *houseorgan*), los que editan las guías para los estudiantes o los que diseñan las páginas web, a menudo pertenecen a departamentos distintos y con poca coordinación entre ellos.

La necesidad de generar una imagen institucional bien cohesionada , de potenciar la proyección externa de la universidad y de fortalecer la implicación y motivación de la comunidad hacia la consecución de unos mismos objetivos institucionales, es lo que ha llevado a la UPF a dotarse de un plan de comunicación que aborde, de una manera integral, todos los aspectos que tiene la comunicación en la universidad.

El plan de comunicación parte del análisis de todos los públicos, tanto internos como externos, y establece una serie de objetivos y actuaciones orientadas hacia la consecución eficaz, y con la mayor proyección interna y externa, de la misión institucional que se ha fijado la universidad.

La metodología de la elaboración del plan ha sido muy participativa para lograr el máximo consenso interno y que los objetivos sean compartidos por todos los agentes que tienen que desarrollarlos. El plan también ha previsto medidas organizativas de manera que todas las actuaciones en materia de comunicación se desarrollen bajo una única dirección ejecutiva. Las medidas propuestas han tenido que ajustarse también a los condicionantes de gran contención presupuestaria y a los del entorno laboral.