

Área 5: Planes de comunicación universitarios

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

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

Correo e.: angels.ingla@upf.edu

Palabras clave: Comunicación, imagen, proyección, planificación, captación, accountability.

Abstract:

In the last few years, communication at the university is turning from being a lateral component of university management to become a major management function.

Issues like:

- the social spreading of academic and research results produced by the university;
- the recruitment of more and better students;
- the motivation and institutional implication of teaching staff and administration personnel;
- fund raising and getting closer to the business world;
- accountability before society;
- the need to manage the mark,

to mention just a few some of the issues related to communication, increasingly keep universities busy and concern them.

On the other hand, within the organization, the people who have contacts with the mass media, those who elaborate the bulletin of internal communication (the house organ), those who publish the students' guides or those who design the website often belong to different departments and with little coordination among them.

The need to generate a unified institutional image, to foster the external influence of the university and to strengthen the implication and motivation of the community towards the attainment of the same institutional objectives, is what has lead Universitat Pompeu Fabra to provide itself with a communication plan that should approach, in a comprehensive way, all the aspects related to the communication in the university.

The communication plan is based in the analysis of all the publics, both internal and external, and establishes a series of objectives and actions oriented towards the effective attainment, and with as much internal and external influence as possible, of the institutional mission of the University.

The methodology for elaborating the plan has been very participative, in order to achieve the maximum internal consensus and so the objectives are shared by all the agents who will have to develop them. The plan also includes organisational measures, so that all communication-related actions are developed under a single executive management. The proposed measures have had to be adjusted to a context of budgetary containment and to the labour conditions.

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

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 Cataluña 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 97 millones de € (2005). 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 y 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 el que 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 tuvo 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

Se obtuvo información de los públicos internos a través de varios instrumentos: dinámicas de grupo, análisis DAFO, encuestas o entrevistas personales, según el colectivo. Interesaba identificar los valores, atributos y estrategias de la institución; las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Conocer la autopercepción de la imagen de la universidad y la diferencia entre los distintos colectivos. Analizar los flujos de la comunicación y valorar los canales y productos existentes. En el caso de los estudiantes pusimos especial

interés en saber las motivaciones que les llevaron a escoger la UPF. 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.
- *El equipo de gerencia*, formado por 8 personas, el gerente y los vicegerentes.
- *Las autoridades académicas*, de centros y departamentos e institutos de investigación.
- *La estructura intermedia de gestión*, un colectivo de unas 60 personas
- *El personal de administración y servicios*.
- *El profesorado*.
- *Los estudiantes*.

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 sí 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. Capítulos 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 universidad.

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 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 efectuados en la fase de diagnóstico nos permitió introducir muchas mejoras, suprimir algunos y crear otros nuevos. Potenciar la Web y 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 (febrero 2005) 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 y 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.