

Plan de Comunicación del Servicio de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

UOC

Marta Rabasa López

Máster universitario de Comunicación Corporativa,
Protocolo y Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad C
(proyecto práctico-profesionalizador)

TUTOR/A (tutor/a académico/a responsable del seguimiento del
TFM durante el semestre): M^a Reyes León Vergara

PROFESOR/A RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA:
Marc Compte Pujol

POBLACIÓN Y FECHA: Navarcles, 13 de enero de 2023

Universitat Oberta
de Catalunya



Índice

Índice	2
Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	5
1.1. Justificación de la propuesta	7
1.2. Objetivos del trabajo	8
1.3. Estructura del trabajo y modelo de planificación estratégica	8
2. Marco teórico	9
2.1. La comunicación institucional y su valor público.....	9
2.2. La comunicación universitaria en la nueva sociedad del conocimiento	10
2.3. La edición universitaria y el Servicio de Publicaciones de la UAB	12
3. Etapa I: investigación	14
3.1. Metodología de investigación.....	14
3.2. Análisis de la situación.....	15
3.2.1. La oportunidad comunicativa de la editorial.....	15
3.2.2. La percepción de la comunidad universitaria.....	16
3.2.3. La competencia editorial	17
3.2.4. DAFO.....	20
3.3. Análisis de la organización.....	21
3.3.1. Historia, estructura y organización	21
3.3.2. Credo corporativo.....	23
3.4. Análisis de los públicos	25
3.4.1. Mapa general de públicos	25
3.4.2. Públicos clave	26

4. Etapa II: estrategias	29
4.1. Posicionamiento, meta y objetivos de comunicación	29
4.1.1. Posicionamiento.....	29
4.1.2. Meta.....	29
4.1.3. Objetivos de comunicación	30
4.2. Estrategias, mensajes y concepto creativo.....	31
5. Etapa III: tácticas.....	32
5.1. Agrupación y acciones	32
5.2. Implementación.....	36
5.2.1. Calendario	36
5.2.2. Presupuesto.....	37
6. Etapa IV: evaluación	40
6.1. Modelo de evaluación	40
6.2. Niveles y métricas	40
7. Conclusiones.....	42
Referencias.....	44
Apéndices.....	47
Modelo de cuestionario.....	47
Resultados sumatorios	53
Visibilidad.....	53
Reputación.....	56
Mapa conceptual de públicos	59
Tabla resumen de la estrategia.....	60

Resumen

La editorial de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) es un servicio público de apoyo a su comunidad, formada por los estudiantes, el personal de administración y servicios, y el personal docente e investigador. El escenario socioeconómico global y la nueva sociedad del conocimiento plantean nuevos retos y oportunidades para las editoriales académicas, a través de movimientos como la ciencia abierta y la transformación digital. El acceso abierto, la digitalización, el *marketing* o la calidad de los contenidos son algunos de los principales desafíos a los que se enfrenta el Servicio de Publicaciones de la UAB. La «humanización» se ha integrado en la naturaleza de las organizaciones, con el «propósito» de alcanzar un desarrollo para la sociedad. La editorial debe alinearse al nuevo Horizonte 2030 de la UAB, para empoderar su razón de ser dentro de la institución. Este contexto se presenta como una oportunidad para la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB, si se dirige de forma estratégica en base a la realidad del nuevo ecosistema universitario. El presente proyecto pretende dar respuesta a cómo orientar de forma efectiva la comunicación de la editorial, con el fin de posicionarla de manera diferenciada ante sus públicos clave y entre su competencia, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo en el sector editorial universitario.

Palabras clave: sociedad del conocimiento; propósito; ciencia abierta; digitalización; UAB; edición académica; comunicación estratégica; sostenibilidad.

Abstract

The Publications Service of the Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) is a public support service for its community, made up of students, administrative and service staff, and teaching and research staff. The global socioeconomic scenario and the new knowledge society pose new challenges and opportunities for academic publishers, through movements such as open science and digital transformation. Open access, digitization, marketing or the quality of content are some of the main defiances facing the Publications Service of the UAB. «Humanization» has been integrated into the nature of organizations, with the «purpose» of achieving development for society. The university press must align itself with the new Horizon 2030 of the UAB, to empower its reason why within the institution. This context is presented as an opportunity for the communication of the Publications Service of the UAB, if it is directed strategically based on the reality of the new university ecosystem. This project aims to respond to how to effectively guide the communication of the publisher, in order to position it in a differentiated way before its key audiences and among its competition, to ensure its long-term sustainability in the university publishing sector.

Keywords: *knowledge society; purpose; open science; digitization; UAB; academic publishing; strategic communication; sustainability.*

1. Introducción

Existe una diferencia sustancial respecto al compromiso que una institución y una organización privada guardan con la sociedad. La Administración pública está al servicio de la ciudadanía. En consecuencia, su comunicación debe regirse por un marco legislativo, que garantice su ética y su transparencia. El contexto de crisis global de las últimas dos décadas ha propiciado que el valor público de las instituciones deba reformularse y que su comunicación deba modificar su enfoque, en sintonía con las nuevas necesidades y expectativas de la sociedad. Hoy más que nunca, la ciudadanía demanda que las instituciones incorporen la responsabilidad social como un gen inherente a sus identidades. En la actualidad, la figura del director de comunicación, como catalizador del diálogo entre la organización y sus *stakeholders*, se erige como estratégica y clave, a la hora de asegurar la venidera supervivencia de las corporaciones. El contexto actual sitúa el propósito de las organizaciones en el estadio más básico de sus motivaciones; como la filosofía necesaria para conectar con sus públicos y asegurar su desarrollo en la sociedad.

El paradigma de la innovación tecnológica de la actual sociedad del conocimiento propone nuevos retos y oportunidades para las universidades, a través de una gestión más abierta, inclusiva y transparente, que responda a los nuevos valores y marcos de relación impulsados por la comunicación en red (Simancas-González, 2016). Todo ello, propicia que la comunicación institucional deba replantear sus procesos, alrededor de dos ejes: la relación con sus públicos y la reputación. La dirección de la comunicación de las universidades públicas necesita fluir bidireccionalmente, nutrir su mensaje mediante la escucha activa de su comunidad, para proyectar una imagen de valor para sus públicos, que contribuya a garantizar la perdurabilidad de la institución. A su vez, la actual sociedad impulsa nuevas corrientes, como la ciencia abierta, que plantean desafíos para la edición universitaria, que forma parte de la tercera misión de la universidad; la que exige la transferencia a la sociedad del saber que se genera en los campus. Los servicios de publicaciones de las universidades españolas son hoy centros estratégicos de divulgación y difusión del conocimiento que se origina en las instituciones universitarias (Unión de Editoriales Universitarias Españolas, 2022a), y tienen ante sí, nuevos retos por delante, como: el acceso abierto, la digitalización de sus publicaciones, su sostenibilidad financiera, la venta por internet, la fragmentación o la evaluación de sus contenidos (Ollé, 2013, pp. 29-34).

La planificación estratégica de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) integra el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas en su Horizonte 2030, guiando las políticas de los organismos que forman parte de su estructura. El Servicio de Publicaciones de la UAB, en calidad de servicio general de apoyo a la comunidad universitaria —formada por el personal académico, el personal investigador en formación, los estudiantes y el personal de administración y servicios (Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2003)— debe alinear sus actividades con los objetivos generales de la institución. Es en este marco, en el que su comunicación tiene la oportunidad de contribuir a su sostenibilidad futura dentro de la universidad y del sector editorial universitario, si mejora su gestión actual con su principal grupo de interés.

El presente Trabajo final de Máster (TFM) tiene como objetivo general establecer una dirección de la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB que ayude a su futura continuidad en el sector editorial universitario, mediante una planificación que la oriente estratégicamente a la nueva realidad. A nivel más específico, el plan de comunicación persigue analizar cuál es la situación actual de la editorial, definir sus objetivos de comunicación, estrategias y mensajes clave, trazar una operativa eficiente y concretar una evaluación de sus resultados. Para todo ello, el programa de relaciones públicas se inspira en la planificación estratégica de Ronald D. Smith (2013), que adapta el Modelo R.A.C.E de John Marston (1963) en las siguientes cuatro etapas: investigación (I), estrategia (II), tácticas (III) y evaluación (IV). Asimismo, el trabajo integra los contenidos y las capacidades adquiridas a lo largo del máster, especialmente, en las asignaturas de Comunicación corporativa y relaciones institucionales, y Comunicación estratégica y creativa en las organizaciones. El TFM se inscribe en la modalidad de proyecto práctico-profesionalizador y se basa en la guía para la elaboración del trabajo de final del Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos, aplicada al ámbito de estudio en cuestión. Como resultado, su estructura se compone de siete apartados principales: introducción (1), marco teórico (2), investigación (3), estrategias (4), tácticas (5), evaluación (6) y conclusiones (7).

El estudio basa su investigación en la metodología cualitativa, y a través de fuentes de tipo primarias y secundarias. Esta etapa analiza la situación de la editorial de la UAB, en cuanto a su oportunidad comunicativa, la percepción de la comunidad universitaria y su principal competencia en el sector editorial universitario nacional. Asimismo, la investigación aporta una perspectiva informativa y crítica sobre el entorno interno de la organización, a través de su historia, estructura y credo corporativo, para finalizar en un análisis y definición de sus públicos, especialmente, de aquellos considerados como estratégicos para su comunicación.

La estrategia del proyecto se inicia con la declaración de la percepción que la editorial persigue ocupar en la mente de sus públicos clave. En base a este posicionamiento deseado, el TFM plantea una meta general que, a través de tres objetivos específicos, orientará la ruta que debe seguir la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB, para satisfacer con éxito la situación actual que aborda ante su *target*. Seguidamente, se presentan las estrategias y los mensajes clave diseñados para cada objetivo, así como el concepto creativo que los recoge y les da un nexo en común.

En la fase táctica se agrupan las acciones del plan, para cada público clave, y se definen el calendario y el presupuesto requeridos para su implementación. Asimismo, para cada uno de los objetivos perseguidos, en la etapa de evaluación se expone el modelo de medición de la eficacia en relaciones públicas escogido, así como los niveles y métricas adecuadas para la valoración de los resultados de las acciones del plan de comunicación, y con la finalidad de retroalimentar una futura investigación formativa.

El TFM concluye con una serie de reflexiones acerca de los conocimientos logrados durante su elaboración y un conjunto de consejos que persiguen orientar una futura dirección de la comunicación del Servicio de Publicaciones efectiva y sostenible en el tiempo.

1.1. Justificación de la propuesta

El Servicio de Publicaciones de UAB se constituyó en 1979 y conforma uno de los siete servicios generales de apoyo a la comunidad universitaria. Su misión principal es dar soporte a la docencia y a la actividad científico-técnica de la universidad, a través de la publicación de libros, revistas científicas y tesis doctorales. Asimismo, contribuye a la difusión del conocimiento entre la sociedad, con la publicación de obras divulgativas y la organización de actividades culturales. A nivel secundario, también gestiona la producción de la papelería oficial de la institución. Por consiguiente, el principal grupo de interés con el que se relaciona es la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, investigadores y personal de administración y servicios). La actividad y la relación de estos públicos clave con la editorial están inmersas en un profundo cambio, fruto de los nuevos los desafíos globales. La diversidad y gravedad de los problemas que ponen en riesgo el planeta y la humanidad obligan a actuar desde el conocimiento profundo de estos retos y sus interdependencias. Como consecuencia, las universidades están interpeladas a incorporar el desarrollo sostenible en el núcleo de sus decisiones y su actividad, avanzando hacia una coherencia de políticas internas y externas (Gobierno de España, 2017, p. 131). En 2017, la UAB se declaró comprometida «hacia una educación transformadora para un nuevo mundo», integrando la Agenda 2030 a su plan estratégico de actuación (Associació Catalana d'Universitats Públiques, 2017).

Este escenario demanda que la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB adopte una filosofía estratégica y se anticipe a las nuevas demandas de su entorno, para contribuir a la sostenibilidad de la editorial a largo plazo. Las organizaciones cada vez toman más conciencia de la necesidad de actuar proactiva y estratégicamente para adelantarse, en la medida de lo posible, a los acontecimientos. Por ello, en aras del logro de esa proactividad, la gestión de la comunicación, en tanto que elemento estratégico, no puede dejarse a la mera improvisación, sino que debe someterse a una cuidadosa planificación. Sólo así podrá alcanzarse una relación fluida con los agentes sociales (Matilla & Ricarte Bescós, 2009, p. 86). Sin embargo, la dirección actual de la comunicación de la editorial se sustenta en criterios subjetivos y se enfoca hacia la ejecución de acciones tácticas a corto plazo, sin una dirección clara y sistematizada, fundamentada en la situación real de su entorno.

La autora del trabajo final de máster (TFM) es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, y Máster en Gestión Empresarial, por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Durante los últimos trece años ha desempeñado cargos de comunicación en sectores de la energía, la alimentación y la educación superior, tanto en organizaciones privadas como públicas. Desde 2012 ejerce como responsable de *marketing* y comunicación en el Servicio de Publicaciones de la UAB. En 2020 inició el Máster en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), **con la motivación principal de profesionalizar su actividad laboral.**

1.2. Objetivos del trabajo

A nivel general, el trabajo pretende **determinar una dirección de la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB que contribuya a su futura sostenibilidad dentro del sector editorial universitario**, mediante una planificación estratégica efectiva y fundamentada en el escenario real de la organización.

A nivel más específico, el plan de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB persigue: **analizar cuál es la situación actual de la editorial**, en cuanto a su comunicación, identidad corporativa y públicos, en el nuevo contexto socioeconómico; **definir cuáles son sus objetivos de comunicación e idear las estrategias y mensajes adecuados**, para alcanzar a sus *stakeholders*, en base a sus *consumer insights*; **trazar una operativa efectiva** para trasladar la comunicación de forma integral a sus audiencias clave; **planificar los recursos necesarios** para su implementación; y **concretar un método para evaluar** la comunicación, capaz de medir los resultados y orientar una futura planificación.

1.3. Estructura del trabajo y modelo de planificación estratégica

El TFM se inscribe en la modalidad práctico-profesionalizadora y se basa en la guía para la elaboración del trabajo de final del Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos (Estanyol, 2017), aplicada al ámbito de estudio en cuestión. Como resultado, su estructura se compone de siete apartados principales: introducción (1), marco teórico (2), investigación (3), estrategias (4), tácticas (5), evaluación (6) y conclusiones (7).

El programa de relaciones públicas se inspirará en el modelo de planificación estratégica propuesto por Ronald D. Smith (2013), que entiende las relaciones públicas como un proceso circular y adapta el clásico Modelo R.A.C.E¹ de John Marston (1963) en las siguientes cuatro etapas: investigación (I), estrategia (II), tácticas (III) y evaluación (IV). Pese a seguir este modelo, el trabajo amplía algunos apartados *ad hoc* y aplica el modelo de evaluación de la eficacia en relaciones públicas de Lindenmann, en su etapa final.

¹ En 1963, John Marston, en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas, que estructuró en cuatro etapas a las cuales denominó con un acrónimo basado en la regla mnemotécnica de RACE (en castellano, IACE): 1) *research* ('investigación'); 2) *action* ('acción'); 3) *communication* ('comunicación'), y 4) *evaluation* ('evaluación') (Matilla et al., 2018, p. 2).

2. Marco teórico

2.1. La comunicación institucional y su valor público

Dentro del conjunto de las organizaciones hay que distinguir entre empresas e instituciones. De entre las definiciones que ofrece el *Diccionario de la lengua española*, podríamos designar a una «empresa» como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, mientras que a una «institución» como un organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente (Real Academia Española, 2022). Si se analizan estas dos acepciones, la principal discrepancia entre ambas corporaciones radica en su administración, su gobernanza. Mientras que la máxima finalidad que persigue una empresa privada es el lucro económico, el propósito de una institución pública es el beneficio del conjunto de la sociedad. Esta diferenciación es básica aclararla, ya que este ecosistema condiciona toda la estructura y la política de la organización y, en consecuencia, también la naturaleza de su comunicación. Tal y como apunta Canel, los límites al poder de la Administración pública están determinados precisamente por la comunidad a la que sirve y, en consecuencia, la comunicación opera condicionada por la legitimidad de la institución a la que sirve (2018, p. 41). En este sentido las direcciones de comunicación de las instituciones albergan un nivel de responsabilidad máxima en la difusión informativa, dado que cumplen una función pública irrenunciable, vinculada a los principios fundamentales de ética y transparencia (García Gordillo y Pérez-Curiel, 2022, p. 39). En esta línea, la comunicación de instituciones públicas trabaja en un terreno donde la tarea de comunicar ya se presupone que debe hacerse, y debe hacerse bien (Escalona, 2015, p. 17). No obstante, la comunicación de la Administración pública no solo atiende a la legalidad, también debe escuchar las demandas y los problemas de la ciudadanía, y ayudar a solucionarlos. Lo que en última instancia la justifica es su «valor público», formado por aquellos intangibles que la sociedad colectiva aprecia y que persigue obtener (y generar) a través de su relación con las instituciones públicas. Sin embargo, la crisis económica (y la asociada crisis de desconfianza en la Administración pública) ha forzado al sector público a buscar el valor de forma diferente: las organizaciones públicas tienen que legitimarse, buscar formas innovadoras de generar crecimiento, desarrollar estrategias de gestión del riesgo y modificar su enfoque comunicativo para ponerse mejor en sintonía con las necesidades y expectativas de la sociedad (Canel, 2018, p. 86). En la actualidad, el éxito de la conexión institucional con sus públicos se basará, en gran medida, en comunicar el valor añadido que les aportan, acorde a los nuevos *insights* de la comunidad.

2.2. La comunicación universitaria en la nueva sociedad del conocimiento

Desde principios del siglo XXI, la humanidad vive inmersa en un escenario de cambio constante, caracterizado por diversas crisis que la afectan mundialmente (económica, social, medioambiental, geopolítica, energética, cibernética, etc.), impulsadas por la globalización que emerge de mediados del siglo pasado. Las necesidades y las preferencias de las personas ya no son las mismas que las de hace dos décadas. Sus experiencias, sus vivencias, como comunidad, hacen que los valores de las sociedades, especialmente las más desarrolladas, hayan evolucionado durante los últimos años (transparencia, humanidad, sostenibilidad, paz, bienestar, seguridad...). Este cambio de comportamiento en la sociedad actual, la manera en cómo esta interactúa con su entorno, en base a los valores, características y expectativas que la identifican, deviene todo un reto para el funcionamiento de las organizaciones y su sustentabilidad futura. El valor social de las organizaciones ha pasado de ser una responsabilidad (RSC) a ser una necesidad vital para su supervivencia. Hoy en día, la ciudadanía exige que las corporaciones incluyan la responsabilidad social en su organismo (ADN) y declaren en sus principios y valores un patrón de conducta con el que conecten personalmente. Tal y como apuntan García-Gordillo y Pérez-Curiel, ya a finales del siglo XX, se asiste a una revolución en la gestión organizacional, surgiendo el movimiento por la responsabilidad pública de las organizaciones, en el que las instituciones comienzan a adoptar programas como los que hoy se activan en la comunicación de crisis, se empiezan a analizar más a fondo el comportamiento social corporativo y se crea la figura del director de comunicación y de otros perfiles profesionales como los asesores y consultores estratégicos (2022, p. 32). Ahora más que nunca, las organizaciones necesitan humanizarse y basar su filosofía en un estadio de motivación que trascienda sus propias fronteras internas y alcance la cima de su desarrollo en la sociedad (**propósito**).

Por otro lado, la sociedad moderna ha adoptado un estilo de vida, que ya no es posible concebir sin las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (**TIC**). La opinión de los consumidores se ha empoderado, gracias a la llamada «**web social**», que permite la comprensión de la sobreinformación y la esquivas de la desinformación a su alcance, apoyándose en la inteligencia artificial. A nivel relacional, los públicos han pasado de ser meros objetos pasivos de la comunicación a convertirse en sujetos activos, capaces de influir en las políticas de las organizaciones. La revolución tecnológica ha actuado como palanca de cambio para la nueva «**sociedad del conocimiento**». En la actualidad, las nuevas tecnologías posibilitan que los datos masivos (*big data*) se conviertan en información de valor, en un contexto en el que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital, como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales (Drucker, 1994). Todo ello también

ha propiciado que la función y el proceso de la comunicación evolucionen y se adapten al nuevo ecosistema de las organizaciones. La comunicación corporativa ha pasado de ser un instrumento de crecimiento a corto-medio plazo (táctico), a convertirse en una herramienta de desarrollo futuro (estratégica). En el terreno de la comunicación institucional, el escenario actual fuerza una nueva dinámica profesional alrededor de **dos grandes principios holísticos**: el **relacional** (analizar las interacciones entre instituciones y públicos) y el **reputacional** (aportar fórmulas para valorar y medir la reputación) (García Gordillo & Pérez-Curiel, 2022, p. 31), que se configuran como mandamientos imprescindibles en el marco de las instituciones públicas (Escalona, 2015) en orden a garantizar la **ética** y la **transparencia**.



“Esto afecta directamente a las universidades públicas, pues, la propia legitimidad y supervivencia de las universidades en el siglo XXI como espacio de aprendizaje, reflexión y generación de saberes dependerán en gran medida de su capacidad para implementar una gestión más abierta, inclusiva y transparente, que responda a los nuevos valores y marcos de relación impulsados por la comunicación en red” (Simancas-González, 2016).

Si se analiza el ámbito de la comunicación de las universidades públicas españolas se aprecia que sus políticas actuales están principalmente enfocadas hacia un modelo vertical y difusionista, donde predomina el control de la proyección de imagen de marca hacia el exterior, dejando de lado alternativas más democráticas y en consonancia con los nuevos valores demandados por la sociedad. Asimismo, a pesar de este enfoque corporativo de la comunicación de las universidades públicas españolas, y teniendo en cuenta la importancia capital de la planificación estratégica para una gestión eficaz de la comunicación, la mitad de estas instituciones no tiene un plan de comunicación y, en general, la comunidad universitaria no participa en su toma de decisiones (Simancas-Gonzalez & Garcia-Lopez, 2017, p. 742).

Ante el paradigma de la nueva sociedad del conocimiento, la **escucha activa** de los públicos y la **retroalimentación** de los mensajes —propuesta por Bernays (1923)— y el **modelo de comunicación simétrico bidireccional** —teorizado por Gruning y Hunt— se afianzan como referentes idóneos a la hora de gestionar las relaciones de las instituciones con sus públicos, en la actualidad. En este sentido, tal y como señalan Wilcox et. al. (2012, p. 176), las actuales **redes sociales** son un buen ejemplo de comunicación simétrica bidireccional, ya que se centran en el diálogo y el compromiso que se produce entre la organización y los individuos. Por tanto, se presume que, para contribuir a asegurar la futura continuidad de las universidades públicas (y del resto de organizaciones) en su entorno, la dirección de sus relaciones públicas debe traspasar la difusión unidireccional de la información y avanzar hacia una **comunicación bidireccional del conocimiento**.

2.3. La edición universitaria y el Servicio de Publicaciones de la UAB

Las editoriales universitarias se diferencian de las editoriales comerciales en la filosofía que impulsa y motiva su publicación: apoyar a la docencia y divulgar la investigación, aunque cultivan muchos otros géneros (ensayos, actas de congresos o jornadas, traducciones, libros prácticos, etc.) (Baladrón-Pazos & Correyero-Ruiz, 2019, p. 181). Por otro lado, una editorial académica pública, como el Servicio de Publicaciones de la UAB, diverge de una editorial académica privada, fundamentalmente, porque se inscribe en una institución matriz que administra el bien común y está al servicio de la sociedad. La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU) define que la universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio (Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2001). A través de las dos primeras, la editorial se nutre de su materia prima y produce sus publicaciones (Alfonso Sierra, 2005, p. 20). En este sentido, la función de las editoriales universitarias está relacionada con la transferencia y la difusión del conocimiento que generan en la sociedad, la denominada tercera misión de la universidad (Ollé, 2013, p. 13). Es la propia razón de ser de las editoriales académicas la que las sitúa como agentes fundamentales para afrontar el desafío de la innovación que la sociedad de conocimiento plantea en el terreno de la educación superior.

A principios del presente siglo, las editoriales universitarias se enfrentaban a grandes retos y oportunidades, con la extensión de la World Wide Web y las TIC entre la población y el nuevo Espacio de Educación Superior. Tal y como apuntaba, en 2007, Gómez Hernández, «Internet y las nuevas tecnologías han cambiado las formas de transmisión del conocimiento, y las formas de su consumo. Los lectores universitarios quieren, mayoritariamente, leer en sus pantallas y usar la información desde ella» (Polo Pujadas & Chartier, 2007, p. 35). Veinte años más tarde, el contexto de la ciencia abierta² ha propiciado nuevos desafíos para la edición universitaria. Algunos de los principales retos, son: el **acceso abierto**, a través de los repositorios, las revistas científicas y las licencias Creative Commons; la **digitalización**, con la edición digital de los manuales de aprendizaje; la **sostenibilidad económica**, mediante una apuesta clara de la universidad por la difusión del conocimiento, la autosostenibilidad u otras vías de financiación; la **venta por internet**, de libros en formato papel y digital, y en plataformas propias o agregadores; la **fragmentación de contenidos**, por capítulos de libros o artículos de

² La ciencia abierta es un movimiento mundial, impulsado en 2020 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, que pretende hacer la ciencia más abierta, accesible, eficiente, transparente y beneficiosa para todas y todos, apoyándose en las posibilidades de las nuevas tecnologías (UNESCO, 2022).

revistas; o la **evaluación de los contenidos**, por medio de la revisión externa y los consejos editoriales, y teniendo en cuenta nuevos modelos de indexación y de citación para monografías, como Book Citation Index o Google Scholar (Ollé, 2013, pp. 29-34).



“El futuro de las editoriales universitarias en España pasa por plantearse algunos retos importantes, como: la necesidad de un mayor reconocimiento del papel de las editoriales universitarias en el control y la promoción de la calidad de la edición académica. La adaptación al modelo digital, la gestión del open access, la flexibilización de los modelos de gestión para garantizar una mayor orientación al marketing y una mejor comercialización y distribución (Baladrón-Pazos & Correyero-Ruiz, 2019, p. 179)”.

Tal y como apunta el Reglamento del Servicio de Publicaciones de la UAB, en este contexto y frente a los retos de futuro, para la universidad es estratégico disponer de un servicio dedicado a la publicación y la difusión de contenidos que permita poner el conocimiento generado por la comunidad universitaria e investigadora al alcance de sus usuarios (Universitat Autònoma de Barcelona, 2020, p. 1). Teniendo en cuenta que la edición universitaria está al servicio de la estrategia de sus instituciones matrices (Ollé, 2013, p. 14) la actividad editorial de la UAB debe estar alineada con los objetivos generales de la universidad. En 2018, la Universitat Autònoma de Barcelona fijó su horizonte, mediante un proyecto participativo de su comunidad universitaria, y en el marco de la Agenda 2030³ para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, en el que asentó seis líneas estratégicas que guían sus políticas en la actualidad: calidad docente, responsabilidad social, comunidad UAB, campus, modelo de gobernanza y proyección internacional (Universitat Autònoma de Barcelona, 2022c). La misión de la UAB es ser una universidad pública y catalana que contribuye a la mejora de la sociedad y al desarrollo económico mediante una oferta formativa sólida y con la generación y la transferencia de conocimiento (Universitat Autònoma de Barcelona, 2022b). Este patrón de conducta posiciona estratégicamente a la UAB frente a su competencia, mediante una propuesta de valor diferenciada en su segmento de mercado.⁴ Es en este espacio en el que la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB tiene la oportunidad de avanzar y demostrar su rol clave, a través de una planificación estratégica que la dirija eficazmente y contribuya al sustento de la editorial en el sector universitario a largo plazo.

³ En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de las ciudades (Naciones Unidas, 2022).

⁴ El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores (Kotler & Keller, 2016, p. 310).

3. Etapa I: investigación

3.1. Metodología de investigación

Tal y como apuntan Wilcox et al. (2012, p. 124), la investigación inicia el proceso de las relaciones públicas, proporcionando la información necesaria para entender las necesidades de los públicos y articular mensajes potentes. Sin esta etapa previa, la comunicación desconoce su estado actual y, *por ende*, hacia donde debe dirigirse su planificación posterior, para contribuir positivamente al interés de la organización. El modelo de planificación estratégica de relaciones públicas de Ronald D. Smith (2013), se inicia con la fase de investigación formativa, en la que el autor resalta que, para asegurar la efectividad del programa, es necesario reunir información sobre estas tres áreas: **La situación a la que nos estamos enfrentando** (1), **la información sobre la organización** (2), y **los públicos a los que nos dirigiremos** (3).

Teniendo en cuenta que el trabajo se enmarca en la disciplina de las relaciones públicas, y que estas cuestiones responden a la necesidad de comprender la situación de partida del Servicio de Publicaciones de la UAB, de su comunicación y de sus públicos, el tipo de metodología que se utilizará será el **cualitativo**. Por otro lado, sirviéndose de la clasificación de las técnicas que proponen Wilcox et al. (2012, p. 128), la información y datos se recopilarán a partir de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Dados los recursos, la periodización y el presupuesto de los que se dispone para la realización del TFM, la información recabada será, principalmente, de tipo **secundaria**. Se indagará acerca de la organización, su competencia y sus públicos, a través del análisis de información documental institucional en páginas web, intranets de personal, portales de transparencia, webs de asociaciones universitarias y del sector editorial universitario, así como de las redes sociales de la editorial. No obstante, considerando que, la comunicación de la editorial no se ha sometido ninguna auditoría hasta el momento, y que la autora del proyecto es miembro de la organización analizada, la investigación también se enriquecerá con datos procedentes de fuentes **primarias**. Esta parte de la investigación persigue copar un vacío informativo previo, acerca del grado de conocimiento (visibilidad) y opinión (reputación) que posee el público objetivo sobre la editorial universitaria, sus productos/servicios y actividades. Para ello, se administrará un **cuestionario**,⁵ con once preguntas de respuesta cerrada y/o abierta, a una muestra no aleatoria de **cinco públicos representantes de la comunidad universitaria**: dos miembros del personal académico e investigador (PDI), un miembro del personal de administración y servicios (PAS), y dos estudiantes: uno de grado y uno de máster o de doctorado. Finalmente, esta fase también se nutrirá de la observación directa y de las intuiciones procedentes de la propia experiencia laboral de su autora en la editorial, a lo largo de la última década.

⁵ Véase el modelo de cuestionario administrado en los apéndices.

3.2. Análisis de la situación

3.2.1. La oportunidad comunicativa de la editorial

Tal y como se ha visto en el marco teórico, las crisis globales y la innovación de la sociedad del conocimiento presentan nuevos desafíos para las organizaciones, en general, y para las universidades públicas, en particular. El Servicio de Publicaciones de la UAB, en calidad de servicio estratégico de la universidad en materia editorial, tiene el reto de alinear sus políticas con los objetivos estratégicos actuales de la universidad. Este escenario demanda que la comunicación de la editorial adopte una filosofía estratégica, que ayude a la editorial a anticiparse a las demandas de su entorno y contribuya a su viabilidad en el tiempo. Las organizaciones cada vez toman más conciencia de la necesidad de actuar proactiva y estratégicamente para adelantarse, en la medida de lo posible, a los acontecimientos. Por ello, en aras del logro de esa proactividad, la gestión de la comunicación, en tanto que elemento estratégico, no puede dejarse a la mera improvisación, sino que debe someterse a una cuidadosa planificación. Sólo así podrá alcanzarse una relación fluida con los agentes sociales (Matilla & Ricarte Bescós, 2009, p. 86). Sin embargo, tal y como afirma la autora del presente trabajo, la dirección actual de la comunicación de la editorial se sustenta en criterios subjetivos y se enfoca hacia la ejecución de acciones tácticas a corto plazo, sin una dirección clara y sistematizada. Un ejemplo de ello sería la propia gestión de la comunicación digital, que utiliza las redes sociales de Facebook y Twitter como canales unidireccionales, republicando las noticias y novedades que aparecen previamente en la página web de la editorial. Todo ello, sin una estrategia de contenidos a medida y sin interactuar con todas sus audiencias clave. Del mismo modo, la comunicación que acompaña a los eventos organizados por la editorial o a la promoción de sus novedades, no siguen un procedimiento definido, ni vinculan sus mensajes con los objetivos estratégicos de la institución. En consecuencia, la comunicación asume una función operativa y debe someterse a la renegociación permanente de los valores y de las orientaciones estratégicas de la organización en materia de comunicación, con todo lo que de inestabilidad e indefinición ello implica. Desde esta perspectiva, pues, los mensajes solo deben concebirse y difundirse desde un enfoque global, en sinergia con la filosofía corporativa, que será el pilar sobre el que edificar la gestión de las relaciones de la organización con los públicos de su entorno (Xifra en Matilla et al., 2018, p. 41). De no ser así, la editorial se expone a que sus públicos clave reciban mensajes incongruentes, en relación con las políticas de la universidad, con las consecuencias negativas que ello supone para su futura reputación.

Así pues, según los tres tipos de situaciones típicas que pueden suscitar la necesidad de un programa de relaciones públicas, según Wilcox et. al. (2012, p. 156), el Servicio de Publicaciones de la UAB se encuentra en la que persigue preservar su reputación y el respaldo de sus públicos clave. Siendo esta situación una ventaja positiva para la editorial que, si se potencia mediante una planificación estratégica de su comunicación, podría contribuir a asegurar su porvenir en el sector editorial académico, a largo plazo.

3.2.2. La percepción de la comunidad universitaria

Una vez conocida la situación que tienen las relaciones públicas de la editorial, también es necesario conocer la percepción que tienen sus públicos de interés. A continuación, se extraen las principales conclusiones obtenidas del cuestionario⁶ realizado a una muestra representativa de miembros de la comunidad de la UAB, y en relación con su grado de conocimiento (visibilidad) y opinión (reputación) sobre el Servicio de Publicaciones de la UAB:

- La comunidad de PDI de la UAB posee un alto conocimiento del Servicio de Publicaciones, a través de su propia iniciativa o de la prescripción de otras personas. No obstante, la editorial necesita incrementar la visibilidad de sus productos, servicios y actividades, entre los estudiantes de la comunidad UAB, que llegan a saber de la editorial, fundamentalmente, a través de las páginas web oficiales de la universidad.
- La función de publicación de libros científicos de la editorial está fuertemente posicionada en la mente de sus *skateholders*. Sin embargo, debe mejorarse la visibilidad de su función de producción de la papelería oficial de la UAB, así como de sus actividades culturales.
- La relación de los miembros de la comunidad universitaria con la editorial se produce por más de una vía, siendo la adquisición o la consulta de alguno de sus libros o revistas científicas la primaria, la utilización de alguno de sus servicios editoriales la secundaria, y la participación en alguna de sus actividades culturales la terciaria.
- La gran mayoría de la comunidad de la UAB conoce alguno de los productos de su editorial universitaria, siendo las obras literarias, de ensayo y de divulgación, las más reconocidas. Por otro lado, menos de la mitad de la comunidad universitaria conoce alguna de sus actividades culturales, siendo las organizaciones de sus premios literarios y de ensayo sus actividades más notorias. En esta última línea, debería mejorarse la visibilidad del resto de actividades culturales del Servicio de Publicaciones de la UAB, como su presencia en ferias del sector literario/cultural o sus presentaciones de libros.
- La identidad visual de la editorial, en general, está bien posicionada en la mente de su público objetivo. No obstante, existe un desconocimiento general sobre las colecciones editadas por la propia editorial de la UAB, por lo que se deben dar a conocer entre la comunidad universitaria. También debería mejorarse el reconocimiento, entre la comunidad de la UAB, de las identidades visuales de las principales colecciones coeditadas de la editorial y de sus revistas científicas más bien indexadas en el sector académico.

⁶ Véanse los resultados sumatorios del cuestionario administrado en los apéndices.

- La reputación de la editorial respecto a su contribución a los objetivos estratégicos de la UAB es buena. Los miembros de la comunidad universitaria opinan, de media, estar de acuerdo respecto a la contribución del Servicio de Publicaciones a los seis objetivos estratégicos de la UAB. Se debería mejorar la reputación de la editorial respecto a su aportación al modelo de gobernanza perseguido por la universidad, y entre su comunidad de PDI, que manifiesta no estar de acuerdo. También cabe destacar que los estudiantes de la UAB están muy en acuerdo con que la editorial aporte calidad docente, responsabilidad social y proyección internacional a la universidad.
- Respecto al nivel de cumplimiento de la editorial con sus objetivos internos, los miembros de la comunidad universitaria opinan, de media, estar de acuerdo. El Servicio de Publicaciones posee una buena reputación en cuanto a su apoyo a la comunidad UAB (centros y comunidad universitaria). No obstante, se recomienda que la editorial mejore la reputación en aquellos objetivos particulares en los que la comunidad de la UAB se manifiesta más neutra o en desacuerdo: el apoyo a la investigación, a la docencia y a la sociedad.

3.2.3. La competencia editorial

Según los datos del Observatorio de Calidad de la Unión de Editoriales Universitarias Españolas (UNE), las publicaciones del Servicio de Publicaciones de la UAB destacan, en cuanto a la variedad, dedicación y especialización, en las disciplinas de **física, medicina, bellas artes, psicología y economía**, con respecto al total de la producción de sus editoriales asociadas (2022b). Asimismo, teniendo en cuenta que la editorial pertenece a una universidad ubicada en Catalunya —y que promueve en sus publicaciones y actividades el uso del catalán como lengua propia de la UAB, además del castellano, el inglés y todas aquellas otras lenguas que se utilicen en la actividad docente, investigadora y de transferencia de conocimiento de la universidad (Universitat Autònoma de Barcelona, 2020)—, se podría considerar que su competencia más directa reside en los servicios de publicaciones y/o editoriales, de aquellas universidades con las que guarda mayores vínculos geográficos, históricos, culturales y lingüísticos en común. En este grupo estarían incluidas, fundamentalmente, las veintidós editoriales de las universidades que forman parte de la Xarxa Vives d'Universitats,⁷ distribuidas territorialmente en Cataluña, la Comunidad Valenciana, las Islas Baleares, Cataluña del Norte, Andorra y Cerdeña, y otros territorios. De entre estos veintidós servicios y editoriales universitarias, se han seleccionado cinco que poseen una producción editorial de calidad y afín a las materias en las que la editorial de la UAB se posiciona en el mercado editorial universitario: **Iniciativa Digital Politècnica, Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya, la editorial de la Universitat Politècnica de València, Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona y Publicacions de la Universitat de València.**

⁷ Red sin ánimo de lucro que tiene la finalidad de potenciar las relaciones entre sus instituciones universitarias miembros, para coordinar la docencia, la investigación y las actividades culturales, y maximizar la utilización y normalización de la lengua catalana.

Tabla de la principal competencia del Servicio de Publicaciones de la UAB
Iniciativa Digital Politécnica (IDP)

Año de fundación	2010
Misión	Coordinar, impulsar, elaborar, editar, publicar y facilitar el acceso de las publicaciones académicas digitales de la UPC, para mejorar el apoyo a la docencia, la investigación y la formación a lo largo de la vida y contribuir al prestigio y visibilidad de la universidad (Universitat Politècnica de Catalunya, 2022).
Estructura	Tres personas: un responsable, una editora y un informático.
Catálogo	Más de 1.200 títulos.
Ventaja competitiva	Apuesta firme por la publicación digital en acceso abierto o bajo licencias CreativeCommons, con un catálogo destacado en ingenierías (Giménez Toledo, 2019).
Comunicación	Cuenta con página web propia y posee un perfil en la red social Twitter. Las noticias sobre su actividad se difunden en la página web y redes sociales de la UPC. Destaca la organización anual del «Premi Sant Jordi Digital» y el «Premi UPC de Ciència-Ficció». También participa en las principales ferias del sector editorial nacional e internacional, a través de los stands de la UNE y de la Xarxa Vives d'Universitats.

La Editorial de la UOC

Año de fundación	1996
Misión	Congregar el talento para proporcionar las mejores obras a los lectores, mediante la publicación de manuales universitarios para los estudiantes, libros de divulgación y libros de ensayo e investigación para los profesores (Universitat Oberta de Catalunya, 2022).
Estructura	Integrada dentro de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya. Tres personas: un director, una persona en el departamento comercial y otra en producción (Unión de Editoriales Universitarias Españolas, 2022d).
Catálogo	Más de 4.000 títulos, en formato papel y electrónico.
Ventaja competitiva	Catálogo que destaca en materia de biblioteconomía y documentación, comunicación y economía (Giménez Toledo, 2019).
Comunicación	Cuenta con página web propia, que incluye una sección de noticias, además de tener presencia en cuatro redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn y Pinterest. También participa en las principales ferias del sector editorial nacional e internacional, a través de los stands de la UNE y de la Xarxa Vives d'Universitats.

La editorial de la UPV (edUPV)

Año de fundación	1986
Misión	Creación y difusión del conocimiento científico, manteniendo y fomentando las buenas prácticas en la publicación y observando su calidad.
Estructura	Servicio general de la universidad.
Catálogo	Más de 1.400 títulos, en formato papel y electrónico.

Ventaja competitiva	Destaca su política editorial de acceso abierto alineada con la de la UPV, su política de selección y evaluación de publicaciones, su transparencia y su catálogo en materia de ingenierías (Giménez Toledo, 2019).
Comunicación	Tiene página web propia, pero no dispone de apartado de noticias. No obstante, tiene perfil en las redes sociales de LinkedIn y Twitter. También participa en las principales ferias del sector editorial nacional e internacional, a través de los stands de la UNE y de la Xarxa Vives d'Universitats.
Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona	
Año de fundación	1952
Misión	Publicación de libros destinados a difundir el conocimiento al público lector interesado en temas de formación y divulgación de los ámbitos científico, de investigación y pedagógico-docente, y la ubicación de las obras en el mercado editorial (Universitat de Barcelona, 2022).
Estructura	Dieciséis personas: una directora y personal de las áreas económica, de edición y producción, de edición digital, comercial y <i>marketing</i> , y difusión y prensa.
Catálogo	Cerca de 2.000 títulos, en formato papel y electrónico (Giménez Toledo, 2019).
Ventaja competitiva	Buena infraestructura interna y política editorial definida.
Comunicación	Cuenta con dos áreas específicas de difusión y <i>marketing</i> , web propia, con apartado de noticias, y presencia en las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram. También participa en las principales ferias del sector editorial nacional e internacional, con stand propio y a través de los de la UNE y de la Xarxa Vives d'Universitats.
Publicacions de la Universitat de València (PUV)	
Año de fundación	1920
Misión	Proporcionar a la comunidad universitaria manuales docentes y difundir los resultados de la investigación en los diversos campos del saber. Pero a estos objetivos, se le añade un tercero, no menos importante, como es potenciar la proyección social de la universidad (Universitat de València, 2022).
Estructura	Dieciocho personas, entre las que se encuentran, una directora, un gerente y personal de las áreas de edición, <i>marketing</i> , producción y administración.
Catálogo	Más de 4.000 títulos, en formato papel y electrónico,
Ventaja competitiva	Buena infraestructura interna, con un equipo de tres personas en <i>marketing</i> . Su catálogo destaca en las materias de historia, lingüística, literatura y filología, e ingenierías (Giménez Toledo, 2019).
Comunicación	Posee página web propia y presencia en las redes sociales de Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. También participa en las principales ferias del sector editorial nacional e internacional, a través de los stands de la UNE y de la Xarxa Vives d'Universitats.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. DAFO

La siguiente tabla analiza la situación comunicativa de la editorial de la UAB en su entorno interno y externo.

Análisis DAFO de la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB	
ENTORNO INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una persona responsable de la comunicación en su organización • Percepción de la necesidad de poseer una buena reputación, por parte del director editorial • Existencia de una comunidad fiel de PAS en las redes sociales, que interactúa con tono positivo a sus mensajes • Buen conocimiento y prescripción positiva de sus actividades, por parte del PDI • Alto grado de conocimiento sobre su función de publicación de libros de tipo científico-técnico • Identidad visual, en general, bien posicionada entre la comunidad de la UAB • Buena reputación sobre su contribución a la calidad docente, responsabilidad social y proyección internacional de la UAB, entre los estudiantes • Buena reputación respecto al cumplimiento de su objetivo de apoyo a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la comunicación táctica y no planificada • Falta de percepción del valor estratégico de la comunicación, por parte del director editorial • El flujo de la comunicación de la editorial es vertical y unidireccional • Bajo <i>engagement</i> de los estudiantes y del PDI en las redes sociales • No existe una estrategia para los contenidos de su web y redes sociales • Bajo grado de conocimiento sobre sus actividades entre los estudiantes y el PAS • Desconocimiento de las colecciones de libros de la UAB entre la comunidad • Poco reconocimiento de las revistas editadas y de sus premios literarios • Mala reputación sobre su contribución al modelo de gobernanza de la UAB, entre el PDI • Reputación neutra sobre su contribución a la responsabilidad social de la UAB, entre el PAS • Mala reputación sobre su apoyo a la investigación, entre el PDI de la UAB
ENTORNO EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El contexto de conocimiento, digitalización y Ciencia Abierta • La humanización de las organizaciones • El Plan estratégico de la UAB • Tipificación de la editorial como servicio estratégico para la UAB • La función estratégica de la comunicación para establecer relaciones y buena reputación entre los públicos objetivo • El modelo de comunicación simétrico bidireccional para conectar con el público • La comunicación en red • Nuevos desafíos del sector editorial universitario • La reputación de los líderes de opinión del PDI de la UAB en la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno turbulento y cambios imprevistos en los valores sociales de los públicos • Crisis de desconfianza en la Administración pública y pérdida de valor social • Alto condicionamiento de la comunicación del marco legal de la Administración pública en ética y transparencia • Política comunicativa de la UAB enfocada a la imagen de marca hacia el exterior • Competencia principal con estructuras internas en <i>marketing</i> y comunicación, diferenciadas y orientadas estratégicamente • Las redes sociales de la competencia también se orientan a los estudiantes, no solo PDI y PAS

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de la organización

3.3.1. Historia, estructura y organización

En España, la creación de la mayoría de los servicios de publicaciones, tal y como los conocemos en la actualidad, se produce en la década de 1980 en el contexto de la Ley de Reforma Universitaria de 1983 (Baladrón-Pazos & Correyero-Ruiz, 2019, p. 181). El Servicio de Publicaciones de UAB se constituyó en 1979, en el seno de una universidad autónoma que contaba con poco más de una década de existencia (1968), y dejando atrás un contexto social convulso, que iniciaba una nueva era democrática para el país. En ese momento, la editorial nace para dar respuesta a las necesidades de publicación de los trabajos de los profesores de la universidad. En la actualidad, conforma uno de los siete servicios generales de apoyo a la comunidad universitaria, en materia de política editorial y producción de publicaciones. La universidad lo considera un servicio estratégico, dedicado a la publicación y la difusión del conocimiento generado por la comunidad universitaria e investigadora al alcance de sus usuarios (Universitat Autònoma de Barcelona, 2020).

Dentro de la organización, la editorial depende, funcionalmente, del Equipo de Gobierno de la UAB —a través del vicerrectorado de Innovación, Transferencia y Emprendería— y, orgánicamente, de la Gerencia de la UAB. La estructura de la editorial está formada por diez personas, del colectivo de personal de administración y servicios (PAS). Su organigrama contempla una unidad de administración, una multimedia, una de edición de revistas científicas, y una de edición de libros y otros productos (Universitat Autònoma de Barcelona, 2021).⁸ Sin embargo, esta relación de lugares de trabajo está desfasada y no atiende a la realidad de los perfiles del personal en la actualidad, que han ido evolucionando, dando forma a nuevos roles dentro de la editorial y acorde a la nueva realidad de la universidad y de la sociedad en general. Este es el caso de la edición electrónica de libros, la distribución en línea y la comunicación.

La editorial centra su actividad en la publicación de libros propios o en coedición con otras universidades, instituciones y editoriales públicas o privadas, para cubrir las necesidades de la UAB. En esta línea, **apoya la docencia que se imparte en la universidad**, con la publicación de manuales y materiales didácticos dirigidos a las titulaciones que la UAB ofrece a los estudiantes; **contribuye a la difusión de la actividad científica y técnica**, con la publicación de libros especializados, revistas científicas y tesis doctorales; y **promueve los vínculos y transferencia de conocimiento entre la universidad y la sociedad**, con la publicación de obras divulgativas y la organización de actividades de carácter cultural (Universitat Autònoma de Barcelona, 2020). Asimismo, apoya a los centros y a la comunidad universitaria, ofreciendo servicios específicos relacionados con su ámbito de actuación, como la

⁸ El organigrama del Servicio de Publicaciones de la UAB puede consultarse en el siguiente documento en línea: https://www.uab.cat/doc/Organigrama_PAS_UAB_2021

gestión de la producción de la papelería oficial de la institución. Pese a ello, este último servicio ha ido en decadencia con el paso del tiempo y las nuevas políticas de transformación digital de la Administración pública.

En la actualidad, el fondo del Servicio de Publicaciones de la UAB está compuesto por 1.093 títulos vivos (en formato papel y digital), de entre los que sobresalen sus publicaciones en las disciplinas de física, medicina, bellas artes, psicología y economía, dentro del sector editorial universitario. La editorial cuenta con cincuenta y una colecciones de monografías activas. Dentro de esta categoría, se encuentran las series de materiales y manuales de apoyo a la docencia; entre las que destacan «Materials», «Documents» y «Manuals de la UAB»; las colecciones de divulgación científica, entre las que resaltan «El espejo y la lámpara» y «Derecho Animal»; y las de creación literaria y ensayo, con las recopilaciones «Gabriel Ferrater» y «Pensar més». Además, la editorial cuenta con un sello CEA-APQ⁹ en la colección de comunicación «Aldea Global», que coedita junto a la UV, la UJI, y la UPF. En cuanto a las revistas científicas, la editorial publica un total de cincuenta y tres, todas ellas en acceso abierto. Dentro de esta categoría destacan «Educar», «Papers de la UAB», «Catalan Journal» y «Enseñanza de las Ciencias Sociales». No obstante, la editorial no cuenta en la actualidad con ningún sello de calidad de la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT) entre sus revistas. En cuanto a sus actividades de relaciones públicas, el Servicio de Publicaciones de la UAB coorganiza anualmente dos premios editoriales junto a instituciones de su esfera territorial de influencia. Por un lado, los premios literarios, con el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès y; por otro lado, el premio de ensayo joven «Pensar més», con el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès y la Asociación Gabriel Ferrater. Asimismo, organiza presentaciones de libros, especialmente, de sus obras de divulgación científica y literarias, y participa en ferias nacionales e internacionales y en otras actividades culturales del sector. Aparte de estas acciones, la responsable de comunicación gestiona la relación con los organismos internos de la universidad, con las instituciones colaboradoras y con los medios de comunicación, la comunicación digital en la página web y redes sociales de la editorial, y la publicación del catálogo en los repositorios, bases de datos de distribución y plataformas de venta en línea.



“El posicionamiento actual del Servicio de Publicaciones de la UAB frente a su competencia, en el mercado editorial universitario, es el de un servicio público de apoyo a la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento surgido en la universidad, mediante un catálogo de publicaciones sólido y una actividad socialmente responsable ante la comunidad de la UAB y la sociedad, en general”.

⁹ El Sello de Calidad en Edición Académica (CEA-APQ) es promovido por la UNE y avalado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), con la finalidad de reconocer, distinguir, promover y estimular la calidad en la edición académica (Unión de Editoriales Universitarias Españolas, 2022c).

3.3.2. Credo corporativo

Misión

El Reglamento del Servicio de Publicaciones de la UAB declara que la razón de ser de la editorial es la de «apoyar la actividad docente, de investigación y de transferencia de conocimiento de la universidad en materia de política editorial y de producción de publicaciones en cualquier formato, con vocación de innovar y responder a la constante transformación tecnológica y cultural de la sociedad» (2020, p. 1). Teniendo en cuenta el entorno externo de la editorial, hay que reconocer que su misión está bien definida y en consonancia con el actual propósito que persigue la universidad entre su principal grupo de interés. Este hecho no es de extrañar, dada la reciente publicación de esta normativa interna, que data de 2020, periodo en el que el plan estratégico institucional ya llevaba dos años en funcionamiento y había fijado su horizonte para 2030.

Visión

Cabe destacar que la editorial ya incluye, en su página web actual, una pincelada de hacia dónde se dirigen sus actuaciones y, por tanto, parte de lo que le gustaría devenir en un futuro en el sector editorial universitario. Pues, afirma que «las principales líneas de trabajo del Servicio de Publicaciones están dirigidas a impulsar la publicación de libros en formato electrónico, potenciar las revistas científicas digitales y promover la ciencia abierta, a través de la colaboración con otras instituciones y universidades (Universitat Autònoma de Barcelona, 2022a)». Si se considera el hecho de que la UAB posee una política de acceso abierto, aprobada en 2012, y que dos de los ejes estratégicos actuales de la UAB son, la **responsabilidad** en la transformación **social**, mediante la generación y la transferencia de conocimiento; y el **campus**, deviniendo un modelo en Responsabilidad Social Universitaria (RSU) (Universitat Autònoma de Barcelona, 2022c), se podría afirmar que la editorial también equilibra su misión con la institución. No obstante, cabría señalar que, la literatura científica que enmarca el presente trabajo ha vislumbrado otras muchas oportunidades en el porvenir de las editoriales universitarias, como son, el reconocimiento del papel de las editoriales universitarias en el control y la promoción de **la calidad de la edición académica** o la flexibilización de los **modelos de gestión** para garantizar una mayor orientación al **marketing** y una mejor **comercialización** y **distribución** (Baladrón-Pazos & Correyero-Ruiz, 2019, p. 179). Del mismo modo, el análisis de la percepción de la comunidad universitaria concluye que la editorial debería mejorar su reputación, en cuanto a su contribución al alcance de un **modelo de gobernanza** universitario más autónomo, participativo y transparente en la UAB, así como en cuanto a su misión de **apoyo a la investigación**. Pero también señala que sus públicos clave reconocen su aportación a la calidad docente y a la proyección internacional de la universidad, y valoran positivamente su servicio de apoyo a los centros y la comunidad universitaria, contribuyendo, así, a alcanzar los siguientes ejes estratégicos de la universidad: **calidad docente**, **comunidad UAB** y **proyección internacional**.

En conclusión, si la editorial contempla una visión más amplia, integrando estos nuevos desafíos y mejorando la percepción de sus públicos clave, en aquellos ámbitos donde resulta menos valorada, obtendría una mejora en su posicionamiento y contribuiría al cumplimiento del resto de los objetivos estratégicos de la UAB: la **calidad docente**, dando respuesta a las necesidades de la sociedad, con el apoyo de la investigación y de modelos pedagógicos innovadores y de calidad; y el modelo de **gobernanza eficiente**, con un sistema de gestión eficaz y eficiente. Por tanto, una posible propuesta de visión, más sostenible a largo plazo, y acorde al futuro entorno de la editorial, podría ser:



“El Servicio de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona del año 2030 pretende ser una editorial universitaria reconocida internacionalmente por la diversidad y la calidad de sus publicaciones, mediante un apoyo responsable, abierto, innovador y eficiente a la comunidad de la UAB y la sociedad en general”.

De esta forma, el Servicio de Publicaciones de la UAB proyectará plenamente una imagen de lo que los miembros de su comunidad quieren que sea, o llegue a ser (Matilla & Ricarte Bescós, 2009, p. 75).

Valores

Los valores actuales de la editorial no están recogidos expresamente, ni pueden consultarse en un documento o página web institucional, pero se demuestran a través del comportamiento de las personas que trabajan en el equipo, los resultados obtenidos, las características y contenidos de sus publicaciones, la manera de ofrecer un servicio u organizar una actividad, algunos procedimientos internos, ciertas creencias traspasadas entre sus dirigentes, convicciones asimiladas por miembros de la universidad, etc. Es por ello, que, a través de la observación directa de la autora, de entre las principales creencias por las que se gobierna la editorial en la actualidad, destacan: la **transparencia**, la **honestidad**, la **responsabilidad social**, la **innovación**, la **eficacia** y la **calidad**.

No obstante, para configurar la esencia de su futura actuación de forma congruente con la universidad, el Servicio de Publicaciones debe seguir el marco ético que guía la buena conducta entre la comunidad de la UAB. En este sentido, es conveniente que, por un lado, la editorial inspire su comportamiento en aquellos los principios y valores generales de la universidad, que más le influyen y que no integra en la actualidad, como son el **conocimiento** y la **participación**, e incluya entre sus valores nucleares actuales, la **transparencia**, como criterio ético propio de su ámbito como colectivo de personal de administración y servicios (Universitat Autònoma de Barcelona, 2011), para guiar a las personas que forman parte de la editorial, de tal forma que consigan hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión (Matilla & Ricarte Bescós, 2009, p. 77).

3.4. Análisis de los públicos

3.4.1. Mapa general de públicos

La siguiente tabla tiene la finalidad de clasificar a los públicos¹⁰ con los que se relaciona la editorial de la UAB, en función de las cuatro categorías de *linkage*,¹¹ propuestas por Smith: clientes, productores, habilitadores y limitadores (2013, pp. 61-64).

Tabla general de públicos del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Cientes	
Actuales	Personal investigador y docente de la UAB (catedráticos, titulares, agregados, colaboradores, en formación, postdoctorales, visitantes...), personal de administración y servicios de la UAB (de escuelas, centros, facultades, departamentos, etc.), alumnos de la UAB (grado, posgrado, máster o doctorado), personal de centros y escuelas adscritas/vinculadas a la UAB (Institut Guttmann, EINA, Escola Gimbernat, etc.), PDI de otras universidades coeditoras, personal de fundaciones de la esfera UAB (El Parc de Recerca, FAS...).
Secundarios	Estudiantes de otras universidades, investigadores y docentes de otras universidades (nacionales e internacionales) y personas de la sociedad en general interesadas por obras científico-técnicas, de divulgación, de ensayo, de literatura, y por actividades culturales.
Potenciales	Estudiantes de doctorado, egresados con interés en la docencia universitaria y opositores a personal de administración y servicios.
Exclientes	<i>Alumni</i> de la UAB, personal de la UAB antiguo o jubilado (exprofesores, exinvestigadores y expersonal de la universidad).
<i>Shadow constituencies</i>	Ciudadanos de las poblaciones de Cerdanyola del Vallès y Sant Cugat del Vallès, donde la editorial organiza actividades culturales en colaboración con sus ayuntamientos.
Productores	
Proveedores	Empresas y profesionales que participan en la publicación: traductores, correctores, maquetadores, impresores, distribuidores (Midac, UDL libros, Dilve...), plataformas de venta de libros en línea (Unebook, Google, Amazon, etc.).
Financieros	Centros de coste de las facultades y departamentos de la UAB, aportaciones privadas de los autores/ras, subvenciones de la Generalitat para la promoción a la edición de libros, subvenciones para el apoyo a la organización y celebración de premios y concursos culturales, y entidades patrocinadoras de proyectos de investigación (Banco Sabadell...).
Personal	Los trabajadores de las diferentes unidades de la editorial: dirección, administración, producción, multimedia, comunicación y almacén.

¹⁰ Véase el mapa conceptual de públicos (*spidergram*) en los apéndices.

¹¹ El concepto de *linkage* se atribuye a los patrones de relación que existen entre las organizaciones y sus diversos públicos (Gruning y Hunt en Smith, 2013, p. 61).

Habilitadores	
Líderes de opinión	Investigadores y docentes de renombre en el sector editorial universitario (Luís Pastor, María Isabel Cabrera, Remedios Pérez García, Elea Giménez Toledo, etc.), <i>Honoris Causa</i> de la UAB, líderes de opinión internos entre el personal de la UAB (agentes sociales, miembros del equipo de gobierno, PDI emérito, miembros del claustro de estudiantes...) y líderes informales entre la comunidad UAB en las redes sociales (<i>influencers</i>).
Aliados	La Unión de Editoriales Universitarias, el Grupo de publicaciones de la Xarxa Vives d'Universitats, la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN), el Catálogo Colectivo de las Universidades de Cataluña (CSUC), el Servicio de Cultura de la UAB, el Servicio de Bibliotecas de la UAB, el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès y el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.
Reguladores	El Ministerio de Universidades del Gobierno de España, el Departament de Recerca i Universitats de la Generalitat de Catalunya, el Consejo de Gobierno de la UAB, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO).
Medios	Agencias y prensa (Europa Press, La Vanguardia, ARA...), televisión (TV3, 8TV...), radio (RAC 1, Catalunya Ràdio...), revistas especializadas y suplementos culturales (UneLibros, UneRevistas, Sàpiens, Culturas...) y publicaciones científicas (Educar, Papers...).
Limitadores	
Oponentes	Ciudadanos que se opongan a la inversión pública en materia editorial y publicaciones.
Competidores	Editoriales universitarias de Catalunya y España (Editorial UOC, editorial de la Universitat Politècnica de València...), editoriales académicas internacionales (Oxford University Press, Cambridge University Press...) y editoriales privadas españolas e internacionales (Editorial Planeta, Penguin Random House, Reed Elsevier, Thomson Reuters...).
Fuerzas hostiles	Poderes políticos o económicos externos que podrían limitar la actividad de la editorial.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Públicos clave

Una vez identificados los diversos públicos vinculados con la editorial, se ha comprobado que su principal grupo de interés es la comunidad de la UAB (principales clientes actuales), integrada por el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios, y los estudiantes (grado y postgrado, máster o doctorado). Estos públicos mantienen una relación mutua con la universidad (*stakeholders*), y serán los considerados como estratégicos para el plan de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB.

A continuación, se analizan los públicos clave atendiendo a su estadio de desarrollo respecto a la editorial, según la clasificación de Gruning y Hunt (1984) (Smith, 2013, pp. 74-76), sus principales características y su declaración de beneficio (*benefit statement*).

Tabla de públicos clave del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Estudiantes de grado	
Etapas de desarrollo	Público latente : comparte un tema con la editorial (libros, revistas, actividades...), pero todavía no es consciente y no reconoce el potencial beneficio que le aporta.
Características clave	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros materiales y manuales de estudio apoyan su necesidad básica de conocimiento y su demanda de seguridad, respecto a la calidad de sus estudios. También persiguen sentirse parte de una identidad común universitaria, mediante su participación en nuestras actividades. • Para ellos la editorial posee una buena reputación en cuanto a su aportación a la calidad docente, responsabilidad social y proyección internacional de la UAB. Valoran positivamente el apoyo de la editorial a la investigación y a la comunidad. • Se comunican con la editorial vía redes sociales y formularios en línea. • Mujeres y hombres, de habla catalana y/o castellana, y de entre 18-25 años.
Benefit Statement	Sentirse seguros en su educación superior e integrantes de una comunidad universitaria de excelencia.
Estudiantes de postgrado, máster o doctorado	
Etapas de desarrollo	Público consciente : reconoce que comparte un tema con la editorial (libros, revistas, tesis, actividades...) y percibe las consecuencias como relevantes, pero no está organizado para discutirlo o actuar sobre él.
Características clave	<ul style="list-style-type: none"> • Persiguen el respeto y la apreciación de otras personas, mediante nuestros servicios de apoyo a sus estudios. También persiguen sentirse parte de una identidad común universitaria, mediante su participación en nuestras actividades. • Se comunican con la editorial vía e-mail o presencialmente. • Mujeres y hombres, de habla catalana y/o castellana, y de entre 22-35 años.
Benefit Statement	Sentirse orgullosos y reconocidos por formar parte de una universidad de excelencia internacional.
Personal de administración y servicios	
Etapas de desarrollo	Público activo : discute y actúa alrededor del tema compartido con la editorial (papelería, publicaciones y actividades).
Características clave	<ul style="list-style-type: none"> • Con nuestros productos y actividades suple la necesidad básica de seguridad de la institución, así como de pertenencia al grupo. • Se comunican con la editorial presencialmente, vía e-mail y teléfono. Valoran los líderes de opinión funcionales y orgánicos de la universidad. • Mujeres y hombres, de habla catalana y/o castellana, y de entre 18-65 años.
Benefit Statement	Sentirse respetados y reconocidos con su aportación a la gestión de excelencia de la universidad.

Personal docente	
Etapas de desarrollo	Público activo : discute y actúa alrededor del tema compartido con la editorial (papelería, publicaciones y actividades).
Características clave	<ul style="list-style-type: none"> Tiene la necesidad de ser reconocido por sus aportaciones al desarrollo educativo de otras personas y la autorrealización de sus necesidades de comprensión del entorno. Para ellos la editorial posee una buena reputación en cuanto a su aportación a la comunidad y a la proyección internacional de la UAB, pero baja en cuanto a modelo de gobernanza y campus. Valoran negativamente el apoyo de la editorial a la investigación. Se comunican con la editorial presencialmente, vía e-mail y teléfono. Valoran los líderes de opinión científicos en su campo de actividad. Mujeres y hombres, de habla catalana y/o castellana, y de entre 28-65 años.
Benefit Statement	Reconocimiento y proyección internacional de sus carreras docentes. Autorrealización de sus motivaciones de enseñanza a los demás.
Personal investigador	
Etapas de desarrollo	Público activo : discute y actúa alrededor del tema compartido con la editorial (papelería, publicaciones y actividades).
Características clave	<ul style="list-style-type: none"> Tiene la necesidad de ser reconocido por sus aportaciones al conocimiento y así como la búsqueda de su autorrealización, a través de la resolución de problemas científicos y mediante su aportación crítica. Para ellos la editorial posee una buena reputación en cuanto a su aportación a la calidad docente y a la responsabilidad social de la UAB, pero baja en cuanto a modelo de gobernanza. Valoran muy positivamente el apoyo de la editorial a la investigación. Se comunican con la editorial presencialmente, vía e-mail y teléfono. Valoran los líderes de opinión científicos en su campo de actividad. Mujeres y hombres, de habla catalana y/o castellana, y de entre 28-65 años.
Benefit Statement	Reconocimiento y proyección internacional de sus carreras como investigadores. Autorrealización de sus motivaciones de aportación a la sociedad del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

4. Etapa II: estrategias

Una vez conocida la situación actual de la comunicación, la organización y los públicos de la editorial de la UAB, la siguiente fase estratégica del plan establece qué persigue y cómo lograrlo. Para ello, se incluye la declaración de su posicionamiento deseado, la meta general para resolver la situación actual de su comunicación, los objetivos de comunicación que especificarán los resultados clave, sus estrategias y técnicas, así como el contenido y el concepto creativo de sus mensajes.¹²

4.1. Posicionamiento, meta y objetivos de comunicación

4.1.1. Posicionamiento

El punto de partida de una planificación estratégica de relaciones públicas es el posicionamiento, entendido como una expresión general de cómo una organización quiere que sus públicos la distingan frente a su competencia (Smith, 2013, p. 95). Tal y como se ha visto, el posicionamiento actual de la editorial frente a su competencia es el de un servicio público de apoyo a la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento surgido en la universidad, mediante un catálogo de publicaciones sólido y una actividad socialmente responsable ante la comunidad de la UAB y la sociedad, en general. No obstante, partiendo de una visión más ampliada de hacia dónde se dirige en un futuro¹³—fundamentada en el análisis previo de la percepción de sus públicos, su competencia y sus oportunidades comunicativas—, para ocupar una situación competitiva en el mercado editorial universitario, el Servicio de Publicaciones de la UAB deberá ser visto y conocido, en la mente de sus públicos objetivo; como **«una editorial universitaria pública y catalana caracterizada por la calidad, la multidisciplinariedad y la proyección internacional de sus publicaciones y actividades, adecuadas de forma eficaz, innovadora y responsable a la comunidad de la UAB y a la sociedad del conocimiento»**. Esta declaración resalta los atributos deseados por la editorial y sus públicos clave, a la par que la diferencia del resto de sus principales competidores.

4.1.2. Meta

El objetivo general y global del presente plan de comunicación es **mejorar la visibilidad y la reputación del Servicio de Publicaciones de la UAB entre los miembros de su comunidad universitaria**. En esta línea, la meta se clasificaría como de gestión de reputación, según la propuesta de Smith, basada en Patricia Swann (2013, p. 98).

¹² Véase tabla resumen de la planificación estratégica de la comunicación de la editorial en los apéndices.

¹³ Véase la propuesta de visión en el apartado Credo corporativo.

4.1.3. Objetivos de comunicación

Los colectivos que conforman la comunidad de la UAB demandan una mejora de la percepción de la editorial diversa y determinada por sus actividades y relaciones entre sí. Es por esta razón que el plan de comunicación agrupa a los públicos clave en tres grandes grupos (estudiantes, PAS y PDI). Consecuentemente, para dar sentido a la meta general, se plantean tres objetivos específicos para cada *skateholder*, y acorde a su estadio de persuasión:¹⁴

Tabla de objetivos de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Estudiantes (grado, postgrado, máster y doctorado)	
Objetivo	Generar un 75% de conocimiento entre los estudiantes de la UAB sobre el apoyo de los productos, servicios y actividades de la editorial en su formación, de octubre de 2023 a septiembre de 2024
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría: conciencia o conocimiento • Dirección: generar • Efecto específico: atención • Foco: los servicios de apoyo de la editorial a la comunidad de la UAB • Evaluación de realización: un 75% • Periodo de tiempo: de octubre de 2023 a septiembre de 2024 (doce meses)
Personal de administración y servicios (PAS)	
Objetivo	Aumentar un 50% el interés del PAS de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de marzo a agosto de 2024
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría: aceptación • Dirección: incrementar • Efecto específico: interés • Foco: los servicios de apoyo de la editorial a la comunidad de la UAB • Evaluación de realización: un 50% • Periodo de tiempo: de marzo a agosto de 2024 (seis meses)
Personal docente e investigador (PDI)	
Objetivo	Mejorar un 25% la opinión del PDI de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de enero a marzo de 2023
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría: acción • Dirección: cambiar • Efecto específico: opinión (positiva) • Foco: los servicios de apoyo de la editorial a la docencia e investigación de la UAB • Evaluación de realización: un 25% • Periodo de tiempo: de enero a marzo de 2023 (tres meses)

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Según Smith, existe una jerarquía ordenada entre los objetivos de la comunicación, que surge de una progresión lógica a través de tres etapas de persuasión: conocimiento, aceptación y acción (2013, p. 104).

4.2. Estrategias, mensajes y concepto creativo

En función de la situación de partida y de los objetivos de comunicación de la editorial, el plan contemplaría las siguientes estrategias proactivas, así como los mensajes y el concepto creativo que actuará como «paraguas» de sus acciones:

Tabla de estrategias, mensajes y concepto creativo de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Generar un 75% de conocimiento entre los estudiantes de la UAB sobre el apoyo de los productos, servicios y actividades de la editorial en su formación, de octubre de 2023 a septiembre de 2024	
Estrategia	Comunicar de forma transparente y abierta la actividad de la editorial
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: proactiva / de comunicación y <i>engagement</i> de la audiencia • Subtipología: comunicación transparente y <i>feedback</i>
Mensaje	«Impulsa tu educación con la editorial de la UAB»
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: apela a la razón, mediante una proposición objetiva que persigue incrementar la atención y se prueba mediante testimonios de usuarios de la editorial.
Aumentar un 50% el interés del PAS de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de marzo a agosto de 2024	
Estrategia	Organizar un evento especial que capte la atención y la aceptación de la audiencia
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: proactiva / de acción • Subtipología: evento especial
Mensaje	«Desarrolla tu vida laboral con la editorial de la UAB»
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: apela a la razón, mediante una proposición de valor para generar interés y actitud positiva, y ratificada por expertos aliados a proyectos de la editorial.
Mejorar un 25% la opinión del PDI de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de enero a marzo de 2023	
Estrategia	Vincular a la audiencia con la editorial mediante un encuentro informativo relevante para su interés profesional
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: proactiva / de acción • Subtipología: implicación de la audiencia / <i>audience interest</i>
Mensaje	«Proyecta tu profesión con la editorial de la UAB»
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología: apela a la emoción por medio de la virtud y la pertenencia a la comunidad de la UAB.

Concepto creativo

El *claim* de la campaña se centra en la idea de que **la editorial apoya la carrera educativa, laboral y profesional de los miembros de la comunidad universitaria en la nueva sociedad**, a través de la transferencia y la difusión del conocimiento surgido en la UAB. Este concepto transmitiría que los productos, servicios y actividades culturales de la editorial potencian el propósito personal de los estudiantes, PAS y PDI en la UAB. Un posible **eslogan**, que sintetizaría la esencia del mensaje, sería: «**Eleva tu carrera con la editorial de la UAB**» una frase clara, sencilla y directa que, mediante una metáfora familiar a la operación matemática, connota el concepto enfocado, noble y verosímil, de la idea paraguas. El hecho de que el desarrollo de la comunidad universitaria pueda devenir por diferentes vías: formativo, profesional o laboral... hace que el concepto sea suficientemente amplio para proyectarse en diferentes medios, convencionales y no convencionales, y apoyar los objetivos de cada público objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

5. Etapa III: tácticas

5.1. Agrupación y acciones

Los públicos estratégicos del Servicio de Publicaciones de la UAB tienen un perfil muy diferenciado entre sí. En consecuencia, para presentar adecuadamente el análisis e ideas del plan de comunicación, el criterio seleccionado para **agrupar** las **tácticas** y **acciones** es **el público** (Smith, 2013, pp. 306-308). Este enfoque se considera el más adecuado y el que aportará mayor cohesión y lógica al plan de comunicación porque profundiza en el elemento más distintivo del programa, centrándose por separado en cada público clave (estudiantes, PAS y PDI), y a diferencia de otros formatos, como las agrupaciones por medios u objetivos, que pueden ser inconexas y menos segmentadas.

Partiendo de esta premisa, el plan se enfoca en la **comprensión** del **estado mental** de los públicos objetivo, tal y como apuntan Gruning y Hunt, para interactuar correctamente con ellos, y teniendo en cuenta los cinco requisitos para el éxito del mensaje (Wilcox, 2012, pp. 175-179). En esta línea, siguiendo la categorización de públicos propuesta por Smith (2013, pp. 61-64), se ha considerado el **nivel de atención** de los públicos clave, comprobando que existen públicos **latentes** (estudiantes de grado) y **conscientes** (estudiantes de postgrado, máster y doctorado), dónde los objetivos de comunicación se centran en exponer y difundir adecuadamente el mensaje, y públicos **activos** (personal de administración y servicios, personal docente y personal investigador), dónde los objetivos de comunicación se centran en la aceptación y el cambio en la actitud o el comportamiento.

Por otro lado, se ha analizado la fase del **proceso de adopción** en la que se encuentran los públicos objetivo e identificado su fuente primaria de información (Wilcox, 2012, pp. 189-191). De este modo, dado que la mayoría de los estudiantes se encuentran en la fase de **concienciación**, los canales de comunicación masivos, los sitios web y los medios sociales serán las fuentes de información prioritarias para alcanzarlos. En el caso del PAS, dado que se ubican en la fase de **interés**, los medios que conseguirán mayor

impacto serán aquellos más especializados y complejos, que les aporten una información complementaria a la que ya poseen. Por último, el PDI, al situarse en la fase de **evaluación, prueba o adopción**, reclamará fuentes de comunicación más interpersonales y menos masivas, que le proporcionen credibilidad y confianza. Una vez conocidos los medios más influyentes de cada *target*, se han seleccionado una variedad de **tácticas, acciones y canales** de comunicación, asociados a cada estrategia y que aportan un plan de comunicación armónico e integral (Wilcox, 2012, p. 173).

Tabla de tácticas, acciones y canales de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB

Comunicar de forma transparente y abierta la actividad de la editorial (Estudiantes)



Táctica	Relaciones con los clientes con medios de la organización y a través de herramientas en línea como medios electrónicos y social media
Acciones	Crear un nuevo videoblog titulado « InÈdit » en el que informar semanalmente a los estudiantes de las novedades y tendencias de la editorial, a través de vídeos protagonizados por miembros de la comunidad universitaria (PAS, PDI, estudiantes), que comuniquen, en primicia, sus propias experiencias entorno a algún producto, servicio o actividad de la editorial (un técnico que explica un proceso editorial, un autor que comenta su libro, un investigador su artículo en una revista, un nuevo ganador de un premio literario, un alumno que utiliza un manual para cursar una asignatura...). Se involucraría a autores, clientes del personal de administración y servicios, técnicos de la editorial, miembros del equipo de gobierno y estudiantes. Asimismo, se ofrecería la posibilidad de interacción, que no posibilita la página web editorial, mediante comentarios en las entradas del blog.
Canales, soportes y medios	El blog se crearía en la aplicación WordPress y con una identidad visual propia. Las entradas serían semanales y constarían de un vídeo testimonial, junto a una breve entrada resumen textual. Los vídeos también se acortarían y se difundirían como <i>reels</i> (sesenta segundos) en un nuevo perfil de Instagram , más afín al <i>target</i> de los estudiantes, acorde al tipo contenido (vídeos) y aprovechando la presencia de la UAB en esta red social. Para visibilizar y generar tráfico hacia el blog, en la <i>home</i> de la página web de la editorial, se crearía una nueva pestaña en el menú, titulada InÈdit. Todas las difusiones en las redes sociales de la editorial irían acompañadas de la etiqueta: #InÈditUAB y la mención al perfil social oficial de la universidad. También se solicitaría al Área de Comunicación de la UAB la inserción de una noticia, para las entradas al blog más destacadas, en los apartados de actualidad de las secciones «Estudios» y/o «Vivir el campus» de la página web de la UAB.

Organizar un evento especial que capte la atención y la aceptación de la audiencia (PAS)



Táctica	Comunicación interna (interpersonal) mediante evento festivo para la comunidad
Acciones	Organizar un evento de conferencias TEDx ¹⁵ en el campus, con motivo del día del libro (Sant Jordi), titulado TEDxPublicacionsUAB . El evento consistiría en una serie de seis breves charlas de divulgación científica, sobre temas de interés para los trabajadores de la UAB y la sociedad, en general (medioambiente, economía, tecnología, derecho...), aprovechando la multidisciplinariedad de los contenidos del Servicio de Publicaciones de la UAB, basados en los ámbitos de estudios impartidos en la UAB: Ciencias de la Salud, Ciencias, Biociencias, Artes y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingenierías. Para atraer la atención y la credibilidad de la audiencia, las ponencias irían a cargo de especialistas de reconocido prestigio del PDI de la UAB, que fuesen autores de algunas de las colecciones de divulgación científica de la editorial (El espejo y la lámpara, Derecho Animal...). Se involucraría a la librería del campus (Abacus) para que posicionara los libros en un espacio destacado y señalizado con la identidad visual del evento.
Canales, soportes y medios	El acto sería gratuito y en formato híbrido (presencial y virtual). El evento presencial sería de acceso exclusivo para los miembros del PAS, con inscripción previa, y se celebraría en el Auditorio de la Facultad de Filosofía y Letras de la UAB. El acto virtual se podría seguir en abierto y en directo vía LinkedIn Live , a través de un nuevo perfil de la editorial en LinkedIn. Se realizarían contactos telefónicos a los directores de las colecciones de monografías y revistas, para proponerles su participación. La convocatoria de asistencia para el PAS se realizaría mediante el envío de un <i>e-mail</i> segmentado a las cuentas institucionales de este colectivo, a través de la Oficina de Coordinación Institucional (OCI). Se solicitaría al Área de Comunicación de la UAB la inserción de una noticia en el apartado actualidad de la sección «Personal de la UAB» de la página web oficial de la UAB, así como en el boletín de comunicación interna del personal de la UAB. También se apoyaría la acción, a través de los propios canales de la editorial, publicando una noticia en la página web y redes sociales, mediante la etiqueta: #TEDxPublicacionsUAB.

¹⁵ TED Conferences es una ONG que publica charlas internacionales en línea para su distribución gratuita bajo el lema «ideas que vale la pena difundir». Los eventos TEDx son organizados de forma independiente por individuos apasionados que buscan descubrir nuevas ideas y compartir sus investigaciones con su comunidad local (TED Conferences, 2022).

Vincular a la audiencia con la editorial mediante un encuentro informativo relevante para su interés profesional (PDI)



Táctica	Relaciones con los clientes y comunicación interna (interpersonal), mediante un encuentro educativo con la comunidad y a través de herramientas en línea como medios electrónicos y social media
Acciones	Organizar workshop híbrido (taller formativo) titulado « Project@ » sobre cómo mejorar la calidad en la edición de publicaciones científico-técnicas (monografías y revistas) para optar a sellos de calidad (CEA-APQ y FECYT), que las posicionen internacionalmente entre la comunidad científica. Para atraer el prestigio y el interés de las audiencias, los portavoces del <i>workshop</i> serían, por un lado, los jefes de la unidad de libros y de revistas científicas, que mostrarían técnicamente cómo la editorial de la UAB soporta estos estándares mediante sus servicios y políticas de publicación, y por otro lado, dos miembros del PDI de la UAB, que hayan publicado en una colección de monografías o revista científica de alto impacto, que hayan obtenido o estén en proceso de obtener algún sello de calidad, para que compartan su caso entre sus iguales.
Canales, soportes y medios	El taller se realizaría presencialmente en la Sala de Revistas de la Biblioteca de Humanidades de la UAB y, virtualmente, a través de la aplicación Microsoft Teams , aprovechando que es la herramienta que la institución facilita al personal universitario. Se realizarían contactos telefónicos a los directores de los consejos editoriales de publicaciones con sello de calidad, para proponerles su participación. La convocatoria de asistencia al PDI se realizaría mediante la técnica de «comunicación en cascada», a través de una reunión por videoconferencia con los directores de las revistas y de las colecciones de monografías de la UAB. Se solicitaría al Área de Comunicación de la UAB la inserción de una noticia en el apartado actualidad de las secciones «Investigación» e «internacional», de la página web oficial de la universidad, así como en el boletín de comunicación interna del personal de la UAB. También se apoyaría la acción, a través de los propios canales de la editorial, publicando una noticia en la página web y difundiéndola en sus redes sociales, mediante la etiqueta: #Project@UAB.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Implementación

Una vez agrupadas las tácticas y definidas las acciones para cada público clave del plan de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB, se establecen los requerimientos específicos para su ejecución: calendario y presupuesto. A continuación, se definen el patrón y la frecuencia de las diferentes acciones, y la temporización de sus tareas, mediante un cronograma y, posteriormente, se detallan sus presupuestos.

5.2.1. Calendario

ACCIONES / TAREAS		2023				2024								
		Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se
ESTUDIANTES	Videoblog «InEdit»													
	Creación y personalización del blog en WordPress													
	Obertura y difusión del nuevo perfil en Instagram													
	Planificación de la estrategia de contenidos semestrales													
	Búsqueda y contacto de participantes para los vídeos													
	Preparación de los guiones y recursos para la grabación													
	Grabación, postproducción de vídeos y redacción artículos													
	Creación y <i>linkage</i> de la pestaña en la web editorial													
	Publicación de los contenidos en el blog													
	Publicación de <i>reels</i> en Instagram y difusión en RRSS													
	Redacción de nota de prensa y envío a comunicación UAB													
<i>Feedback</i> de los comentarios y seguimiento del impacto														
PAS	Evento «TEDxPublicacionsUAB» Sant Jordi 2024													
	Contacto con la plataforma TED para la creación del evento													
	Obertura y difusión del nuevo perfil en LinkedIn													
	Planificación de la estrategia de contenidos													
	Creación de los <i>copys</i> y visuales del evento													
	Búsqueda y contacto ponentes para las charlas													
	Videoreuniones de preparación con los portavoces													
	Reserva de la sala y preparación del <i>streaming</i>													
	Gestión de la venta con la librería del campus													
	Preparación y envío de <i>e-mail</i> interno al PAS de la UAB													
	Redacción de nota de prensa y envío a comunicación UAB													
	Difusión previa en la web y redes sociales de la editorial													
	Gestión del <i>merchandisig</i>													
	Realización del acto y <i>streaming</i> en LinkedIn Live													
Difusión posterior en la web y redes sociales de la editorial														
Contacto telefónico / <i>e-mail</i> participantes														
<i>Feedback</i> de los comentarios y seguimiento del impacto														
PDI	Workshop «Project@»													
	Ideación de los contenidos con los jefes de unidad													
	Creación de los <i>copys</i> y visuales del evento													
	Búsqueda y contacto de ponentes para la formación													
	Preparación de los guiones y recursos en Microsoft Teams													
	Videoreuniones de comunicación en cascada													
	Reserva de la sala y preparación del <i>streaming</i>													
	Realización del <i>workshop</i>													
	Difusión en la página web y redes sociales de la editorial													
	Redacción de nota de prensa y envío a comunicación UAB													
<i>E-mail</i> MK a los participantes con los materiales del taller														
<i>Feedback</i> de los comentarios y seguimiento del impacto														

5.2.2. Presupuesto

A continuación, se presenta un presupuesto por cada una de las estrategias y públicos clave del programa. Dado que las acciones del plan de comunicación son gratuitas para las audiencias, y no perciben ningún ingreso (inscripciones, patrocinios, subvenciones...), sus presupuestos contemplan, únicamente, los posibles gastos asociados.

Gastos	Videoblog InÈdit (Estudiantes)					
	PARTIDAS	CANT.	PRECIO	TOTAL	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
Alquiler de espacios (venue) y gastos asociados		0				
Plató de grabación Facultad de Com. UAB	1	0	0	UAB	Cedido UAB	
Medios técnicos		0				
Portátil o PC, conexión a Internet y Wi-Fi	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Programa de edición de vídeo Adobe Premiere	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Aplicación Instagram	1	0	0	Meta Platforms, Inc	Software gratuito	
Aplicación WordPress	1	0	0	Automatic	Software gratuito	
Cámara y micrófonos inalámbricos	1	0	0	UAB	Facultad de Comunicación de la UAB	
Creatividad y diseño		0				
Idea conceptual, identidad visual y copys	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Creación y diseño de la página en WordPress	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Creación y diseño del perfil en Instagram	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Producción gráfica y audiovisual		0				
Vídeos entradas blog y reels Instagram	88	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Comunicación, prensa y relaciones públicas		0				
Artículos entradas blog	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Pestaña menú home página web editorial	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Nota de prensa	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Noticia página web editorial	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Copys para redes sociales	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Contactos telefónicos entrevistados	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Contactos colaboradores UAB	44	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Gastos de personal		0				
Entrevistador	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Entrevistados	44	0	0	UAB	Comunidad de la UAB	
Administración		0				
Gestión del alquiler, reservas y facturación	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB	
Fondo de contingencia. Imprevistos		0				
Imprevistos	1	0	0	UAB	10% del presupuesto total.	
TOTAL (sin I.V.A)			0,00			

Gastos		Evento TEDtalks Sant Jordi (PAS)			
PARTIDAS	CANT.	PRECIO	TOTAL	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
Alojamiento y servicios asociados			438		
Alojamiento y media pensión	6	73	438	Hotel Campus	Tarifa especial miembros de la UAB
Alquiler de espacios (venue) y gastos asociados			0		
Auditorio de la Facultad de Filosofía y Letras	1	0	0	UAB	Cedido UAB. Capacidad para 425 pax.
Viajes y desplazamientos			28,8		
Billete de ida y vuelta en tren	6	4.80	28,8	FGC	Desplazamiento Barcelona - UAB
Medios técnicos			0		
Portátil o PC, conexión a Internet y Wi-Fi	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Proyector y pantalla	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Micrófonos inalámbricos	6	0	0	UAB	Cedido UAB
Programa de edición de vídeo Adobe Premie	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Equipo de <i>streaming</i>	1	0	0	UAB	Cedido UAB. Incorporado en la sala.
Técnico audiovisual	1	0	0	UAB	Servicio Multimedia de la UAB
Aplicación LinkedIn Live	1	0	0	LinkedIn	Software gratuito
Infraestructuras, escenografía y decoración			0		
Acondicionado y decorado de la sala	1	0	0	UAB	Servicio Multimedia de la UAB
Espacio de venta de ejemplares	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Creatividad y diseño			0		
Idea conceptual, identidad visual y <i>copys</i>	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Diseño gráfico de las invitaciones y carteles	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Creación y personalización del perfil en Linke	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Producción gráfica y audiovisual			216,24		
Cartel 3D escenario	1	216,24	216,24	Rotula Tú Mismo	Letras "TEDxPublicacionsUAB"
Carteles OPIS Campus UAB	10	0	0	UAB	Cedido UAB
Señalización de la sala	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Sesión fotográfica	1	0	0	UAB	Área de Comunicación de la UAB
Videos sesión	6	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Comunicación, prensa y relaciones públicas			850		
Nota de prensa	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Noticia página web editorial	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
<i>E-mail</i> interno	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
<i>Copys</i> para redes sociales	5	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Contactos telefónicos ponentes	6	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Contactos colaboradores UAB	2	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
<i>Merchandising</i> : lanyard portatarjetas	425	2	850		Regalo asistentes
Gastos de producción			0		
Venta de libros en la Sala	1	0	0	Abacus UAB	
Gastos de personal			600		
Control de entradas y acreditaciones tarjeta	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Presentador y conductor del evento	1	600	600	Taleia Cultura	Periodista científico
Intervención del Rector	1	0	0	UAB	Gabinete del Rectorado UAB
Administración			0		
Gestión del alquiler, reservas y facturación	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Fondo de contingencia. Imprevistos			425,8		
Imprevistos	1	425,8	425,8	UAB	10% del presupuesto total.
TOTAL (sin I.V.A)			2.346,34		

Gastos		Workshop Project@ (PDI)			
PARTIDAS	CANT.	PRECIO	TOTAL	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
Alquiler de espacios (venue) y gastos asociados		0			
Sala de Revistas de la Biblioteca de Humanidad	1	0	0	UAB	Cedido UAB. Capacidad para 210 pax.
Cáterin y restauración		840			
Coffe break	210	4	840	Grupo Soteras	Tarifa miembros UAB
Medios técnicos		0			
Portátil o PC, conexión a Internet y Wi-Fi	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Proyector y pantalla	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Micrófonos inalámbricos	4	0	0	UAB	Cedido UAB
Programa de edición de vídeo Adobe Premiere	1	0	0	UAB	Cedido UAB
Equipo de <i>streaming</i>	1	0	0	UAB	Cedido UAB. Incorporado en la sala.
Técnico audiovisual	1	0	0	UAB	Servicio Multimedia de la UAB
Aplicación Microsoft Teams	1	0	0	UAB	Infraestructura UAB
Infraestructuras, escenografía y decoración		0			
Acondicionado y decorado de la sala	1	0	0	UAB	Servicio Multimedia de la UAB
Creatividad y diseño		0			
Idea conceptual, identidad visual y <i>copys</i>	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Diseño gráfico del cartel del encuentro	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Creación y personalización de la videoreunión	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Producción gráfica y audiovisual		0			
Presentación Power Point	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Señalización de la sala	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Sesión fotográfica	1	0	0	UAB	Área de Comunicación de la UAB
Vídeos sesión	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Comunicación, prensa y relaciones públicas		0			
Nota de prensa	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Noticia página web editorial	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
<i>Copys</i> para redes sociales	5	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Contactos telefónicos ponentes	2	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Videoreunión directores editoriales UAB	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Contactos colaboradores UAB	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Gastos de personal		0			
Técnico <i>streaming</i> y chat en Teams	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Intervención de los jefes editoriales	2	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Ponentes del PDI	2	0	0	UAB	Personal de la UAB
Administración		0			
Gestión del cáterin, reservas y facturación	1	0	0	UAB	Servicio de Publicaciones de la UAB
Fondo de contingencia. Imprevistos		84			
Imprevistos	1	84	84	UAB	10% del presupuesto total.
TOTAL (sin I.V.A)		924,00			

6. Etapa IV: evaluación

6.1. Modelo de evaluación

Con la finalidad de ofrecer una medición exhaustiva sobre la eficacia del programa, se aplicará el modelo de evaluación en relaciones públicas propuesto por Walter K. Lindenmann (1993), doctor y exdirector de investigación de la consultoría norteamericana en relaciones públicas y comunicación en *marketing*, Ketchum. El modelo de Lindenmann trata de simplificar el proceso mediante el desarrollo de lo que la agencia llama «regla para la efectividad de las relaciones públicas» (*public relations effectiveness yardstick*) (Matilla et al., 2018, p. 215), clasificando la medición en tres niveles (básico, intermedio y avanzado), verticales y progresivos, según el impacto perseguido en las audiencias.

Tabla de niveles de medición de la eficacia de las relaciones públicas de Lindenmann			
Nivel 3	Avanzado		
	Medición	Outcomes Resultados o consecuencias de las relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de comportamiento • Cambios de actitud • Cambios de opinión
Nivel 2	Intermedio		
	Medición	Outgrowths Crecimientos de relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Retención • Comprensión • Concienciación • Recepción
Nivel 1	Básico		
	Medición	Outputs Producción o rendimiento de las relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos objetivo • Impresiones • Apariciones en los medios

Fuente: Elaboración propia, basada en Wilcox et. al. (2012, p. 201) y Marca (2018, pp. 215-219).

6.2. Niveles y métricas

Partiendo de la tipología de objetivos del presente plan (conocimiento, aceptación y acción), que sigue la jerarquía de objetivos propuesta por Smith (2013, p. 104), se han establecido los siguientes niveles de medición para cada público objetivo, así como sus herramientas y técnicas asociadas.

Tabla de evaluación del plan de comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Estudiantes (grado, postgrado, máster y doctorado)	
Objetivo (de conocimiento)	Generar un 75% de conocimiento entre los estudiantes de la UAB sobre el apoyo de los productos, servicios y actividades de la editorial en su formación, de octubre de 2023 a septiembre de 2024
Acción (medios de la organización)	Videoblog «InÈdit» en WordPress, con la promoción de las novedades editoriales y la participación de miembros de la comunidad de la UAB. Difusión vía web institucional, web editorial y redes sociales.
Medición (nivel básico - intermedio)	Se medirán la difusión y exposición al mensaje , a través de los KPIs de alcance , impresiones , número de comentarios y número de seguidores de las noticias en las webs institucionales y las publicaciones en los medios sociales de la editorial. Asimismo, se evaluará el conocimiento , antes y después, mediante dos focus grup formados por los representantes del consejo de estudiantes.
Personal de administración y servicios (PAS)	
Objetivo (de aceptación)	Aumentar un 50% el interés del PAS de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de marzo a agosto de 2024
Acción (comunicación interpersonal)	Evento «TEDxPublicacionsUAB» para celebrar Sant Jordi, presencialmente en la UAB y virtualmente vía LinkedIn Live. Venta de ejemplares. Difusión vía <i>e-mail</i> interno oficial, boletín de comunicación interna, web institucional, web editorial y medios sociales.
Medición (nivel avanzado)	Se medirán el interés y actitud del público , antes y después de la acción. Por un lado, a través del <i>feedback</i> de la audiencia, tabulando el número de inscritos y de asistentes al evento (presenciales y virtuales). También se analizarán las ventas de ejemplares (en formato papel y digital). Asimismo, se contabilizará el número de solicitudes de información , por vía telefónica, presencial, <i>e-mail</i> , formulario web y mensajes en las redes sociales. Se evaluarán las métricas (KPIs) del número de «me gustas» , «shares o compartidos» y la ratio de engagement , de los contenidos del boletín interno, páginas de noticias en las webs institucionales y medios sociales de la editorial.
Personal docente e investigador (PDI)	
Objetivo (de acción)	Mejorar un 25% la opinión del PDI de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de enero a marzo de 2023
Acción (comunicación interpersonal)	<i>Workshop</i> «Project@» sobre calidad editorial, presencialmente en la UAB y virtualmente vía Microsoft Teams. Comunicación interna, noticias en el boletín de comunicación interna, webs institucionales y publicaciones en medios sociales.
Medición (nivel avanzado)	Se medirán el cambio de comportamiento y opinión de los públicos, antes y después de la acción. Se analizarán las estadísticas de participación de la audiencia en el <i>workshop</i> y se tabularán sus opiniones sobre los temas clave de la editorial, a través de una encuesta de satisfacción previa y posterior al curso, que se distribuirá vía <i>e-mail</i> . Se analizará el tono (positivo, neutro o negativo) y la ratio de engagement de los comentarios de las publicaciones del boletín interno, noticias en las webs institucionales y publicaciones en los medios sociales de la editorial. También se tabularán el número de solicitudes de publicación , previas y posteriores al encuentro, por vía telefónica, presencial, <i>e-mail</i> , formulario web y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

Nueva sociedad y oportunidades

El escenario de crisis global vivido en la última década ha redefinido el sistema de valores de la sociedad. Asistimos a la era de la «humanización» de las organizaciones, a través de un propósito que guie su razón de ser, en aras del desarrollo social. Hoy más que nunca, las instituciones deben escuchar activamente los *insights* de la sociedad, para comunicar su valor —con ética y transparencia— y conseguir conectar con su comunidad. La comunicación de las universidades públicas debe traspasar la difusión unidireccional informativa y avanzar hacia la comunicación bidireccional simétrica, para asegurar su futura continuidad en el entorno. Las relaciones públicas y la reputación de marca se erigen como los dos grandes pilares sobre los que fundamentar la comunicación institucional. En este sentido, la comunicación interpersonal y digital devienen grandes aliadas a la hora de adoptar una dirección de comunicación participativa y democrática, capaz de implicar a los públicos y legitimar las actuaciones de la UAB y sus servicios. Asimismo, el contexto de innovación y ciencia abierta, propiciado por la nueva sociedad del conocimiento, plantea nuevos retos para la edición académica universitaria, como la digitalización, el acceso abierto, el *marketing* o la evaluación de los contenidos. Estos desafíos se pueden tornar una oportunidad futura en la que el Servicio de Publicaciones releve su papel estratégico en la «tercera misión» de la UAB. En este sentido, la actividad de la editorial debe estar alineada con el desarrollo sostenible que la UAB integra en su credo corporativo. Es en este espacio en el que la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB tiene la oportunidad de avanzar y demostrar su rol clave.

Filosofía estratégica y proactiva

El Servicio de Publicaciones de la UAB debe adoptar una filosofía estratégica que lo anticipe a las demandas de su comunidad. Es por ello por lo que la presente planificación de su comunicación se sustenta en una etapa inicial de investigación, que analiza la situación real de partida de las relaciones públicas de la editorial, a través de la percepción de sus públicos, su competencia principal y su posicionamiento en el mercado. Gracias a esta formación preliminar se ha podido comprobar que la editorial necesita ampliar su visión, para hacer coincidir la imagen real que proyecta con la que en la actualidad desea su comunidad universitaria, asegurándose así, un posicionamiento fuerte en el sector editorial universitario. De este modo, atributos como la calidad, la multidisciplinariedad y la proyección internacional, sumados a comportamientos eficaces, innovadores y responsables, dotan a la editorial de valor diferencial para sus públicos clave: estudiantes, PAS y PDI de UAB. El plan de comunicación del Servicio de Publicaciones ha detectado la necesidad de que la editorial tome la iniciativa de abordar a sus *skateholders*, con el propósito general de mejorar la visibilidad y la reputación que poseen sobre la editorial. Todo ello, dando a conocer a los estudiantes, de forma abierta y transparente, el apoyo de la editorial en su formación (conocimiento); captando el interés del PAS, de manera especial, sobre el apoyo del Servicio de Publicaciones de la UAB a su desempeño laboral (aceptación); y mejorando la opinión del PDI, a través de sus intereses, sobre el apoyo de la editorial en su desarrollo profesional (acción).

Tácticas y medios que ganan la carrera

La comunidad de la UAB es un grupo que posee una naturaleza heterogénea y compleja. Sus actividades e interrelaciones entre sí, a su vez, son orgánicas y cambian con el paso del tiempo. Es por esta razón, que el análisis de la situación de los públicos clave deviene muy importante, a la hora de determinar en qué estadio de desarrollo se encuentran estos respecto al Servicio de Publicaciones de la UAB. En la actualidad, se podría afirmar que los estudiantes se ubican en una posición de latencia-consciencia, en relación con la editorial. En consecuencia, los estudiantes demandan tácticas de comunicación básicas, orientada a informar y concienciar sobre los productos, servicios y actividades culturales de la editorial. En este caso, se ha detectado que los medios de comunicación de masas, los medios controlados y los medios interactivos son los canales más eficaces a la hora de impactarlos. Por otro lado, se podría afirmar que el PAS y el PDI se encuentran en un estadio de acción, una etapa más madura en su relación con la editorial, siendo conveniente trabajar unas tácticas de comunicación dirigidas a generar una actitud y un comportamiento positivo sobre su servicio. En esta situación, se ha vislumbrado que los eventos y la comunicación interpersonal se toman los medios más apropiados para alcanzar a estos públicos, aportando especialización, credibilidad y confianza. En consecuencia, las acciones propuestas se adaptan a la etapa de la relación de cada público clave con el Servicio de Publicaciones de la UAB, en la actualidad, y se fundamentan en una estrategia integral, que persigue «elevar» sus respectivas carreras formativas, laborales y profesionales.

La sostenibilidad de los recursos comunes y la retroalimentación evaluativa

El calendario de las acciones debe ser también estratégico y programarse con una mirada al curso lectivo y a las efemérides más afines a la editorial y a sus usuarios. Por otro lado, la editorial se inscribe dentro de una institución pública, dotada de una infraestructura y unos servicios que la convierten en un campus universitario. Su comunidad, tiene la oportunidad, y el deber, de hacer un uso responsable y adecuado de sus recursos. Es por esta razón que el presupuesto necesario para las acciones de comunicación debe adecuarse a este contexto y aprovechar las fortalezas de la universidad. En este sentido, se recomienda tejer alianzas y trabajar en colaboración con otros servicios, unidades y departamentos de la UAB, para garantizar un servicio efectivo. Finalmente, tan vital es la investigación previa a la planificación estratégica de la comunicación, como lo es la evaluación de los resultados del plan, durante y posteriormente a su ejecución. La evaluación del presente programa se basa en los tres niveles de medición de la eficacia de las relaciones públicas propuestos por Lindenmann y, en consecuencia, sus métodos de medición se adaptan a la tipología de objetivo establecido para cada público clave. En el caso del Servicio de Publicaciones de la UAB, la evaluación debe centrarse en medir el conocimiento, la difusión y exposición a los mensajes del Videoblog InEdit entre los estudiantes (nivel básico-intermedio), el interés y actitud del PAS, antes y después de las conferencias TEDx para Sant Jordi (nivel avanzado), y el cambio de comportamiento y opinión del PDI, antes y después del *workshop* Project@ (nivel avanzado). Sus resultados corregirán el rumbo del plan y alimentarán una futura investigación, capaz de dirigir el propósito del presente TFM: una comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB orientada a la excelencia.

Referencias

- Alfonso Sierra, Jorge. (2005). *Marketing para editoriales universitarias en el siglo XXI*. Editorial DirectLibros.
- Associació Catalana d'Universitats Públiques. (2017). *UODS*. <https://ods.cat/#uods>
- Baladrón-Pazos, A. J., & Correyero-Ruiz, Beatriz. (2019). El futuro de las editoriales universitarias en España [Article]. *Investigación Bibliotecológica*, 33(81), 179-200. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.81.58057>
- Canel, M. José. (2018). *La comunicación de la administración pública : para gobernar con la sociedad* [Book]. Fondo de Cultura Económica.
- Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation [Article]. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53.
- Escalona, Núria. (2015). *Comunicación de instituciones públicas* [Book]. Editorial UOC.
- Estanyol, Elisenda. (2017). *Guía para la elaboración del trabajo final de máster : máster universitario de comunicación corporativa, protocolo y eventos* (Primera edición) [Book]. Universitat Oberta de Catalunya.
- García Gordillo, Mar., & Pérez-Curiel, Concha. (2022). *Comunicación Institucional Pública* (Ángel. Losada Vázquez & Concha. Pérez-Curiel, Eds.) [Book]. Editorial UOC.
- Giménez Toledo, Elea. (2019). *La edición universitaria española. Análisis de la producción editorial de libros*. https://www.une.es/media/Ou1/Image2/webnoviembre2019/EstudioUNE-Produccion_editorial.pdf
- Gobierno de España. (2017). *Plan de acción para la implementación de la Agenda 2030*. <https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:6e0f06b9-a2e0-44c0-955a-dad1f66c11d7/PLAN%20DE%20ACCI%3%93N%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACI%3%93N%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>
- Kotler, Philip., & Keller, L. Kevin. (2016). Dirección de Marketing. En *Pearson* (Vol. 22).
- Matilla, Kathy., Oliveira dos Santos, Ándrea., Cuenca Fontbona, Joan., & Marca Francés, Guillem. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación* (Vols. 1-4) [Book]. Editorial UOC.
- Matilla, Kathy., & Ricarte Bescós, J. M. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas* (1. ed. en lengua ..., Vol. 129) [Book]. Editorial UOC.
- Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2001). Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. En *BOE*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>

- Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2003). *Decreto 237/2003. Por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Autónoma de Barcelona. 8 de octubre de 2003*. BOE. <https://www.boe.es/eli/es-ct/d/2003/10/08/237>
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ollé, Candela. (2013). *La edición universitaria en el contexto de la ciencia abierta* (Ernest. Abadal, Ed.) [Book]. Editorial UOC.
- Polo Pujadas, Magda., & Chartier, Roger. (2007). *Innovación y retos de la edición universitaria* (M. Polo Pujadas & R. Chartier, Eds.) [Book]. Unión de Editoriales Universitarias Españolas. <https://www.une.es/media/Ou1/File/Publicaciones/Innovacion%20y%20retos.pdf>
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española*. 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Simancas-González, Esther. (2016). *La comunicación en la universidad pública española. De la comunicación instrumental a la comunicación para la democracia y la participación*. <http://hdl.handle.net/10630/12246>
- Simancas-Gonzalez, Esther., & Garcia-Lopez, Marcial. (2017). GESTION DE LA COMUNICACION EN LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS ESPANOLAS [Article]. *El profesional de la informacion*, 26(4), 735. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations* (4th ed.) [Book]. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203081242>
- TED Conferences. (2022). *TEDx Program*. <https://www.ted.com/about/programs-initiatives/tedx-program>
- UNESCO. (2022). *Ciencia abierta*. <https://es.unesco.org/fieldoffice/montevideo/DerechoALaCiencia/CienciaAbierta>
- Unión de Editoriales Universitarias Españolas. (2022a). *La tercera misión*. <https://unelibros.une.es/la-tercera-mision>
- Unión de Editoriales Universitarias Españolas. (2022b). *Observatorio de Calidad de la UNE*. <https://www.une.es/observatorio-calidad-une/UNE-Universitat-Autonomia-de-Barcelona>
- Unión de Editoriales Universitarias Españolas. (2022c). *Sello de Calidad en Edición Académica (CEA-APQ)*. <https://www.selloceaapq.es/>
- Unión de Editoriales Universitarias Españolas. (2022d). *Unión de Editoriales Universitarias Españolas*. <https://www.une.es/>
- Universitat Autònoma de Barcelona. (2011). *Principis i valors de la UAB. (Acord del Consell de Govern de 15 de desembre de 2011)*. Universitat Autònoma de Barcelona. https://www.uab.cat/doc/Principis_i_valors

Universitat Autònoma de Barcelona. (2020). *Reglament del Servei de Publicacions. (Acord del Consell de Govern d'11 de març de 2020)*. Universitat Autònoma de Barcelona. https://www.uab.cat/doc/reg_servei_publicacions

Universitat Autònoma de Barcelona. (2021). *Organigrama del PAS de la UAB (31 DE DESEMBRE DE 2021)*. https://www.uab.cat/doc/Organigrama_PAS_UAB_2021

Universitat Autònoma de Barcelona. (2022a). *El Servei de Publicacions de la UAB*. <https://publicacions.uab.es/ca/servei/presentacio>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2022b). *Misión y visión*. <https://www.uab.cat/web/publicidad-activa/organizacion-institucional/la-universidad-1345838559059.html>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2022c). *Pla estratègic 2018-2030*. <https://www.uab.cat/web/la-uab/itineraris/pla-estrategic-2018-2030-1345737643828.html>

Universitat de Barcelona. (2022). *Edicions UB*. <http://www.edicions.ub.edu/editorial.aspx>

Universitat de València. (2022). *Publicacions de la Universitat de València*. <https://puv.uv.es/>

Universitat Oberta de Catalunya. (2022). *Editorial UOC*. <https://www.editorialuoc.com/>

Universitat Politècnica de Catalunya. (2022). *Iniciativa Digital Politècnica*. <https://www.upc.edu/idp/ca/presentacio>

Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas : estrategias y tácticas* (G. T. Cameron & J. Xifra, Eds.; 10.ª edición) [Book]. Pearson.

Apéndices

Modelo de cuestionario

Cuestionario sobre el Servicio de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Este formulario forma parte del estudio de la asignatura Trabajo de Final de Máster (TFM), del Máster en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), y es responsabilidad de la alumna Marta Rabasa López.

El TFM se titula *Plan de comunicación del Servicio de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)* y tiene el objetivo de determinar una dirección de la comunicación de la editorial de la UAB que contribuya a su futura sostenibilidad dentro del sector universitario, mediante una planificación estratégica basada en la situación actual de la organización y sus públicos clave. Para ello, se quiere analizar acerca del conocimiento, la comprensión y la opinión que posee el público objetivo (comunidad universitaria) sobre la editorial universitaria, sus productos/servicios y actividades.

He sido informado/a y he autorizado mi participación al estudio mediante la *Declaración de consentimiento informado del Trabajo Final de Máster universitario en Comunicación, Protocolo y Eventos*.

[Cambiar de cuenta](#)



1. Indica a qué colectivo/s de la universidad perteneces: *

Elige

Personal docente/investigador (PDI)

Personal de administración y servicios (PAS)

Estudiante (grado, postgrado/máster o doctorado)

2. ¿Cómo conociste el Servicio de Publicaciones de la UAB? *

- Por iniciativa propia (búsqueda activa en internet, pregunta a otras personas, llamada telefónica al servicio...)
- A través de páginas web de la UAB (la general de la universidad, la de la escuela de posgrado, la de bibliotecas, etc)
- En otras webs no institucionales o externas a la UAB
- A través de medios sociales de la UAB (blogs, redes sociales, wikis, etc)
- En otros medios sociales no institucionales
- A través de la recomendación de otra persona (profesor, estudiante, investigador, compañero de trabajo...)
- No lo conocía anteriormente a la encuesta
- Otro:

3. De los siguientes servicios, ¿Cuáles opinas que lleva a cabo la editorial? *

- Publicación de libros científico-técnicos
- Publicación de libros divulgativos (literatura...)
- Publicación de revistas científicas
- Publicación de tesis doctorales
- Producción de la papelería oficial de la UAB
- Organización de actividades culturales
- Otro:



4. ¿Qué relación has tenido con el Servicio de Publicaciones? *

- He adquirido o consultado en alguno de sus productos (libros y/o revistas científicas)
- He utilizado alguno de sus servicios (papelería o publicación de libros, revistas y/o tesis)
- He participado en alguna de sus actividades culturales (premios, presentaciones, coloquios, ferias...)
- Otro:

5. ¿Sabrías mencionar algún producto (libro/revista) de la editorial de la UAB? *

- Sí (pasa a la pregunta número 6)
- No (pasa a la pregunta número 7)

6. Indica un libro o revista científica publicado por la editorial de la UAB

Tu respuesta

7. ¿Sabrías mencionar alguna actividad cultural relacionada con la editorial de la UAB? *

- Sí (pasa a la pregunta número 8)
- No (pasa a la pregunta número 9)

8. Indica una actividad organizada o donde participe la editorial de la UAB

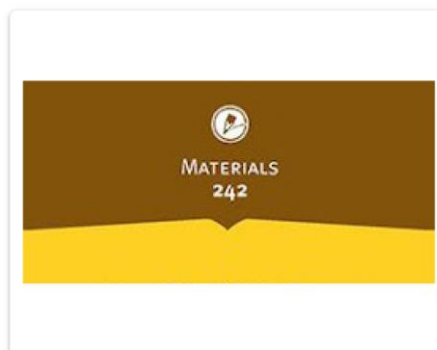
Tu respuesta



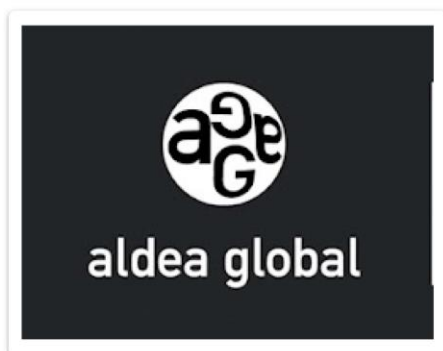
9. ¿Reconoces alguna de las siguientes imágenes? *



Logotipo del Servicio de Publicaciones de la UAB



Logotipo de una de las principales colecciones de libros científico-técnicos y divulgativos de la UAB



Sello de una de las principales colecciones coeditadas con otras instituciones



Cabecera de una de las principales revistas científicas de la UAB



Premios literarios de la UAB y el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès



Premio de ensayo de la UAB y el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès



La contribución de la editorial al Plan estratégico de la UAB

El Plan Estratégico para 2018 - 2030 de la UAB agrupa sus objetivos generales en seis grandes líneas:

1. **Calidad docente:** Oferta docente multidisciplinaria, multilingüe y capaz de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, con el apoyo de la investigación y de modelos pedagógicos innovadores y de calidad
2. **Responsabilidad social:** Responsabilidad en la transformación social mediante la generación y la transferencia de conocimiento
3. **Comunidad UAB:** Las personas de la UAB son su principal activo.
4. **Campus:** Los campus de la UAB: espacios para favorecer la relación, la confluencia y la cohesión de los diferentes colectivos de la comunidad universitaria.
5. **Modelo de gobernanza:** Modelo de gobernanza autónomo, participativo y transparente, con un sistema de gestión eficaz y eficiente.
6. **Proyección internacional:** Consolidación del reconocimiento internacional como una universidad innovadora y de calidad.

Pasa a la pregunta número 10.

10. En tu opinión, indica cómo contribuye el Servicio de Publicaciones a los objetivos del Plan Estratégico 2018 - 2030 de la UAB, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto): *

	1	2	3	4	5
1. Calidad docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comunidad UAB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Modelo de gobernanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Proyección internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



El nivel de cumplimiento de los objetivos de la editorial de la UAB

El Servicio de Publicaciones agrupa sus objetivos generales en cuatro metas específicas:

1. **Apoyo a la investigación:** Apoyar la difusión de la producción científica e intelectual con la publicación y distribución de monografías (de carácter científico y académico), revistas científicas y tesis doctorales.
2. **Apoyo a la docencia:** Apoyar a la actividad docente que se hace en la UAB con la publicación y distribución de materiales didácticos, y manuales para las asignaturas y titulaciones que la universidad ofrece a sus estudiantes.
3. **Apoyo a la sociedad:** Promover los vínculos y la transferencia de conocimiento entre la Universidad y la sociedad, con la publicación de obras de divulgación científica, de carácter cultural y de interés institucional, y con la organización de actividades culturales diversas (presentaciones de libros, premios literarios, etc.).
4. **Apoyo a la comunidad UAB:** Apoyar a los centros y a la comunidad universitaria, y ofrecer servicios específicos relacionados con su ámbito de actuación (papelería, publicación de tesis doctorales, producción de libros y revistas científicas, etc.).

Pasa a la pregunta número 11.

11. El Servicio de Publicaciones agrupa sus objetivos generales en cuatro metas * específicas. En tu opinión, indica su nivel de cumplimiento, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto):

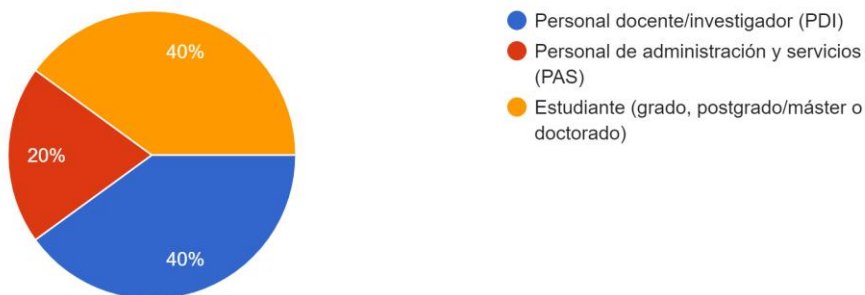
	1	2	3	4	5
1. Apoyo a la investigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Apoyo a la docencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apoyo a la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Apoyo a la comunidad UAB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultados sumatorios

A continuación, se presentan los resultados en conjunto del cuestionario administrado a una muestra representativa de cinco miembros de la comunidad de la UAB, segmentada por dos miembros del personal académico e investigador (PDI), un miembro del personal de administración y servicios (PAS), y dos estudiantes: una de grado y una de doctorado.

1. Indica a qué colectivo/s de la universidad perteneces:

5 responses

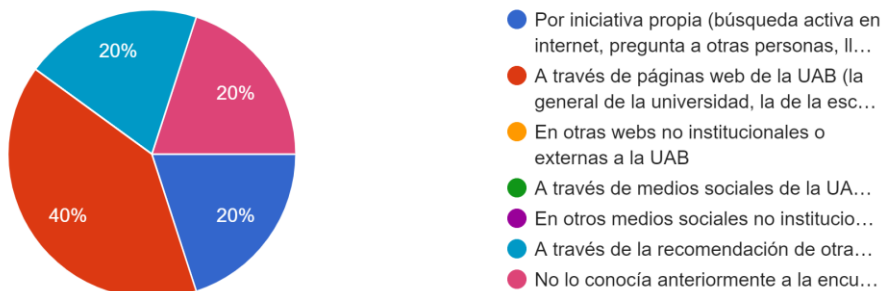


Visibilidad

Existe una vía principal por la que la comunidad universitaria conoce al Servicio de Publicaciones de la UAB: a través de páginas web oficiales de la UAB. A nivel secundario, las formas por las que estos públicos conocen a la editorial serían: la recomendación de otra persona (profesor, estudiante, investigador, compañero de trabajo...) y la iniciativa propia (búsqueda activa en internet, pregunta a otras personas, llamada telefónica al servicio...). Por otro lado, cabe destacar que, en el caso de la estudiante de grado encuestada, esta desconocía de la existencia del Servicio de Publicaciones de la UAB, antes de la investigación.

2. ¿Cómo conociste el Servicio de Publicaciones de la UAB?

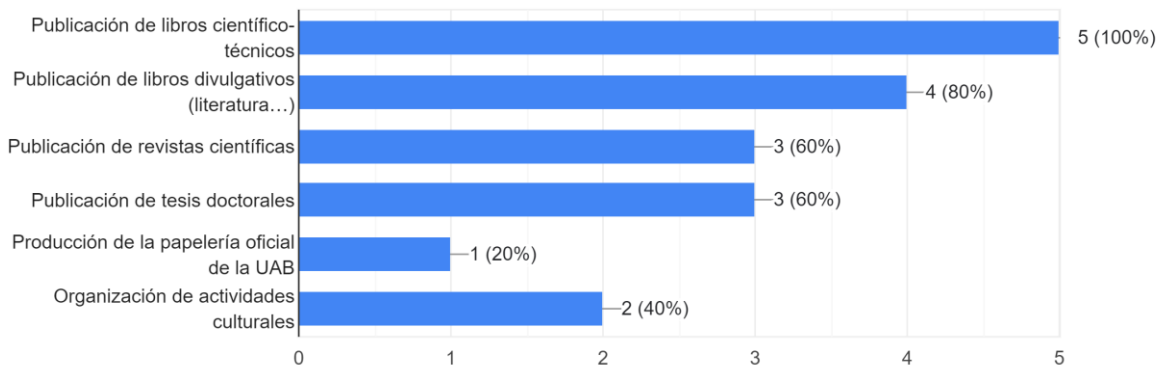
5 responses



De entre las funciones que realiza la editorial, el 100% de los encuestados afirma que esta se dedica a la publicación de libros y revistas científicas, el 80% a la publicación de libros divulgativos (literatura...), el 60% a la publicación de revistas científicas y tesis doctorales, el 40% a la organización de actividades culturales y el 20% a la producción de la papelería oficial de la UAB.

3. De los siguientes servicios, ¿Cuáles opinas que lleva a cabo la editorial?

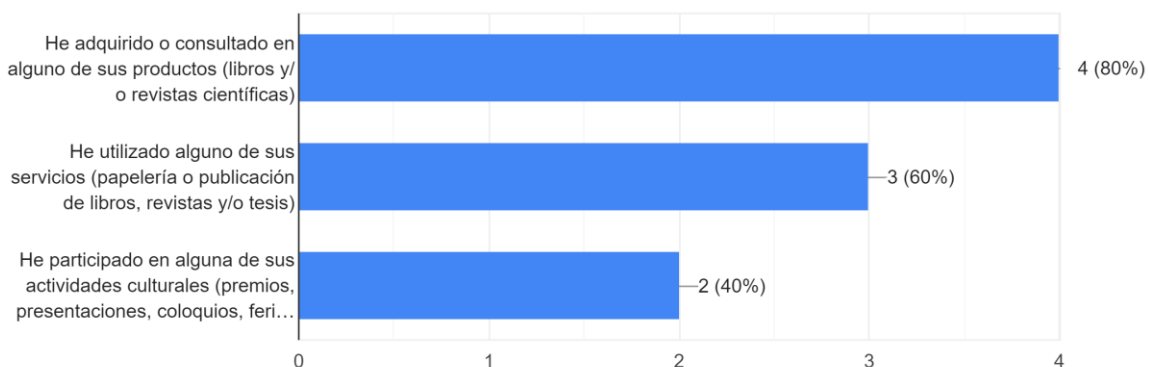
5 respuestas



De entre los miembros de la comunidad de la UAB encuestados, el 80% ha adquirido o consultado alguno de sus productos (libros y/o revistas científicas) en alguna ocasión, el 60% ha utilizado alguno de sus servicios (papelería o publicación de libros, revistas y/o tesis) y el 40% ha participado en alguna de sus actividades culturales (premios, presentaciones, coloquios, ferias...). Ninguno de ellos ha sabido mencionar alguna otra relación diferente con la editorial.

4. ¿Qué relación has tenido con el Servicio de Publicaciones?

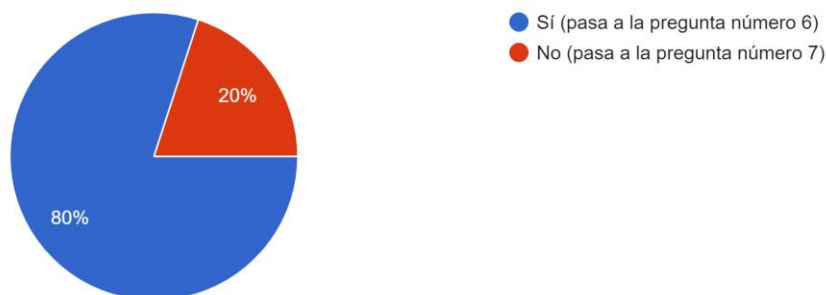
5 respuestas



El 80% de los encuestados conoce algún producto (libro/revista) de la editorial de la UAB, entre los que mencionan, las monografías *L'autor que mira de reüll*, *Que van a dar en la mar. Antologia de poesia mediterranea*, *Sota la llum de mart*, o la colección de divulgación científica «El espejo y la lámpara».

5. ¿Sabrías mencionar algún producto (libro/revista) de la editorial de la UAB?

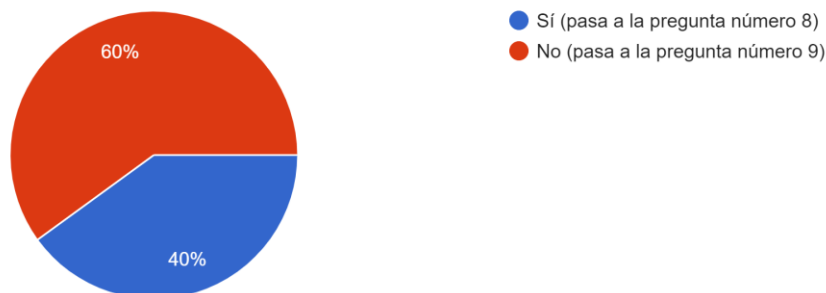
5 responses



Por otro lado, solo el 40% conoce alguna actividad cultural relacionada con la editorial, entre las que citan, el reciente convocado premio de ensayo joven «Pensar més», con el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès y la Asociación Gabriel Ferrater, y los consolidados «Premios literarios», convocados junto al Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès.

7. ¿Sabrías mencionar alguna actividad cultural relacionada con la editorial de la UAB?

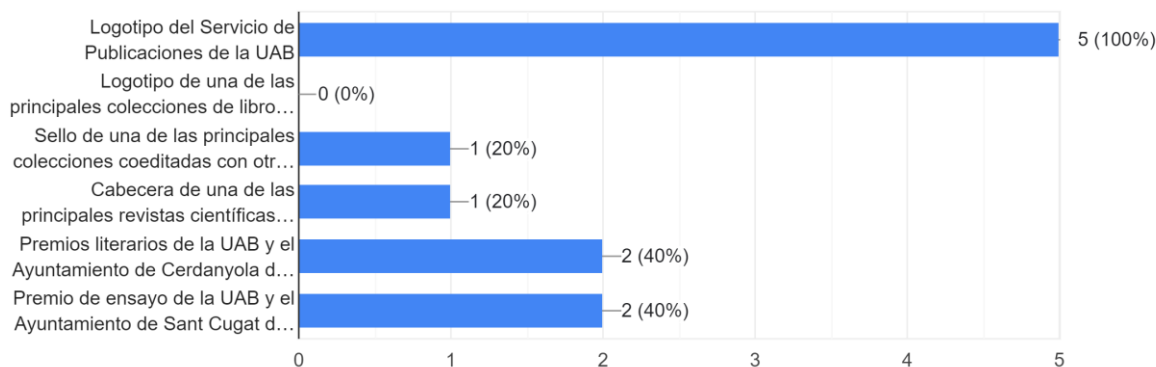
5 responses



De entre las distintas imágenes que conforman la identidad visual del Servicio de Publicaciones de la UAB, la muestra reconoce al 100% su logotipo editorial, al 40% los logotipos de sus premios y tan solo, el 20% reconoce el sello de una de sus principales colecciones coeditadas y la cabecera de una de sus revistas científicas más bien posicionadas entre el sector académico. Por otro lado, cabe destacar que la totalidad de los encuestados desconoce el logotipo de la principal colección de manuales científico-técnicos de apoyo a la docencia de la UAB.

9. ¿Reconoces alguna de las siguientes imágenes?

5 respuestas



Reputación

En relación con la **contribución de la editorial al Plan estratégico de la UAB**, dos encuestados manifiestan estar muy en acuerdo, dos en acuerdo, y uno ni en acuerdo ni en desacuerdo, respecto a que el Servicio de Publicaciones de la UAB contribuya al objetivo de **calidad docente** (1), mediante una oferta docente multidisciplinaria, multilingüe y capaz de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, con el apoyo de la investigación y de modelos pedagógicos innovadores y de calidad.

Respecto al objetivo de **responsabilidad de transformación social** (2), mediante la generación y la transferencia de conocimiento, dos encuestados manifiestan estar muy en acuerdo, uno en acuerdo, y dos ni en acuerdo ni en desacuerdo, respecto a la contribución del Servicio de Publicaciones de la UAB en su alcance.

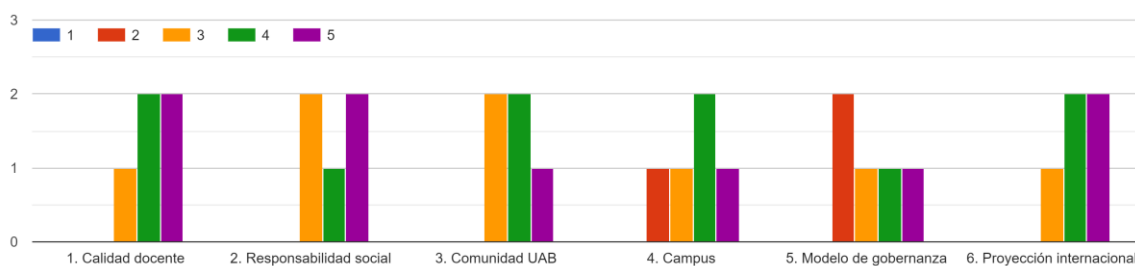
En lo que acontece a su aportación al objetivo de **comunidad UAB** (3), en el que las personas de la UAB son su principal activo, uno de los encuestados opina estar muy en acuerdo, dos en acuerdo y dos ni en desacuerdo ni en acuerdo.

En relación con el objetivo de **campus** (4), mediante espacios para favorecer la relación, la confluencia y la cohesión de los diferentes colectivos de la comunidad universitaria, existen cuatro opiniones diversas. El miembro del personal investigador opina de forma neutra (ni en desacuerdo ni en acuerdo), el personal docente está en desacuerdo, el personal de administración y servicios, y la estudiante de grado están en acuerdo, y la estudiante de doctorado opina estar muy en acuerdo.

Respecto al objetivo de **modelo de gobernanza** (5), autónomo, participativo y transparente, con un sistema de gestión eficaz y eficiente, existen cuatro opiniones diversas. Los dos miembros del personal docente e investigador (PDI) opinan estar en desacuerdo, el personal de administración y servicios opina de forma neutra (ni en desacuerdo ni en acuerdo), la estudiante de grado está en acuerdo, y la estudiante de doctorado opina estar muy en acuerdo.

Y, por último, en cuanto al objetivo de **proyección internacional** (6), mediante la consolidación del reconocimiento internacional como una universidad innovadora y de calidad, dos encuestados manifiestan estar muy en acuerdo, dos en acuerdo, y uno ni en acuerdo ni en desacuerdo, respecto a la contribución del Servicio de Publicaciones de la UAB en su alcance.

10. En tu opinión, indica cómo contribuye el Servicio de Publicaciones a los objetivos del Plan Estratégico 2018 - 2030 de la UAB, en una escala del 1 al 5: (1) muy en desacuerdo; (2) en desacuerdo; (3) ni en desacuerdo ni en acuerdo, (4) en acuerdo; y (5) muy en acuerdo.



En cuanto al **nivel de cumplimiento de los objetivos propios de la editorial**, dos de los encuestados afirman estar muy en acuerdo, dos en acuerdo y uno en desacuerdo, respecto a que el Servicio de Publicaciones de la UAB realiza una función de **apoyo a la investigación** (1), mediante la difusión de la producción científica e intelectual con la publicación y distribución de monografías (de carácter científico y académico), revistas científicas y tesis doctorales.

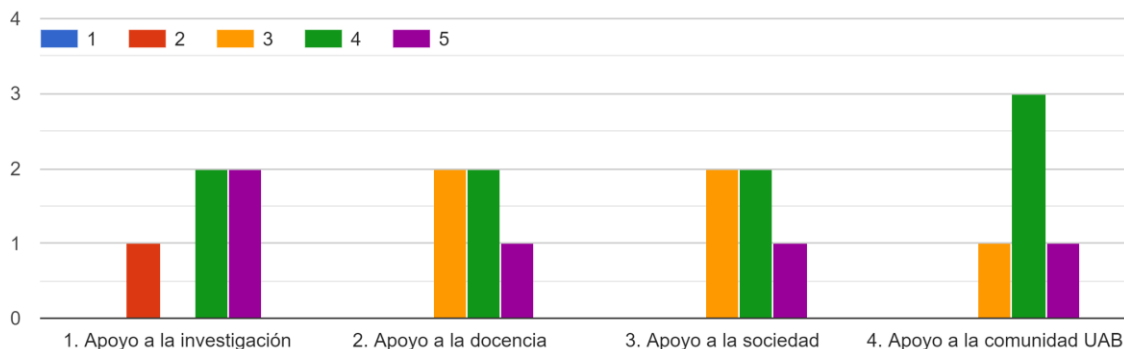
En relación con su aportación al objetivo de **apoyo a la docencia** (2) que se hace en la UAB con la publicación y distribución de materiales didácticos, y manuales para las asignaturas y titulaciones que la universidad ofrece a sus estudiantes, uno de los encuestados opina estar muy en acuerdo, dos en acuerdo y dos ni en desacuerdo ni en acuerdo.

En lo que acontece al objetivo de **apoyo a la sociedad** (3), promoviendo los vínculos y la transferencia de conocimiento entre la universidad y la sociedad, con la publicación de obras de divulgación científica, de carácter cultural y de interés institucional, y con la organización de actividades culturales diversas (presentaciones de libros, premios literarios, etc.), uno de los encuestados opina estar muy en acuerdo, dos en acuerdo y dos ni en desacuerdo ni en acuerdo.

Y, por último, en relación con el objetivo de **apoyo a la comunidad UAB** (4), centros y comunidad universitaria, ofreciendo servicios específicos relacionados con su ámbito de

actuación (papelería, publicación de tesis doctorales, producción de libros y revistas científicas, etc.), el 60% de la muestra encuestada manifiesta estar en acuerdo. A nivel secundario, un miembro opina estar muy en acuerdo y otro ni en desacuerdo ni en acuerdo.

11. El Servicio de Publicaciones agrupa sus objetivos generales en cuatro metas específicas. En tu opinión, indica su nivel de cumplimiento, en una e... en acuerdo, (4) en acuerdo; y (5) muy en acuerdo.



Mapa conceptual de públicos

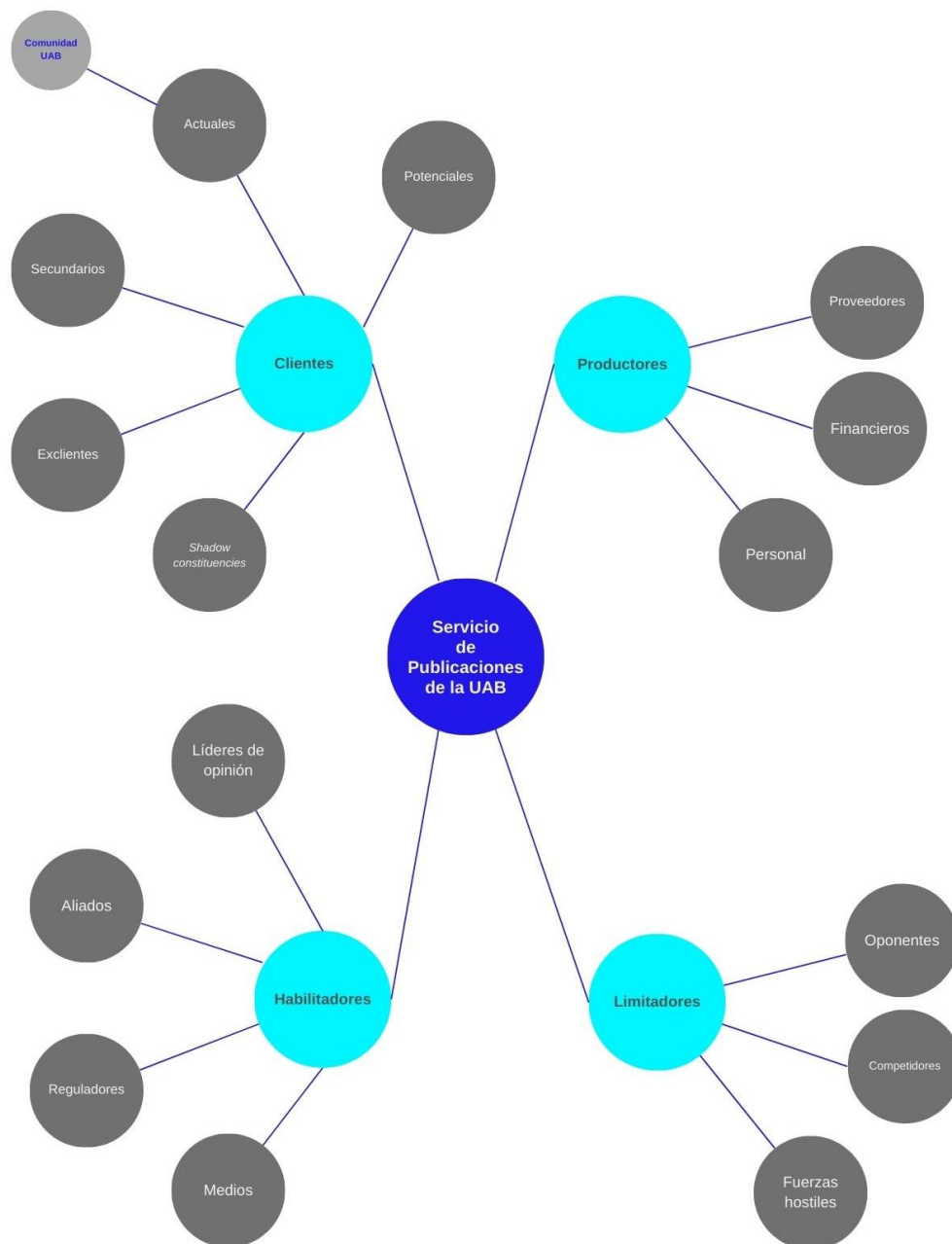


Tabla resumen de la estrategia

Tabla resumen de la planificación estratégica de la comunicación del Servicio de Publicaciones de la UAB	
Estudiantes (latente - consciente)	
Objetivo	Generar un 75% de conocimiento entre los estudiantes de la UAB sobre el apoyo de los productos, servicios y actividades de la editorial en su formación, de octubre de 2023 a septiembre de 2024 (conocimiento)
Estrategia	Comunicar de forma transparente y abierta la actividad de la editorial (proactiva / de comunicación: comunicación transparente y de acción: <i>feedback</i> con la audiencia)
Mensaje	«Impulsa tu educación con la editorial de la UAB»
Táctica	Relaciones con los clientes con medios de la organización y a través de herramientas en línea como medios electrónicos y <i>social media</i>
Acción	Videoblog «InÉdit» con la promoción de las novedades editoriales y la participación de miembros de la comunidad de la UAB
PAS (activo)	
Objetivo	Aumentar un 50% el interés del PAS de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de marzo a agosto de 2024 (aceptación)
Estrategia	Organizar un evento especial que capte la atención y la aceptación de la audiencia (proactiva / de acción: evento especial)
Mensaje	«Desarrolla tu vida laboral con la editorial de la UAB»
Táctica	Comunicación interna (interpersonal) mediante evento festivo para la comunidad
Acción	Evento híbrido «TEDxPublicacionsUAB» para celebrar Sant Jordi (el día del libro)
PDI (activo)	
Objetivo	Mejorar un 25% la opinión del PDI de la UAB sobre los productos, servicios y actividades de la editorial, de enero a marzo de 2023 (acción)
Estrategia	Vincular a la audiencia con la editorial mediante un encuentro informativo relevante para su interés profesional (proactiva / de acción: <i>audience interest</i>)
Mensaje	«Proyecta tu profesión con la editorial de la UAB»
Táctica	Relaciones con los clientes y comunicación interna (interpersonal), mediante un encuentro educativo con la comunidad y a través de herramientas en línea como medios electrónicos y <i>social media</i>
Acción	<i>Workshop</i> híbrido «Project@» sobre calidad editorial académica y científica

Fuente: Elaboración propia.