

Manual de gestión de **imagen y comunicación**
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Universidad de Cádiz
PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN

**Manual de Gestión de la
Imagen y la Comunicación**

SUMARIO

0. Presentación y normas de uso	07
1. Carta de identidad de la Universidad de Cádiz	11
1.1. Breve historia de la Universidad de Cádiz	13
1.2. Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA	16
1.3. Estructura académica de la UCA	18
2. La imagen y la comunicación de la UCA	23
2.1. Posicionamiento estratégico e imagen intencional de la UCA	25
2.2. El <i>Estilo UCA</i> de comunicación	27
2.3. El contenido de la comunicación de la UCA	29
3. Gestión de la marca	35
3.1. Escudo institucional y Marca UCA	37
3.2. Normas de aplicación de la Marca UCA	40
4. La dirección comunicación de la UCA	43
4.1. Misión de la Dirección de Comunicación	45
4.2. Diseño orgánico y funcional de la Dircom	47
4.3. Normas de comunicación para centros y departamentos UCA	50
5. Instrumentos de gestión de la comunicación	59
5.1. El comité de imagen	61
5.2. El mapa de públicos	63
5.3. El dispositivo anticrisis	68
5.4. La agenda de previsiones informativas	72
6. Las relaciones informativas	75
6.1. El modelo UCA de relaciones informativas	77

6.2. Modelos estándar de soportes informativos	81
Nota de prensa	82
Comunicado de prensa	83
Dossier de prensa	85
Revista de prensa	86
Rueda de prensa	87
Entrevistas a cargos académicos	89
7. Normas para la intervención de portavoces de la UCA	91
7.1. Intervención en medios de comunicación	93
7.2. Entrenamiento de portavoces	97
8. El plan anual de comunicación	99
8.1. Normas para elaborar el plan anual de comunicación	105
Programa de comunicación con líderes de opinión	106
Programa de patrocinio UCA	107
Línea directa UCA	109
Glosario de términos técnicos	111

PRESENTACIÓN

El Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación (MAGICO) de la Universidad de Cádiz (UCA) es un instrumento para facilitar la gestión de la comunicación y la imagen corporativa, que establece normas sobre cómo deben ejecutarse determinadas tareas profesionales que habitualmente se llevan a cabo en cualquier Dirección de Comunicación gestionada con criterios profesionales.

El MAGICO cumple diversas e importantes funciones. En primer lugar contribuye a formalizar la política de comunicación e imagen a partir del proyecto institucional de la universidad. En segundo lugar favorece la creación de un *Estilo UCA* que debe contribuir a hacer más eficaces nuestros mensajes a la sociedad. La organización de nuestra comunicación constituye la tercera función de este manual, el cual establece los criterios, orgánicos y funcionales, que han de seguirse desde nuestra Dirección de Comunicación. La última función del MAGICO es la normativa y, en este sentido, este manual establece normas para mejorar los resultados de la comunicación desde una triple perspectiva: los contenidos, las formas y los instrumentos de la comunicación.

La implantación del MAGICO de la Universidad de Cádiz constituye una innovación en el ámbito de la gestión profesional de la comunicación, que se inscribe en el proceso de desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA.

Guillermo Martínez Massanet
Rector de la Universidad de Cádiz

NORMAS DE USO DEL MAGICO

1. Contenidos.

Los contenidos del MAGICO son de dos tipos: informativos e instrumentales. Los primeros se refieren a la información estratégica que es necesario conocer para elaborar los mensajes que la UCA quiera transmitir a sus públicos. Los contenidos instrumentales facilitan el uso de ciertas herramientas específicas de la gestión comunicativa.

La información estratégica está contenida en los capítulos uno –Carta de Identidad de la Universidad de Cádiz— y dos, en el que se describe el posicionamiento estratégico de la UCA, es decir, la imagen que queremos tener entre nuestros públicos, y los argumentos comunicativos que vamos a difundir para intentar lograr dicho posicionamiento.

El contenido del MAGICO, que se desarrolla a lo largo de ocho capítulos, se ha atomizado adrede para facilitar su actualización futura. De esta manera, cualquiera de esos ocho capítulos puede ser modificado, total o parcialmente, sin que sea necesario cambiar nada más.

2. Actualización.

El MAGICO actualizará sus contenidos estratégicos –capítulos uno y dos— en el año 2003, cuando concluya el actual proyecto institucional de la Universidad de Cádiz, siempre que, a partir de ese momento, se produzcan cambios sustanciales. Los otros seis capítulos, en los cuales está contenida la información instrumental, serán actualizados de acuerdo a las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

3. Acceso a la información.

Toda la información del MAGICO está recogida en 21 epígrafes correspondientes a los citados ocho capítulos. Cada uno de estos epígrafes contiene toda la información relativa a un tema concreto y, por tanto, el manual permite una lectura discontinua y de consulta.

Cuando sobre un tema exista más información en otra parte del MAGICO, en el texto del manual aparecerá el número del capítulo entre paréntesis, remitiendo al lector a dicho capítulo para ampliar esa información.

4. Categorías de la información.

En el MAGICO existen cinco categorías de información:

1. Introducciones.
2. Esquemas de contenidos.
3. Explicaciones pormenorizadas.
4. Fichas estándar.
5. Términos técnicos.

1. Las **introducciones** son textos (tipografía Times New Roman, cuerpo 14, negra) que definen el objeto de cada epígrafe y cuya información explica de manera sucinta el contenido de dicho epígrafe.
2. Los **esquemas de contenidos** (tipografía Arial Narrow, cuerpo 14, azul) resumen, de manera esquemática, los pasos a seguir y las tareas a realizar en cada epígrafe.
3. Las **explicaciones pormenorizadas** (tipografía Times New Roman, cuerpo, 11, negra) detallan, paso a paso, la realización de cada tarea de los esquemas de contenidos.
4. Las **fichas estándar** (tipografía Arial Narrow, cuerpo 14, negra) se refieren a acciones de comunicación concretas y especifican el modo en el que éstas deben ejecutarse. Por ejemplo: cómo debe redactarse un Comunicado de Prensa.
5. Los **términos técnicos** (palabras subrayadas en el texto del manual) se desarrollan en un Glosario de Términos Técnicos incluido al final del MAGICO.

Capítulo 1**CARTA DE IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ**

1.1. Breve historia de la Universidad de Cádiz.

1.2. Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA.

1.3. Estructura académica de la UCA.

1.1. Breve historia de la Universidad de Cádiz.

Con la constitución de su primer claustro, en noviembre de 1979, nace la Universidad de Cádiz (UCA), culminando así un largo proceso de reivindicación de una institución universitaria que recupera, para Cádiz y su provincia, la fructífera tradición de estudios superiores iniciados y desarrollados al amparo de las actividades marítimas y comerciales en las edades moderna y contemporánea.

De acuerdo con las investigaciones del profesor Antonio Orozco, los **antecedentes históricos** de la Universidad de Cádiz se remontan al siglo XV, cuando se crea el Colegio de Pilotos de los Mares de Levante y Poniente, en el ámbito de la cofradía de los Vizcaínos, cuyos estudios de cosmografía y matemáticas alcanzaron gran notoriedad y prestigio como lo certifican el Breve Tratado de la Sphera y Arte de Navegar, de Martín Cortés, impreso en Sevilla en 1545, y el Analysis Geométrica de Antonio Hugo de Omerique –que vió la luz en 1698— como expresión de la Cátedra Náutica que desde 1682 existía en el Colegio de Santiago de la Compañía de Jesús, fundado en 1566.

Bajo el impulso ilustrado de Noticio, Jorge Juan, Luis Godín, Carbonell, Vicente Tofiño y otros, los estudios náuticos alcanzaron una grandeza inusitada en la Academia de Caballeros Guardias Marinas, desde 1717, con la creación del primer Observatorio Astronómico de España y de la Asamblea Amistosa-Literaria, precedente de la Academia de Ciencias.

En el ámbito de las humanidades la Cátedra de Latinidad de la Escuela Catedralicia fue ocupada por el gramático y erasmista Francisco de Támara. También en el gaditano convento de Santo Domingo se erigieron en 1681 estudios de Gramática, Artes y Teología, que se extendían a los seglares, y que alcanzaron un alto prestigio, por lo que en 1722 se elevó a Estudio General.

En 1748 se crea la institución cultural de mayor relieve que ha tenido Cádiz, el Real Colegio de Cirugía de la Armada, del que fueron maestros, Virgili, Canivell, Nueve Iglesias, Roland... En este Colegio se introduce la norma de becar a los mejores alumnos para formarse en los más prestigiosos centros del extranjero, y llega a alcanzar, por evidente mérito de sus revolucionarios planes de estudio, la facultad de realizar dos funciones que entonces eran privativas de las universidades, como es la de otorgar títulos de ‘bachilleres latinos’ por Real Cédula de 1757, y la de formar en Medicina a sus alumnos de Cirugía, ya que entonces eran dos carreras distintas, cursándose en toda Europa la Medicina exclusivamente en facultades universitarias y la Cirugía en Colegios extrauniversitarios. Finalmente las Ordenanzas del Colegio de Cádiz, 1791, le autorizan a conceder títulos de médico-cirujanos, novedad que se adoptará posteriormente en toda Europa.

Cuando en 1871 se autorizan las Facultades Libres, el Ayuntamiento de Cádiz solicitó la constitución de una Facultad de Farmacia, que fue ubicada en los locales de

la Facultad de Medicina y dotada con un rico laboratorio, de lo más cuidado de la época, a expensas del Ayuntamiento. También se constituyó en Cádiz, en octubre de 1873, una Escuela Libre de Derecho que se estableció en el nº 17 de la calle San Miguel, y que en marzo del año siguiente consiguió del Ayuntamiento y de la Diputación Provincial los presupuestos necesarios para elevarla a Facultad Libre de Derecho; proyecto que no pudo alcanzarse por el ya referido Decreto de 29 de septiembre de 1874 que anulaba dichas Facultades Libres. Sin embargo, como Colegio de Derecho Civil y Canónico permaneció, al menos hasta 1878, establecido en la calle San José, nº 38.

Otros estudios tradicionales en Cádiz fueron los mercantiles, los cuales se concretaron en 1809 en la Carrera Mercantil que inició sus actividades, tras muchas vicisitudes, en los locales de la Academia de Nobles Artes.

La Universidad de Cádiz ha tenido, desde su creación en 1979, un presidente y tres rectores. Felipe Garrido, catedrático de Cirugía, fue el Presidente de la Comisión Gestora que realizó la propuesta de constitución del primer Claustro de la UCA, que el 24 de febrero de 1984 elige como Rector a Mariano Peñalver Simó, Catedrático de Filosofía, bajo cuya dirección se elaboran los Estatutos de la UCA que fueron aprobados el 26 de diciembre de 1985.

El 17 de junio de 1986 tuvieron lugar las segundas elecciones, en las que fue elegido Rector José Luis Romero Palanco, Catedrático de Medicina Legal, quien resultaría reelegido el 16 de octubre de 1990. El Rector actual, Guillermo Martínez Massanet, Catedrático de Química Orgánica, fue elegido en diciembre de 1994 y reelegido a principios de 1999.

En los últimos quince años se ha trabajado intensamente para hacer frente a la demanda, siempre creciente, de estudios superiores. La UCA ha pasado de 10.000 estudiantes durante el curso 1987-88 a los 23.500 con los que cuenta en el 2001-02 y que cursan 48 titulaciones, que en el curso 2002-2003 pasarán a ser 51.

Durante este tiempo y como resultado de una ambiciosa programación plurianual, la UCA ha acometido, de forma decidida, las infraestructuras necesarias para convertirse en una universidad de calidad. Desde 1990 se han ejecutado los siguientes proyectos: La nueva Facultad de Filosofía y Letras; el Complejo Andaluz Superior de Estudios Marinos, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales y el Aulario de la Bomba, todo ello en el Campus de Cádiz. Se acometieron también las obras del edificio de servicios en la Facultad de Derecho y se iniciaron las del Campus de la Asunción en Jerez de la Frontera; los nuevos edificios de servicios –biblioteca, institutos de investigación y Centro Integrado de Tecnologías de la Información— en el Campus de Puerto Real y la Escuela de Ciencias de la Salud en el Campus de Algeciras.

Los **desafíos futuros** a los que se enfrenta la UCA en la próxima década están relacionados con el nuevo marco legislativo derivado de la aprobación de la LOU; la estabilización del número de alumnos debido a la disminución demográfica; la entrada en vigor de un nuevo programa de financiación de las universidades andaluzas, que contempla desde hace años la introducción de programas de evaluación de la calidad de las titulaciones impartidas; la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y su adaptación a la educación y, por último, aunque no menos importante, la colaboración permanente con todas las instituciones y sectores socioeconómicos de la provincia de Cádiz, para contribuir a su desarrollo.

1.2. Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA.

El Plan Estratégico de Imagen y Comunicación (PEIC) de la UCA es la traducción del Proyecto Institucional de la Universidad de Cádiz, definido por su Equipo de Gobierno, a la política de imagen y comunicación que la universidad deberá implementar para dar satisfacción al citado proyecto institucional.

El PEIC ha sido formulado a partir de la estrategia institucional de la UCA, la cual ha sido definida por el Rector y su Equipo de Gobierno quienes han formulado:

1. La visión.
2. La misión.
3. Las orientaciones estratégicas.

1. La **VISION** de una organización es la gran meta aspiracional, compartida por los miembros de su alta dirección, sobre lo que quieren llegar a ser. La visión estratégica debe estar formulada expresamente y en su formulación se observarán tres requisitos simples:

- Ser expresada a través de un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble y que merezca la pena hacer, que implique a las personas.
- Que sea creíble y tenga una probabilidad verosímil de éxito.

La formulación de la visión compete, exclusivamente, a la alta dirección de la organización; por ello, para formular la visión estratégica de la UCA se realizaron entrevistas en profundidad con todos y cada uno de los miembros de su Equipo de Gobierno y a partir de la integración de las diferentes visiones se formuló la definitiva.

VISION

Lograr una Universidad comprometida con la Enseñanza y la Investigación de calidad, al servicio del desarrollo regional y la integración de la provincia de Cádiz, con vocación de proyectar el Espacio Europeo de Educación Superior a los países del Norte de África y América Latina

2. La **MISION** es una declaración explícita del modo en el que la organización piensa satisfacer la meta contenida en su visión estratégica. La formulación de la misión debe cumplir las siguientes normas elementales:

- Expresar claramente el modo en el que se va a cumplir la meta contenida en la visión.
- Identificar a la organización y a su actividad.
- Ser concisa pero completa.
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Que sea algo memorable, digno de guardar en la memoria.

El enunciado de la misión de la UCA es el siguiente:

MISIÓN

Fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso con la calidad entre todos los miembros de la UCA, para promover la sociedad del conocimiento, dar respuesta a la demanda de enseñanza superior e investigación y contribuir al desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Cádiz

3. Las **ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS** constituyen la concreción del contenido de la misión en aquellas líneas de actuación estratégica que van a permitir cumplir con los objetivos que la misión contiene. El PEIC de la UCA establece las siguientes tres orientaciones estratégicas básicas:

- Orientación hacia la **calidad**.
- Orientación hacia los **recursos humanos**.
- Orientación hacia el **entorno**.

A continuación se enumeran las acciones y programas más importantes que la UCA está desarrollando en la actualidad y que fundamentan su compromiso con estas tres orientaciones estratégicas.

DESARROLLO DE LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA UCA

Orientación hacia la Calidad

Programa de control de la calidad de la investigación
Evaluación de titulaciones y servicios
Procesos de mejora institucional
Plan institucional de calidad
Grupos de mejora

Orientación hacia los Recursos Humanos

Acciones referidas al personal investigador
Programa de innovación docente y de formación del profesorado
Programa de formación del PAS

Orientación hacia el Entorno

Programa Universidad Empresa
Programa de Empleo
Consortio Tecnológico de Cádiz
Aula del Estrecho
Formación de Postgrado y Doctorado en América Latina
Programa de profesores visitantes UCA

1.3. Estructura académica de la UCA.

La UCA es una universidad descentralizada, que cuenta con cuatro campus en las localidades de Cádiz, Puerto Real, Algeciras y Jerez de la Frontera en los que se imparten las siguientes titulaciones:

CAMPUS DE CÁDIZ

Facultad de Medicina

Licenciado en Medicina

Facultad de Filosofía y Letras

Licenciado en Filología Árabe

Licenciado en Filología Clásica

Licenciado en Filología Francesa

Licenciado en Filología Hispánica

Licenciado en Filología Inglesa

Licenciado en Historia

Licenciado en Humanidades

Licenciado en Lingüística

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas

Diplomado en Ciencias Empresariales

Escuela Superior de Ingeniería

Ingeniero de Organización Industrial

Ingeniero Técnico en Informática de Gestión

Ingeniero Técnico Industrial- Electricidad

Ingeniero Técnico Industrial- Electrónica Industrial

Ingeniero Técnico Industrial- Mecánica

Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud

Diplomado en Enfermería

Diplomado en Fisioterapia

Escuela Universitaria de Relaciones Laborales

Diplomado en Relaciones Laborales

Licenciado en Ciencias del Trabajo

Escuela Universitaria Adscrita de Enfermería “Salus Infirmorum”
Diplomado en Enfermería

Escuela Universitaria Adscrita de Enfermería del S.A.S.
Diplomado en Enfermería

CAMPUS DE PUERTO REAL

Facultad de Ciencias

Ingeniero Químico
Licenciado en Enología
Licenciado en Matemáticas
Licenciado en Química

Facultad de Ciencias del Mar

Licenciado en Ciencias Ambientales
Licenciado en Ciencias del Mar

Facultad de Ciencias Náuticas

Licenciado en Náutica y Transporte Marítimo
Licenciado en Máquinas Navales
Licenciado en Radioelectrónica Naval
Diplomado en Máquinas Navales
Diplomado en Radioelectrónica Naval
Diplomado en Navegación Marítima

Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Naval

Ingeniero Técnico Naval (Especialidad en Propulsión y Servicios del Buque)
Ingeniero Técnico Naval (Especialidad en Estructura Marinas)

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciado en Psicopedagogía
Maestro especialista en Audición y Lenguaje
Maestro especialista en Educación Especial
Maestro especialista en Educación Física
Maestro especialista en Educación Infantil
Maestro especialista en Educación Musical
Maestro especialista en Educación Primaria
Maestro especialista en Lengua Extranjera

CAMPUS DE JEREZ

Facultad de Derecho
Licenciado en Derecho

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Diplomado en Gestión y Administración Pública
Diplomado en Ciencias Empresariales

Escuela Universitaria Adscrita de Relaciones Laborales
Diplomado en Relaciones Laborales
Diplomado en Trabajo Social
Diplomado en Turismo

Escuela Universitaria Adscrita de Enfermería del S.A.S. de Jerez
Diplomado en Enfermería

CAMPUS DE ALGECIRAS - LA LINEA

Escuela Politécnica Superior
Ingeniero Industrial
Ingeniero Técnico de Obras Públicas: Construcciones Civiles
Ingeniero Técnico de Obras Públicas: Transportes y Servicios Urbanos
Ingeniero Técnico de Obras Públicas: Hidrología
Ingeniero Técnico Industrial: Electricidad
Ingeniero Técnico Industrial: Electrónica Industrial
Ingeniero Técnico Industrial: Mecánica
Ingeniero Técnico Industrial: Química Industrial

E. U Adscrita de Estudios Jurídicos y Económicos “Tomas y Valiente”
Diplomado en Gestión y Administración Pública
Diplomado en Ciencias Empresariales
Diplomado en Relaciones Laborales

Escuela Universitaria Adscrita de Magisterio “Virgen de Europa”

Maestro especialista en Audición y Lenguaje

Maestro especialista en Educación Especial

Maestro especialista en Educación Física

Maestro especialista en Educación Infantil

Maestro especialista en Educación Musical

Maestro especialista en Educación Primaria

Maestro especialista en Lengua Extranjera

Centro Universitario Adscrito de Estudios Superiores

Licenciado en Derecho

Capítulo 2**LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN DE LA UCA**

2.1. Posicionamiento estratégico e imagen intencional de la UCA.

2.2. El *Estilo UCA* de comunicación.

2.3. El contenido de la comunicación UCA.

2.1. Posicionamiento estratégico e imagen intencional de la UCA.

Una vez establecida la estrategia institucional de la UCA, y formuladas su visión, misión y orientaciones estratégicas, es el momento de perfilar, con la máxima exactitud posible, la imagen intencional de la universidad y los atributos que deben formar parte de esa imagen.

El siguiente esquema sintetiza el proyecto institucional de la UCA y la traducción de éste al posicionamiento estratégico de la universidad:



Para alcanzar este posicionamiento estratégico y proyectar los seis atributos que definen la imagen intencional de la UCA habrá que comunicar profusamente los programas y acciones que justifican en la realidad las tres orientaciones estratégicas de la universidad –hacia la calidad, los recursos humanos y el entorno— enumerados en el PEIC.

Para que esta comunicación sea eficaz es necesario reiterar, siempre que sea posible, los mismos argumentos comunicativos para inducir en la mente de nuestros públicos los siguientes seis atributos que configuran la imagen intencional que la UCA necesita.

ATRIBUTOS DE LA IMAGEN INTENCIONAL DE LA UCA

Una universidad competitiva
La universidad líder en estudios del mar
Una institución homogénea y participativa
Una universidad abierta y hospitalaria
Integración, capilaridad y capacidad de respuesta a las necesidades comarcales
La UCA como puente de conocimiento entre tres continentes

2.2. El *Estilo UCA* de comunicación.

Disponer de un estilo propio de comunicación, que nos identifique y nos diferencie, constituye un objetivo irrenunciable para la eficacia comunicativa. Para conseguir ese *Estilo UCA* de comunicación se deberá actuar armónicamente sobre tres planos: El contenido, la forma y las prácticas de la comunicación.

Cuando esos tres planos interaccionan sinérgicamente la comunicación constituye una herramienta poderosa para apoyar las metas institucionales.

El contenido, la forma y la práctica de la comunicación se concretan en los siete elementos de estilo que se recogen a continuación en el siguiente cuadro, indicando el capítulo del MAGICO en el que está desarrollado su contenido.

ESTILO UCA DE COMUNICACIÓN

Contenido de la Comunicación

Comunicación de la identidad corporativa de la UCA (2)

Comunicación del posicionamiento estratégico UCA (2)

Forma de la Comunicación

Gestión de la marca UCA (3)

Normas de identidad visual corporativa (3)

Práctica de la Comunicación

Las relaciones informativas (6)

Normas para la intervención de portavoces UCA (7)

Normas de comunicación para los centros y departamentos UCA (4)

El **CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN** constituye el primer plano sobre el que hay que actuar para conseguir un *Estilo UCA* de comunicación. Tanto si la comunicación la protagoniza la Dirección de Comunicación (en adelante, Dircom) de la UCA o cualquier otro servicio central de la universidad, como si lo hace uno de sus centros o departamentos, se deberán tener en cuenta los siguientes elementos de estilo:

- Comunicar sistemáticamente la identidad corporativa de la UCA.
 - Difundiendo siempre que sea posible los atributos de identidad de la universidad.
 - Utilizando una descripción normalizada de identidad de la UCA.
- Comunicar los atributos que configuran la imagen intencional de la UCA.

Una **comunicación sistemática** de la identidad corporativa de la UCA implica el cumplimiento de dos preceptos: difundir siempre que sea posible los principales rasgos de identidad de la universidad (en las memorias de los centros, informes, etc. es conveniente incluir una breve reseña de la identidad corporativa de la

UCA) y, en segundo lugar, utilizar para ello los mismos textos (en el siguiente epígrafe se recogen tres textos formalizados de diferente extensión) para que las ideas fuerza en ellos contenidas logren una difusión eficaz de la identidad de la UCA.

La **comunicación de los atributos que configuran la imagen intencional** de la UCA constituye la segunda norma para implantar, desde el punto de vista conceptual, un estilo de comunicación propio. Para ello se deberán reiterar los argumentos comunicativos que mejor justifiquen el posicionamiento estratégico definido en el PEIC concretado en los seis atributos de la imagen intencional de la UCA enumerados al final del epígrafe anterior. Para facilitar esta labor en el siguiente epígrafe se incluye un Argumentario Comunicativo.

El segundo plano del *Estilo UCA* se refiere a la **FORMA DE LA COMUNICACIÓN** y muy especialmente al cumplimiento de las normas aprobadas por la Junta o Consejo de Gobierno de la UCA para regular el uso de sus emblemas institucionales: el Escudo y la Marca UCA (3) y los preceptos que deben observarse en la aplicación de su identidad visual corporativa. En el siguiente capítulo del MAGICO se desarrollan estos dos elementos de estilo formales:

- Escudo institucional y Marca UCA.
- Normas de identidad visual corporativa.

Por último, **LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN** constituye el tercer plano para crear un *Estilo UCA* de comunicación si se consigue satisfacer un conjunto de normas que deben regular la praxis comunicativa y que deberán observar tanto la Dircom como los centros y departamentos de la UCA en sus comunicaciones cotidianas. Los tres elementos de estilo relacionados con la praxis comunicativa son:

- Las relaciones informativas (6).
- Normas de comunicación para los centros y departamentos UCA (4).
- Normas para la intervención de portavoces de la UCA (7).

2.3. El contenido de la comunicación UCA.

Dos son los elementos de estilo asociados al contenido de la comunicación que son necesarios para consolidar un *Estilo UCA*:

La comunicación de la identidad corporativa UCA.

La comunicación del posicionamiento estratégico UCA.

1. La **COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA UCA** supone dos cosas: comunicar profusamente los rasgos de identidad de la universidad —principalmente su historia, su proyecto institucional y su cultura corporativa— y hacerlo coherentemente, es decir, utilizando para ello textos normalizados que destaquen las ideas fuerza sobre las que descansa la identidad corporativa de la UCA, diferenciándolos de otros hechos menos importantes, para lograr la mayor y más eficaz difusión posible. A continuación se recogen tres textos normalizados, de diferente extensión, que sintetizan la identidad UCA y que se utilizarán siempre que sea necesario efectuar una descripción de la universidad en cualquier soporte informativo o de comunicación.

SÍNTESIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA UCA

Texto 1 (258 palabras)

La Universidad de Cádiz (UCA) es una institución pública de enseñanza superior e investigación creada en 1979, que recuperó para Cádiz y su provincia la tradición de estudios superiores, cuyos antecedentes históricos se remontan al siglo XV con la creación del Colegio de Pilotos de los Mares de Levante y Poniente cuyos estudios de cosmografía y matemáticas alcanzaron gran notoriedad. En 1748 nace la institución cultural gaditana de mayor relieve, el Real Colegio de Cirugía de la Armada.

Dos décadas después de su nacimiento la UCA se ha consolidado como una de las universidades de referencia del sur de Europa, y para satisfacer la meta contenida en su visión —lograr una universidad de calidad que contribuya al desarrollo de Cádiz y su provincia— ha adoptado tres orientaciones estratégicas: hacia la calidad, sus recursos humanos y su entorno.

La UCA es una universidad comprometida con la enseñanza y la investigación de calidad que fomenta el sentido de pertenencia entre sus miembros. Y todo ello, la calidad y las personas, al servicio del desarrollo de la provincia de Cádiz, para dar una respuesta efectiva a las necesidades comarcales y convertir la UCA en un puente de progreso entre Europa, América Latina y los países del Magreb.

La UCA cuenta en la actualidad con 23.500 alumnos, 1.562 profesores y 620 profesionales de administración y servicios que conviven en sus cuatro campus —Cádiz, Puerto Real, Algeciras

y Jerez— en los que se imparten 51 titulaciones, algunas de las cuales están consideradas como la primera referencia, científica y académica, dentro del estado español.

Texto 2 (473 palabras)

La Universidad de Cádiz (UCA) es una institución de enseñanza superior e investigación creada en 1979, que recuperó para Cádiz y su provincia la tradición de estudios superiores, cuyos antecedentes históricos se remontan al siglo XV cuando se crea el Colegio de Pilotos de los Mares de Levante y Poniente cuyos estudios de cosmografía y matemáticas alcanzaron gran notoriedad.

En 1748 nace la institución cultural de mayor relieve que ha tenido Cádiz, el Real Colegio de Cirugía de la Armada, que introdujo la norma de becar a los mejores alumnos para formarse en los más prestigiosos centros del extranjero y que desde 1791 fue autorizado a conceder títulos de médico-cirujanos.

La tradición universitaria gaditana se extendió a lo largo del siglo XIX con la creación de la Facultad Libre de Farmacia, el Colegio de Derecho Civil y Canónico, o la Carrera Mercantil. Como reacción ante la supresión en 1874 de la ya citada Facultad Libre de Farmacia y de la solicitada Escuela Libre de Derecho se produjo en Cádiz y su provincia un movimiento de reivindicación de una universidad que se mantuvo vivo hasta la creación de la UCA actual.

Dos décadas después de su nacimiento la UCA se ha consolidado como una de las universidades de referencia del sur de Europa, y para satisfacer la meta contenida en su visión –lograr una universidad de calidad que contribuya al desarrollo de Cádiz y su provincia— ha adoptado tres orientaciones estratégicas: hacia la calidad, sus recursos humanos y su entorno.

La UCA es una universidad comprometida con la enseñanza y la investigación de calidad que fomenta el sentido de pertenencia entre sus miembros. Y todo ello, la calidad y las personas, al servicio del desarrollo de la provincia de Cádiz, para dar una respuesta efectiva a las necesidades comarcales y convertir la UCA en un puente de progreso entre Europa, América Latina y los países del Magreb.

El compromiso con la calidad sólo es posible si existe una fuerte implicación de todo el personal en ese reto; por ello la UCA cuenta con sendos programas de formación de sus profesores y administrativos y con un plan de fortalecimiento de su cultura corporativa que trata de fomentar el sentido de pertenencia entre sus miembros.

A estos objetivos responden el Programa Universidad Empresa, el Programa de Empleo y el Programa de Profesores Visitantes. Además, la UCA ha creado el Aula del Estrecho y un

Programa de Formación en Posgrado y Doctorado en América Latina, y participa en el Consorcio Tecnológico de Cádiz.

La UCA cuenta en la actualidad con 23.500 alumnos, 1.562 profesores y 620 profesionales de administración y servicios que conviven en sus cuatro campus –Cádiz, Puerto Real, Algeciras y Jerez— en los que se imparten 51 titulaciones, algunas de las cuales están consideradas como la primera referencia, científica y académica, dentro del estado español.

Texto 3 (680 palabras)

La Universidad de Cádiz (UCA) es una institución pública de enseñanza superior e investigación creado en 1979 que recuperó, para Cádiz y su provincia, la fructífera tradición de estudios superiores iniciados y desarrollados al amparo de las actividades marítimas y comerciales en las edades moderna y contemporánea.

Los antecedentes históricos de la Universidad de Cádiz se remontan, al siglo XV cuando se crea el Colegio de Pilotos de los Mares de Levante y Poniente cuyos estudios de cosmografía y matemáticas alcanzaron gran notoriedad y prestigio como lo certifican el *Breve Tratado de la Sphera y Arte de Navegar*, de Martín Cortés (1545) y el *Analysis Geométrica* de Antonio Hugo de Omerique (1698) como expresión de la Cátedra Náutica que desde 1682 existió en Cádiz en el Colegio de Santiago fundado en 1566 por la Compañía de Jesús.

A partir de ese momento surgen nuevos centros de enseñanza como la Cátedra de Latinidad de la Escuela Catedralicia, ocupada durante el segundo tercio del siglo XVI por el gramático y erasmista Francisco de Támara; los estudios de gramática, artes y teología que a partir del XVII se imparten en el convento de Santo Domingo. En 1722 se crea el Estudio General, cuyos estudios fueron exclaustrosados en 1835.

En 1748 se creó la institución cultural de mayor relieve que ha tenido Cádiz, el Real Colegio de Cirugía de la Armada, que introdujo la norma de becar a los mejores alumnos para formarse en los más prestigiosos centros del extranjero y que desde 1791 fue autorizado a conceder títulos de médico-cirujanos, novedad que más tarde se adoptaría en toda Europa, pero que hasta la fecha constituyó una novedad ya que la medicina se enseñaba en facultades universitarias y la cirugía en colegios extrauniversitarios.

La tradición universitaria gaditana se extendió a lo largo del siglo XIX con la creación de la Facultad Libre de Farmacia, el Colegio de Derecho Civil y Canónico, o la Carrera Mercantil cuyos estudios se iniciaron en 1809 en la Academia de Nobles Artes de Cádiz. Como reacción ante la supresión de la ya citada Facultad Libre de Farmacia y de la solicitada Escuela Libre de Derecho como consecuencia de la reforma de la enseñanza de 1874, se produce en Cádiz

y su provincia un movimiento de reivindicación de una universidad que se mantuvo vivo hasta la creación de la actual UCA.

Dos décadas después de su nacimiento la UCA se ha consolidado como una de las universidades de referencia del sur de Europa, y para satisfacer la meta contenida en su visión –lograr una universidad de calidad que contribuya al desarrollo de Cádiz y su provincia— ha adoptado tres orientaciones estratégicas: hacia la calidad, sus recursos humanos y su entorno.

La UCA es una universidad comprometida con la enseñanza y la investigación de calidad que fomenta el sentido de pertenencia entre sus miembros. Y todo ello, la calidad y las personas, al servicio del desarrollo de la provincia de Cádiz, para dar una respuesta efectiva a las necesidades comarcales y convertir la UCA en un puente de progreso entre Europa, América Latina y los países del Magreb.

El compromiso con la calidad sólo es posible si existe una fuerte implicación de todo el personal –docente y de administración y servicios— en ese reto; por ello la UCA cuenta con sendos programas de formación de sus profesores y administrativos y con un plan de fortalecimiento de su cultura corporativa que trata de fomentar el sentido de pertenencia entre sus miembros.

A estos objetivos responden el Programa Universidad Empresa, el Programa de Empleo y el Programa de Profesores Visitantes. Además, la UCA ha creado el Aula del Estrecho y un Programa de Formación en Posgrado y Doctorado en América Latina, y participa en el Consorcio Tecnológico de Cádiz.

La UCA cuenta en la actualidad con 23.500 alumnos, 1562 profesores y 620 profesionales de administración y servicios que conviven en sus cuatro campus –Cádiz, Puerto Real, Algeciras y Jerez— en los que se imparten 51 titulaciones, algunas de las cuales están consideradas como la primera referencia, científica y académica, dentro del estado español.

2. La **COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO** de la UCA deberá enfatizar la difusión de los seis atributos que configuran la imagen intencional de la universidad. Para que esa difusión sea eficaz a continuación se incluye un Argumentario de Comunicación de dicha imagen intencional.

ARGUMENTARIO DE COMUNICACIÓN

Docencia e investigación competitivas

Universidad líder en España en estudios relativos al mar y su entorno
Universidad líder en estudios científicos sobre el vino y su entorno artístico-cultural
Universidad comprometida con la calidad

Puente de conocimiento entre tres continentes

Proximidad geográfica con los países del Magreb, de los que ha heredado una parte importante de su cultura e identidad

Universidad plenamente integrada y relacionada con Europa y sus instituciones

Una estrategia consolidada con Latinoamérica que comprende: doctorados UCA en América Latina; redes temáticas de docencia; misiones docentes (30 por curso); reciclaje de profesores en la UCA; representación española en Intercampus y SECIB (Secretaría de Cooperación Iberoamericana)

Institución homogénea y participativa

La configuración de sus propios órganos de gobierno asegura la participación en la toma de decisiones

Las decisiones adoptadas colegiadamente favorecen la consecución de los objetivos estratégicos de la universidad

La consecución de los objetivos estratégicos consolida la imagen homogénea de la UCA

Universidad abierta y hospitalaria

La UCA participa del carácter abierto de los ciudadanos de la provincia de Cádiz

El clima y la historia de la provincia de Cádiz favorece las relaciones personales e institucionales

Compromiso con el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros

Institución vertebradora de la provincia de Cádiz

El carácter homogéneo de la UCA puede actuar como catalizador de un movimiento de integración de la provincia

La UCA puede constituir una red de relaciones entre todos los sectores sociales, políticos y económicos que favorezca la integración provincial

Respuesta a las necesidades comarcales

Fortaleciendo el tejido industrial a través de la FUECA

Orientando la búsqueda de empleo

Potenciando los programas para emprendedores

Capítulo 3
GESTIÓN DE LA MARCA

- 3.1. Escudo institucional y Marca UCA.**
- 3.2. Normas de aplicación de la Marca UCA.**

3.1. Escudo institucional y marca UCA.

La Universidad de Cádiz cuenta con dos conjuntos de identidad visual corporativa –el escudo institucional y la marca UCA— cuyo uso debe estar regulado normativamente. Del escudo existe, además, una versión en forma de sello con la leyenda *SIGILLVM VNIVERSITATIS GADITANAE*.

El **Escudo Institucional** es azul, sobre ondas de azul y plata (la cultura del mar), un árbol (símbolo de la sabiduría) con cuatro ramas (las cuatro facultades fundacionales), tres raíces de oro visibles (la cultura trimilenaria de occidente) sobre las ondas y frutos también de oro; con una columna de plata a cada lado del árbol, con sendas cartelas de oro enrolladas en ellas, con las inscripciones ‘Non Plus’ en la primera y ‘Ultra’ en la segunda y una corona real española cerrada por diademas.

El uso del escudo institucional está reservado al Rector/a y cualquier otro uso o reproducción deberá ser expresamente autorizado por la Secretaría General de la UCA, a propuesta del Gabinete de Relaciones Institucionales u otra unidad que realice funciones análogas.

Además de la principal, existe también una versión estilizada del Escudo Institucional que se recoge en el Manual de Normas de Identidad Visual de la UCA y que se empleará indistintamente en aquellos casos en los que el soporte de reproducción así lo aconseje. A continuación se reproducen ambas versiones del escudo institucional.



UNIVERSIDAD
DE CÁDIZ

La **Marca UCA** está compuesta por cuatro elementos básicos de identidad visual corporativa:

1. El símbolo corporativo.
2. El logotipo.
3. La tipografía corporativa.
4. Los colores corporativos.



1. El **SIMBOLO CORPORATIVO** lo forman dos eslabones, abiertos y entrelazados, compuestos cada uno de ellos por tres líneas curvas. Los dos significados básicos que encierra el símbolo de la marca UCA son:

- La *convergencia atlántica y mediterránea* que representa la provincia de Cádiz.
- La idea de *unión e integración*: entre las personas, entre los campus, de la provincia en su conjunto.

2. El **LOGOTIPO** lo forman las siglas UCA, en caja alta, y la denominación Universidad de Cádiz, en caja alta y baja. El diseño tipográfico de las siglas UCA, utilizando dos tipografías y colores diferentes para la U y la CA, facilita la identificación de las citadas siglas con las dos palabras de la denominación corporativa: Universidad y Cádiz. Además aporta mucho dinamismo al logotipo por el contraste cromático y tipográfico.

La integración del símbolo y del logotipo corporativos da lugar al **logosímbolo** que constituye la representación gráfica de la marca. La construcción y uso del logosímbolo UCA está normalizada en el Manual de Normas de Identidad Visual de la Universidad de Cádiz.

3. Las **TIPOGRAFÍAS CORPORATIVAS** son dos: la Bodoni para construir la U del logotipo y la Helvética para las siglas CA. Además, la Garamond está autorizada como tipografía complementaria.

La **Bodoni** es una tipografía de la familia de *las didonas*, creadas por Bodoni en Italia y los Didot en Francia, que connota dignidad, austeridad y frialdad. La principal característica de sus mayúsculas (éste es el caso del logotipo UCA) es el gran contraste entre el grosor de sus trazos.

La **Helvética** es una tipografía de la familia de *las lineales geométricas*, de palo seco, que reduce el signo a su esquema esencial, a su esqueleto geométrico. Las mayúsculas son el retorno a las antiguas formas

fenicias, griegas e incluso etruscas. Las minúsculas recurren a la línea recta y al círculo, unidos en toda clase de posiciones. Esta tipografía connota modernismo, industria y funcionalismo.

La **Garamond** es una tipografía de la familia de *las garaldas*, letras romanas típicas del equilibrio de formas alcanzado, ya en el siglo XVI, por Garamond y Aldo Manuzio. La mayor finura del contraste entre los trazos gruesos y finos en las mayúsculas, no hace olvidar, sin embargo, la tradicional silueta general. Las minúsculas conservan el mismo espléndido equilibrio. Connotan elegancia y tradición.

4. Los **COLORES CORPORATIVOS** son tres: el Pantone 152, equivalente a un color calabaza; el Pantone 308, azul, ambos para construir las siglas UCA del logotipo, y el Pantone Cool Gray 9.



Pantone 308
Cuatricromía (CMYK)
C: 100 M: 0 Y: 0 K: 51



Pantone 152
Cuatricromía (CMYK)
C: 0 M: 51 Y: 100 K: 0



Pantone Cool Gray 9
Cuatricromía (CMYK)
C: 0 M: 0 Y: 0 K: 65

3.2. Normas de aplicación de la Marca UCA.

La Marca UCA es el principal conjunto de identidad visual corporativa de la Universidad de Cádiz y constituirá siempre una constante en toda aplicación que de ella se haga por parte de cualquier centro o servicio universitario. Para regular las aplicaciones más frecuentes de la marca se deberán observar los siguientes principios de carácter general:

- Inalterabilidad de los elementos básicos de la marca UCA.
- Respeto del espacio de protección de la marca UCA.
- Un número máximo de dos subemisores de identidad.

La **INALTERABILIDAD DE LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA MARCA UCA** es la primera y más general de las normas de obligado cumplimiento. A continuación se recogen algunas normas restrictivas en el uso de la marca.

- No se podrá sustituir ninguno de sus cuatro elementos por otros similares (colores, tipografías...). Cuando por razones imponderables no fuera posible la utilización correcta de la marca se deberá renunciar a su uso antes que hacerlo indebidamente.
- No sólo deberá respetarse la morfología de los cuatro elementos constitutivos de la marca sino también las proporciones internas de dichos elementos dentro de la marca.
- Cuando no sea posible la reproducción fotomecánica de la marca se reproducirá manualmente utilizando la retícula constructiva que existe en la página 4 del Manual de Normas de Identidad Visual.
- Las versiones secundarias, tanto de elementos básicos como de las aplicaciones de éstos contenidas en el citado manual, están plenamente autorizadas pero siempre tendrán prioridad las versiones principales de los mismos.

A continuación se reproducen los **usos incorrectos** de la Marca UCA que figuran en el Manual de Normas de Identidad Visual.

NO utilizar el logotipo para identificar otro servicio o departamento, sustituyendo la Denominación "Universidad de Cádiz"



NO alterar la proporción existente entre el símbolo y el logotipo, ni distorsionar las proporciones



NO alterar los colores corporativos que forman el logotipo, ni cambiarlos por otros en función de dónde vayan situados



NO escribir el nombre de la denominación "Universidad de Cádiz" en caja alta (mayúsculas)



El **RESPECTO DEL ESPACIO DE PROTECCIÓN DE LA MARCA UCA** garantizará el necesario protagonismo que debe poseer cuando sea reproducida junto a otras marcas y favorecerá su legibilidad y una lectura en buenas condiciones.

Cuando la marca UCA tenga que aparecer junto a otras marcas (en publicaciones, folletos, publicidad en prensa...) se deberá mantener el espacio indicado a continuación: el *margen n*. Dicho espacio de protección de la marca se respetará siempre independientemente del número de marcas que acompañen a la de la UCA.



No deberán utilizarse **MÁS DE DOS EMISORES DE IDENTIDAD** en las aplicaciones de papelería de la Marca UCA. Tienen la consideración de Subemisores de Nivel 1 el Rectorado, Vicerrectorados, Direcciones Generales, Secretaría General, Gerencia, Centros (incluido el Colegio Mayor), Departamentos, Consejo Social y aquellos nuevos centros o estructuras que la Universidad pueda crear para el cumplimiento de sus fines. Por su parte, se consideran Subemisores de Nivel 2 todas las unidades de docencia, investigación o administración y servicios inmediatamente subordinadas o comprendidas orgánicamente dentro de las anteriores. En particular, la Unidad para la Calidad y el Servicio de Publicaciones figurarán como subemisores de segundo nivel respecto al Rectorado.

A continuación se relacionan ámbitos universitarios correspondientes a los dos niveles autorizados de subemisores.

Subemisores de Nivel 1	Subemisores de Nivel 2
Rectorado	Servicio de Publicaciones
Secretaría General	Gabinete del Rector
Gerencia	OTRI
Facultad de Medicina	Servicio de Deportes
Vicerrectorado de Extensión Universitaria	Área de Economía
Departamento de Derecho Mercantil	Oficina de Voluntariado

Capítulo 4**LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DE LA UCA****4.1. Misión de la Dirección de Comunicación****4.2. Diseño orgánico y funcional de la Dirección de Comunicación****4.3. Normas de comunicación para los centros UCA**

4.1. Misión de la Dirección de Comunicación

La misión de la dirección de comunicación (Dircom) de la UCA es dirigir y ejecutar la política de imagen y comunicación de la universidad con el fin de contribuir a la satisfacción de su visión estratégica y al logro de las metas de su proyecto institucional.

Para el cumplimiento de su misión, la Dircom de la UCA desarrollará dos líneas de actuación prioritarias:

1. Diseño y ejecución del Plan Estratégico de Imagen y Comunicación correspondiente al proyecto institucional que defina cada Equipo de Gobierno.
2. Coordinación y control de todas las actuaciones de la UCA que afecten a su imagen corporativa.

1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN (PEIC).

Tras la elección del Rector/a por parte de la comunidad universitaria, se hace necesario revisar el PEIC (1) y adaptarlo a la estrategia institucional que defina el nuevo Equipo de Gobierno de la universidad. La elaboración del nuevo plan estratégico comprende las siguientes cuatro etapas:

1. Traducir el nuevo proyecto institucional de la universidad a un nuevo PEIC.
2. Definir el posicionamiento estratégico que mejor satisfaga las metas de ese proyecto
3. Evaluar el perfil de la imagen actual de la UCA y su idoneidad en relación con el nuevo proyecto institucional.
4. Determinar la estrategia de comunicación necesaria para lograr los objetivos de imagen del proyecto institucional.

La elaboración del PEIC implica la **traducción del nuevo proyecto institucional** de la universidad, que el Equipo de Gobierno deberá formular, y dicha traducción exige:

- Formular explícitamente la nueva visión estratégica de la UCA.
- Concretar la misión de la universidad.
- Establecer las orientaciones estratégicas gracias a las cuales se alcanzará la meta contenida en la misión.
- Identificar los factores críticos de éxito, que constituyen las condiciones necesarias que hay que alcanzar para tener éxito.

La segunda etapa del PEIC es **definir el posicionamiento estratégico** que mejor satisfaga los objetivos del nuevo proyecto institucional de la UCA. Para ello hay que traducir dicho proyecto a una estrategia de imagen e identificar ésta con todos aquellos atributos que son necesarios para cumplir los objetivos del citado proyecto institucional. Se trata en suma de definir con nitidez la imagen intencional de la UCA.

El siguiente paso será **evaluar el perfil de imagen actual de la universidad** para establecer la distancia existente entre la imagen que tenemos y la que necesitamos. La evaluación de la imagen puede ser el resultado de un proceso basado en la inferencia, con los consiguientes riesgos que este procedimiento implica para el diagnóstico, o de la evaluación profesional a través de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas.

Por último, una vez evaluada la imagen actual de la UCA, y la distancia que existe entre ésta y la que su nuevo proyecto institucional requiere, se procederá a **determinar la estrategia de comunicación** que comprenderá el conjunto de programas de actuación necesarios para lograr la imagen intencional que el citado nuevo proyecto institucional exige.

2. CONTROL DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA UCA.

La imagen corporativa de la UCA no será sólo el resultado de su comunicación sino el del conjunto de su comportamiento como institución en la relación de la UCA con todos sus públicos. Por esta razón, si la UCA quiere controlar y optimizar su imagen corporativa, debe coordinar todas aquellas actuaciones que mayor influencia en su imagen pública pueden llegar a tener.

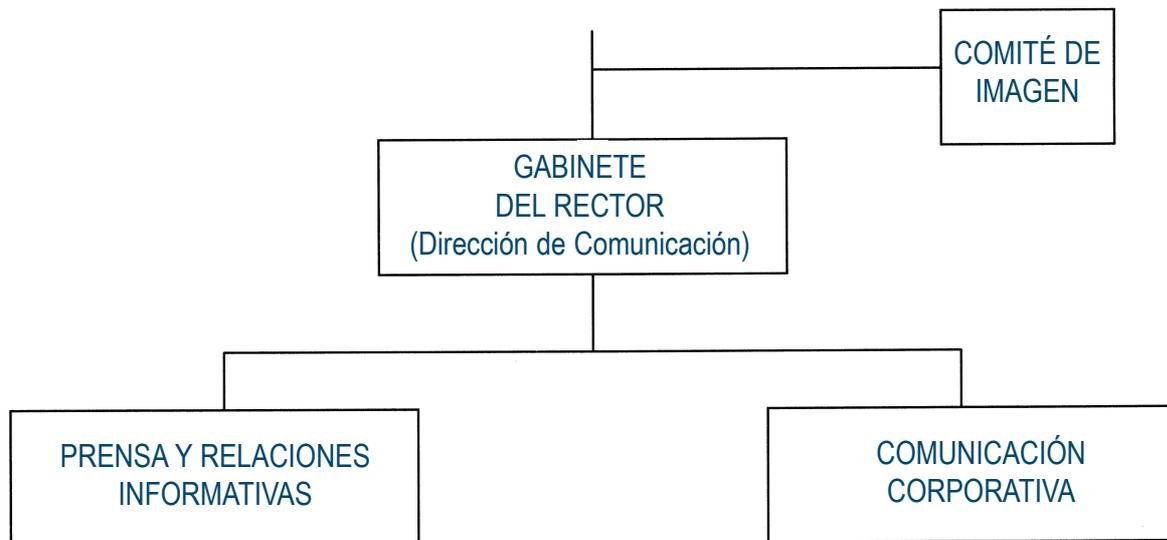
Esta coordinación es una parte importante de la misión de la Dircom de la UCA y para que sea eficaz se hace necesario que, con independencia de las diferencias jerárquicas o funcionales existentes en la universidad, se tenga muy claro que, en materia de imagen y comunicación, dicha coordinación exige que prevalezcan los criterios de la Dircom —que son los de la universidad— por encima de aquellos otros más sectoriales, de centros, departamentos o incluso individuales.

En su misión de coordinar todas las actuaciones que afecten a la imagen pública de la universidad, la Dircom contará con el apoyo del **Comité de Imagen de la UCA (5)**, el instrumento específico para desempeñar esta función coordinadora.

4.2. Diseño orgánico y funcional de la Dirección de Comunicación

La Dircom de la UCA es un órgano *staff* adscrito al Gabinete del Rector y cuya responsabilidad profesional recae en el Director/a de dicho Gabinete, quien ejerce la función de Director/a de Comunicación de la UCA.

La Dircom comprende dos unidades –la oficina de prensa y relaciones informativas y la oficina de comunicación corporativa— y responde al siguiente **diseño orgánico**:



El **diseño funcional** de la Dircom establece las siguientes funciones profesionales que serán desarrolladas por los responsables de la Dircom de la UCA y de sus dos unidades a ella subordinadas:

FUNCIONES PROFESIONALES DE LA DIRCOM

Dirección de Comunicación

1. Dirigir la ejecución del Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA

Oficina de Prensa y Relaciones Informativas

2. Gestionar las relaciones de la UCA con los medios de comunicación

Oficina de Comunicación Corporativa

3. Ejecutar el Plan de Comunicación Interna de la UCA
4. Ejecución y control de los programas de comunicación corporativa de la UCA
5. Gestión de soportes de comunicación corporativa
6. Coordinación y asistencia comunicativa a la comunidad universitaria

Con el fin de optimizar su ejecución y de favorecer la asignación de tareas, cada una de estas funciones profesionales (un dígito) se desagrega en las siguientes actividades (dos dígitos).

1. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

Función 1: Dirigir la ejecución del Plan Estratégico de Imagen y Comunicación de la UCA.

- Actividad 1.0: Coordinar el Comité de Imagen de la UCA.
- Actividad 1.1: Evaluar periódicamente la imagen corporativa de la UCA.
- Actividad 1.2: Controlar el uso y aplicaciones de la marca UCA.
- Actividad 1.3: Elaborar y dirigir el Plan Anual de Comunicación de la UCA.
- Actividad 1.4: Revisar y actualizar el MAGICO de la UCA.
- Actividad 1.5: Supervisar los soportes de comunicación exterior y la publicidad de la UCA.
- Actividad 1.6: Planificar anualmente la comparecencia de la UCA en ferias y exposiciones educativas y de investigación.

2. OFICINA DE PRENSA Y RELACIONES INFORMATIVAS .

Función 2: Gestionar las relaciones de la UCA con los medios de comunicación.

- Actividad 3.0: Elaboración de todos los formatos informativos con destino a los medios de comunicación: notas y comunicados de prensa, resumen diario de prensa, dossiers informativos...
- Actividad 3.1: Convocatoria de ruedas de prensa.
- Actividad 3.2: Confeccionar y actualizar una base de datos sobre periodistas relacionados con las diferentes actividades de la UCA.
- Actividad 3.3: Gestionar la Agenda de Previsiones Informativas de la UCA.
- Actividad 3.4: Asistencia a cargos académicos de la UCA en su comparecencia ante los medios de comunicación.
- Actividad 3.5: Alimentar una base de datos relacional de temas aparecidos en los medios de comunicación sobre el hipersector de la educación y elaborar informes técnicos de carácter estratégico con destino a los miembros del Equipo de Gobierno.

3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

Función 3: Ejecutar el Plan de Comunicación Interna de la UCA.

- Actividad 3.0: Evaluación de la opinión pública interna.
- Actividad 3.1: Elaboración de contenidos para la comunicación interna.
- Actividad 3.2: Gestión de los canales *on line* de comunicación interna.
- Actividad 3.3: Gestión de los canales *off line* de comunicación interna.

Función 4: Ejecución y control de los programas de comunicación corporativa de la UCA.

- Actividad 4.0: Gestión del Programa Campus Abiertos.
- Actividad 4.1: Gestión del Programa Destino UCA.
- Actividad 4.2: Gestión del Programa Universidad Empresa.
- Actividad 4.3: Gestión del Programa Voluntarios UCA.

Función 5: Gestión de soportes de comunicación corporativa.

- Actividad 5.0: Supervisión del *merchandising* de la UCA.
- Actividad 5.1: Control de todas las ediciones institucionales (memoria, presupuesto, agenda académica, guía para estudiantes...) realizadas en cualquier soporte.
- Actividad 5.2: Evaluación permanente de la aplicación de la identidad visual UCA.

Función 6: Coordinación y asistencia comunicativa a la comunidad universitaria.

- Actividad 6.0: Elaborar y ejecutar el Plan de Formación de Portavoces de la UCA.
- Actividad 6.1: Asistencia en la edición de publicaciones.
- Actividad 6.2: Asistencia en la organización y difusión de eventos.

4.3. Normas de comunicación para centros y departamentos UCA.

La Dircom de la UCA estará permanentemente al servicio de todos sus centros, departamentos –docentes y administrativos— y servicios de la universidad en su labor de asesoramiento en materia comunicativa.

Esta función de apoyo se complementa con la necesaria actitud de vigilancia, por parte de la Dircom, de las prácticas comunicativas de los centros, departamentos y servicios a los cuales se les distribuirá el siguiente decálogo normativo.

Este decálogo pretende establecer las normas básicas de comunicación que deberán observar todos los centros, departamentos y servicios de la universidad para optimizar su comunicación y la imagen corporativa de la UCA.

DECÁLOGO DE COMUNICACIÓN PARA CENTROS, DEPARTAMENTOS Y SERVICIOS UCA

1. Uso del escudo y de la marca UCA.
2. Aplicaciones de la identidad visual corporativa UCA.
3. Agenda de previsiones informativas UCA.
4. Relaciones con los medios de comunicación.
5. Edición de publicaciones.
6. Celebración de eventos.
7. Uso de la intranet UCA.
8. Personal de contacto.
9. Comunicación telefónica.
10. Servicios de información.

1. USO DEL ESCUDO Y DE LA MARCA UCA.

El uso del escudo institucional está reservado al Rector/a. Cuando excepcionalmente lo utilice otra instancia universitaria, deberá ser expresamente autorizado por la Secretaría General de la UCA, a propuesta del Gabinete de Relaciones Institucionales u otra unidad que realice funciones análogas.

El uso de la Marca UCA deberá, en cualquier circunstancia, observar los siguientes principios de carácter general:

- Los cuatro elementos básicos de la marca –símbolo, logotipo, tipografías y colores corporativos— son inalterables. Cuando no se pueda garantizar una reproducción fiel de cualquiera de estos elementos deberá renunciarse al uso de la Marca UCA.
- Debe respetarse siempre el espacio de protección de la Marca UCA. Cuando la marca UCA tenga que aparecer junto a otras marcas (en publicaciones, folletos, publicidad en prensa...) se deberá mantener el espacio indicado a continuación: el *margin n*. Dicho espacio de protección de la marca se respetará siempre independientemente del número de marcas que acompañen a la de la UCA.



- No se pueden utilizar más de dos subemisores de identidad en la papelería corporativa de los centros, departamentos y servicios UCA. Tienen la consideración de Subemisores de Nivel 1 el Rectorado, Vicerrectorados, Direcciones Generales, Secretaría General, Gerencia, Centros (incluido el Colegio Mayor), Departamentos, Consejo Social y aquellos nuevos centros o estructuras que la Universidad pueda crear para el cumplimiento de sus fines. Por su parte, se consideran Subemisores de Nivel 2 todas las unidades de docencia, investigación o administración y servicios inmediatamente subordinadas o comprendidas orgánicamente dentro de las anteriores. En particular, la Unidad para la Calidad y el Servicio de Publicaciones figurarán como subemisores de segundo nivel respecto al Rectorado.

Subemisores de Nivel 1	Subemisores de Nivel 2
Rectorado	Servicio de Publicaciones
Secretaría General	Gabinete del Rector
Gerencia	OTRI
Facultad de Medicina	Servicio de Deportes
Vicerrectorado de Extensión Universitaria	Área de Economía
Departamento de Derecho Mercantil	Oficina de Voluntariado

2. APLICACIONES DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.

En cualquier reproducción de la marca UCA se deberán respetar escrupulosamente los cuatro elementos básicos de su identidad visual corporativa:

- El **logotipo**, que contiene la denominación normalizada de la institución: UCA Universidad de Cádiz.
- El **símbolo**, formado por dos eslabones abiertos y entrelazados cuyo significado es la *convergencia del Atlántico y del Mediterráneo* que supone la provincia de Cádiz y, también, la idea de *unión e integración* entre las personas, los cuatro campus universitarios y de la provincia de Cádiz...
- Los **colores corporativos**: Para cualquier aplicación de la identidad visual corporativa de la UCA se deberán utilizar exclusivamente los siguientes:
 - Pantone 308 Cuatricromía (CMYK). C: 100. M: 0. Y:0. K: 51.
 - Pantone 152 Cuatricromía (CMYK). C:0. M: 51. Y: 100. K: 0.
 - Pantone Cool Gray 9 Cuatricromía (CMYK). C:0. M: 0. Y:0. K: 65.
- Las **tipografías corporativas** son la Bodoni (para reproducir la C del logotipo) y la Helvética (para reproducir la CA del logotipo). Además, la Garamond está autorizada como tipografía complementaria.

A continuación se reproduce la página 10 del Manual de Normas de Identidad Visual en la que se recogen los usos incorrectos más frecuentes en la utilización de la identidad visual de la UCA.

NO utilizar el logotipo para identificar otro servicio o departamento, sustituyendo la Denominación “Universidad de Cádiz”



NO alterar la proporción existente entre el símbolo y el logotipo, ni distorsionar las proporciones



NO alterar los colores corporativos que forman el logotipo, ni cambiarlos por otros en función de dónde vayan situados



NO escribir el nombre de la denominación “Universidad de Cádiz” en caja alta (mayúsculas)



3. AGENDA DE PREVISIONES INFORMATIVAS.

Esta agenda tiene como misión optimizar las relaciones informativas de la universidad a partir de una planificación de todos aquellos acontecimientos que puedan llegar a convertirse en noticia en los medios de comunicación. En este sentido, los centros, departamentos o servicios de la UCA informarán, con la mayor antelación posible, de todos los actos que vayan a protagonizar y que pueden o deben tener una cierta visibilidad mediática por la trascendencia e importancia de los mismos.

La Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA actualiza su Agenda de Previsiones Informativas los días 1 y 15 de cada mes, fechas que deben ser tenidas en cuenta por los centros, departamentos o servicios para, previamente, comunicar a la mencionada Oficina de Prensa las actividades previstas, siempre a través del correo electrónico.

4. RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Las comparecencias ante los medios de comunicación y las relaciones informativas se basan en criterios profesionales que conviene conocer y tener en cuenta para que los resultados de esa comparecencia sean óptimos. En tal sentido, la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA está a disposición de todos los miembros de la universidad que sean requeridos por algún periodista o deseen comunicar cualquier hecho a los medios de comunicación y deben solicitar su ayuda cuando esta circunstancia se produzca.

5. EDICIÓN DE PUBLICACIONES.

Todas las publicaciones (libros, folletos, programas, carteles...) editadas por los centros, departamentos o servicios deberán tener en cuenta las siguientes normas básicas:

- La marca UCA figurará preferentemente en la cubierta, pero si no fuera así inexcusablemente aparecerá en la contracubierta.
- Si la marca UCA figura en la contracubierta ninguna otra marca o denominación corporativa de la universidad o de cualquier otra organización podrá figurar en la cubierta.
- En la composición de cubiertas se tendrán en cuenta las recomendaciones recogidas en lo referente a publicaciones (página 17 del Manual de Normas de Identidad Visual de la UCA) y también las normas relativas al espacio de protección de la marca (página 7 del citado manual).

6. CELEBRACIÓN DE EVENTOS.

Todos los actos públicos y eventos organizados por los centros, departamentos y servicios de la UCA deberán estar identificados corporativamente de acuerdo a las siguientes normas:

- En los actos organizados por la UCA se expondrá en lugar visible un panel con la marca UCA, preferiblemente ubicada detrás de los ponentes para que pueda ser recogida a través de las cámaras de los informadores gráficos y de televisión.
- En actos organizados paritariamente con otra institución (ayuntamientos, cámaras de comercio, empresas...) la marca UCA recibirá el mismo tratamiento en cuanto a tamaño y ubicación que la del otro u otros organizadores del evento.
- En los eventos en los que la UCA participa pero no tiene responsabilidad en su organización debe garantizarse la identificación de los ponentes de la universidad a través de un identificador de mesa u otro recurso similar.

- Cuando se participe en ferias o exposiciones utilizando una caseta, en ésta figurará siempre la marca UCA y se deberá difundir material informativo de la universidad (carta de identidad, titulaciones...).
- Se procurará utilizar como fondos, envoltorios y otros soportes similares la trama de multiplicidad construida con el símbolo corporativo UCA que figura en la página 9 del Manual de Normas de Identidad Visual.

7. USO DE LOS TAVIRA.

La UCA cuenta con tabloncillos de anuncios virtuales, TAVIRA, que permiten transmitir, distribuir y compartir la información. Estos tabloncillos son de tres tipos. TAVIRA Públicos (su acceso no exige estar suscrito o disponer de una clave); TAVIRA Privados (para acceder a ellos es necesaria una dirección de correo y una clave de acceso) y TAVIRA Institucional (restringido a miembros de la UCA). El envío de mensajes a estos tabloncillos implica que, previamente a su distribución, éstos pasan un filtro que ejerce cada responsable de los TAVIRA de acuerdo a los siguientes criterios:

• TAVIRA Públicos.

Su acceso es público sin necesidad de estar suscrito o disponer de una clave, el ámbito de alcance es el definido por su administrador en el momento de su creación. Puede suscribirse si desea recibir la información también por correo electrónico cuando se añade información al tabloncillo. El responsable se encargará de las altas, bajas y modificaciones de miembros. Siempre será posible la anulación de la suscripción por parte del usuario. Se pueden suscribir a estos tabloncillos miembros externos a la UCA.

Los TAVIRA públicos deben tener la siguiente estructura:

- Información Externa:
 - Servicios de noticias de interés para la UCA
 - Bases de datos de valor añadido
 - Selección de recursos en Internet de interés
- Comunicación:
 - Espacios de discusión.
 - Groupware (trabajo en grupo).
 - Telefonía Internet
- Herramientas:
 - Depósito de software descargable para el usuario.
 - Actualizaciones de software.

• TAVIRA Privados

Para el acceso a la información publicada en ellos a través de la web deberá identificarse previamente mediante su dirección de correo y una clave de acceso. En el caso de los usuarios de la UCA esta clave será la misma que usan para consultar su mensajería electrónica: para los usuarios externos la clave será la que se le proporcione al ser dado de alta en el TAVIRA..

Los TAVIRA privados, deben tener la siguiente estructura:

- Información Interna:
 - Bases de datos corporativas
 - Manuales con especificaciones y procedimientos

- Manuales de Calidad
- Guías Internas
- Boletines Informativos
- Materiales de Formación
- Calendario de actividades.

• **TAVIRA Institucionales.**

Son un caso especial de TAVIRA privados restringidos a miembros de la UCA. Para el acceso a la información publicada en ellos a través de la web deberá identificarse previamente mediante su dirección de correo y su clave de acceso. A estos tablones se está suscrito por el mero hecho de tener una relación contractual con la UCA.

8. PERSONAL DE CONTACTO.

Las pautas de actuación del personal de contacto de los departamentos, centros y servicios de la UCA resultan determinantes para su imagen corporativa. En la universidad existen varios cientos de personas que mantienen un contacto directo con el público en el desempeño de su trabajo. La atención que reciban esos públicos influirá en la imagen de la universidad; ésta es la razón por la que es imprescindible—desde el respeto a la personalidad de cada persona— cumplir un conjunto de normas.

Normas básicas de relación con el público.

- Respeto en el tratamiento al público, demostrando en todo momento amabilidad y disposición de servicio ante cualquier interlocutor de una institución de titularidad pública como la UCA.
- Cordialidad. Una vez satisfecha la primera norma, que es de obligado cumplimiento, lo que la UCA le pide a su personal de contacto es una actitud colaboradora y amable que contribuya a establecer un clima humano que favorezca el desarrollo de cualquier tipo de actividad en sus campus.
- Máxima eficacia. Hacer todo lo posible por satisfacer las necesidades funcionales del público.
- Difundir eficazmente el 'estilo de comunicación UCA' para que constituya un auténtico elemento diferencial.

Atención al público cara a cara.

En la atención cara a cara con el público será necesario tener en cuenta aspectos tanto formales como de contenido, por tanto, además de las normas de comunicación anteriores, habrá que prestar atención también a la comunicación no verbal que incluye aspectos como:

- Los gestos: el lenguaje gestual, sobre todo de la cara, deberá resultar acorde a un trato de corrección y educación que refleje al mismo tiempo seriedad y simpatía. Nunca deberán mostrarse gestos de desagrado o repugnancia.
- El tono de voz: debe ser intermedio, ni bajo que dificulte el entendimiento, ni alto que indique prepotencia o enojo.
- La limpieza de las instalaciones: es fundamental que los puntos de atención al público se encuentren limpios y ordenados.
- El aspecto físico: el personal que atiende al público debe ir bien vestido y con aspecto de limpieza.
- Las colas y la igualdad de trato: se buscarán mecanismos que eviten las largas colas y se respetará siempre el orden de éstas, sin permitir el acceso de usuarios por amistad, quejas continuadas...
- La rapidez: se atenderán con celeridad las demandas del público para evitar malestar y colas innecesarias.
- La eficiencia: de nada sirve la rapidez si el trabajo está mal hecho. Es necesario atender con diligencia las solicitudes para evitar que el usuario tenga que volver por un simple dato. Siempre culpará de ello al empleado.

9. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA.

En la atención telefónica debemos tener en cuenta que el sentido fundamental que utilizará el usuario para evaluar la calidad del servicio es el oído. Las recomendaciones que podemos seguir para mejorar la atención por teléfono son:

La salutación

1. Las llamadas deben ser atendidas con prontitud. Cada momento que el teléfono continúa sonando después de los tres o cuatro primeros timbres aumenta la tensión de quien llama y eso puede generar problemas potenciales.
2. Es necesario identificarse. Las primeras palabras deben confirmar al usuario que no se ha equivocado de teléfono. La centralita puede comenzar diciendo: “*Universidad de Cádiz, dígame*” para, a continuación, transferir la llamada. En los diferentes servicios de la universidad debe identificarse el ámbito administrativo, por ejemplo: “*Secretaría de alumnos ¿en qué puedo ayudarle?*”, “*Departamento de Microbiología, dígame*”.
3. Si somos nosotros quienes llamamos, debemos identificarnos claramente diciendo nuestro nombre, el servicio o departamento y el nombre de la universidad; por ejemplo: “*Buenos días, soy Curro, del Servicio de Alumnos de la Universidad de Cádiz*” y a continuación expresar claramente el motivo de la llamada.

La conversación

4. Debemos hablar “con la sonrisa en la boca” es decir, resultar acogedores, amistosos y deseosos de ayudar a quien nos ha llamado. El tono de voz es fundamental en la atención telefónica.
5. Es conveniente también identificar a la persona con la que hablamos. Si ella no se presenta podemos formular una pregunta como: “*¿Por favor, con quién hablo?*” y a continuación deberíamos anotarlo, de manera que lo recordemos y así nombrarlo de vez en cuando, y si hemos de pasar la llamada a otra persona podremos ofrecerle una información completa.
6. El objetivo es saber rápida y exactamente por qué llama nuestro interlocutor, y la dificultad reside en hacerlo sin que él se sienta presionado. Podemos formular preguntas breves que ayuden a mejorar la comunicación entre ambos.

La transferencia de llamadas

7. Si la llamada no es para nosotros o para nuestro departamento debemos conocer como transferirla.
8. Es necesario informar al usuario del nombre y cargo de la persona a quien se le transferirá su llamada y el número de extensión por si se corta la comunicación.
9. Informaremos a la persona receptora de la llamada de las intenciones de quien llama, a fin que éste no se vea obligado a repetir lo que ya nos ha explicado a nosotros.

Los mensajes para otra persona

10. Cuando la persona que busca el usuario no está debemos disculparle. Podemos utilizar frases como las siguientes: “*no está aquí*”, “*en este momento tiene una visita*”, “*está reunido*”... Es necesario decir las, pero no serán nunca la frase final, convendría añadir el tiempo que estará fuera u ocupada esa persona.
11. Si es posible, podemos ofrecer a quien llama que acepte la comunicación con otra persona.
12. Cuando no hay ninguna persona disponible para atender a quien llama, podemos ofrecerle la posibilidad de recoger su mensaje. Para recoger un mensaje se tomará nota de:
 - La fecha y hora de la llamada.
 - El nombre de quien llama, su organización y el cargo que ocupa.
 - Su número de teléfono y extensión.
 - El mensaje, con todos los detalles que nos den, como si fuera para uno mismo.

Las interrupciones

13. Es importante pensar que la persona que está al otro lado del teléfono es la más importante para nosotros. Por eso, siempre que sea posible, debemos evitar las interrupciones ya que produce una sensación de abandono en nuestro interlocutor y la calidad se resiente.

14. Si no hay más remedio, porque necesitamos consultar un archivo o hablar con alguien, es esencial dar una justificación y pedir disculpas. Intentaremos, en todo caso que el silencio sea lo más corto posible.
15. Si vemos que la interrupción puede alargarse, convendrá que le sugiramos que es mejor cortar la conversación y concertar una posterior llamada. Quedaremos muy bien si somos nosotros los que le llamemos, pero también es correcto pedirle que nos llame. En el primer caso nos aseguraremos de estar disponibles cuando lo hagamos, y del número donde le localizaremos. Debemos cumplir nuestra promesa.
16. No se deben mantener simultáneamente otras conversaciones. Si es necesario decir algo a una tercera persona, primero aislaremos la línea. Si la conversación se prevé que dure más de unos segundos, debemos dar una explicación de lo que ocurre.

La despedida

17. La despedida debe ser especialmente cálida y respetuosa, porque las últimas palabras son las que más se recordarán.
18. Si se hace alguna promesa, se debe cumplir con la mayor brevedad posible.

10. SERVICIOS DE INFORMACIÓN.

Los servicios de información (reclamaciones vía registro, buzón de quejas, carta...) deben garantizar el *feed-back* entre la UCA y sus públicos, de modo que la bidireccionalidad sea efectiva y real. Debe garantizarse, por tanto, un acceso fácil del público a los altos cargos mediante los sistemas regulados que cada centro, departamento o servicio establezca.

La información incluirá tanto la solicitud de datos que afecten al público como la exigencia de responsabilidad a través de reclamaciones o quejas. Éstas podrán demandarse a través de tres vías:

- Registro.
- Buzones de quejas o sugerencias (instalados en los cuatro campus).
- Correo electrónico.

La formalidad de la petición de información y las reclamaciones por escrito exige dar respuesta rápida, impresa y personalizada. La norma que debe regirnos es la de **obligada respuesta**, y ésta debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Transparencia:** se intentará ofrecer la máxima información a los demandantes, argumentando cada una de las decisiones que le afecten.
- **Eficiencia:** las respuestas deben satisfacer todas las necesidades del público, es decir, aportar soluciones para los problemas, informativos o de cualquier otro tipo, planteados por los usuarios.
- **Rapidez:** que el público nunca se vea obligado a efectuar una segunda reclamación o solicitud para obtener respuesta, no porque ésta no fuera a ofrecerse, sino por la tardanza en aportarla.
- **Complementariedad:** es útil añadir mensajes “extra” a todas las respuestas que incluyan alguna alternativa para las necesidades del usuario que evite el canal de la reclamación personal. Ejemplo: *“Para más información consulte la página web de la UCA”*.

Capítulo 5**INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN****5.1. Comité de Imagen****5.2. Mapa de Públicos****5.3. Dispositivo Anticrisis****5.4. Agenda de Previsiones Informativas**

5.1. Comité de Imagen

La misión del Comité de Imagen de la UCA es evaluar y coordinar todas las actuaciones de la universidad que puedan afectar a su imagen corporativa, incluso aquellas que no posean una naturaleza comunicativa, para proyectar una imagen unitaria de la Universidad de Cádiz que traslade a nuestros públicos prioritarios, y a la opinión pública, los atributos de imagen que configuran nuestro posicionamiento estratégico.

COMITÉ DE IMAGEN LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Objetivos

Evaluar y coordinar todas las actuaciones que afecten a la imagen corporativa
Aprobar los Planes Anuales de Comunicación de la UCA

Composición

Vicerrector/a de Ordenación Académica y Planes de Estudio
Vicerrector/a de Extensión Universitaria
Vicerrector/a de Alumnos
Director/a General de Relaciones Institucionales
Gerente de la UCA
Director/a del Gabinete del Rector
Jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas

Funciones

Evaluar los resultados del plan de comunicación del ejercicio anterior
Establecer los objetivos para el nuevo ejercicio
Aprobar y coordinar la ejecución del Plan Anual de Comunicación de la UCA

El primero de los **OBJETIVOS DEL COMITÉ DE IMAGEN** es la **coordinación de las acciones de comunicación de todos los centros y servicios de la UCA** con la Dircom de la universidad. En tal sentido, antes del 15 de enero de cada año los citados centros y servicios informarán a la Dircom de las acciones de comunicación más importantes que tienen previsto desarrollar en el siguiente ejercicio. La **elaboración del Plan Anual de Comunicación de la UCA** se abordará durante la última semana de enero, una vez hayan sido armonizadas todas las propuestas recibidas en la Dircom de la universidad.

El Comité de Imagen de la Universidad de Cádiz, que será coordinado por el Director/a del Gabinete del Rector, tendrá la siguiente **COMPOSICIÓN**:

1. Vicerrector/a de Ordenación Académica y Planes de Estudio, cuya misión es aportar al comité la información relevante acerca de las actividades de departamentos y centros de la UCA.

2. Vicerrector/a de Extensión Universitaria, como responsable de la mayor parte de las actividades culturales de la UCA.
3. Vicerrector/a de Alumnos, encargada de aportar la información relativa al alumnado.
4. Director/a General de Relaciones Institucionales, cuya misión es trasladar al comité toda la información relevante del resto de los Vicerrectorados de la UCA.
5. Gerente de la UCA, especialmente en calidad de responsable de los recursos humanos del PAS y de la gestión de la universidad.
6. del Gabinete del Rector, quien actuará como Coordinador del Comité de Imagen y será el responsable de la ejecución de los acuerdos del comité.
7. Jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA, cuya misión será trasladar a los medios de comunicación, internos y externos, las informaciones relevantes acerca de la UCA.

La primera de las **FUNCIONES DEL COMITÉ DE IMAGEN** es la **evaluación de los resultados del plan de comunicación** del ejercicio anterior que se llevará a cabo en el mes de diciembre como paso previo a la **formulación de los objetivos de comunicación del siguiente ejercicio**, los cuales deberán ser traducidos a un plan operativo que contenga acciones concretas de comunicación que se incluyan en el **Plan Anual de Comunicación** (9) —cuya aprobación también corresponde al Comité de Imagen.

5.2. Mapa de Públicos

El Mapa de Públicos es el instrumento que nos permitirá identificar a los receptores prioritarios de la comunicación de la UCA. A continuación se enuncian las normas para elaborar un mapa de públicos y, seguidamente, se incluye el mapa de la Dircom de la Universidad de Cádiz.

La elaboración del Mapa de Públicos comprende las siguientes etapas:

1. Definición de las variables de configuración.
2. Determinación de los públicos meta.
3. Ponderación de la importancia de cada público.
4. Confección de una base de datos nominal.

1. Las **VARIABLES DE CONFIGURACIÓN** constituyen los criterios de selección y ponderación de cada público, de acuerdo a los atributos que determinan el posicionamiento estratégico de la UCA y a la importancia estratégica de cada uno de estos públicos para la universidad. En el mapa de públicos de la UCA se han tenido en cuenta las siguientes variables de configuración:

- A. Importancia estratégica de cada público para el proyecto institucional de la UCA.
- B. La capacidad de difusión directa de la imagen de la UCA por parte de cada público.
- C. Su influencia en la opinión pública.
- D. La repercusión de cada público en el desarrollo provincial.
- E. La posibilidad de un público de fortalecer la cultura corporativa de la UCA.

2. La segunda etapa en la elaboración del mapa es la **SELECCIÓN DE LOS PÚBLICOS META**, lo que implica dos acciones:

- Selección de los repertorios genéricos de públicos.
- Identificación de los públicos particulares que componen cada repertorio.

El mapa de públicos de la UCA comprende los siguientes **12 repertorios de públicos**:

1. Organos internos.
2. Medios de comunicación.
3. PDI.
4. Administraciones públicas.
5. Patrocinadores.
6. Líderes de opinión.
7. Entorno económico.
8. PAS.
9. Alumnos.
10. Entorno sociocultural.
11. Entes integrados.
12. Entorno educativo.

Una vez seleccionados los repertorios de públicos meta, hay que desagregarlos en los correspondientes **grupos de públicos particulares**, es decir, los públicos que componen cada repertorio y que poseen una similar naturaleza.

3. La siguiente etapa es **PONDERAR LA IMPORTANCIA DE CADA PÚBLICO**, de acuerdo a las variables de configuración establecidas previamente, asignando a cada uno de ellos un coeficiente numérico: el **Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn)**. El procedimiento para hallar el Cn es muy sencillo. Sígase para ello la siguiente regla.

CÓMO OBTENER EL COEFICIENTE DE COMUNICACIÓN NECESARIA (Cn) DE CADA PÚBLICO

Puntúe de 0 a 10 la importancia de cada público en función de cada variable de configuración
Sume la puntuación obtenida, correspondiente a todas las variables
Divida esa cifra entre la máxima puntuación posible (el total de variables x 10)
La cifra obtenida cuyo valor estará entre 0 y 1 es el Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn)

El Coeficiente Cn, como su propia denominación indica, expresa la prioridad comunicativa de cada uno de los públicos, la cantidad de comunicación que necesita de acuerdo a la importancia que tiene para la UCA. El valor del Cn hay que tomarlo en un sentido relativo, como orientación de la atención que determinado público requiere por parte de la Dircom de la universidad.

El último paso en la elaboración del mapa de públicos es **confeccionar una base datos nominal** sobre cada uno de los públicos donde se almacene la información de contacto de cada persona (nombre, organización, cargo, direcciones postal y electrónica y teléfonos).

Seguidamente se reproduce el Mapa de Públicos ‘ciego’ de la Universidad de Cádiz, en el cual no se hace explícito el valor numérico del Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn) por motivos de confidencialidad. Dicho mapa, con el correspondiente coeficiente Cn de cada público, figura en documento anexo al MAGICO.

MAPA DE PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	DIFUSIÓN DIRECTA	INFLUENCIA OPINIÓN PÚB.	DESARROLLO PROVINCIAL	CULTURA CORPORATIVA	C.n.
1. ENTES INTEGRADOS						
10 Consejo Social						
11 Entidades Asociadas (FUECA, OTRI)						
2. ÓRGANOS INTERNOS						
20 Equipo Rectoral						
21 Decanos/as y Directivos						
22 Junta o Consejo de Gobierno						
23 Claustro						
24 Juntas de centro						
25 Consejos y Asociaciones de estudiantes						
26 Representantes sindicales						
3. PDI						
30 Directores/as de Departamento						
31 Directores/as de Titulación						
32 Profesorado						
33 <i>Profesorado Extranjero</i>						
4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN						
40 Propietarios y Consejeros de grupos mediáticos						
41 Directores/as de medios locales						
42 Directores/as de medios autonómicos						
43 Prensa sectorial						
44 Comentaristas y columnistas						
45 Periodistas especialistas universidad local y autonómica						
5. LÍDERES DE OPINIÓN						
50 Ámbito educativo y universitario provincial						
51 Ámbito universitario andaluz						
52 Ámbito universitario nacional y europeo						
53 Ámbito empresarial y económico						
54 Ámbito político local						
55 Ámbito político autonómico						
56 Ámbito político nacional						
57 Ámbito cultural y de ocio						
58 Personalidades y Líderes del Magreb						

	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	DIFUSIÓN DIRECTA	INFLUENCIA OPINIÓN PÚB.	DESARROLLO PROVINCIAL	CULTURA CORPORATIVA	C.n.
6. ADMINISTRACIONES						
60 Administración europea						
61 Administración central						
62 Administraciones autonómicas						
63 Administración provincial						
64 Administraciones locales						
7. PAS						
70 Jefes/as de Servicio						
71 Personal Técnico						
72 Resto de personal						
8. PATROCINADORES						
80 Empresas						
81 Otros patrocinadores						
9. ALUMNOS						
90 Nuevos Alumnos						
91 Alumnos						
92 Asociaciones de Alumnos						
93 Alumnos de formación no reglada						
94 Otros (especificar) Alumnos extranjeros, Centros Adscritos, Familias.						
10. ENTORNO EDUCATIVO						
100 Centros de secundaria-bachillerato						
101 Centros de secundaria-ciclos formativos						
102 AMPAs						
103 Centros de investigación nacionales e internacionales						
104 Universidades andaluzas						
105 Grandes universidades españolas						
106 Resto de universidades del Estado						
107 Universidades europeas						
108 Universidades latinoamericanas						
109 Universidades del Magreb						
11. ENTORNO ECONÓMICO						
110 Cámaras de comercio						
111 Asociaciones empresariales						
112 Asociaciones y Colegios profesionales						

	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	DIFUSIÓN DIRECTA	INFLUENCIA OPINIÓN PÚB.	DESARROLLO PROVINCIAL	CULTURA CORPORATIVA	C.n.
113 Grandes empresas						
114 PYMEs						
115 Sindicatos						
116 Proveedores de obras y servicios						
12. ENTORNO SOCIOCULTURAL						
120 Partidos políticos provinciales y autonómicos						
121 Partidos políticos nacionales						
122 Asociaciones culturales						
123 Asociaciones cívico-sociales						
124 ONGs						

5.3. Dispositivo anticrisis.

El primero de los principios de una estrategia de comunicación de crisis es el de la anticipación. Muchas veces las crisis no se pueden evitar pero sí muchos de sus efectos, siempre y cuando nuestra respuesta sea rápida y eficaz.

El Dispositivo Anticrisis es un instrumento preventivo, que deberá activarse en el momento en que aparezcan los primeros síntomas de una situación anómala que pueda afectar a la imagen y la reputación corporativas de la UCA; además sirve para establecer las pautas iniciales de actuación de los responsables de la comunicación de la universidad para combatir de manera proactiva los efectos de esa crisis.

A continuación se esquematiza la organización y funcionamiento del Dispositivo Anticrisis de la UCA.

DISPOSITIVO ANTICRISIS

Célula de Crisis

Composición y 'turnos de alerta'
Designación del Comité de Crisis

Instrucciones de comunicación en caso de crisis

Primer diagnóstico de la crisis
Elaboración del 'discurso de espera'
Primera evaluación mediática de la crisis
Designación del portavoz ante los medios de comunicación
Información interna, posibles afectados y autoridades
Intensificación de las relaciones informativas con los medios

La misión de la **CÉLULA DE CRISIS** es efectuar una primera evaluación de cualquier acontecimiento que pueda suponer una amenaza para la imagen y la reputación corporativas de la Universidad de Cádiz o para la de cualquiera de sus centros o departamentos.

Los miembros la Célula de Crisis ante el primer indicio de una circunstancia excepcional que pueda suponer una amenaza para la imagen de la UCA deberán reunirse, o efectuar una consulta telefónica, a propuesta de cualquiera de ellos. Tras esa primera reunión o consulta, los miembros de la célula decidirán si se activa el Dispositivo Anticrisis o si, por el contrario, el acontecimiento no reviste riesgo suficiente para la imagen y la reputación de la universidad. A continuación se indica la **composición** de la Célula de Crisis de la UCA.

COMPOSICIÓN DE LA CÉLULA DE CRISIS DE LA UCA

Vicerrector/a delegado del Rector/a
Secretario General
Director/a General de Relaciones Institucionales
Gerente
Responsable de la Asesoría Jurídica
Director/a del Gabinete del Rector

La Célula de Crisis deberá reunirse de forma inmediata ante el primer indicio de lo que podría constituir un caso especial o una crisis, para lo cual sus miembros deberán estar permanentemente localizados. Si no fuera posible una reunión previa de la célula, **cualquiera de sus miembros tiene potestad para activar el Dispositivo Anticrisis.**

En los periodos no lectivos la Célula de Crisis seguirá activa y sus miembros establecerán **‘turnos de alerta’**, especialmente en el caso del Vicerrector/a que ostente en ese momento la delegación del Rector/a de la UCA con el fin de poder activar el Dispositivo Anticrisis si fuera necesario.

Una vez que se haya verificado que existe una situación crítica se procederá a constituir el **Comité de Crisis** en donde se integrarán aquellos miembros de la célula de crisis cuya presencia sea más necesaria, incorporándose además otras personas especialmente dotadas para afrontar la gestión de la crisis y aquellas directamente concernidas por ésta cuya presencia resulte útil. El Comité de Crisis gestionará la situación hasta su resolución definitiva contratando, si fuera necesario, los servicios externos de firmas o especialistas en la implementación de planes específicos de Comunicación de Crisis.

Las **INSTRUCCIONES DE COMUNICACIÓN EN CASO DE CRISIS** constituyen el segundo apartado del Dispositivo Anticrisis, las cuales establecerán normas acerca de los siguientes aspectos:

1. Primer diagnóstico de la crisis. En el cual se deberán establecer con la máxima precisión, y por escrito, los siguientes extremos:

- Riesgos existentes y potenciales para la UCA o cualquiera de sus centros.
- Delimitación de responsabilidades propias y ajenas.
- Evaluación de daños, número de afectados y consecuencias previsibles.
- Áreas de la universidad implicadas en la causa de la crisis.

2. Elaboración del ‘discurso de espera’. Que constituye la primera información oficial de la universidad en relación a la crisis y cuya principal misión es ganar tiempo hasta que se pueda ofrecer una información más sólida. Este discurso de espera deberá cumplir los siguientes requisitos:

DISCURSO DE ESPERA

Es una primera versión de lo sucedido lo más neutra posible
No se debe admitir ningún tipo de responsabilidad
Difundirlo con un comunicado de prensa advirtiendo que se continuará informando
Difundirlo en las primeras 24 horas una vez que la crisis se haya hecho pública

3. Primera evaluación mediática de la crisis. Que se efectuará a partir de la publicación de la primera información que recoja el objeto de la crisis de acuerdo a las siguientes pautas:

PRIMERA EVALUACIÓN MEDIÁTICA DE LA CRISIS

Identificar las fuentes informativas

Para actuar sobre ellas remitiendo nueva información

Analizar los contenidos informativos

Identificando a las personas que protagonizan el discurso mediático

Identificando los argumentos informativos del discurso mediático

Influir en el tratamiento informativo de la noticia

Desmintiendo las falsedades demostrables

Corrigiendo informativamente las deformaciones o exageraciones publicadas

Matizando y explicando los sesgos que sean subsanables

Valorar la actitud de los medios ante la crisis

Intentando neutralizar a los medios hostiles

Intentando convencer a los medios neutros

Intentando fidelizar a los medios aliados

4. Designación de un Portavoz ante los medios de comunicación, quien actuará oficialmente ante ellos de manera regular hasta que la crisis haya sido superada, sin que ello impida que, en ocasiones, pueda cumplir esta función cualquier representante de la universidad cuya idoneidad y pertinencia en relación con el conflicto requiera su presencia ante los medios. Nada impide tampoco que el portavoz continúe siendo el responsable de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas, aunque si el origen de la crisis está muy localizado y concierne a un hecho muy específico lo más conveniente es designar un portavoz que sea muy competente en ese tema.

5. Información interna, posibles afectados y autoridades. Desde la Dircom de la UCA se deben abrir canales de información con los siguientes públicos:

- Público interno: A través de los canales habituales de información interna, utilizando especialmente los canales *on line* por su inmediatez y suministrando a los responsables de los centros y departamentos una 'hoja informativa' para su difusión.
- Posibles afectados: Se crearán en función de la importancia de la crisis los siguientes instrumentos:
 - Una 'línea caliente' de información telefónica cuyo número debe ser suficientemente difundido.
 - Puntos de 'información pública' en el Rectorado o en los campus afectados.
 - Una 'oficina de reclamaciones' si éstas tienen razón de ser.
- Autoridades: A través de contactos personales de los miembros del Equipo de Gobierno de la UCA.

6. Relaciones informativas con los medios de comunicación. Deben intensificarse durante el tiempo en el que la crisis alcance su mayor virulencia utilizando para ello los siguientes procedimientos:

- Relaciones informales con los periodistas, suministrándoles información que combine la postura oficial de la universidad con informaciones *off the record* sobre la crisis.
- Suministro de dossiers informativos que contribuyan a contextualizar la crisis, que recojan antecedentes de otras universidades que hayan atravesado situaciones análogas, facilitándoles entrevistas con miembros del Comité de Crisis.
- Comunicados de prensa cuando la situación experimente novedades importantes que deban ser comunicadas de manera oficial.

5.4. La Agenda de Previsiones Informativas

Diversas investigaciones existentes acerca de las rutinas profesionales en los medios de comunicación vienen a demostrar que más de la mitad de la información difundida por éstos es información que proviene de la agenda del medio. En consecuencia, lograr introducir la previsión de un acontecimiento, de interés para la UCA, en la agenda de un medio significa casi convertir ese acontecimiento en una noticia. En la agenda de previsiones informativas de la Dircom de la UCA se deberán incluir, con la antelación suficiente, todos aquellos actos y acontecimientos previstos que estratégicamente convenga que tengan la suficiente visibilidad mediática.

Las funciones concretas de la agenda son dos:

1. La planificación informativa.
2. La coordinación entre la Dircom de la UCA y todos los ámbitos universitarios que regularmente generan informaciones noticiosas.

La **PLANIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN** se efectuará a partir de una **parrilla de previsiones informativas** referidas a todos aquellos temas que se consideran prioritarios dentro de la política de comunicación de la UCA.

PARRILLA DE PREVISIONES INFORMATIVAS

Procesos electorales

Elecciones Claustro
Elección del Rector/a
Elecciones de centros

Acuerdos de los órganos de gobierno

Reuniones del Claustro
Reuniones y acuerdos de la Junta o Consejo de Gobierno
Reuniones del Consejo Social
Programas de acción del Equipo de Gobierno

Facultades y Escuelas

Actividades docentes de interés público
Actividades extracurriculares

PDI

Congresos y actos... de interés público
Investigaciones relevantes, premios, evaluaciones de calidad...

PAS

Acciones de formación, planes de carrera, evaluación de calidad...
Acciones de interés público

Alumnos

Pruebas de selectividad
Orientación universitaria e información de servicio público
Actividades culturales y deportivas

El **PROTOCOLO DE COORDINACIÓN** de la Agenda de Previsiones Informativas establece el repertorio de fuentes informativas de la universidad y la periodicidad con la que se actualizará el contenido de la agenda.

El **Repertorio de Fuentes Informativas Internas** tiene como misión identificar los principales yacimientos informativos de la universidad, es decir, aquellos centros o departamentos que con mayor frecuencia se conviertan en noticia en los medios de comunicación.

REPERTORIO DE FUENTES INFORMATIVAS INTERNAS

Rectorado
Vicerrectorados
Secretaría General
Gerencia
Facultades y Escuelas
FUECA

En cada una de estas fuentes informativas internas se deberá identificar a la **persona responsable de suministrar la información** a la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA.

La Agenda de Previsiones Informativas se actualizará **quincenalmente** (los días 1 y 15 de cada mes). Los diferentes ámbitos universitarios incluidos en el repertorio anterior deberán estar coordinados con la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA, a donde se comunicarán, por correo electrónico, las novedades principales que estén previstas y que tengan un mínimo valor informativo.

Capítulo 6**LAS RELACIONES INFORMATIVAS**

6.1. La gestión informativa de la UCA.

6.2. Modelos estándar de soportes informativos.

6.1. La gestión informativa de la UCA

De acuerdo con los modelos más exitosos del *newsmaking* corporativo que se conocen, la gestión informativa de la UCA debe basarse en los dos siguientes principios generales:

- Concebir la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas como una **agencia de noticias** y reproducir los mismos procesos y rutinas productivas que se desarrollan en toda agencia.
- Desarrollar desde la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas un activo **marketing informativo** mejorando el flujo informativo interno, previendo la información y anticipándose a ella.

El marketing informativo es un ciclo que implica cinco tareas:

1. Captar información.
2. Analizar la información.
3. Elaborar la información.
4. Difundir la información.
5. Controlar la información.

1. CAPTAR INFORMACIÓN.

La captura de información es una tarea doblemente necesaria. En primer lugar para suministrar información estratégica al Equipo de Gobierno de la universidad y, en segundo lugar, para suministrar a los medios de comunicación un material informativo con el máximo valor noticioso.

Para cumplir ambos objetivos es necesario efectuar una **gestión eficaz de los flujos de información**. Existen en este sentido dos *inputs* informativos, uno externo y otro interno, que la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas debe gestionar:

• *Input* externo:

- Medios de comunicación contenidos en la ‘parrilla de medios’: prensa generalista, televisión, radio, prensa universitaria, prensa digital en Internet...
- Relaciones directas: periodistas, responsables institucionales, expertos...
- Análisis documental: anuarios, encuestas, informes...

• *Input* interno:

- Equipo de Gobierno, decanos/as y directores/as.
- Comité de Imagen de la UCA.
- Consejo Social.
- Grupos de investigación.
- FUECA.
- Asociaciones estudiantiles.

¿CÓMO CAPTAR INFORMACIÓN?

Sistematizando el contacto con las fuentes informativas

Creando una rutina de relaciones con aquellas fuentes con un valor noticioso demostrado y que habitualmente suministren información a la oficina de prensa

Gestionando la información interna de la propia universidad

Elaborando la Agenda de Previsiones Informativas, (*planning* donde el gabinete volcará todos aquellos acontecimientos esperados y previstos a lo largo del año)

Realizando un seguimiento de la actualidad

A través de los medios de comunicación o de cualquier otra fuente secundaria de información (dossieres, anuarios... editados por cualquier instancia pública o privada) y muy especialmente a través de Internet

2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El análisis de la información capturada, que pueda ser útil al Equipo de Gobierno de la UCA, constituye la segunda tarea dentro del marketing informativo. Se prestará especial atención a los siguientes temas:

- Informaciones directas que afecten a la UCA.
- Informaciones de ámbito universitario (administraciones educativas, cambios legislativos, otras universidades, CRUE...)
- Noticias que afecten directamente a cualquiera de las universidades andaluzas.
- Análisis documental de organismos educativos (informes, estadísticas...)
- Cualquier materia que exija la actualización de la base de datos de la Dircom de la UCA y especialmente de • su Mapa de Públicos (nombramientos, ceses...)

¿CÓMO ANALIZAR LA INFORMACIÓN?

Haciendo un seguimiento diario de la prensa y de otras fuentes secundarias

Los medios de comunicación deben ser la primera instancia de evaluación del tema objeto de análisis, pero no el único

Contrastando diversas fuentes informativas

Mediante el contacto con las personas o instituciones que se consideran fuentes directas de la noticia

Consultando a expertos

Solicitar inicialmente opiniones informales sobre el objeto de la noticia y mantener esos contactos durante el tiempo en el que dicha noticia posea actualidad

3. ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En la elaboración informativa de cualquier documento con destino a los medios de comunicación o a cualquier otro público prioritario que se realice en la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas de la UCA habrá que extremar el celo en los siguientes aspectos concretos:

- Efectuar una selección eficaz de la información, para lo cual se observarán los siguientes tres principios:
 - Seleccionar contenidos informativos con valor noticioso.
 - Segmentar a los públicos receptores de la información.
 - Elegir los canales idóneos para su difusión.
- Procurar una redacción y una presentación correcta y cuidada en todos los formatos informativos usados por la oficina de prensa.

¿CÓMO ELABORAR LA INFORMACIÓN?

Una selección rigurosa de la información

Evaluando el contenido de la misma en términos periodísticos y determinando su valor noticioso como principal criterio

Una redacción y presentación informativa de calidad

Cumpliendo las normas específicas de redacción y presentación de los modelos de soportes informativos estándar:

Nota de prensa
Comunicado de prensa
Dossier de prensa
Revista de prensa
Resumen diario de prensa

4. DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Constituye la cuarta tarea del marketing informativo. Además de los soportes informativos escritos, los dos formatos típicos que se van a utilizar son la rueda de prensa y la entrevista. Con independencia del soporte utilizado, para que la difusión informativa sea eficaz habrá que observar los siguientes principios:

¿CÓMO DIFUNDIR EFICAZMENTE LA INFORMACIÓN?

1. Tener en cuenta las necesidades y rutinas profesionales de los medios.
2. Cuidar la frecuencia de los envíos de información a los medios.
3. Todo envío de información a una redacción debe ser nominal.

4. Adaptar el modo de difusión a la importancia del mensaje.
5. Limitar los comunicados genéricos y tender hacia una información selectiva y pactada.
6. Contar en las ruedas de prensa con algún miembro del Equipo de Gobierno, decano/a o director/a.
7. Fomentar los contactos informales con los periodistas.
8. Máxima cautela con los regalos, invitaciones y atenciones a periodistas.
9. Difundir entre los miembros del Equipo de Gobierno la información comunicada a los medios.

5. CONTROL DE LA INFORMACIÓN.

La última tarea del marketing informativo, el control de la información, es imprescindible para optimizar los resultados de nuestras relaciones informativas. Existen dos procedimientos para intervenir informativamente en el desarrollo de una noticia una vez que ésta haya sido publicada:

- Aportando información complementaria al periodista.
- Ofreciendo nueva materia informativa.

¿CÓMO CONTROLAR LA INFORMACIÓN?

Aportando información complementaria

Siempre que aparezca una información amplia sobre la UCA o alguno de sus centros, el responsable de la Oficina de Prensa debe contactar inmediatamente con el periodista que firme la información para ponerse a su disposición y ofrecerle nueva información que complete o matice la ya publicada

Ofreciendo nueva materia informativa

En el caso de que una noticia que había despertado grandes expectativas no progrese informativamente y no se publique finalmente, la concertación de una entrevista con el Rector/a o el ofrecimiento de alguna información de interés en exclusiva puede compensar el tiempo y el esfuerzo empleado por el periodista en esa información

6.2. Modelos estándar de soportes informativos

A continuación se reproducen los modelos estándar de los soportes informativos que se van a utilizar en las relaciones informativas de la UCA con las normas conceptuales y formales que habrá que observar en su elaboración.

1. Nota de prensa.
2. Comunicado de prensa.
3. Dossier de prensa.
4. Revista de prensa.
5. Rueda de prensa.
6. Entrevistas a cargos académicos.

NOTA DE PRENSA

Es un texto muy breve utilizado para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior.

Formalmente se confecciona así:

- Incluir la identidad visual de la Dircom y la mención (la mención es el tipo de soporte informativo utilizado, en este caso 'nota de prensa').
- Una o dos ideas desarrolladas en sendos párrafos.
- Lenguaje directo, afirmativo y gramaticalmente simple (sujeto - verbo - predicado).
- Unas 70-80 palabras de extensión.

EL COMUNICADO DE PRENSA

NORMAS DE REDACCIÓN

- **Breve.** Extensión media de un folio (25 líneas de 60 caracteres, en DIN A4 y con un margen izquierdo de unos 4 centímetros).
- **Conciso.** Construido con frases simples y cortas (no más de 20 a 25 palabras cada una), que no se repitan.
- **Claro.** Estilo afirmativo y directo; las palabras importantes al principio de las frases; puntuaciones intermedias como el punto y coma y los dos puntos; una información en cada frase y una idea en cada párrafo; evitar la jerga profesional; transcribir los nombres propios en negrita y descodificar siglas y abreviaturas.
- **Objetivo.** Utilizar la tercera persona; distinguir entre información y opinión, descartar expresiones enfáticas, superlativos y declaraciones polémicas.

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

El contenido del comunicado sigue la regla de la *pirámide invertida*, yendo la narración de lo más importante a lo menos importante:

- Un **titular**, a través de una frase que cree expectativas. Un buen recurso es ofrecer alguna cifra contundente en el titular.
- El *lead* de la noticia o **entradilla**, que es un párrafo de no más de cuatro o cinco líneas que sintetiza el contenido íntegro del texto y crea expectativas para su lectura completa. Debe ir en negrita.
- El comunicado debe iniciarse con el mensaje o **idea principal** que ocupará el primer párrafo y desarrollará el titular.
- Los siguientes dos o tres párrafos desarrollan y justifican el citado mensaje principal con **ideas complementarias**.
- En el último párrafo se establecerán las **conclusiones** y repercusiones que el hecho noticioso pueda tener en el futuro.

NORMAS DE PRESENTACIÓN

- Ubicar la mención 'Comunicado de Prensa' por encima del titular.
- Utilizar siempre papel corporativo en el que figure la identidad visual de la Dircom y todas sus direcciones (postal, electrónica, teléfonos...)

- Fechar siempre el comunicado de prensa distribuido a los medios, el cual se puede ‘embargar’ hasta la hora estipulada en el comunicado. En estos casos en la cabecera del comunicado habrá que especificar: ‘información embargada hasta las...horas’.
- Escribir el texto a doble espacio y por una sola cara del papel y si tiene dos páginas indicar al final de la primera ‘continúa en la página 2’; utilizando mayúsculas sólo cuando sea imprescindible.
- Utilizar un formato diferenciador con una misma pauta de estilo tipográfico: Titular con grafía del cuerpo 16 en mayúscula sin subrayar; texto con grafía del cuerpo 14, interlineado 1,5. Ladillos en negrita, minúscula y cuerpo 14.
- Al final del comunicado mencionar los posibles anexos al mismo así como los posibles documentos adjuntos (fotos, gráficos...)
- Finalmente indicar el nombre de la persona de contacto en la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas con quien el periodista puede completar la información.

NORMAS DE DIFUSIÓN

- Enviar el comunicado de prensa a **todos** los medios.
- El comunicado debe ser enviado, **nominalmente**, al redactor que se ocupe de la información concerniente al tema del comunicado.
- Los comunicados a los medios audiovisuales, siempre que sea posible, deben ir acompañados de **material audiovisual**.

EL DOSSIER DE PRENSA

Es una colección de documentos sobre un tema monográfico distribuido como material complementario a los comunicados o ruedas de prensa a los medios de comunicación para facilitar la elaboración en las redacciones de una información amplia sobre dicho tema.

NORMAS DE REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN

- Estructura de contenidos clara que favorezca su lectura:
 - Portada con la 'mención', título del dossier, identidad visual de la Dircom de la UCA y canales de contacto con su Oficina de Prensa y Relaciones Informativas .
 - Sumario paginado con todos los capítulos y epígrafes.
 - Breve texto de presentación, en la siguiente página del sumario, explicando su objeto.
 - Carta de Identidad (1) o síntesis de la identidad corporativa (2) de la UCA.
 - Cuadernillo sobre el tema del dossier y donde se incluye la información más específica al respecto.
 - Uno o varios cuadernillos complementarios con fotocopias de publicaciones, información sobre el objeto del dossier, estudios o informes interuniversitarios; intervenciones de algún cargo académico, fotos ...)
 - Incluir la tarjetas corporativas del Jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas y, si se considera necesario, la del cargo académico responsable del tema al que se refiera el dossier.
- El mismo estilo de redacción que para el Comunicado de Prensa primando el componente informativo.
- Presentación que favorezca su manejo y una fácil consulta:
 - Formato clásico (21 x 29,7 cm) con un sistema de sujeción sencillo y no más de 15-20 páginas.
 - Incluir ilustraciones y gráficos que lo hagan didáctico.

LA REVISTA DE PRENSA

Es una selección de resúmenes de artículos de prensa sobre una **parrilla de temas** previamente determinada por la Dircom que, entre otras, incluirá todas las referencias a la UCA (recogidas íntegramente en el resumen diario) y las que afectan a otras universidades y especialmente a las andaluzas, las administraciones educativas estatales y autonómicas, la CRUE, el Consejo de Universidades... y otros temas de interés para la UCA.

NORMAS DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN

- Su estructura formal y de contenidos es la siguiente:
 - Portada en papel corporativo (sin direcciones ni canales de contacto), 'mención' y en la parte inferior central 'Dirección de Comunicación'.
 - En la página 2 el índice temático y debajo de cada epígrafe, sangrado, el título de cada uno de los artículos incluidos en la revista.
 - Cada página resumirá un artículo publicado por la prensa precedido por la ficha de publicación (cabecera del medio, fecha y nombre del periodista) y un breve resumen del artículo (3 líneas máximo).
 - Los artículos que se refieran a la UCA se reproducirán íntegramente y en aquellos otros en los que ésta sea mencionada se subrayará dicha mención.
- Cuando se produzca una noticia importante en el sector (cambios legislativos, resoluciones administrativas de importancia...) se recogerá monográficamente.
- Con periodicidad semanal se distribuirá a todos los miembros del Equipo de Gobierno de la Universidad de Cádiz.

LA RUEDA DE PRENSA

NORMAS PARA SU CONVOCATORIA

- Convocarla sólo cuando esté plenamente justificada. Si no tiene trascendencia pública se debe optar por otro tipo de difusión informativa.
- Cuidar la convocatoria. Las normas a seguir son las siguientes:
 - Convocarla con una semana de antelación y recordar a los periodistas invitados, el día anterior, la fecha, hora y el lugar de celebración.
 - No marginar a ningún medio.
 - Enviar por escrito la convocatoria al responsable de la sección indicando:
 - Fecha, lugar y hora del acto.
 - Personas que van a asistir por parte de la universidad.
 - Cuestiones que se van a tratar.
 - Teléfonos de contacto de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas.
 - Elegir un día de baja saturación informativa (evitar los lunes y los viernes) y una hora adecuada (entre las 11.30 y las 13 es la idónea).
 - Prever la posibilidad de repartir un dossier de prensa.
 - El jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas deberá reunirse con los cargos académicos que vayan a participar en la rueda de prensa para asesorarles sobre su preparación y desarrollo.

CELEBRACIÓN DE LA RUEDA DE PRENSA

- Comenzar el acto 10 minutos después de la hora y emplear ese tiempo para sacar fotos y saludar a los periodistas.
- El número de participantes de la universidad no excederá de tres.
- Los participantes no hablarán más de 25 o 30 minutos. Luego se abrirá el turno de preguntas y el acto no durará más de 1 hora.
- Hacer recuento de los periodistas presentes en la sala para actualizar posteriormente el fichero de prensa y completar información.
- En el turno de preguntas se introducirán informaciones complementarias que premeditadamente no hayan sido transmitidas antes.
- Tener muy claro de qué cuestiones no se puede informar y tener preparadas respuestas alternativas por si hay preguntas.

- Responder a todas las preguntas de los periodistas aunque sean tendenciosas. En caso de preguntas polémicas observar estas normas:
 - Si no se puede contestar cabalmente a una pregunta se responderá, con la máxima naturalidad, a una supuesta pregunta similar aunque no haya sido formulada.
 - No dejar sin contestar las críticas abiertas a la universidad y mucho menos a alguno de sus directivos.
 - Reconducir con habilidad cualquier situación complicada aludiendo a lo avanzado de la hora, el dossier de prensa...
- Cerrar el acto buscando equilibrio entre la satisfacción de las preguntas de los periodistas y el tiempo máximo que debe durar.
- Aprovechar las despedidas para estrechar lazos con los informadores presentes en la sala.

TRAS LA RUEDA DE PRENSA

- Enviar un resumen de las intervenciones a los periodistas que no han asistido a la rueda de prensa y que lo soliciten.
- Efectuar un seguimiento riguroso del tratamiento informativo de la rueda de prensa.

ENTREVISTAS A CARGOS ACADÉMICOS

Género idóneo para abordar un tema en profundidad con un periodista de manera exclusiva ya que existe la posibilidad de matizar y explicar cualquier idea, sobre todo si la entrevista se va a difundir a través de un medio escrito.

CONCERTAR LA ENTREVISTA

- Debe ser concertada siempre a través de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas .
- No reiterar las entrevistas con el Rector/a (dos o tres cada año es el número máximo aconsejable).
- Declinar entrevistas en medios audiovisuales, salvo que las condiciones del programa sean muy favorables (tiempo suficiente, presencia exclusiva, buena audiencia...).
- Ser muy selectivo con el medio que la publica (sólo medio generalista de referencia o una publicación universitaria con alto poder prescriptivo).

PREPARAR LA ENTREVISTA

- Solicitar al periodista información sobre los grandes temas que se van a tratar, pero nunca un cuestionario previo.
- El responsable de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas confeccionará un dossier preparatorio de la entrevista que contendrá aspectos como:
 - Un guión con los 'temas principales' que se van a tratar y un repertorio de ideas claras y concisas sobre esos temas.
 - Dos o tres 'titulares', que el entrevistado debe memorizar, en relación a los temas principales.
 - Relación de los temas delicados sobre los que el periodista puede preguntar y respuestas posibles.
 - Información complementaria sobre las características del medio y del periodista.
- La Oficina de Prensa y Relaciones Informativas elaborará otro dossier para el periodista (biografía del entrevistado, información sobre la UCA...)
- Tratar con mucho tacto las condiciones de publicación de la entrevista: día, sección, extensión...

CELEBRAR LA ENTREVISTA

- En el despacho del entrevistado, sin teléfonos.
- Hacerla relajadamente pero sin exceder de 30-45 minutos.
- Grabar siempre la entrevista.
- El entrevistado debe intentar dominar en todo momento el desenvolvimiento de la entrevista, para ello:
 - Recibir al periodista con una fría amabilidad.
 - No demostrar prisa, aunque el Jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas recordará al periodista el tiempo máximo del que dispone para la entrevista.
 - Preguntar cortésmente al periodista al principio del encuentro algunos detalles sobre su trabajo...
 - Contestar a todas sus preguntas, incluidas las polémicas, recordando que en los momentos difíciles es quizá más importante el aplomo y el control de la situación que el contenido de las respuestas.
 - Acabar el encuentro escenificando una actitud de modestia.
- El Jefe/a de la Oficina de Prensa y Relaciones Informativas deberá intentar con habilidad conseguir una copia de la entrevista, pretextando su ampliación con nuevos datos, pero no deberá insistir ante una negativa inicial.
- Cuando la entrevista haya sido publicada, pasar por alto los pequeños errores y maldades y felicitar al periodista por la calidad del texto.
- Sólo si existiera algún aspecto realmente grave en su contenido deberá exigirse una 'fe de erratas' o incluso una 'rectificación'.

Capítulo 7**NORMAS PARA LA INTERVENCIÓN DE PORTAVOCES UCA**

7.1. Intervención en medios de comunicación.

7.2. Entrenamiento de portavoces.

7.1. Intervención en medios de comunicación

Se entiende por portavoz cualquier persona que comparezca públicamente en representación de la universidad, ya sea miembro del Equipo de Gobierno o actúe representando a cualquiera de sus centros, departamentos o servicios.

Con el fin de proyectar una imagen unitaria y positiva, nuestros portavoces deberán cumplir las siguientes normas en cualquier comparecencia pública y, especialmente, cuando intervengan ante los medios de comunicación.

NORMAS PARA LA INTERVENCIÓN DE PORTAVOCES

Preparar la intervención

- Conociendo previamente ciertos aspectos concernientes al medio y al periodista
- Sintetizar los contenidos en dos o tres ideas clave
- Prever posibles preguntas incómodas
- Respetar las normas básicas de las relaciones informativas
- Desenvolverse con naturalidad durante la intervención

Cuidar nuestra presencia ante los medios

- El cuerpo y sus posturas también ‘hablan’
- Vestir con propiedad, aunque sea informalmente, y cuidar la imagen personal

Extremar el cuidado en las declaraciones breves

- Recordar que la primera frase puede ser un titular
- Observar la regla de la pirámide invertida comenzando por lo más importante

Intervenciones en radio

- Recordar que la voz refleja el estado corporal y mental de quien habla
- Sítúe el micrófono a unos 20 cm de la boca
- Hable con ritmo pero empleando distintos volúmenes de voz para poner énfasis

Intervenciones en televisión

- Mirar a un punto situado a una cuarta sobre el objetivo de la cámara
- Si no se sabe hablar a la cámara o le confunde el cambio de cámara es mejor evitarlas y mirar al entrevistador

Entrevistas en medios impresos

- Mantener una fría cordialidad con el entrevistador
- Tener a mano la documentación necesaria, aquí no hay puesta en escena
- Centrarse en lo fundamental e intentar inducir titulares

Conferencias de prensa

No se debe polemizar con los periodistas

Preparar respuestas apropiadas a las preguntas comprometidas

Si no está familiarizado pídale a alguna persona de confianza que se sienta entre los periodistas y diríjase a él cuando hable

1. Preparación de la intervención. A la hora de preparar nuestra intervención ante un medio tendremos en cuenta algunas cuestiones previas referidas a dos momentos básicos:

- **Antes de la intervención**, y siempre que sea posible, es necesario conocer:
 - Características del medio/sección/programa: audiencia a la que se dirige, línea editorial, perfil de anteriores entrevistados, hora exacta o fecha de publicación.
 - Características del periodista: nombre, prestigio, preferencias, tema, tipo de preguntas.

El portavoz de la UCA se asesorará en la Oficina de Prensa de la universidad sobre estas características del medio y del profesional y, si fuera necesario por la importancia de la intervención, será acompañado por un profesional de esa oficina.

En la preparación de la intervención, deben planificarse los contenidos con exactitud y precisión, y sintetizarlos en dos o tres ideas clave. A continuación se preparará la argumentación y los datos de apoyo. En el caso de que el medio no nos haya facilitado un cuestionario sobre los contenidos de la intervención, tendremos que prever las posibles preguntas incómodas y anticipar las respuestas, tal como sucede en una situación de crisis o en una conferencia de prensa. Para ello seguiremos los siguientes pasos:

- Definir los dos o tres mensajes clave que se deben comunicar.
- Ensayar respuestas a preguntas difíciles.
- Estructurar la intervención en orden inverso: conclusión /argumentos, pruebas y ejemplos /información general.
- Emplear un lenguaje directo y comprensible para la audiencia.

En general, se respetarán las siguientes normas básicas de las relaciones informativas:

- Medir cada una de las frases que se empleen: cualquier declaración puede ser utilizada como titular. Por otra parte, no siempre se respetará nuestro discurso, por lo que conviene ser claro y conciso.
- No permitir que se nos atribuyan palabras o ideas que no hemos empleado.
- No ofrecer respuestas especulativas o de las que no tengamos certeza absoluta.
- No mentir.
- Evitar cualquier tipo de comentario de descalificación y no discutir ni atacar a los profesionales de los medios.

• **Durante la intervención.** Es necesario observar algunas normas como éstas:

- Olvidarse de la presencia de micrófonos, grabadoras y cámaras, si los hay, para lograr actuar con naturalidad.
- Escuchar atentamente las preguntas que nos realizan y confirmarlas en caso necesario. No es un demérito pedir a un periodista que repita su pregunta si fuera necesario.
- Recordar los mensajes básicos de nuestra intervención.

- Responder de forma directa y breve. Cuanto más nos extendamos, más fácil será que nuestro discurso se recorte posteriormente y se desvirtúe.
- Mantener un talante colaborador y positivo, nunca agresivo o tenso.
- Destacar los argumentos y aspectos importantes, y emplear ejemplos.
- Evitar el lenguaje técnico, procurando emplear un lenguaje sencillo y con frases cortas.

2. Presencia ante los medios. Acerca de nuestra presencia, sobre todo si se interviene en televisión conviene recordar las siguientes indicaciones:

- Mantener una postura erguida, ligeramente hacia delante cuando se muestra interés o entusiasmo, pero nunca encorvados o desgarbados.
- Procúrese tener las manos juntas y los codos apoyados en los brazos de la silla. En cualquier caso, adoptar una postura correcta y cómoda.
- Evitar la rigidez, tanto como los cambios continuos de postura o el jugueteo con algún objeto. De vez en cuando un movimiento de la manos puede deshacer esa rigidez.
- Vestir con propiedad y con ropa cómoda, nunca nueva. Emplear trajes y corbatas discretos evitando los tejidos brillantes y los colores vivos.

3. Declaraciones breves. Cuando el portavoz tiene que realizar únicamente una declaración, deberá ofrecer uno o dos mensajes básicos. La declaración no debe extenderse más de un minuto y debe empezar por lo más importante. Si es necesario, se debe buscar el apoyo de ejemplos o pruebas y repetir levemente el mensaje fundamental antes de hacer la conclusión. Además conviene tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Recordar que nuestra primera frase es la que más posibilidades tiene de convertirse en un titular.
- Observar la norma de la pirámide invertida, comenzando la exposición por lo más importante y, si nos dan tiempo, explicar lo accesorio.
- Formular sólo una o dos ideas básicas y, una vez enunciadas, si hay tiempo explicarlas.

4. Intervenciones en radio. Dado que en la radio no nos podemos apoyar en los gestos y demás recursos visuales, hay que servirse del ritmo y de distintas inflexiones de voz.. Conviene también tener en cuenta algunos consejos:

- Aclarar con el entrevistador cuál es el objetivo de la entrevista, cuáles serán las preguntas y las condiciones de tiempo.
- Recurrir a notas de apoyo, si es necesario.
- Mantener el cuerpo relajado para que la resonancia de la voz sea también relajada. Recordemos que la voz refleja el estado corporal y mental de quien habla. Si se hace un comentario humorístico conviene sonreír físicamente porque la sonrisa se transmitirá en la voz.
- Concentrarse en hablar hacia personas, no al micrófono. Éste debe estar distanciado de la boca, entre 15 y 25 centímetros y situarse ligeramente a un lado, no frente a la boca.
- Hablar con claridad sin forzar nuestro tono habitual, empleando un tono coloquial que aligere la intervención.
- Utilizar un ritmo natural, pero evitando la monotonía. Apoyarse en distintos volúmenes de voz y diferentes entonaciones para dar énfasis y mantener la atención, sin dejar de hacer una intervención armónica y natural.

5. Intervenciones en televisión. Aspecto, gestos y expresiones faciales ayudan a expresar mejor nuestras ideas. Además de las recomendaciones propias de las intervenciones en radio, ténganse en cuenta las siguientes:

- Mantener una actitud natural, evitando distraerse con los focos y movimientos de cámaras.
- Cambiar de postura de vez en cuando, sin caer en una postura rígida o excesivamente nerviosa.
- Hablar despacio, con las pausas necesarias y mantener un tono personal.
- Si no se está familiarizado con el ambiente del medio, conviene llegar con antelación suficiente.
- Comprobar el aspecto físico y aceptar maquillaje si se lo ofrecen.
- En las entrevistas en televisión, lo normal es que el entrevistador repase el cuestionario con el entrevistado. Si no es así, se debe confirmar la naturaleza y alcance de la entrevista.
- Si no se sabe hablar a la cámara será mejor evitarla y mirar al entrevistador. O, en caso necesario, mantener la mirada un palmo por encima del objetivo de la cámara.

6. Entrevistas en medios impresos. Para preparar una entrevista revise la información relativa a las relaciones informativas (6) y siga las siguientes pautas:

- Se debe ser cordial, pero no en exceso, y evitar cualquier tipo de familiaridad con el entrevistador.
- Se tendrá en cuenta la influencia personal que se ejerce sobre el entrevistador (amabilidad, tono pausado o reflexivo, interés, atención).
- Debe mantenerse cerca alguna documentación de apoyo que pueda servir para reforzar argumentos. Incluso, ofrecer si se puede alguna copia al entrevistador.
- Como en los casos anteriores, se procurará ir de lo particular a lo general y de lo concreto a lo más abstracto.

En cualquier caso, recordemos que el periodista será un ‘altavoz’ de la información, no sólo cuando ésta sea publicada, sino que repercutirá en ocasiones posteriores (comentarios a líderes de opinión, posteriores artículos o reportajes...).

7. Conferencias de prensa. La intervención ante un grupo de periodistas requiere una preparación especial. Revise las normas relativas a las relaciones informativas (6) y tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Preparar y ensayar todas las respuestas, sobre todo a preguntas difíciles.
- Si no se tiene experiencia o suficiente autocontrol, situar a alguien conocido (una ‘cara amiga’) entre los asistentes y usarle como interlocutor.
- Ocupar cuanto antes nuestro lugar y evitar hacer declaraciones previas a los periodistas.

7.2. Entrenamiento de portavoces

La dirección de comunicación de la UCA deberá asesorar y entrenar a sus portavoces y a los miembros de la universidad con un perfil público más elevado para optimizar sus comparecencias públicas y, especialmente, aquellas que se produzcan ante los medios de comunicación.

Para ello, y además de observar las normas descritas en el epígrafe anterior, es conveniente que los portavoces universitarios realicen un cierto entrenamiento para mejorar sus prestaciones comunicativas. Las siguientes técnicas, todas ellas de fácil implementación, persiguen ese objetivo.

TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO DE PORTAVOCES

Exposición resumen

Debate de posturas enfrentadas

Grabación en vídeo de una dinámica de grupo

Conferencia de prensa en una situación de crisis

- 1. Exposición resumen.** Después de leer un documento de unas cinco páginas, se le dan al portavoz quince minutos para que relea y sintetice el documento. A continuación se le pide que exponga el contenido del documento durante un minuto y medio ante la cámara. Posteriormente se analizará la grabación, desde el punto de vista formal (gestos, pausas, expresiones...) y con relación a los contenidos transmitidos (capacidad de síntesis, inducción de titulares, énfasis en aspectos fundamentales, claridad expositiva...)
- 2. Debate de posturas enfrentadas.** Dos o más participantes discuten acerca de un tema defendiendo posturas enfrentadas. El ejercicio consiste en que cada participante justifique una postura contraria a la propia, es decir, contraria a la que sería su postura personal. En este caso también se puede realizar una grabación de imagen si, además de la capacidad de exponer y argumentar, se desea trabajar con aspectos externos de la comunicación.
- 3. Grabación en vídeo de una dinámica de grupo.** La grabación de una discusión es muy útil para analizar los comportamientos de los distintos individuos de un grupo. Se plantea un tema que se preste a cierta controversia, buscando diferentes posturas. Se graba el transcurso de la discusión. El analista realiza todas las observaciones y correcciones relativas a hábitos, tics, errores, etc. de cada uno de ellos. Es importante que se dé a los participantes tiempo suficiente para observarse y autoanalizarse.
- 4. Conferencia de prensa en una situación de crisis.** Consiste en realizar un simulacro de conferencia de prensa en la que comparecen el portavoz y expertos de la universidad (potenciales portavoces en calidad de experto). También puede realizarse en forma de entrevista. Se elegirá preferiblemente un tema o una situación crítica y verosímil. Representando a un periodista, se situará a una persona encargada de hacer preguntas controvertidas, difíciles o comprometedoras.

Este ejercicio permite poner a prueba, no sólo las cuestiones formales, sino también la capacidad para guardar la calma, no implicarse personalmente, no mostrar desesperación o enfado, etc.

Capítulo 8**PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN**

8.1. Normas para elaborar el Plan Anual de Comunicación.

8.2. Menú de programas y acciones de comunicación.

8.1. Normas para elaborar el Plan Anual de Comunicación.

El PEIC se debe concretar anualmente en un plan de comunicación operativo que constituye el principal instrumento de planificación de la Dircom de la UCA.

El Plan Anual de Comunicación deberá ser presentado por el Director/a de Comunicación al Comité de Imagen de la UCA, para su aprobación, durante la **segunda quincena de enero** de cada año (los presupuestos comprenden años naturales), para lo cual las fases conducentes a la elaboración de dicho plan deberán ser programadas por la Dircom con la suficiente antelación.

Para la elaboración del Plan Anual de Comunicación se seguirá el siguiente procedimiento.

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN

Evaluación de la Imagen Corporativa de la UCA

A través del Monitor de Imagen Corporativa (bianual)

Mediante Evaluación Técnica de la Dircom

Determinación de los objetivos anuales de comunicación

Recuperación de objetivos insatisfechos del plan anterior

Análisis de necesidades mediante consulta a Vicerrectorados y Centros

Objetivos propios de los Programas de Comunicación Corporativa

Objetivos del Plan de Comunicación Interna

Asignación de recursos

Instrumentales, humanos y económicos

Programación por objetivos y públicos

Programas de Comunicación Corporativa

Plan de Comunicación Interna

Acciones coyunturales de comunicación

Calendario

Previsiones mensuales para el conjunto del año

Programación fechada por trimestres

La **EVALUACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA UCA** constituye un requisito imprescindible para la elaboración de cada uno de sus planes anuales. Se utilizarán dos procedimientos para efectuar dicha evaluación:

- El Monitor de Imagen Corporativa de la UCA.
- La Evaluación Técnica de la Dircom.

1. El **Monitor de Imagen Corporativa de la UCA** es un instrumento de evaluación que ha sido diseñado *ad hoc* para el control bianual de la imagen de la universidad y, salvo que existan restricciones presupuestarias que lo impidan, deberá ejecutarse durante el último trimestre del año en ejercicios alternos. Su **metodología** se esquematiza en el siguiente cuadro.

MONITOR DE IMAGEN CORPORATIVA

Metodología

Cuestionario estructurado mediante escalas de valoración
Utilización de la escala de Cantril (*Self-Anchoring Striving Scale*)

Públicos Internos (Muestra de 450)

150 PDI
50 PAS
250 Alumnos

Públicos Externos (Muestra de 450)

75 representantes del mundo educativo no universitario
75 profesionales y empresarios
300 personas de población general

2. La **EVALUACIÓN TÉCNICA DE LA IMAGEN** por parte de la Dircom de la UCA será el procedimiento alternativo al citado monitor y se efectuará siempre que no se ejecute aquél. Su objetivo es obtener un diagnóstico del estado de la imagen corporativa de la universidad y para ello se recomienda seguir las siguientes pautas:

- Valoración de los resultados del plan de comunicación anterior.
- Consulta por cuestionario a un 'grupo de control' formado por 25 personas.
- *Feed-back* interno del Grupo de Comunicación de la UCA.
- Esquematización en un DAFO del estado actual de la imagen de la universidad.

La **DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN** de la UCA constituye la segunda etapa en la elaboración del plan anual y para ello se seguirán las siguientes pautas:

- Recuperación de objetivos insatisfechos del plan anterior.
- Análisis de necesidades mediante consulta a Vicerrectorados y Centros.
- Objetivos propios de los Programas de Comunicación Corporativa.
- Objetivos del Plan de Comunicación Interna.

3. En primer lugar se deben recuperar los **OBJETIVOS INSATISFECHOS DEL PLAN ANTERIOR** que sigan teniendo vigencia en la actualidad y que se consideren importantes para la universidad de acuerdo a los resultados de la evaluación anterior de su imagen corporativa.

4. El análisis de necesidades comunicativas mediante **CONSULTA A VICERRECTORADOS Y CENTROS** constituye otra vía para determinar los objetivos anuales de comunicación.
5. El tercer grupo de objetivos corresponde a los **PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**, los cuales tienen un carácter permanente pero diferentes necesidades que satisfacer año tras año. Los programas actuales son los siguientes:

- Programa Destino UCA.
- Programa Campus Abiertos.
- Programa Universidad Empresa.
- Programa Voluntarios UCA.

6. Los **OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA** constituyen el último grupo de objetivos que es necesario identificar antes de programar las acciones comunicativas del plan anual. De acuerdo a dicho plan los objetivos de la comunicación interna de la UCA se pueden agrupar en torno a dos objetivos generales. El primero de ellos está relacionado con la cultura corporativa, el segundo con la información interna de la propia universidad.

1. Fortalecer la **cohesión interna** dentro de la UCA:

- Reforzando el sentido de pertenencia y el orgullo corporativo.
- Estableciendo y difundiendo un ideario de valores compartidos que configure un código de conducta.
- Favoreciendo la relación entre los distintos estamentos universitarios.
- Fomentando la solidaridad corporativa y el apoyo interno.
- Intensificando la comunicación directa y personal del Equipo de Gobierno y del resto de las autoridades académicas.
- Amparando institucionalmente acciones de intercambio y participación.

2. Optimizar la **información sobre la universidad**:

- Difundiendo una información interna atractiva y de utilidad.
- Informando de los procedimientos internos de carácter estratégico (evaluación de la calidad docente, medición de la eficacia del personal...) para que sean aceptados.
- Estableciendo un instrumento permanente de comunicación intercentros.
- Estableciendo canales permanentes de comunicación con los alumnos.

La siguiente etapa, una vez determinados los objetivos de comunicación, es la **ASIGNACIÓN DE RECURSOS** humanos, instrumentales y económicos. La práctica profesional de la comunicación de las organizaciones aconseja no efectuar la programación de acciones de comunicación hasta que no se haya concretado la asignación de los recursos citados.

La **PROGRAMACIÓN POR OBJETIVOS Y PÚBLICOS** constituye el núcleo central del plan de comunicación y su parte más específica. Están previstos tres tipos de acciones de comunicación:

- Las acciones correspondientes a los Programas de Comunicación Corporativa.
- Las propias del Plan de Comunicación Interna.
- Aquellas otras acciones de carácter coyuntural.

La elaboración de un **CALENDARIO** que sitúe en el tiempo cada una de estas acciones de comunicación es el último paso en la elaboración del Plan Anual de Comunicación. Este calendario tendrá una doble perspectiva temporal:

- Contendrá previsiones mensuales en el contexto del ejercicio anual. Por ejemplo ‘la campaña de orientación escolar en 2º de Bachillerato’ se realizará durante el mes de marzo.
- Trimestralmente se fecharán las acciones de comunicación previstas.

8.2. Menú de programas y acciones de comunicación.

La elaboración de un Plan Anual de Comunicación consiste en combinar las acciones más adecuadas para satisfacer los diferentes objetivos comunicativos de la organización. En este sentido, resulta útil disponer de un menú donde se esquematizan algunas de estas acciones; esquematizaciones que facilitan la elaboración del *mix* comunicativo del plan anual.

Este menú comprende tres programas de comunicación corporativa y un instrumento de comunicación interna.

1. Programa de Comunicación Directa con Líderes de Opinión.
2. Programa de Patrocinio UCA.
3. Línea Directa UCA.

Este menú de programas y acciones de comunicación se considera abierto y a él se deberán añadir, en futuras revisiones del MAGICO, aquellas acciones más necesarias y comunes en la UCA.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN CON LÍDERES DE OPINIÓN

Es un programa de comunicación directa y permanente con los líderes de opinión que establece el Mapa de Públicos de la UCA. Las características del programa son las siguientes:

Emisor:	El Rector/a.
Destinatario:	Relación nominal de líderes del Mapa de Públicos UCA.
Canal:	Programa de marketing directo.
Periodicidad:	4 envíos / año: Septiembre / Diciembre / Marzo / Junio.
Contenidos:	Información institucional de interés público. Grandes acuerdos programáticos. Posturas institucionales en temas de calado social.
Feed-back:	Canal elegido por el destinatario entre el menú propuesto.
Complemento:	Reuniones sectoriales convocadas por el Rector/a.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

- Se seleccionarán 400 destinatarios entre los siguientes públicos, en función de su Coeficiente Cn:
 - Administraciones públicas: autonómica, local y estatal.
 - Ambito universitario: andaluz, español, europeo, latinoamericano, Magreb.
 - Partidos políticos y sindicatos andaluces.
 - Grandes empresas y organizaciones profesionales.
 - Ámbito cultural.
- El inicio del programa consiste en el envío de una carta del Rector/a informando de los objetivos y el carácter permanente de esta comunicación.
- Nominalmente cada una de estas 400 personas recibirán un paquete informativo, cuatro veces cada año remitido por el Rector/a de la UCA.
- Se le ofrecerá a cada destinatario un canal de retorno para que, si lo desea, pueda opinar sobre el contenido de la comunicación.
- El programa se completará con reuniones sectoriales (empresarios, políticos, intelectuales...) promovidas por el Rector/a para ahondar la relación con los públicos.
- La responsabilidad del programa corresponde al Dircom de la UCA.

PROGRAMA DE PATROCINIO UCA

- El **objeto** del programa es optimizar la política de patrocinio de la UCA mejorando la comunicación con los patrocinadores actuales y potenciales.
- Los **principios** en los que se inspira el Programa de Patrocinio UCA son.
 - La orientación hacia el entorno de la UCA requiere el apoyo de los sectores productivos presentes en dicho entorno.
 - Primacía de los principios de cooperación y contraprestación de servicios antes que en la solicitud incondicional de ayuda al patrocinador
- El **desarrollo del programa** comprende cuatro etapas:
 1. Determinación del portafolios de proyectos patrocinables.
 2. Elaboración del mapa de patrocinadores potenciales.
 3. Establecimiento del sistema de gestión del patrocinio.
 4. Definición de la política de reconocimiento y contraprestación del patrocinio.

PORTAFOLIOS DE PROYECTOS PATROCINABLES

- El PPP de la UCA se configurará a partir de una selección rigurosa de los mejores proyectos de la universidad, incluyendo no sólo los del PDI sino también aquellos otros que provengan del PAS o el alumnado.
- Su número no deberá ser excesivo (entre 10 y 15 proyectos).

MAPA DE PATROCINADORES POTENCIALES

- Este mapa se elaborará identificando los potenciales patrocinadores de cada uno de los proyectos contenidos en el PPP de la UCA.
- El mapa de patrocinadores se elaborará de acuerdo a estos principios:
 - La dimensión institucional o corporativa de los patrocinadores.
 - La relación con empresas que ya mantienen relación con la UCA.
 - La afinidad entre los potenciales patrocinadores y los proyectos del PPP.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL PATROCINIO

- Envío de una carta del Rector/a con la declaración institucional acerca del programa y el PPP.
- Solicitud formal de patrocinio por parte del Vicerrector/a responsable del programa a cada grupo de empresas seleccionadas de acuerdo al grado de afinidad con la naturaleza del proyecto patrocinable, adjuntando una descripción más detallada del proyecto para el que se solicita apoyo.
- Creación en la Dircom de la UCA de una base de datos para la gestión del programa, que registre cualquier información que afecte a su desarrollo y que permita en todo momento conocer el estado de cada gestión practicada.
- La Unidad de Comunicación Corporativa, a través de un programa de telemarketing, efectuará el seguimiento de todas las solicitudes formuladas, desviando a los miembros del Equipo de Gobierno las gestiones necesarias.
- El éxito del programa hace necesario que éste alcance la máxima visibilidad mediática.

POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO Y CONTRAPRESTACIÓN DEL PATROCINIO

- La UCA deberá definir su política de reconocimiento respecto a las entidades patrocinadoras y la forma en que corresponderá a esas entidades.
- Los criterios de contraprestación no sólo se establecerán en función del monto económico del patrocinio sino también de acuerdo a la identificación del patrocinio con el proyecto institucional de la universidad.
- De acuerdo con otros programas similares se podría establecer tres categorías de patrocinadores:
 - Entidad colaboradora UCA.
 - Entidad patrocinadora UCA.
 - Patrocinador estratégico UCA.

— Con el fin de que el programa alcance la máxima visibilidad pública y también para simbolizar el reconocimiento de la universidad, se debería crear un 'sello de reconocimiento' específico del Programa de Patrocinio UCA que se entregaría, en su respectiva modalidad, a los patrocinadores de la Universidad de Cádiz.

LÍNEA DIRECTA UCA

- Es un **servicio *on line*** de recogida de demandas de información solicitado por cualquier miembro del PDI y PAS.
- Tiene una doble **función**:
 - Mejorar la comunicación interna atendiendo las demandas informativas.
 - Analizar la demanda informativa interna para gestionar eficazmente el Plan de Comunicación Interna de la UCA.
- El **desarrollo del programa** exige:
 - Profusa información acerca de la Línea Directa UCA entre PDI y PAS: objetivos, dirección electrónica, normas de funcionamiento, menús de información, plazos respuesta...
 - Un protocolo de actuación que determine con precisión las áreas de la UCA implicadas en la gestión de la línea: recepción de e-mail, transferencia y respuesta.

ATENCIÓN DE LA DEMANDA INFORMATIVA

- **Recepción informativa**: Corresponderá a la Unidad de Comunicación Interna de la Dircom UCA.
- **Transferencia**: La demanda informativa se transferirá a la unidad responsable de su respuesta o será devuelta al emisor si no se atiende a las normas que regulan el uso de la Línea Directa UCA.
- **Respuesta**: El centro o departamento responsable de la respuesta emitirá ésta, dentro del plazo establecido, de acuerdo a las siguientes estipulaciones:
 - Si la respuesta es directa utilizando la línea *on line*.
 - Si la respuesta es diferida, informando *on line* al emisor sobre el soporte de información institucional que difundirá la información requerida.
 - Si la respuesta se pospone, solicitando un tiempo suplementario al emisor.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA INFORMATIVA

- La demanda informativa se analizará en función de dos variables de cabecera:
 1. **Análisis temático**: los temas que más interesan a los miembros UCA.
 2. **Origen de la demanda**: que deberá determinarse de acuerdo a un triple criterio:
 - Geográfico: Campus y centro en el que se origina la demanda.
 - Funcional: Estamento y función profesional desempeñada.
 - Jerárquico: Nivel de responsabilidad del solicitante.

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

Argumentario comunicativo. Son los argumentos de comunicación, o *leit motivs*, que desarrollan conceptualmente cada uno de los atributos que definen el posicionamiento estratégico de una organización. Deben ser profusamente comunicados para que calen en la opinión pública externa e interna.

Carta de identidad. Es una síntesis de la identidad corporativa de una organización, que recoge lo más sustantivo de su historia, proyecto institucional vigente y los valores determinantes de su cultura corporativa. Su redacción debe ser ágil y observar los principios de la difusión periodística ya que constituirá la base de la información sobre la organización.

Célula de crisis. Es un reducido grupo de personas que tiene como misión detectar y valorar los primeros síntomas de cualquier situación anómala que pueda implicar riesgo para la imagen y la reputación corporativas.

Coefficiente de comunicación necesaria (Cn). Determina la importancia comunicativa de un público de acuerdo a las variables de configuración del mapa de públicos de una organización. El coeficiente Cn expresa dicha importancia a través de un valor numérico comprendido entre 0 y 1.

Comité de crisis. Es el órgano responsable para la gestión de una crisis dentro de una organización. En él se integran los miembros de la célula de crisis y aquellas otras personas cuya función profesional está directamente relacionada con la causa que haya provocado la situación crítica; también pueden integrarse consultores externos especialistas en comunicación de crisis.

DAFO. Es una técnica de análisis que se orienta hacia la detección de las fortalezas y debilidades de una situación dada y de las oportunidades y amenazas de ellas derivadas. De hecho las cuatro siglas son las iniciales de Debilidad, Amenaza, Fortaleza y Oportunidad.

Descripción normalizada de identidad. Es un texto, con una extensión variable, que resume la identidad corporativa de la organización que enfatiza los atributos del posicionamiento estratégico de la organización, y que se utiliza para acompañar soportes de difusión corporativa o institucional como publicaciones, folletos, etc.

Discurso de espera. En la comunicación de crisis constituye la primera valoración institucional sobre la propia crisis, aunque dicha valoración suele ser muy parca, sin asumir todavía una responsabilidad clara en relación con la crisis. Su objetivo básico es ganar tiempo para evaluar la evolución de la crisis y sus consecuencias. Se difundirá a través de un comunicado de prensa de la Dircom de la universidad.

Elementos de estilo. Constituyen los procedimientos profesionales y los principios de actuación sobre los que descansa el estilo comunicativo de una organización. Se refieren al contenido, la forma y las prácticas de la comunicación.

Entrevista en profundidad. Es una técnica de análisis cualitativo que tiene como antecedente la entrevista no directiva, empleada en la psicología clínica, que busca descubrir en la respuesta de los entrevistados las implicaciones actitudinales de éstos con el tema analizado y las causas que explican sus estados de opinión.

Espacio de protección de la marca. Es el espacio circundante a la marca que debe quedar vacío de cualquier elemento gráfico para proteger la integridad visual de dicha marca.

Feed back. Es la información de retorno en un proceso de comunicación, que permite al emisor controlar la transmisión en curso, evaluar la reacción del receptor al mensaje que se le ha dirigido y, si fuera necesario, modificarlo para mejorar su impacto. Sirve para controlar la buena transmisión y, por extensión, la adecuación del mensaje a sus objetivos.

Imagen intencional. Es la imagen que una organización quiere proyectar de sí misma ante sus públicos prioritarios por ser la que mejor satisface los objetivos de su proyecto institucional. Es un concepto sinónimo del de imagen necesaria y muy próximo al de posicionamiento estratégico.

Información embargada. Con el fin de que las redacciones de los medios de comunicación puedan trabajar sobre una noticia, las fuentes informativas remiten con antelación ciertas informaciones que se van a producir en las próximas horas pero que no pueden ser difundidas hasta determinada hora. Hasta esa hora se dice que la información se encuentra embargada, y la indicación de la mencionada hora debe expresarse con claridad en la información que se remite a los medios de comunicación con la leyenda: ‘Información embargada hasta las xx horas’.

Lead. Es la entradilla de una noticia, que suele resumir la totalidad de dicha noticia y que, generalmente, se escribe en negrita.

Logosímbolo. Es la integración del símbolo y del logotipo corporativos y constituye la representación gráfica de la marca.

Mención. Es el tipo de formato informativo que una fuente remite a un medio de comunicación. Por ejemplo: dossier de prensa, comunicado de prensa...

Opinión pública interna. Es el estado de opinión de los miembros de una organización acerca de ésta como tal organización o respecto a cualquier tema o aspecto particular que atañe a sus miembros. Su evaluación es imprescindible para la eficaz gestión de la comunicación interna.

Perfil mediático. Es la notoriedad que una persona alcanza en los medios de comunicación, perfil que debe evaluarse cuantitativa y cualitativamente. La evaluación cuantitativa se refiere al número de veces que esa persona aparece en los medios por unidad de tiempo; la cualitativa deberá tener en cuenta los estereotipos que esos medios proyectan de la citada persona.

Perfil público. Es la notoriedad que una persona alcanza entre la población en general o entre determinados públicos prioritarios hacia los cuales se dirige habitualmente la comunicación de esa persona.

Pirámide invertida. Es una elemental técnica de redacción periodística que consiste en iniciar un texto mencionando lo más importante en el primer párrafo, y continuar en los párrafos siguientes recogiendo otros aspectos de esa información en orden decreciente de importancia.

Posicionamiento estratégico. Es la posición ideal que una organización quiere alcanzar en la mente de los públicos.

Público meta. Es el público destinatario de una acción de comunicación.

Turnos de alerta. Es el mecanismo de vigilancia que establece la célula de crisis de la UCA para los periodos no lectivos, durante los cuales algunos dirigentes universitarios tienen la facultad de activar el dispositivo anticrisis de la universidad.

Variables de configuración. En los mapas de públicos constituyen los criterios de selección y ponderación de cada uno de dichos públicos y, generalmente, se corresponden con los atributos que determinan el posicionamiento estratégico de la organización.

