

## **La gestió de la comunicació a les universitats catalanes. Una anàlisi des de la perspectiva de les relacions públiques**

*Communication management in the Catalan universities.  
An analysis from a public relations perspective*

### **Marc Compte-Pujol**

Doctor en estudis avançats de comunicació, professor responsable en els estudis de ciències de la informació i de la comunicació de la Universitat Oberta de Catalunya i professor associat a Blanquerna - Universitat Ramon Llull.  
Especialitzat en comunicació estratègica i relacions públiques.  
*mcomptepuj@uoc.edu*

### **Cristina Feixas-Sibila**

Màster en estratègia i direcció de relacions públiques i tècnica del Servei d'Orientació Universitària de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals de Blanquerna - Universitat Ramon Llull.  
*cristinafs@blanquerna.url.edu*

### **Joan Cuenca-Fontbona**

Doctor en estudis avançats de comunicació i professor a Blanquerna - Universitat Ramon Llull.  
Especialitzat en comunicació estratègica, comunicació interna i relacions públiques.  
*joanfc@blanquerna.url.edu*

## **La gestió de la comunicació a les universitats catalanes. Una anàlisi des de la perspectiva de les relacions públiques**

*Communication management in the Catalan universities. An analysis from a public relations perspective*

### **RESUM:**

L'estudi presenta informació detallada i actualitzada sobre la praxi dels departaments de comunicació de les universitats catalanes i de com el sector universitari català planteja la funció comunicativa en els seus organigrames. S'ha realitzat una investigació qualitativa a partir d'entrevistes en profunditat a una mostra representativa (67 %) dels directors de comunicació de les universitats catalanes. Com a resultats més destacats, s'observa que només una de les vuit universitats de la mostra elabora plans estratègics de comunicació. Les tècniques de comunicació prevalents són la relació amb els mitjans i la publiinformació (*publicity*). La situació dels departaments de comunicació en l'organigrama general de les universitats catalanes, la denominació dels seus responsables i la formació que se'ls requereix constaten la insuficient rellevància que les universitats atorguen als seus departaments de comunicació. Com a conclusions de l'estudi, s'observa una manca d'orientació dels departaments de comunicació de les universitats catalanes cap a la perspectiva de la direcció estratègica especialitzada en relacions públiques.

### **PARAULES CLAU:**

comunicació corporativa, departaments de comunicació, direcció estratègica, funció comunicativa, relacions públiques, universitats catalanes.



## **Communication management in the Catalan universities. An analysis from a public relations perspective**

*La gestió de la comunicació a les universitats catalanes. Una anàlisi des de la perspectiva de les relacions públiques*

### **ABSTRACT:**

This study presents detailed up-to-date information on the practice of the communication departments of the Catalan universities and on how the Catalan university sector proposes the communicative function in its organizational charts. Qualitative research has been carried out on the basis of in-depth interviews with a representative sample (67 %) of the communication directors of the Catalan universities. Results show that only one of the eight universities in the sample is developing strategic communication plans. The prevailing communication techniques are media relations and publicity. The situation of the communication departments in the general organization chart of the Catalan universities, the names of their managers and the training required of them confirm the insufficient importance that the universities attribute to their communication departments. The study concludes that the Catalan universities are not oriented towards the strategic direction specialized in public relations.

**KEYWORDS:**

corporate communication, communication departments, strategic direction, communicative function, public relations, Catalan universities.

## 1. Introducció

L'estudi de la gestió de la comunicació corporativa i les relacions públiques de les universitats és un tema que ha anat guanyant interès acadèmic en els darrers anys (Ayman, Kaya i Kuruç, 2020; Alcolea Parra, Rodríguez Barba i Núñez Fernández, 2020; Blázquez, Rodríguez i Teijeiro, 2020; Castillo Esparcia i Almansa Martínez, 2004; Bustos, 2013; Aguilera-Moyano, Farias Batlle i Baraybar Fernández, 2010; Elken, Stensaker i Dedze, 2018; Fernández Torres, Chamizo Sánchez i Sánchez Villarrubia, 2021; Figueira, 2018; García Caballero i Herranz de la Casa, 2021; García-García, 2018; Gil Sanromán, 2021; Paniagua-Rojano, Gómez-Calderón i Fernández-Sande, 2012; Herranz de la Casa, Tapia Frade i Vicente Lázaro, 2009; Maltese, 2018; Mogaji, Watat, Olaleye i Ukpabi, 2021; Palencia-Lefler-Ors, 2008; Pérez-Bonaventura, Tárrega i Vilajosana, 2021; Quindemil Torrijo i Rumbaut León, 2014; Romero, 2018; Shukla i Bhasin, 2022; Simancas-González i García-López, 2017; Simancas-González i Blanco-Sánchez, 2022; Swarts i Seitz, 2022).

Com a punt en comú, la gran majoria d'aquests estudis conclouen que la gestió de la comunicació i de les relacions públiques de les universitats té molt marge de millora i, en general, qüestionen el plantejament estratègic dels seus departaments de comunicació.

Bustos (2013), per exemple, assenyalava que els departaments de comunicació de les universitats espanyoles acostumen a interactuar amb el públic gairebé sempre de manera unidireccional. A més a més, tot i que en alguns casos es vinculin els objectius del departament de comunicació amb els objectius de l'organització, només segueixen ocasionalment un pla de comunicació (Bustos, 2013: 641). També conclou que els directors de comunicació de les institucions d'educació superior se solen centrar en la difusió de missatges, deixant de banda les etapes d'avaluació, de planificació i, sobretot, la d'investigació, pròpies de la planificació estratègica. Segons l'autora, la pàgina web i les xarxes socials són les eines més habituals per comunicar-se amb els diferents públics, tot i que la comunicació en aquests canals només se centra en la projecció i l'exposició de missatges i no tant en les opinions i actituds dels públics o en les seves accions i comportaments.

Simancas-González i García-López (2017) detecten grans dèficits en la planificació estratègica de la comunicació i una manca de continuïtat en la gestió comunicativa de les universitats públiques espanyoles. També conclouen que la principal funció comunicativa és la projecció de la imatge de marca universitària, és a dir, té un caire instrumental i finalista que cerca la competitivitat empresa-

rial a través de criteris quantitius. Els grups d'interès són considerats receptors passius de missatges. Es fuig del diàleg i no es fomenta la participació de la comunitat.

Les universitats tenen un gran nombre de públics en el seu mapa genèric: estudiants, professorat a temps complet i a temps parcial, investigadors, personal administratiu i de serveis, futurs alumnes, antics alumnes, universitats nacionals i internacionals, ocupadors, organitzacions d'acollida de pràctiques, famílies de futurs estudiants, etc., per tant, la comunicació amb cadascun d'ells suposa una gran complexitat.

En la literatura consultada, és especialment recurrent la crítica a com les universitats es comuniquen amb els seus públics interns (Herranz de la Casa, Tapia Frade i Vicente Lázaro, 2009; Palencia-Lefler-Ors, 2008; Simancas-González i Blanco-Sánchez, 2022). Dit d'una altra manera, les universitats semblen centrades exclusivament en els públics externs i els estudis no detecten voluntat perquè això canviï.

La freqüent concepció de la comunicació com un instrument del màrqueting en les universitats espanyoles (Losada Díaz, 2011) fa que moltes tinguin com a únic objectiu la captació de nous clients (alumnes). Això explicaria que els principals públics universitaris siguin tres, tots ells d'una mateixa categoria vinculada al consum dels serveis oferts: els futurs estudiants, els estudiants i els antics alumnes. L'autor afegeix que les fórmules comunicatives per contactar-los acostumen a ser de dubtosa eficàcia:

En ese sentido, por ejemplo, siguen magnificando su política comunicativa mucho más al «decir», esto es, la comunicación de lo que hace y dice la institución universitaria a sus públicos, y mucho menos al «hacer», es decir, utilizar la comunicación como un instrumento que provoque acción en la comunidad universitaria, que ejerza una influencia directa sobre los que «son» y «hacen» la universidad (personal de administración, profesorado...). (Losada Díaz, 2011: 323)

Les universitats viuen un procés de transformació digital com mai abans no s'havia viscut (Baladrón Pazos, Correyero-Ruiz i Manchado Pérez, 2020; Maltese, 2018). En aquest context, és especialment abundant la literatura que analitza l'ús que aquestes organitzacions fan dels mitjans i canals digitals, posant el focus bé en les webs corporatives (Amey, Plummer i Pickering, 2020; Chapleo, Carrillo Durán i Castillo Díaz, 2011), o bé en els seus mitjans socials (García-García, 2018; Pérez-Bonaventura, Tárrega i Vilajosana, 2021). La majoria dels estudis, però, acaben centrant-se exclusivament en determinades xarxes socials, com ara Facebook (Blázquez, Rodríguez i Teijeiro, 2020; Figueira, 2018; Shukla i Bhasin, 2022), Twitter (Gil Sanromán, 2021; Mogaji, Watat, Olaleye i Ukpabi, 2021), Instagram (Alcolea Parra, Rodríguez Barba i Núñez Fernández, 2020) o Youtube (Simancas-González i Blanco-Sánchez, 2022).

En general, les conclusions d'aquests treballs apunten a un ús insuficient i poc diversificat de les eines digitals per part de les universitats. I és que, tot i el seu

potencial dialògic, les xarxes socials acostumen a emprar-se per difondre notes de premsa i compartir esdeveniments, sense fomentar la participació de la comunitat.

L'objecte d'estudi del nostre treball són les universitats catalanes, que, com la resta d'organitzacions, es qüestionen aspectes com la notorietat, la reputació, la imatge i la identitat corporatives, etc. En definitiva, com són percebudes pels seus públics estratègics i per la societat en general, i d'aquí la necessitat de creació d'àrees de comunicació ben estructurades que assessorin el rectorat i els propis òrgans de govern i que coordinin processos comunicatius que permetin la construcció i gestió d'actius intangibles per construir i/o mantenir una relació propera i de confiança amb els seus públics.

Davant d'aquest panorama present i futur immediat, les universitats tenen la necessitat d'explicar-se i emetre missatges que destil·lin confiança i evidències de qualitat de la seva organització. Per tant, les relacions públiques (Castillo Esparcia, 2010; García-Nieto, Viñarás-Abad i Cabezuolo-Lorenzo, 2020; Otero i Pulido, 2018; Wilcox, Cameron i Xifra, 2012; Xifra, 2005 i 2006) haurien d'anar guanyant terreny en l'estructura i en el pes dels departaments de comunicació de les universitats per assolir la millora de les relacions existents entre organitzacions i públics.

Donat que el sistema universitari català va passar d'estar format per tres a dotze universitats en menys d'una dècada, hi ha una clara necessitat per part de les institucions de visibilitzar-se i obtenir notorietat.

Val a dir, però, que les universitats catalanes gaudeixen d'una reputació internacional mitjana-alta, ocupant les primeres posicions de l'Estat espanyol en l'Academic Ranking of World Universities (ARWU) (Shanghai Ranking Consultancy, 2021), en el Times Higher Education (THE) World University Rankings (THE, 2022a) i en el Times Higher Education (THE) Young University Rankings (THE, 2022b), entre d'altres. Concretament, a l'ARWU 2021, tres universitats catalanes apareixen entre les cinc-centes millors del món (Universitat de Barcelona —UB—, Universitat Autònoma de Barcelona —UAB— i Universitat Pompeu Fabra —UPF—); al THE World University Rankings 2022, cinc se situen entre les cinc-centes primeres posicions (UPF, UAB, UB, Universitat Ramon Llull —URL— i Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya —UVic-UCC—), i al THE Young University Rankings 2022, fins a nou centres figuren entre els cinc-cents millors del món de menys de cinquanta anys (UPF, URL, UVic-UCC, Universitat Rovira i Virgili —URV—, Universitat Oberta de Catalunya —UOC—, Universitat Politècnica de Catalunya —UPC—, Universitat de Girona —UdG—, Universitat Internacional de Catalunya —UIC— i Universitat de Lleida —UdL—).

Amb tot, l'objectiu principal de la nostra recerca és comprovar si existeix una orientació estratègica en els departaments de comunicació de les universitats catalanes.

Com a objectius secundaris hem fixat:

— Conèixer si aquests departaments treballen amb mapes de públics.

— Detectar les tècniques comunicatives emprades pels departaments de comunicació de les universitats catalanes.

- Conèixer l'estructura organitzativa d'aquests departaments.
- Conèixer la vinculació funcional d'aquests departaments amb els òrgans directius de les universitats.
- Detectar els canals a través dels quals es comuniquen amb els seus públics.

## 2. Marc teòric

### 2.1. La planificació estratègica en relacions públiques

Per una banda, el *Diccionari de comunicació empresarial* del TERMCAT, Centre de Terminologia (2019) defineix les *relacions públiques* com:

Programa deliberat, planificat i sostingut que comprèn un conjunt de decisions i accions, fonamentalment de comunicació, que tenen l'objectiu d'establir i mantenir un clima de confiança mútua i de relació positiva entre una persona o una organització i els seus públics.

Grunig i Hunt (1984, cfr. Xifra, 2005: 76) detallen quatre models en relacions públiques segons la seva aplicació pràctica i el moment històric d'aparició: el model d'agent de premsa o publiinformació (1850-1900); el model d'informació pública (1900-1920); el model asimètric bidireccional (a partir dels anys vint del segle xx) i el model simètric bidireccional (a partir dels anys seixanta i setanta del segle xx). Els quatre models són vigents encara, essent el darrer el més ideal, ja que té en compte la interacció entre l'organització i els seus públics.

Per una altra banda, la planificació estratègica es concep com la manera que tenim de gestionar el futur en sentit ampli. I des de la perspectiva de les relacions públiques, s'entén com «una filosofia supeditada al credo fundacional corporatiu, i mai com una funció, ja que l'estratègia és un repte humà i no pas tècnic» (Matilla, 2008: 103).

Matilla (2008) destaca la necessitat d'ajuda que tenen les direccions de les empreses quant a la presa de decisions quotidianes i com disposar d'un model a seguir resulta de gran ajuda, sempre que no sigui un instrument de constrenyiment que impedeixi reconèixer les necessitats i les demandes al servei de les quals hi haurà el procés estratègic i després l'acció a seguir:

[...] la utilització d'un model, en tant que forma de construcció teòrica de la realitat, permetrà el visionament hipotètic de noves formes de pensament, properes a prediccions de possibles resultats futurs [...]. Així, l'aplicació d'un model estratègic proporcionarà major fiabilitat a l'adopció decisional i conduirà a l'acció més eficaçment, atès que es fonamentarà en una construcció d'hipòtesis de caire prospectiu. (Matilla, 2008: 103)

Existeixen gairebé un centenar de models de plans estratègics de relacions públiques i comunicació, la gran majoria dels quals tenen com a base el model que John Marston va difondre el 1963 en el seu llibre *The nature of public relations*. Aquest model, conegut com a RACE (en espanyol, IACE), estableix quin és el procés de presa de decisions estratègiques en l'àmbit de les relacions públiques i s'estructura al voltant de quatre etapes: recerca (*research*), acció (*action*), comunicació (*communication*) i avaluació (*evaluation*). D'aquí el nom del model de Marston, conegut també com el *model de l'espiral* per la seva concepció cíclica de les quatre etapes i el seu ordenament tancat en passar d'una fase a una altra.

El doctor Jordi Xifra (2005) sosté que l'aplicació del mètode RACE a la pràctica professional estarà condicionada per la valoració que la direcció d'una organització atorgui a la funció de les relacions públiques, segons si l'alta direcció les entén com una filosofia —orientació estratègica— o com una funció —orientació exclusivament tàctica.

## 2.2. Els departaments de comunicació

Un departament de comunicació és el «departament responsable de la gestió i el control de les comunicacions d'una organització» (TERMCAT, 2019).

Per a la doctora Ana Almansa (2011), els departaments o gabinets de comunicació són:

[...] el organismo que gestiona la comunicación de forma global, centralizada y unitaria, debiéndose ocupar de todas las necesidades en esta materia y no sólo unas pocas (por ejemplo, no debe centrarse únicamente en satisfacer las necesidades informativas de los medios de comunicación, como sucedía en un principio). De esta manera, los gabinetes se ocupan en la actualidad de las relaciones informativas con los medios de comunicación, también, de las relaciones institucionales, la organización de eventos, las relaciones con la sociedad en general, la comunicación interna, etc. En definitiva, se trata de satisfacer las demandas de todos los públicos de la organización para la que trabaja el gabinete de comunicación. (Almansa, 2011: 7-8)

Els departaments de comunicació són un fenomen relativament nou, almenys a l'Estat espanyol, i reben denominacions molt diverses (*gabinet de premsa*, *gabinet de comunicació*, *departament de comunicació*, *àrea de comunicació*, *assessoria de comunicació*, etc.) que, en principi, tenen a veure amb les funcions que assumeixen aquests departaments en el si de les seves organitzacions.

Segons Almansa (2005), és l'ampliació de funcions que han assumit aquests departaments la que ha provocat aquesta evolució. Concretament, s'hauria passat d'unes funcions exclusivament informatives amb els mitjans de comunicació —per això inicialment s'anomenaven gairebé sempre *gabinets de premsa*— a una concepció de la comunicació de manera més global i més propera al concepte de relacions públiques en l'actualitat.

Segons Martín (1998: 39, cfr. Almansa, 2005: 124), les funcions d'aquests «nous» departaments de comunicació són les relacions amb els mitjans de comunicació, la imatge corporativa, la comunicació de crisi, el lobbisme (*lobbying*), la comunicació interna i les relacions públiques, en general.

Ramírez (1995) concreta el nombre estimat de persones que es necessiten per treballar en un departament de comunicació. Són quinze, repartides de la manera següent:

[...] director de comunicació, quatre persones per a comunicació interna, cinc persones per a comunicació externa, una per a gestió de crisi, dos per a identitat, imatge i reputació i una per a la responsabilitat social. Tot i admetre que les xifres són orientatives, depenen no només dels recursos humans de la universitat o institució, sinó també de la seva personalitat. (Ramírez, 1995: 54)

L'estructura no serà el principal escull dels departaments de comunicació per portar a terme les seves funcions, sinó la seva posició en l'organigrama de l'organització. Per aconseguir una comunicació estratègica, el departament de comunicació i, particularment, el director de comunicació haurien de tenir un vincle directe amb els òrgans de govern de l'organització, que, en el cas del nostre estudi, és la universitat.

### 2.3. Les funcions de la direcció de comunicació

Un director o una directora de comunicació és «el director del departament de comunicació que té la responsabilitat executiva de la gestió i el control de la comunicació d'una organització» (TERMCAT, 2019).

L'associació Dircom Catalunya (2019: 4-5) defineix el director o la directora de comunicació (dircom) com aquella persona que, partint dels objectius, visió, missió i valors organitzacionals, assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de comunicació corporativa d'una organització i vetlla per l'increment del seu capital d'actius intangibles: la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporatives. Segons la mateixa font, el dircom seria el màxim responsable del disseny i de la gestió del pla estratègic de comunicació corporativa de les organitzacions, que ha d'anar indissolublement vinculat als objectius de negoci corporatius. Com a tasques estratègiques característiques, el dircom hauria d'identificar els públics estratègics (*stakeholders*); dirigir i planificar els temes (*issues*) i les idees força, i gestionar els missatges clau específics que lliurarà a cada col·lectiu en cada moment, establint els canals, els suports, els fluxos, els ritmes, les cadències, els tons i els estils de comunicació més adequats a cada escenari d'intervenció, per generar estats d'opinió favorables als objectius corporatius entre els seus públics rellevants.

De manera similar, l'Asociación de Directivos de Comunicación - Dircom (2022), d'àmbit estatal, defineix el director o la directora de comunicació com una figura altament heterogènia, estratègica, amb una visió global, amb alta capacitat de



gestió i que ha d'estar present en el comitè de direcció. En termes generals, és la persona que protegeix i trasllada la imatge de l'empresa als diferents públics; escolta, analitza i comprèn; estableix la relació amb els diferents grups d'interès sobre la base de la veritat i la transparència; anticipa tendències socials i polítiques emergents; és un agent del canvi i de la inclusió; actua com a consciència ètica, social i mediambiental de l'organització; genera confiança i compromís a través de la gestió de la comunicació interna; connecta l'organització amb el món digital (xarxes socials i webs corporatives); és el responsable dels assumptes públics o hi està involucrat, i pot actuar com a contador d'històries, investigador i creador de continguts per dotar l'organització d'una narrativa pròpia que connecti amb la seva realitat actual, amb els seus orígens i amb els seus valors corporatius.

### 3. Preguntes d'investigació i hipòtesi

A partir dels objectius de la recerca han sorgit les preguntes d'investigació (PI) següents:

— PI1. On se situen els departaments de comunicació dins l'organigrama general de cadascuna de les universitats catalanes?

— PI2. Com s'estructuren els departaments de comunicació d'aquestes universitats?

— PI3. Els departaments de comunicació de les universitats catalanes treballen amb un mapa de públics?

— PI4. Quins canals utilitzen per comunicar-se amb els seus públics estratègics?

— PI5. Quines tècniques fan servir en cadascun dels equips?

Finalment, s'ha fixat una hipòtesi (H) general de treball:

— H1. Els departaments de comunicació de les universitats catalanes inclouen en la seva praxi les quatre etapes del pla estratègic de comunicació.

### 4. Metodologia

L'univers de l'estudi són els departaments de comunicació de les dotze universitats que configuren el sistema universitari català. D'aquestes dotze, vuit són institucions públiques i quatre privades, i onze són de modalitat presencial i una a distància (Generalitat de Catalunya, 2021). No existeix cap universitat catalana que no disposi d'un departament de comunicació propi.

S'ha optat per una investigació de caire qualitatiu, fent entrevistes en profunditat semiestructurades (Robles, 2011: 39-49) als dircoms de les universitats catalanes, la font més fiable i directa per portar a terme aquesta investigació.

Malgrat haver contactat directament o indirectament amb tots els directius de cadascuna de les dotze universitats, el nombre d'entrevistats assolit ha estat el de vuit responsables de comunicació. Concretament, els de la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat de Girona, la Universitat Oberta de Catalunya, la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat Ramon Llull, la Universitat Rovira Virgili i la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya.

Aquesta representació, que significa el 67 % del total, engloba totes les tipologies d'universitats existents a Catalunya: tant públiques com privades, i tant presencials com en línia, i constitueixen, amb escreix, una mostra més que suficient per desenvolupar el treball de camp qualitatiu.

Degut a les restriccions imposades per la pandèmia, totes les entrevistes han estat realitzades per videoconferència durant els mesos de maig i juny de 2021. En alguns casos, la manera de contactar els directius ha estat de manera directa, a través d'una sol·licitud per correu electrònic i trucades telefòniques. En d'altres, s'ha fet de manera indirecta, tot aprofitant contactes personals per poder arribar a la persona interessada.

Cada entrevista s'ha estructurat en temàtiques o categories vinculades a les preguntes i la hipòtesi de la recerca, que han permès l'ordenació i la posterior comparació per extreure'n resultats.

## 5. Resultats i discussió

En la majoria dels casos, les funcions comunicatives no les coordina un sol departament, i en molts pocs casos, les universitats tenen en els òrgans de govern un representant que vetlla pels temes de comunicació, ja sigui mitjançant un vicerectorat o amb la presència directa del dircom en òrgans directius.

Pel que fa a la denominació dels departaments de comunicació de les vuit universitats entrevistades, quatre reben el nom de *àrea*, dos el nom de *gabinet*, un el nom de *unitat* i un altre el nom de *servei*. Aquestes divergències en el nom ens permeten qüestionar si aquests departaments són una àrea funcional o estratègica dins l'organigrama de la universitat.

De manera similar, s'observa que les denominacions dels càrrecs que lideren aquests departaments no són homogènies, sent majoritària la de *cap de gabinet* —en tres universitats—, seguida de *director/a d'àrea/servei* i de *cap de la unitat/àrea* —en dues. La denominació menys emprada, curiosament, és la de *director/a de comunicació*, en un únic cas.

Quant a la seva posició i dependència jeràrquica dins l'organigrama de la universitat (PI1), quatre dels vuit departaments de comunicació de les universitats entrevistades depenen del rectorat o vicerectorat de comunicació i de l'àrea gerencial;

tres depenen directament del rectorat, i els seus directors participen en les reunions de l'equip rector, i un altre depèn del vicerectorat de comunicació:

L'Àrea de Comunicació penja directament del Rectorat, penja directament de l'estratègia. Com a director, tinc relació directa i setmanal amb la vicerectora de Comunicació i amb el cap de gabinet del Rectorat. De fet, el director de l'Àrea de Comunicació és l'únic director d'àrea que penja del Rectorat. La resta de departaments pegen de Gerència. [Entrevistat 3]

En l'organigrama actual de la universitat, el Servei de Comunicació penja del Rectorat i de Gerència. El cert és que durant la història recent [...], aquesta estructura ha anat canviant. Hi ha hagut etapes en què el Servei de Comunicació ha penjat exclusivament de Gerència; en altres, ha penjat directament del rector i, en altres moments, hi ha hagut un gabinet del rector que ha fet d'enllaç entre el rector i el Servei de Comunicació. [...] En funció de la importància que els diversos òrgans directius que han passat per la universitat han donat a la comunicació, aquest servei ha tingut una relació més o menys directa amb el rector. [Entrevistat 4]

És majoritària —en sis universitats— la manca de representació dels directors de comunicació en els consells rectors de les seves universitats. I, consegüentment, en alguns casos, és possible elucubrar sobre una incorrecta denominació del càrrec.

Quant a la seva organització interna (PI2), la majoria d'universitats catalanes estructuren el seu departament en tres o quatre subàrees diverses. Cinc universitats tenen una de les branques destinada a la promoció, que en alguns casos anomenen *màrqueting i promoció* o, simplement, *màrqueting*. Quatre universitats tenen una altra de les branques centrada en els mitjans de comunicació, que en alguns casos rep el nom de *mitjans i recerca*, i en d'altres, el de *comunicació externa*. Quatre universitats també tenen una branca destinada al disseny gràfic, sota aquest mateix nom, o sota el de *disseny i marca* o *publicacions corporatives*. Tres universitats destinen una branca del departament a l'entorn web, dues tenen una altra branca destinada a mitjans audiovisuals, i una té una branca destinada a relacions institucionals, a marca i reputació, a comunicació corporativa, a responsabilitat social corporativa, a serveis lingüístics, a producció, a xarxes socials i a comunicació interna i protocol:

Amb l'entrada del nou director de comunicació [...] es creà l'actual Gabinet de Comunicació i Màrqueting. En la part de comunicació, hi treballen nou persones i a màrqueting, tres, més el director del Gabinet. Aquestes dues àrees treballen de forma independent però contínuament coordinades per la figura del cap del Gabinet [...]. Les funcions generals de l'equip de comunicació són de comunicació corporativa, tant interna com externa, fent tasques d'entorn web, xarxes socials, comunicació científica, relacions amb els mitjans de comunicació, agenda i diari digital. Màrqueting s'encarrega de les campanyes de captació, tant de graus com de màsters. [Entrevistat 7]

El perfil professional dels directors de qualsevol àrea funcional està directament condicionat per la formació acadèmica superior i l'experiència professional prèvies. En l'objecte d'estudi s'observa que cinc dels vuit directors de comunicació de les universitats catalanes provenen de formacions universitàries en periodisme i tres provenen d'altres formacions acadèmiques, allunyades de la comunicació. Destaca el fet que cap d'ells no té estudis de grau o de postgrau especialitzats en relacions públiques:

Jo [com a responsable de comunicació] soc periodista i la resta de membres de la Unitat de Comunicació tenen perfils acadèmics diversos, passant per la psicologia, la biblioteconomia, les ciències polítiques i, evidentment, el periodisme. Però no tots venen de l'àmbit de la comunicació. [Entrevistat 5]

En gran part som periodistes. Jo [com a responsable de comunicació] tinc una llicenciatura en periodisme [...]. La persona que porta la comunicació externa i relació amb els mitjans també està graduada en periodisme. La responsable de Comunicació Interna i Protocol és llicenciada en periodisme [...] i la pròxima responsable de Publicacions és llicenciada en filologia catalana. [Entrevistat 8]

S'identifica una gran confusió sobre la funció dels departaments analitzats, atès que és prevalent —en cinc dels vuit casos— que l'objectiu fonamental de la majoria d'ells està orientat a tasques exclusivament comercials per captar l'interès de futurs estudiants i la consegüent obtenció de matrícules:

La Unitat de Promoció està formada per més persones que la de la Comunicació donat que aquesta, a banda de centrar-se en la promoció dels estudis, a través de la relació amb els centres educatius i amb la participació a fires, engloba el punt d'informació de l'estudiant. [Entrevistat 1]

També és prevalent —en cinc de les vuit universitats— el nombre de departaments de comunicació que desenvolupen la seva funció des d'un punt de vista unidireccional i no pas bidireccional, és a dir, com una qüestió de simple emissió de missatges i no dels efectes derivats de la seva recepció. Prenent com a referència els models de relacions públiques de Grunig i Hunt (1984, cfr. Xifra, 2005: 76), tot apunta que el model d'agent de premsa o publiinformació originat a finals del segle XIX seguiria sent el predominant en el dia a dia professional de les institucions analitzades. Uns resultats consistents amb els obtinguts anteriorment per Simancas-González i García-López (2017) i per altres autors consultats.

Quant a la fase d'investigació del procés de planificació estratègica, només una universitat afirma que fa investigació empírica de públics. Ara bé, totes diferencien entre públics interns i externs.

En relació amb els públics interns, tots els departaments de comunicació de les universitats entrevistades inclouen el personal docent i investigador (PDI) i el perso-

nal d'administració i serveis (PAS) en el seu mapa de públics interns; set hi compten els mateixos estudiants; quatre, els consells de direcció i patronats, i dos, altres òrgans de govern de la universitat. Tots els professionals entrevistats afirmen tenir en compte els públics interns; uns resultats que contrasten amb diversos estudis recents que critiquen la comunicació interna a les universitats de l'Estat espanyol (Herranz de la Casa, Tapia Frade i Vicente Lázaro, 2009; Palencia-Lefler-Ors, 2008; Simancas-González i Blanco-Sánchez, 2022).

Pel que fa als públics externs, destaquen sobretot els mitjans de comunicació —en set casos—, els «clients potencials» —en sis— i els antics alumnes —en sis—, uns resultats consistents amb els obtinguts anys abans per Losada Díaz (2011), que ja apuntava una visió excessivament centrada en el màrqueting de la comunicació de les universitats espanyoles, reflectida en la tria d'uns públics estratègics de tipologia majoritàriament consumidora.

Tres dels vuit dircoms entrevistats inclouen també els centres de batxillerat i cicles formatius, els pares i les mares dels futurs estudiants, i les empreses dels sectors vinculats als àmbits d'estudi de cada universitat. Dos consideren com a públics les administracions públiques i un, els centres escolars de primària i educació secundària obligatòria (ESO), els ocupadors, les agències de qualitat, les oficines d'orientació juvenil, els familiars del PDI i PAS, i el PDI i PAS jubilat.

Totes les universitats catalanes treballen amb un mapa de públics (PI3), però aquest no és tan similar com podria preveure's. Si bé, després de les entrevistes, s'ha pogut detectar un ventall de més de divuit públics diferents, només set són compartits per més de la meitat de la mostra participant en l'estudi:

La Unitat de Comunicació se centra en mitjans de comunicació, estudiants, PDI i PAS. La Unitat de Promoció s'adreça a futurs estudiants, centres educatius i famílies de futurs estudiants. [Entrevistat 1]

Tenim un mapa de públics molt ampli i segmentat. Els públics interns són els estudiants, PDI i PAS. Els públics externs són els mitjans de comunicació generalistes, els mitjans de comunicació especialitzats en tecnologia, futurs estudiants, famílies, centres educatius de secundària i empreses tecnològiques. [Entrevistat 4]

Com a públics interns tenim els òrgans de govern de la universitat i les seves institucions federades, professorat dels centres, personal d'administració i serveis, i entorn familiar i social de la comunitat universitària. I, com a públics externs, la societat en general, els mitjans de comunicació, representants institucionals (públics i privats), governs estatal i autonòmic, estudiants universitaris, graduats professionals, investigadors, directors de centres docents, tutors i professors de batxillerat i ESO, estudiants d'ESO, CFGS i batxillerat, i assessors pedagògics de serveis d'informació juvenil. [Entrevistat 6]

Els nous hàbits de consum comunicatiu i els nous canals de comunicació obliguen els departaments de comunicació de les universitats catalanes a fer un replan-

tejament dels continguts que comuniquen, així com dels canals que fan servir per adreçar-se a una part dels seus públics.

Quant als canals (PI4), és on hi ha més unanimitat entre totes les universitats de la mostra. Totes se serveixen de la web, dels butlletins d'informació (*newsletters*), del correu electrònic, de les notes i rodes de premsa, i de les xarxes socials. Aquests resultats confirmen, però alhora matisen estudis previs com el de Bustos (2013), que apuntava que la pàgina web i les xarxes socials eren les eines més habituals de comunicació:

[...] la web corporativa, webs específiques orientades a públics específics (mitjans de comunicació, ocupadors...), xarxes socials, butlletins setmanals per a la comunitat universitària, butlletins mensuals, etc. [Entrevistat 3]

Utilitzem els canals a l'abast de tothom: web, xarxes socials, notes de premsa, esdeveniments i pantalles informatives a les diferents facultats i campus. [Entrevistat 5]

Fem servir notes de premsa, web institucional, butlletí mensual de recerca, *e-mailing*, xerrades informatives a les escoles, fires i organització d'esdeveniments. [Entrevistat 6]

Sis dels entrevistats utilitzen els esdeveniments, i un reconeix fer prospecció de noves eines que proporcionen els canals de comunicació digitals, com pot ser el cas del Twitter Space, sobretot, per arribar al públic jove.

Pel que fa a les tècniques comunicatives (PI5), tots els departaments utilitzen la relació amb els mitjans i la publiinformació, set fan servir la gestió de la identitat visual corporativa i la comunicació interna, set la creació d'esdeveniments, i un el protocol o la comunicació de crisi.

Quant als continguts per comunicar, tots els entrevistats centren la majoria dels seus continguts a la divulgació de la recerca de la mateixa universitat i a la informació institucional; en sis casos, a la promoció dels estudis, i en un cas, a informar sobre l'agenda del rector:

S'ha posat un focus molt centrat en la divulgació de la recerca. L'Àrea de Comunicació té un mandat del Rectorat per treballar exhaustivament en aquesta divulgació de la recerca, més que no pas en la comunicació estrictament institucional. Des de la Direcció de la universitat, veuen el tema de la recerca com un tema clau que ens pot ajudar a fer marca. [...] Hem fet un pla específic de comunicació de la recerca i ho estem treballant seriosament. [Entrevistat 2]

Ja fa anys que s'ha notat un clar descens d'interès per part dels mitjans pel que fa a la comunicació corporativa de les universitats. El principal motiu pot ser l'alt nombre d'emissors, de diferent dimensió i qualitat acadèmica, que ha provocat una sobreesaturació de missatges que arriben als mitjans de comunicació des de les universitats. En canvi, la recerca universitària i la transferència de coneixement per part de les universitats tenen

una qualitat i una consistència per si mateixa, on altres centres acadèmics de menor rellevància no poden competir. [Entrevistat 4]

Per finalitzar, tots els departaments afirmen fer avaluació dels seus plans d'acció i dos diuen utilitzar mètriques. Ara bé, des del punt de vista del model RACE (Marston, 1963), no s'entén parlar d'avaluació si prèviament no hi hagut investigació social preliminar. Per tant, des d'aquest punt de vista, podem considerar que només un dels vuit departaments preveu la quarta etapa del model RACE, ja que només un elabora plans estratègics de comunicació:

A partir d'aquest curs, l'equip de l'Àrea de Comunicació i de Relacions Institucionals està rebent formacions per aprendre a formular i establir objectius mesurables que facilitin l'avaluació de les accions comunicatives. [Entrevistat 2]

Quan un pla finalitza, es fa un balanç. Cada any, l'Àrea de Comunicació es proposa uns objectius del pla de comunicació. Aquests objectius es concreten per departaments i per persones. Per tant, cada objectiu està relacionat amb un objectiu del pla de comunicació i amb un punt del pla estratègic. Un dels reptes que té l'àrea és un pla de comandament per millorar el sistema d'interpretació de mètriques, malgrat que fa anys que treballem amb elles, per tal que puguin ajudar tant l'àrea com el Consell de Direcció a l'hora d'interpretar els resultats assolits en comunicació. [Entrevistat 3]

Dit d'una altra manera, són majoritaris —set de vuit— els departaments de comunicació de les universitats catalanes que no tenen una orientació estratègica. L'orientació de la seva funció, doncs, és bàsicament tàctica, si no merament instrumental. La principal hipòtesi del treball (H1) queda refutada.

## 6. Conclusions finals

Com a qualsevol altra tipologia d'organització, les universitats necessiten comunicar-se per arribar als seus públics i la gestió d'aquesta comunicació fa necessari comptar amb un departament de comunicació integrat en l'estructura organitzativa de les institucions universitàries.

Són una àmplia majoria els departaments de comunicació que no elaboren plans estratègics de comunicació perquè, si bé alguns al·ludeixen a raons pressupostàries, la raó principal i més estesa és la poca convicció, per part dels directors d'aquests departaments, de la necessitat d'una investigació prèvia a l'elaboració d'un mapa de públics i de la formulació d'uns objectius. És a dir, de la necessitat d'elaborar un pla estratègic de comunicació.

Si bé alguns directors d'aquests departaments parlen de la manca de temps com la principal raó per no portar a terme aquests plans estratègics, alguns, fins i

tot, consideren ineficaç preveure una fase d'investigació per la rapidesa dels canvis socials i, en concret, comunicatius que estem vivint (entorn VUCA, acrònim anglès de *volatility, uncertainty, complexity* i *ambiguity*), que provoquen que els esforços econòmics, de temps i de recursos humans que s'hi haurien de dedicar no compensin els resultats de la investigació, que, segons la seva opinió, quedarien ràpidament obsolets.

Aquesta primera conclusió ens porta a la segona, que evidencia el desconeixement del significat i de la importància de l'estratègia en comunicació. És precisament davant de moments de canvis i de temps convulsos i extremament competitiu com els que viuen actualment les institucions universitàries quan més necessària s'esdevé l'elaboració de plans estratègics per assolir una acció comunicativa eficaç.

La literatura acadèmica sobre estratègia, relacions públiques i departaments de comunicació va per un costat i la pràctica professional dels departaments de comunicació de les universitats catalanes va per un altre. Probablement sigui necessària una presència més important d'especialistes en relacions públiques en els càrrecs directius d'aquests departaments si, com reconeixen, volen i necessiten millorar la seva relació amb els seus públics, tant interns com externs.

Amb tot el que hem esmentat, podem concloure que, mentre no es produeixi un canvi radical en la consideració plenament directiva, estratègica i especialitzada de la funció de gestió de la comunicació per part dels màxims òrgans directius, no sembla que es puguin produir canvis substancials respecte a l'actual panorama dels departaments de comunicació de les universitats catalanes i que s'orientin a la perspectiva de la direcció estratègica —preconitzada per la literatura acadèmica i professional— especialitzada en relacions públiques. 🗨️



## Bibliografia

- AGUILERA-MOYANO, M. de; FARIAS BATLLE, P.; BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2010). «La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos». *Icono 14: Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8 (2), p. 90-124. <<https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248>>.
- ALCOLEA PARRA, M.; RODRÍGUEZ BARBA, D.; NÚÑEZ FERNÁNDEZ, V. (2020). «El uso corporativo de Instagram en las universidades privadas españolas. Estudio comparativo de treinta y cinco universidades». *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 47, p. 109-134. <<http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i47.06>>.
- ALMANSA, A. (2005). «Relaciones públicas y gabinetes de comunicación». *Anàlisi* [en línia], 32, p. 117-132. <<https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/15175/179895>> [Consulta: 2 juny 2022].
- (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Salamanca: Comunicación Social. Ediciones y Publicaciones. (Periodística; 45)
- AMEY, L.; PLUMMER, R.; PICKERING, G. (2020). «Website communications for campus sustainability: An analysis of Canadian universities». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21 (3), p. 531-556. <<https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0137>>.
- ARIAS VALLE, M. B.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; MARIMON, F. (2021). «¿Son las universidades socialmente responsables?». *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29 (54), p. 1-30. <<https://doi.org/10.14507/epaa.29.5399>>.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN – DIRCOM (2022). *El dircom en 10 viñetas* [en línia]. <<https://gmv38udq.sibpages.com/>> [Consulta: 25 novembre 2022].
- AYMAN, U.; KAYA, A. K.; KURUC, U. K. (2020). «The impact of digital communication and PR models on the sustainability of higher education during crises». *Sustainability*, 12 (20), p. 8295. <<https://doi.org/10.3390/su12208295>>.
- BALADRÓN PAZOS, A. J.; CORREYERO RUIZ, B.; MANCHADO PÉREZ, B. (2020). «La transformación digital de la docencia universitaria en comunicación durante la crisis de la COVID-19 en España: una aproximación desde la perspectiva del alumnado». *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, p. 265-287. <<https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1477>>.
- BLÁZQUEZ, F.; RODRÍGUEZ, C.; TEJERO, M. (2020). «A new era of communication in higher education. Facebook as a marketing tool». *Revista Espacios* [en línia], 41 (6), p. 23-33. <<https://www.revistaespacios.com/a20v41n06/a20v41n06p23.pdf>> [Consulta: 2 juny 2022].
- BUSTOS, L. (2013). «University communication departments. Analysis of the situation in Spain». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, p. 641-649.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- CASTILLO ESPARCIA, A.; ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004). «Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España». *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación* [en línia], 2, p. 47-62. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234343>> [Consulta: 2 juny 2022].
- CEA ESTERUELAS, N. (2018). «Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus stakeholders». *Retos*, 8 (16), p. 95-105. <<https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>>.
- CHAPLEO, C. (2010). «What defines “successful” university brands?». *International Journal of Public Sector Management*, 23 (2), p. 169-183. <<https://doi.org/10.1108/09513551011022519>>.
- CHAPLEO, C.; CARRILLO DURÁN, M. V.; CASTILLO DÍAZ, A. (2011). «Do UK universities communicate their brands effectively through their websites?». *Journal of Marketing for Higher Education*, 21 (1), p. 25-46. <<https://doi.org/10.1080/08841241.2011.569589>>.
- DIRCOM CATALUNYA – ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (2019). *El decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de dirección de comunicación* [en línia]. <<https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>> [Consulta: 25 novembre 2022].
- ELKEN, M.; STENSAKER, B.; DEDZE, I. (2018). «The painters behind the profile: The rise and functioning of communication departments in universities». *Higher Education*, 76, p. 1109-1122. <<https://doi.org/10.1007/s10734-018-0258-x>>.
- FERNÁNDEZ TORRES, M. J.; CHAMIZO SÁNCHEZ, R.; SÁNCHEZ VILLARRUBIA, R. (2021). «Universidad y pandemia: la comunicación en la educación a distancia». *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 52, p. 156-174. <<https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.10>>.

## MARC COMPTE-PUJOL, CRISTINA FEIXAS-SIBILA I JOAN CUENCA-FONTBONA

- FIGUEIRA, A. (2018). «Uncovering social media content strategies for worldwide top-ranked universities». *Procedia Computer Science*, 138, p. 663-670. <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.088>>.
- GARCÍA CABALLERO, S.; HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2021). «La agenda 2030 en las universidades españolas: la estrategia comunicativa de los objetivos de desarrollo sostenible». *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 4, p. 127-147. <<http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v4i1.5246>>.
- GARCÍA-GARCÍA, M. (2018). «Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española». *Revista Prisma Social* (en línia), 22 (3r trimestre), p. 20-36. <<https://revistaprismasocial.es/article/view/2535>> [Consulta: 4 maig 2022].
- GARCÍA-NIETO, M. T.; VIÑARÁS-ABAD, M.; CABEZUELO-LORENZO, F. (2020). «Medio siglo de evolución del concepto de relaciones públicas (1970-2020)». *El Profesional de la Información*, 29 (3). <<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>>.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE RECERCA I UNIVERSITATS (2021). *Pla d'acció de les universitats catalanes* (en línia). Barcelona: Generalitat de Catalunya. <[https://recercaiuniversitats.gencat.cat/ca/01\\_departament\\_recerca\\_i\\_universitats/recerca\\_i\\_universitats\\_de\\_catalunya/politiques\\_i\\_principals\\_actuacions/agenda-2030/pla-daccio-de-les-universitats-catalanes/](https://recercaiuniversitats.gencat.cat/ca/01_departament_recerca_i_universitats/recerca_i_universitats_de_catalunya/politiques_i_principals_actuacions/agenda-2030/pla-daccio-de-les-universitats-catalanes/)> [Consulta: 21 juny 2022].
- GIL SANROMÁN, I. (2021). «Gestión de Twitter por parte de universidades españolas en tiempos de crisis de la covid-19: el comienzo del curso 2020-21». A: SIERRA SÁNCHEZ, J.; BARRIENTOS BÁEZ, A. (ed.). *Cosmovisión de la comunicación en redes sociales en la era postdigital*. Madrid: McGraw Hill, p. 949-975.
- HERRANZ DE LA CASA, J. M.; TAPIA FRADE, A.; VICENTE LÁZARO, A. (2009). «La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos». *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, p. 262-274. <<https://doi.org/10.4185/10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274>>.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2011). «Los nuevos públicos en la comunicación universitaria: una reflexión imprescindible sobre las prioridades del renovado escenario universitario» (en línia). A: FERNÁNDEZ, A. B.; GARCÍA, F. (ed.). *Icono 14: VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas: Actas* (5 i 6 de maig de 2011). Pontevedra: Universidad de Vigo, p. 309-325. <[http://airpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas\\_VIcongreso\\_AIRP.pdf](http://airpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf)> [Consulta: 2 juny 2022].
- MALTESE, V. (2018). «Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services». *Cataloging & Classification Quarterly*, 56 (7), p. 592-606. <<https://doi.org/10.1080/01639374.2018.1504847>>.
- MARSTON, J. E. (1981). *Relaciones públicas modernas*. Mèxic: McGraw Hill.
- MATILLA, K. (2008). «Un nou model estratègic aplicat a les relacions públiques i a la comunicació corporativa». *Treballs de Comunicació* (en línia), [Societat Catalana de Comunicació], 25 (desembre), p. 101-130. <<http://revistes.iec.cat/index.php/TC/article/view/40672>> [Consulta: 4 maig 2022].
- MOGAJI, E.; WATAT, J. K.; OLALAYE, S. A.; UKPABI, D. (2021). «Recruit, retain and report UK Universities' strategic communication with stakeholders on Twitter». A: CAMILLERI, M. A. (ed.). *Strategic corporate communication in the digital age*. Bingley, Regne Unit: Emerald, p. 89-114. <<https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211006>>.
- OTERO, M. T.; PULIDO, M. (2018). *Planificación y técnicas de relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.
- PALENCIA-LEFLER-ORS, M. (2008). «La incomunicación interna en la universidad española». *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, p. 277-286. <<https://doi.org/10.4185/RLCS-2008-766-277-286>>.
- PANIAGUA-ROJANO, F. J.; GÓMEZ-CALDERÓN, B. J.; FERNÁNDEZ-SANDE, M. (2012). «La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, p. 691-701. <[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2012.v18.40948](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40948)>.
- PÉREZ-BONAVENTURA, M.; TÁRREGA, S.; VILAJOSANA, J. (2021). «Análisis del uso de las redes sociales de las instituciones de educación superior catalanas». *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 14 (1), p. 1-20. <<https://doi.org/10.1344/reire2021.14.131558>>.
- QUINDEMI TORRJO, E. M.; RUMBAUT LEÓN, F. (2014). «La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario». *Bibliotecas Anales de Investigación*, any 10, 10, p. 54-67.
- RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Casa.
- RIBA, C. (2014). *Mètodes d'investigació qualitativa* (en línia). Barcelona: UOC. <[http://cv.uoc.edu/annotation/475364da13fc487b002fb9218ade5ca9/487521/PID\\_00212200/modul\\_1.html](http://cv.uoc.edu/annotation/475364da13fc487b002fb9218ade5ca9/487521/PID_00212200/modul_1.html)> [Consulta: 15 juny 2022].
- ROBLES, B. (2011). «La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico». *Cuicuilco* (en línia), 18 (52), p. 39-49. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>> [Consulta: 1 juny 2022].

## LA GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ A LES UNIVERSITATS CATALANES

- ROMERO, C. (2018). *Las universidades como empresas de comunicación: Análisis de los procesos de información* [en línia]. Tesi doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <<https://eprints.ucm.es/id/eprint/49332/1/T40247.pdf>> [Consulta: 4 maig 2022].
- SHANGHAI RANKING CONSULTANCY (2021). *ARWU - Academic ranking of world universities 2021* [en línia]. <<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>> [Consulta: 15 juny 2022].
- SHUKLA, A.; BHASIN, K. (2022). «Social media usage in higher education: Role in marketing and communication during covid-19». *Transnational Marketing Journal (TMJ)* [en línia], 10 (1), p. 87-101. <<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1035204>> [Consulta: 2 juny 2022].
- SIMANCAS-GONZÁLEZ, E.; BLANCO-SÁNCHEZ, T. (2022). «Impacto de la pandemia de la covid-19 en los canales de YouTube de las universidades públicas españolas». *Doxa Comunicación*, 35 (juliol-desembre), p. 1-19. <<https://doi.org/10.31921/doxacom.n35a1508>>.
- SIMANCAS-GONZÁLEZ, E.; GARCÍA-LÓPEZ, M. (2017). «Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas». *El Profesional de la Información*, 26 (4), p. 735-744. <<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>>.
- SWARTS, E.; SEITZ, C. M. (2022). «Universities' communication of covid-19 cases through online dashboards». *Journal of American College Health* [en línia] (12 maig). <<https://doi.org/10.1080/07448481.2022.2074277>> [Consulta: 20 juny 2022].
- TERMCAT. CENTRE DE TERMINOLOGIA (2019). *Diccionari de comunicació empresarial* [en línia]. Barcelona: TERMCAT. Centre de Terminologia. <<https://www.termcat.cat/ca/diccionaris-en-linia/276>> [Consulta: 16 juny 2022]. (Diccionaris en Línia)
- THE = TIMES HIGHER EDUCATION (2022a). *World universities rankings 2022* [en línia]. <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)> [Consulta: 17 juny 2022].
- (2022b). *Young university rankings 2022* [en línia]. <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/young-university-rankings#!/page/1/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/young-university-rankings#!/page/1/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)> [Consulta: 17 juny 2022].
- WILCOX, D.; CAMERON, G.; XIFRA, J. (2012). *Relaciones públicas*. 10a ed. Madrid: Pearson Educación.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- (2006). «¿Es marketing todo lo que reluce? La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas». *Anàlisi* [en línia], 34, p. 163-180. <<https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55450>> [Consulta: 2 juny 2022].

## Webs de les universitats del sistema universitari català

[Consulta: 1 juny 2022]

Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.uab.cat>

Universitat de Barcelona. <https://www.ub.edu>

Universitat de Girona. <https://www.udg.edu>

Universitat Internacional de Catalunya. <http://www.uic.es>

Universitat de Lleida. <http://www.udl.cat>

Universitat Oberta de Catalunya. <http://www.uoc.es>

Universitat Politècnica de Catalunya. <http://www.upc.es>

Universitat Pompeu Fabra. <http://www.upf.es>

Universitat Ramon Llull. <http://www.url.edu>

Universitat Rovira i Virgili. <https://www.urv.cat>

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya. <http://uvic.cat>