

Artículo de Investigación

# La incorporación del departamento de comunicación a los colegios concertados. La figura e importancia del dircom

## The incorporation of the communication department to subsidized schools. The role and importance of the dircom

Patricia de Julián Latorre: Universidad Internacional de la Rioja, UNIR. España.

[patricia.dejulian@unir.net](mailto:patricia.dejulian@unir.net)

Fecha de Recepción: 27/05/2024

Fecha de Aceptación: 16/07/2024

Fecha de Publicación: 23/08/2024

### Cómo citar el artículo:

De Julián-Latorre, P. (2024). La incorporación del departamento de comunicación a los colegios concertados. La figura e importancia del dircom [The incorporation of the communication department to subsidized schools. The role and importance of the dircom]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-535>

### Resumen:

**Introducción:** La gestión de la comunicación corporativa se ha vuelto esencial para las instituciones educativas y los colegios. En un contexto de baja natalidad, debate social y político, los centros escolares tienen la necesidad de comunicar eficazmente su proyecto educativo y competir por atraer alumnado. Esto requiere una gestión estratégica y profesional de la comunicación. Los objetivos de este estudio son evaluar la importancia del dircom y del departamento de comunicación en los centros educativos concertados y comprobar si estos colegios y sus instituciones disponen de ellos. **Metodología:** Se ha utilizado la triangulación metodológica: revisión bibliográfica, entrevista semiestructurada (cualitativa) y encuesta (cuantitativa). La muestra la han formado 25 colegios concertados de Madrid capital. **Resultados:** Se han identificado distintas tipologías de colegios según su forma de gestionar la comunicación, así como diferentes niveles de desarrollo entre los centros educativos y sus instituciones. **Discusión:** Existe un nuevo contexto social y legal que está impulsando la comunicación corporativa en los colegios, haciéndoles conscientes de la necesidad de contar con un dircom que gestione profesionalmente este aspecto. **Conclusiones:** Hay escasez de recursos humanos y económicos y falta de conciencia y formación entre muchos de los directivos de los colegios concertados.

**Palabras clave:** Dircom; departamento de Comunicación; comunicación corporativa; colegios

concertados; comunicación educativa; gestión estratégica de la comunicación; triangulación metodológica; centros educativos.

#### **Abstract:**

**Introduction:** Corporate communication management has become essential for educational institutions and schools. In a context of low birth rate, social and political debate, schools have the need to effectively communicate their educational project and compete to attract students. This requires strategic and professional communication management. The objectives of this study are to evaluate the importance of the dircom and the communication department in subsidized educational centers and to check if these schools and their institutions have them. **Methodology:** Methodological triangulation has been used: bibliographic review, semi-structured interview (qualitative) and survey (quantitative). The sample was made up of 25 charter schools in the capital of Madrid. **Results:** Different typologies of schools have been identified according to their way of managing communication, as well as different levels of development between educational centers and their institutions. **Discussions:** There is a new social and legal context that is promoting corporate communication in schools, making them aware of the need to have a director who professionally manages this aspect. **Conclusions:** There is a shortage of human and economic resources and a lack of awareness and training among many of the directors of subsidized schools.

**Keywords:** Dircom; communication Department; corporate communication; subsidized Schools; educational communication; strategic communication management; methodological triangulation; schools.

## **1. Introducción**

La comunicación corporativa, 360°, es un activo indispensable de cualquier organización humana (Capriotti, 2021). El Covid-19 la impulsó en todos los sectores y demostró que, la comunicación estratégica, profesional y planificada, debe ser la piedra angular de una institución, empresa, corporación o grupo humano. Uno de los sectores que más avanzó en este aspecto a raíz de la pandemia, fue el educativo (de Julián-Latorre, 2024). Sin embargo, mientras en las instituciones educativas se ha comenzado a dar el salto, en los colegios todavía queda mucho camino por recorrer (Núñez-Fernández, 2017; de Julián-Latorre, 2023).

La educación es un sector social clave y, por ello, suele ocupar conversaciones cotidianas, programas de televisión y radio, es objeto de numerosos cambios legislativos y normativos, centro de debates y disputas políticas. En España existen tres tipos de colegios: públicos, privados y concertados (BOE, 1985, p. 21.015). La principal diferencia entre ellos radica en su forma de financiarse y el ideario que defienden. De estos tres, los concertados son los que están siempre en el punto de mira al ser privados sostenidos con fondos públicos y poder elegir el proyecto educativo que quieren para su centro. Dependen de un concierto que se les puede retirar y deben buscar alumnos para poder sobrevivir. Sin embargo, el drástico descenso de la natalidad de los últimos años, y las proyecciones de futuro que prevén que siga esa tendencia descendente (INE, 2023), ponen en peligro la continuidad de estos centros. Debido a esto, son organismos que necesitan especialmente de la gestión eficaz de la comunicación para transmitir sus valores, escribir su propio discurso sobre quiénes son y qué hacen, mejorar su reputación, cuidar su comunicación interna y retener talento y profesorado, transmitir las acciones de RSC que realizan, ser transparentes, gestionar crisis y, lo más importante, atraer alumnado y familias.

Pero no se puede hablar de comunicación estratégica y profesional, sin tener en cuenta dos figuras esenciales para que esto sea posible: el departamento de comunicación y el director de

comunicación (en adelante dircom). Ambos son precisamente el objeto de estudio de este trabajo que persigue los siguientes objetivos:

O1. Determinar, a través de una revisión bibliográfica, la importancia del director de comunicación (dircom) y del departamento de comunicación en los centros educativos concertados.

O2. Verificar si los colegios concertados y sus instituciones cuentan con un director o equipo de comunicación que gestione la comunicación de manera estratégica y profesional, o si estas funciones son asumidas por otra persona.

O2. 1. Establecer cuál es, actualmente, el perfil de los responsables de comunicación de los colegios concertados.

O2. 2. Estudiar qué funciones tiene del departamento de comunicación de los centros concertados, en caso de que exista.

Dichos objetivos específicos pueden resumirse en un objetivo general que es determinar cuál es el estado de la comunicación corporativa de los colegios concertados desde el estudio la gestión estratégica de su departamento de comunicación y su dircom. Se pretende que esta información sirva de punto de partida para los directores de los colegios y los directivos de las instituciones educativas que quieran mejorar su comunicación.

### ***1.1. La necesidad del departamento de comunicación***

Para lograr una gestión estratégica efectiva de la comunicación, es esencial contar con una estructura que la respalde. Los departamentos de comunicación son responsables de planificar, organizar y coordinar la comunicación corporativa de empresas e instituciones (Merino-Bobillo y Sánchez-Valle, 2020). Este departamento debe ser quien:

prevea, cree, coordine, gestione, edite, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que esa empresa o institución necesita comunicar a sus diferentes públicos de interés o *stakeholders*, a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, conseguir transmitir una buena imagen de toda su cultura corporativa o institucional y llegar a ser referente social del sector con credibilidad, confianza y reputación. (Martín, 2012, p. 302)

El departamento de comunicación, al igual que la comunicación en sí misma, es algo dinámico que está en constante evolución y se adapta a las necesidades de la organización. Por tanto, las funciones que desempeña dependen del momento en que las analicemos. Las nuevas tecnologías, el entorno digital, el uso de páginas web, las redes sociales y, más recientemente, la Inteligencia Artificial, han transformado significativamente su rol.

El último anuario de la comunicación publicado por Dircom (2024) establece que las tendencias de los próximos años en la gestión de la comunicación y a las que tendrá que hacer frente también cualquier colegio son:

la Comunicación Interna y sus principales líneas de desarrollo; el Propósito corporativo y la Reputación; las plataformas emergentes de realidad virtual y las Redes Sociales; la Inteligencia Artificial, especialmente la generativa, y su impacto en la Comunicación Corporativa y las políticas ESG. (Dircom, 2024, p. 4)

Son, por tanto, los nuevos retos de los departamentos de comunicación y de los dircoms, al que se suma el de la innovación. Innovación en comunicación, no entendida solo dentro del ámbito de la tecnología, sino como una manera de:

explotar el conocimiento propio y ajeno y aprovechar la experiencia - con buenas mediciones, con datos - para hacer cosas diferentes que den mejores resultados que los que ya se tienen. Y que implica: progreso, evolución y adaptabilidad a un contexto de cambio. (Dircom, 2024, p.3)

Otro aspecto relevante, que conviene incluir en este estudio, es la estructura del departamento de comunicación. Cada organización, según su actividad, tipo y necesidades, organiza su departamento de manera diferente. Según Merino-Bobillo y Sánchez-Valle (2020), el organigrama de una empresa depende de factores como su tamaño, tipo de organización, alcance, necesidades comunicativas y los grupos de interés con los que interactúa.

Además, también es importante considerar la posición del departamento de comunicación dentro del organigrama general de la organización, ya que esto influye en su capacidad de decisión y en el grado de libertad para desempeñar sus funciones. Merino-Bobillo y Sánchez-Valle (2020), Martín (2012) y Capriotti (2021), entre otros, coinciden en que la mejor ubicación es aquella en la que el departamento depende directamente de la dirección de la empresa (primer nivel jerárquico), lo que permite una comunicación estratégica. No obstante, señalan que es común que el departamento de comunicación dependa de otros departamentos (segunda línea jerárquica), como marketing o recursos humanos, lo que limita su capacidad de acción y lo orienta hacia decisiones más tácticas.

El máximo responsable del departamento de comunicación es el dircom, del quien se va a profundizar a continuación.

## **1.2. El director de comunicación (dircom)**

La Dirección de Comunicaciones esencial para cualquier empresa pues del cuidado y promoción de su imagen y de la comunicación con sus empleados y el resto de públicos depende su futuro y crecimiento (Cardoso y Martín-Martín, 2010).

Para abordar de manera completa el tema de la comunicación institucional, es fundamental centrarse en la figura del director de comunicación, conocido como dircom. Este término y la profesión que representa fueron establecidos y reconocidos en el primer Congreso TOP-COM, realizado en Francia en 1.988 (Morales y Enrique, 2007). En las últimas décadas, este perfil profesional ha experimentado profundos cambios que han afectado no solo sus funciones y rol, sino también su lugar en el organigrama de las organizaciones y la denominación que recibe (Santamaría, 2011).

De acuerdo con Santamaría (2011) en su artículo sobre la evolución de los responsables de comunicación en la empresa española desde los años setenta hasta la actualidad, fue en la década de los setenta cuando comenzó a gestarse el perfil actual del dircom. Durante los años ochenta, las instituciones del Estado ya contaban con figuras como el "responsable de comunicación", "Jefe de Relaciones con los Medios de Comunicación" (Palacio de la Zarzuela), "Jefe del Servicio de Información y Prensa" (Senado), "Jefe del Servicio de Medios de Comunicación Social e Información" (Congreso), "Asesor de Información y Prensa" (Defensor del Pueblo), "Jefe del Servicio de Relaciones Exteriores y Comunitarias" (Tribunal de Cuentas), "Director de Información" (ICI), entre otros. Estas diversas denominaciones representaban un perfil que comenzaba a ganar importancia en las organizaciones. No obstante, no fue hasta la década de los noventa cuando se generalizaron los Gabinetes de Comunicación y emergió con fuerza la figura del Dircom en nuestro país. En el siglo XXI, los antiguos gabinetes quedaron obsoletos y se integraron en el nuevo concepto de Dircom (Cardoso y Martín-Martín, 2010).

Partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, el Dircom, según la *Asociación de Directivos de Comunicación* (2014), es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación corporativa, ya sea en una empresa o en una institución pública o privada. También debe preocuparse por el cuidado de los activos intangibles, tales como la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas.

Por lo tanto, se trata de una profesión relativamente reciente y en constante evolución (Míguez-González *et al.*, 2018). Como sostiene Dircom Catalunya (2014) en su decálogo dircom, tanto las empresas como las instituciones están inmersas en un sistema social con el cual interactúan y del cual no pueden quedar aisladas. El silencio no es rentable porque no comunicar equivale a permitir que otros lo hagan por ti y que generen sus percepciones de manera espontánea e incontrolada. La ausencia de un dircom puede conllevar obstáculos difíciles de superar, con consecuencias negativas en el balance económico, que incluso podrían llevar al cierre de la organización (Dircom, 2014).

### 1.2.1. Funciones del dircom

En sus inicios, el director de Comunicación se encargó de gestionar las relaciones de la organización con los medios de comunicación, se le denominaba entonces “jefe de prensa”. Más tarde se dedicó a unificar todas las comunicaciones que la empresa generaba bajo criterios unitarios y pasó a llamarse “responsable de comunicación”. Actualmente, esta herramienta ya no responde a las necesidades actuales de las organizaciones por lo que el dircom de hoy se ha convertido en “un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, para conseguir la confianza de todos sus públicos de interés por el bien común de todos” (Dircom, 2013, p. 21). A lo largo de los años, por tanto, la función del dircom se ha ido consolidando en las organizaciones a la vez que ha ido asumiendo más competencias (Batlle *et al.*, 2010).

El dircom de hoy se ha transformado en “un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, para conseguir la confianza de todos sus públicos de interés por el bien común de todos” (Dircom, 2013, p. 21). Es decir, la función del dircom se ha ido consolidando con el paso del tiempo y se le han ido adjudicando más competencias (Batlle *et al.*, 2010). Hoy en día, el rol del dircom no se limita a gestionar la comunicación corporativa, sino que se ha convertido en “un dircom estratégico” (Dircom, 2013).

El dircom no es un comunicador, ni un experto en herramientas de comunicación, el dircom trabaja con expectativas, con tendencias, con hábitos y con emociones. Y todo dentro de un entorno global y complejo que debe conocer mejor que nadie en la empresa. El dircom es un generador de contenidos, debe trabajar la realidad reputacional de la empresa. Si el dircom no genera los contenidos que se deben transmitir, otros lo harán por él, y en el mejor de los casos serán inocuos y, en el peor, inicuos. (p. 26)

Las competencias del dircom abarcan cuatro áreas principales: la marca, la reputación, la responsabilidad y la cultura corporativa, todas ellas integradas por la identidad corporativa (Dircom, 2013). Para Cervera (2006), las funciones del dircom son las siguientes:

- Definir la política de comunicación y las estrategias adecuadas para llegar a los distintos públicos de la organización.
- Garantizar la correcta aplicación de las normas y criterios coherentes con la política de comunicación de la empresa, a través del plan estratégico de comunicación.
- Actuar como portavoz oficial ante los medios de comunicación, tanto en las

situaciones que así lo requieran por su sensibilidad como en los temas de información financiera.

- Desarrollar acciones de lobby, creando grupos de opinión.
- Responsabilidad de la gestión de la comunicación publicitaria e institucional, garantizando su cumplimiento y atendiendo a los criterios y normas establecidas.
- Gestión y dirección de las acciones de patrocinio y mecenazgo.
- Responsabilidad de la edición de las publicaciones externas, institucionales y financieras de la compañía.
- Dirección y supervisión de la organización y ejecución de actividades eventos de relaciones públicas que incidan en la imagen de la compañía.
- Supervisión de las actuaciones en temas de identidad corporativa, relaciones institucionales, exposiciones y ferias de carácter institucional, *roadshows* para periodistas, *famtrips* para distribuidores, etc. (pp. 36-45)

Battle *et al.* (2010), por su parte las resume en:

- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- Gestionar (en coordinación con la alta dirección) las acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación.
- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los distintos medios de comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Por su parte Villafaña (1998), determina que las funciones que debe desempeñar la Dirección de Comunicación son:

- La función normativa, que persigue la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo. (p.12)

Por último, más recientemente, Merino-Bobillo y Sánchez-Valle (2020) determinan las siguientes funciones del dircom:

- Comunicación interna: diseño e implementación de los planes, control y diseño de las piezas y materiales y responsable de la auditoría de comunicación.
- Comunicación externa: diseño e implementación de los planes, programas y proyectos de comunicación externa, mantenimiento y actualización de los medios de comunicación de la entidad, posicionamiento de la entidad en los medios de comunicación, apariciones de la empresa en los medios, supervisión del diseño de piezas y materiales de comunicación, planificación y control de la agenda de relaciones públicas y mantenimiento de la reputación de la marca.
- Representación de la empresa en eventos y acontecimientos públicos y privados.
- Definición y coordinación de las líneas de actuación ante situaciones de crisis.
- Coordinación transversal de las diferentes áreas clave de la compañía implicadas en el proceso de comunicación. (pp. 44-45)

### 1.2.2. Perfil y habilidades del dircom

Las aptitudes más importantes de un dircom son (Dircom, 2010): capacidad de comunicación (86,2%), accesibilidad para los medios de comunicación (74%), influencia en la dirección de la empresa (59,4%), capacidad de trabajo en grupo (57,7%) y alto conocimiento técnico de los productos o servicios de la empresa (44,7%).

Merino-Bobillo y Sánchez-Valle (2020) aseguran que el dircom debe tener formación “en Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Social o Marketing, postgrado en Relaciones Públicas o comunicación corporativa” (p.45). Además, debe tener conocimientos de “ofimática, redes sociales, nivel alto de inglés, habilidades de comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo en equipo, de análisis, de gestión y de planificación y liderazgo” (p.45).

Pastor (2012) afirma que el buen comunicador debe tener inteligencia emocional, definida como “buena conciencia, confianza en las propias cualidades, autocontrol, transparencia ideológica, adaptabilidad, motivación a conseguir logros profesionales, capacidad de tomar iniciativas y optimismo” (p. 159). Dircom (2013), por su parte, establece que un director de comunicación debe tener un pensamiento creativo y ser un estratega, es decir, debe ser capaz de anticiparse, observar, tomar decisiones, actuar con eficacia y perspectiva. También debe ser capaz de aportar soluciones innovadoras a los desafíos de comunicación y contar con una formación sólida.

Por otro lado, Wilcox *et al.* (2009) señalan que las cualidades esenciales de un director de comunicación incluyen: excelentes habilidades de redacción, capacidad para planificar tanto a corto como a largo plazo, innovación e imaginación, conocimiento profundo del negocio de sus clientes, orientación hacia los resultados deseados, profesionalidad y competencia, habilidad para generar *publicity*, conocimiento sobre los medios de comunicación, deseo constante de superación y mejora a través de la experiencia y buenas habilidades de gestión y respeto por parte de sus superiores.

Finalmente, la organización *Corporate Excellence* (2015) subraya que un director de comunicación corporativa debe considerar varios aspectos fundamentales: establecer los objetivos adecuados; asegurar y administrar los recursos necesarios, incluyendo personal, tiempo y presupuesto; realizar evaluaciones periódicas de la reputación; identificar y priorizar los grupos que realmente impactan la reputación de la empresa y comprender sus actitudes hacia la organización; seleccionar los canales de comunicación apropiados para cada situación y estructurar los mensajes de manera coherente y consistente.

## 2. Metodología

Para elegir la metodología de este estudio, se han seguido las recomendaciones establecidas en Solano-Altaba y de Julián-Latorre (2020). Es decir, se ha utilizado un método deductivo, comenzando con teorías generales de la comunicación y su aplicación a la comunicación corporativa (Berganza y Ruíz, 2005). De esta manera, se ha desarrollado un marco de referencia específico para las instituciones educativas y los colegios concertados. El proceso ha incluido dos fases: una primera teórica para establecer el estado de la cuestión y una segunda fase empírica. También se ha utilizado la triangulación metodológica, como recomiendan varios autores (Denzin, 2003). Según Berganza y Ruiz (2005), “la triangulación es la utilización de diversos tipos de métodos, perspectivas o datos en una misma investigación” (p. 34). Por tanto, la triangulación metodológica implica el uso de diferentes técnicas para estudiar un único problema. El objetivo ha sido obtener un estudio más completo y enriquecido, lo cual es especialmente importante en investigaciones sociales como esta (Navarro *et al.*, 2004).

Las técnicas metodológicas empleadas incluyen una cualitativa (entrevistas

semiestructuradas) y una cuantitativa (encuesta). Los datos obtenidos a través de la investigación cualitativa son variados, por lo que se procedió a su categorización, reducción y clasificación (Huberman y Miles, 1994). Ambas técnicas se aplicaron entre los meses de abril y junio de 2021, año en el que todavía se estaba en una situación de pandemia global por el COVID-19.

### *2.1. Selección de la muestra*

Para elegir la muestra se ha seguido cada uno de los pasos y procedimientos recogidos en el estudio de De Julián-Latorre (2023). En primer lugar, se ha aplicado un muestreo estratificado para clasificar a los centros en distintos estratos o grupos: institución educativa, orden religiosa, o fundación a la que pertenece; antigüedad; número de alumnos; distrito donde se sitúa; presencia nacional e internacional. De esta manera, se han categorizado por perfil socioeconómico, tamaño, años de vida, modelo educativo, etc. Una vez establecida esta clasificación, se ha aplicado un muestreo discrecional para decidir qué colegios de cada grupo iban a ser analizados. La muestra final está formada por 25 colegios de Madrid y se considera suficientemente representativa y extrapolable, incluso fuera de la capital ya que están representadas todas las tipologías de centros concertados y las principales instituciones educativas que tienen colegios en el resto de España e incluso, en otros países.

### *2.2 Entrevista semiestructurada*

La entrevista puede definirse como "un intercambio oral entre dos o más personas con el objetivo de lograr una mayor comprensión del objeto de estudio, desde la perspectiva de la/s persona/s entrevistada/s" (Meneses y Rodríguez, 2011, p. 34). En el caso de la entrevista semiestructurada, utilizada en este estudio, se sigue un guion que define la información necesaria y las preguntas son abiertas, lo que permite mayor flexibilidad y riqueza en las respuestas y facilita mayor obtención de datos (Meneses y Rodríguez, 2011).

Las entrevistas se han hecho a los responsables de comunicación de los 25 colegios de la muestra y a los de las instituciones a las que pertenece cada centro. No todas las escuelas e instituciones tienen una persona dedicada exclusivamente a este cargo; en algunos casos, es el director del colegio quien asume esta tarea y en otros, un docente o empleado del centro. Por lo tanto, al seleccionar a los entrevistados, primero se ha verificado que se trate de la persona con la mayor responsabilidad en comunicación. También se ha entrevistado a los dircoms de la conocida como 'patronal': la *Confederación Española de Centros de Enseñanza* (CECE) y *Escuelas Católicas*.

Todas ellas se han realizado de manera presencial o por videoconferencia, se han grabado y, posteriormente, transcrito para su análisis. Se ha llevado a cabo de forma manual prescindiendo de programas de análisis cualitativo automático. La razón ha sido la búsqueda de una mayor riqueza en los resultados obtenidos siguiendo las recomendaciones de autores como McMillan y Schumacher:

Analizar datos cualitativos es una actividad ecléctica (no existe una manera «correcta» y los datos pueden analizarse desde más de una manera). La mayoría de los investigadores cualitativos desean evitar los procesos estandarizados, porque el sello de la investigación cualitativa es el marco creativo del investigador. Cada analista debe encontrar su propio estilo de artesanía intelectual. (McMillan y Schumacher, 2005, p. 481)

Existen, además, ejemplos de investigaciones, también del campo de la educación, que han

analizado sus entrevistas de forma artesanal y sin el soporte de un programa informático, y han obtenido resultados fiables, como los trabajos de Fernández y Torres (2015), Erstad *et al.* (2021) y Pulido (2014), entre otros.

### 2.3 Encuesta

Los participantes de la encuesta han sido, en primer lugar, los padres que llevan a sus hijos a uno de los 25 colegios que forman parte de la muestra del estudio. Sin embargo, después de obtener respuestas de estos 25 colegios, el cuestionario también se ha enviado de manera indiscriminada y aleatoria a todos los padres con hijos en colegios concertados de Madrid capital, abarcando así todo el universo del estudio. En este último caso, se ha utilizado un muestreo no probabilístico de bola de nieve, donde unos padres enviaban el cuestionario a otros, y estos a otros, y así sucesivamente. El principal objetivo de esta estrategia es alcanzar al mayor número posible de padres, considerando que muchos de ellos no responderán el cuestionario y las limitaciones de la investigación, que no cuenta con subvenciones ni se realiza por un equipo investigador.

La herramienta mediante la cual se ha aplicado esta técnica es el cuestionario, que fue diseñado específicamente para esta investigación. Una vez formuladas las preguntas, se decidió el orden en que aparecerían, organizándolas de manera que fomentaran la complicidad con los participantes y maximizaran las tasas de respuesta (Meneses y Rodríguez, 2011). Se incluyó una breve introducción para que los participantes comprendieran el objetivo del estudio, el uso de los datos recopilados y la garantía de que sus respuestas serían anónimas y confidenciales, en cumplimiento con la ley de protección de datos. El cuestionario contiene preguntas cerradas, con excepción de dos ítems que permiten la opción de "otros". También se incluye preguntas introductorias para recopilar datos demográficos, preguntas filtro y preguntas de control para asegurar la veracidad de las respuestas (Berganza y Ruiz, 2005). Se ha procurado que la redacción sea clara, breve y comprensible, evitando terminología muy específica.

Para medir las respuestas, se han utilizado tres tipos de escalas diferentes: sumativa Likert, escala diferencial Thurstone y escala acumulativa de Guttman. Además, se ha utilizado el diferencial semántico de Osgood, una técnica común en la investigación social para medir actitudes (Morales, 2000).

Antes de su envío, el cuestionario fue sometido a una validación de cinco expertos en comunicación y educación. Dicha validación obtuvo la máxima puntuación por unanimidad, en cada uno de los aspectos evaluados. Posteriormente se realizó un *pretest* con varios padres para asegurarnos que la comprensión y el orden de las preguntas era correcto y el tiempo estimado de respuesta era adecuado. El cuestionario ha sido diseñado a través de la herramienta Jotform y se ha enviado utilizando distintos medios: correo electrónico a través del colegio colaborador en la investigación, grupos de WhatsApp, redes Sociales y la técnica de bola de nieve ya explicada.

## 3. Resultados

### 3.1 Resultados de las entrevistas

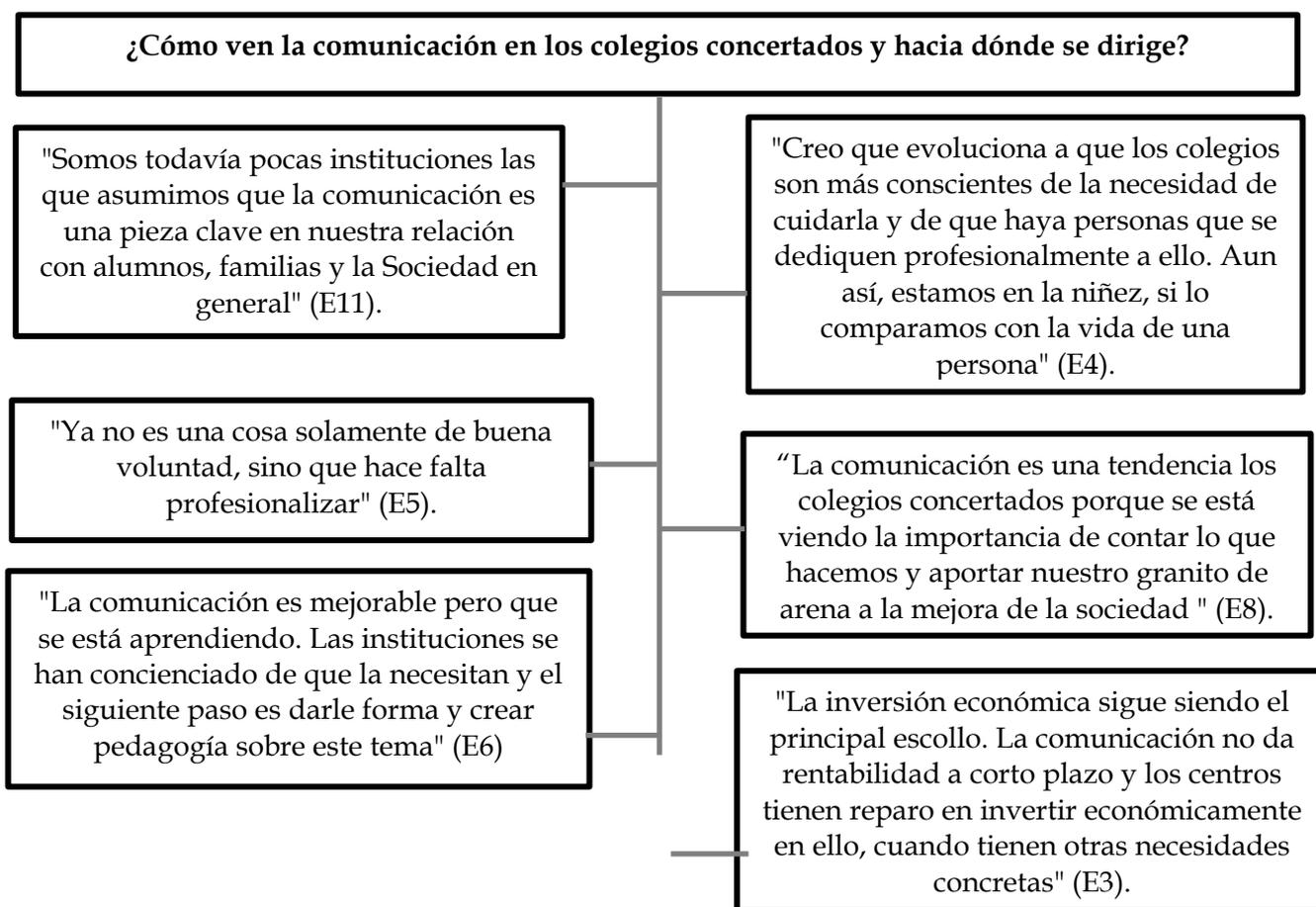
Antes de comenzar a analizar los datos se quiere resaltar algo que se ha observado a lo largo de todas las entrevistas y que forma parte de esa información cualitativa que el entrevistador

obtiene mediante esta técnica de investigación (McMillan y Schumacher, 2005). Al realizar las preguntas se ha observado que, aquellos responsables que no tienen estudios de comunicación no entienden algunos términos del argot de la comunicación, no entienden la comunicación con todo lo que implica sino de una manera más limitada y se les ha tenido que explicar o dar una definición y ejemplos de lo que se les estaba preguntando para que pudieran contestar. Además, al hablar de comunicación, se ha observado que la mayoría de las veces se refieren en sus respuestas sólo a redes sociales o a marketing y promoción. Este hecho no ha ocurrido cuando el entrevistado era una persona con estudios de comunicación.

En primer lugar, se ha preguntado a los entrevistados de manera general, cómo perciben la comunicación de los colegios concertados. Se recogen algunas de las respuestas en la figura 1. Para mantener su anonimato, se han enumerado bajo la nomenclatura: E1, E2, E3... (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3...). Después, se van exponiendo los distintos hallazgos, combinados con frases literales sacadas de las distintas entrevistas que ilustran el resultado.

**Figura 1.**

*Mapa mental: ¿cómo ven la comunicación en los colegios concertados en la actualidad y hacia dónde se*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Para analizar los datos obtenidos hay que diferenciar entre las instituciones y los colegios que las forman, porque las estadísticas cambian. Casi la totalidad de las instituciones de la muestra tienen un director y departamento de Comunicación. Las personas que forman parte de él, sí tienen estudios y experiencia en comunicación y se les remunera por ello. Ellos van guiando, aconsejando y formando a los colegios y suelen tener reuniones con los directores de los colegios para asesorarles.

“Siempre estoy disponible para asesorar a los centros y les suelo preparar documentos que les sirven de guía y ayuda”. (E3)

“Damos directrices a los distintos colegios para que puedan realizar adecuadamente su estrategia de comunicación”. (E23)

“Mi función es coordinar las acciones conjuntas con los colegios, aportar ideas y crear una red para que se relacionen entre ellos”. (E18)

Todas las instituciones con dircom coinciden, además, en que, a pesar de darles ese soporte, cada centro actúa con autonomía y adapta las líneas estratégicas a su propia realidad. Desde comunicación de la institución envían a los centros una serie de mensajes, pero luego, la realidad local manda porque cada centro es diferente y lleva su propio calendario.

“No sería funcional que yo me dedicase a la realidad concreta de cada colegio, porque son complejas, ellos trabajan sus propias realidades y yo les apoyo cuando me necesitan”. (E18)

“El discurso identitario es el mismo, pero es prioritario el respeto a la realidad de cada uno de los colegios y a la interpretación que cada director estima respecto a la comunicación corporativa”. (E11)

Sobre los estudios de comunicación que tienen los dircoms, todos son licenciados o graduados en Periodismo menos uno de ellos que tiene los estudios de Comunicación Audiovisual.

En cuanto a los colegios se aprecian tres tipologías de centros: los que tienen muy desarrollada su comunicación, con personas dedicadas solo a ello de forma remunerada y con formación específica. Los que liberan a alguna persona de horas para que pueda dedicarse a la gestión de redes sociales y web, pero el resto lo lleva la dirección del colegio y se apoyan mucho en la institución para relaciones con los medios o comunicación de crisis. Y los que están empezando a introducir algo de comunicación, pero de manera muy limitada. Tienen a alguien que actualiza de vez en cuando las redes sin una planificación ni intencionalidad, incluso siguen trabajando con formatos en papel de manera tradicional. La mayoría de los colegios se encuentran en el escenario dos.

De toda la muestra analizada, solo tres colegios tienen un director o responsable de comunicación que se dedica a tiempo completo a comunicación y promoción del colegio y que tiene estudios y experiencia en comunicación. Esos dos colegios no tienen, sin embargo, departamento de Comunicación. Tan solo un colegio de la muestra tiene un departamento de comunicación con dos personas a tiempo completo que se dedican de manera remunerada solo a la comunicación del colegio y que son periodistas. El resto de centros suele tener un responsable o encargado de comunicación que, en la mayoría de los casos, no tiene estudios en comunicación, sino que se les va formando después por parte de la dirección o de la institución o los adquieren de manera autodidacta.

“No tengo estudios en comunicación, pero me ha ido formando la congregación”. (E22)

“No tengo nada relacionado con la comunicación, pero la he utilizado en mi trabajo, siempre me ha interesado y, por ello, he cursado hace poco un postgrado universitario de marketing y comunicación en centros educativos”. (E9)

“No tengo estudios en comunicación, pero me gusta la fotografía, el diseño digital, montar vídeos... y he hecho algún curso de redes sociales y reputación online”. (E5)

“Suelo informarme, leo libros, veo informes sobre comunicación, pero no tengo formación reglada en ello”. (E4)

Los perfiles de estos responsables suelen ser: personas que han hecho algún postgrado o curso relacionado con comunicación, personas con estudios en comunicación que actualmente son profesores o tienen otra labor dentro del colegio, informáticos que gestionan la web del centro y van asumiendo labores de comunicación, diseñadores gráficos, personas que han mostrado cierto interés por la comunicación o las redes sociales.

Casi la totalidad de los colegios estudiados que tienen un departamento de comunicación, este está formado por profesores de todas las etapas y la dirección. La gran mayoría de las veces, solo el responsable de comunicación tiene algunas horas pagadas de comunicación que compagina con otra actividad (dar clase, orientación, dirección...) el resto lo hace en huecos libres.

“No está remunerado sino compensado con horas lectivas” (E12).

“Soy profesora de FOL y tengo la mitad de jornada de clases y la otra mitad la dedico a comunicación”. (E9)

“Hace dos años lo hacía por amor al arte, este año por primera vez me han dado alguna hora pagada de comunicación”. (E8)

“Formamos un departamento de comunicación, pero luego cada uno tenemos nuestras funciones dentro del colegio”. (E22)

“Soy diseñador gráfico y aparte de llevar la comunicación del colegio soy entrenador de balonmano”. (E24)

Aun así, en la mayoría de los colegios ni siquiera el responsable de comunicación tiene horas pagadas, sino que es algo que realiza de manera voluntaria y desinteresada.

“Lo compagino con dar clases, pero no cobro por ello”. (E14)

“De momento ninguno estamos recibiendo remuneración específica por formar parte del equipo de comunicación”. (E2)

“Soy el orientador del colegio y no recibo remuneración por llevar la comunicación, lo hago en mis horas de dedicación al centro”. (E5)

“Soy profesora y responsable de pastoral y, en los huecos que me quedan, ayudo en comunicación”. (E17)

“En este equipo todo el mundo está porque quiere, no cobra nadie por ello, incluso hacemos reuniones fuera del horario laboral”. (E7)

En cuanto a las labores que realizan esas personas que se encargan de la comunicación, en la gran mayoría de los casos, son la gestión de redes sociales y página web. El resto de la comunicación externa, y la interna, la asume la dirección del colegio o ni si quiera se lleva a

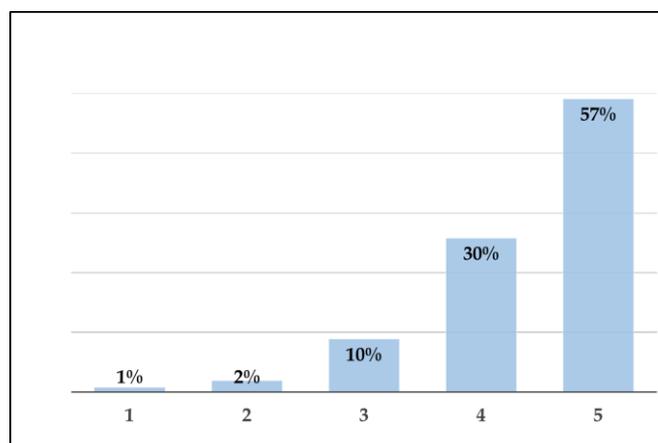
cabo de forma consciente o planificada. Preguntados por la presencia o no de plan de comunicación, casi todos los colegios aseguran tenerlo, pero no todos tienen el mismo nivel de desarrollo. Lo suelen realizar en junio, a final de curso, o en septiembre, a principios. Según afirman la mayoría de los entrevistados, los planes de comunicación suelen recoger los eventos programados del colegio para darles cobertura en redes sociales y lo que se va haciendo en las diferentes etapas en el día a día.

### 3.2 Resultados de la encuesta

Se han obtenido un total de 875 respuestas válidas de las cuales un 72% de los encuestados son madres y un 28% padres. La mayor parte de las familias que han respondido son numerosas: siete hijos (un 25%), seis hijos (un 21%), cinco hijos (un 18%), cuatro hijos (un 14%), tres hijos (un 11%) y en menor medida uno y dos hijos. Por tanto, los participantes tienen hijos en todas las etapas educativas del colegio por lo que tienen una visión más amplia de la comunicación del centro. La etapa de la que más respuestas se han obtenido es primaria, seguida de infantil y secundaria. Los que menos han contestado la encuesta, son los padres con hijos en bachillerato. Para esta investigación, tan solo interesa la respuesta a dos de las preguntas formuladas en la encuesta (más amplia). Preguntados por cómo valorarían la comunicación que les llega del colegio de sus hijos, un 57% la valoran muy positivamente, un 10% le ha dado una valoración media y, tan solo un 3% creen que es mala o muy mala (figura 2).

**Figura 2.**

*¿Cómo valorarías, de manera general, la comunicación (académica, institucional y corporativa) que te llega desde el colegio de tus hijos?*

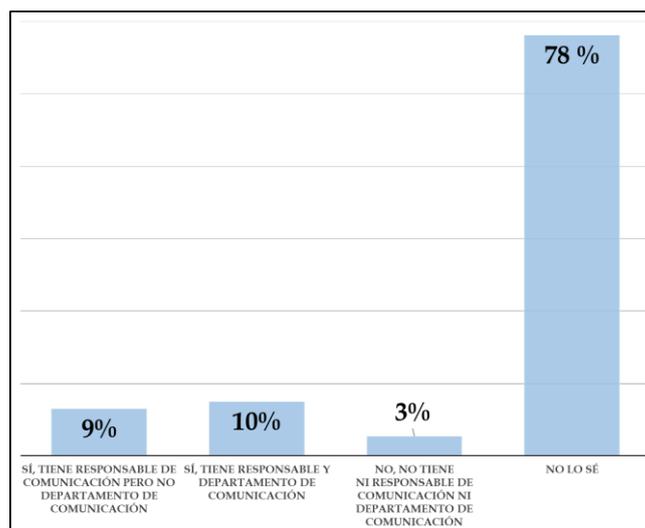


**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Preguntados sobre si saben si el colegio cuenta con un responsable y un departamento de comunicación, un 78% aseguran no saberlo. Un 9% creen que sí tiene responsable de comunicación, pero no departamento y un 10% que tiene ambas cosas. Tan solo un 3% aseguran saber que no tiene ni responsable, ni departamento. En la figura 3 se pueden ver los números absolutos de cada respuesta.

**Figura 3.**

*¿Sabes si el colegio tiene un responsable de comunicación y un departamento de comunicación?*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Si se cruzan los resultados de ambas preguntas, se aprecia que el hecho de saber si tienen o no departamento de comunicación o dircom, no influye en la valoración que hacen de la comunicación del centro. El 86% de los que han valorado mal la comunicación, dicen no saber si tienen responsable o no. Y el 74% de los que le han dado la mejor valoración a la comunicación, tampoco lo saben. Solo 2 personas de aquellos que le han dado una puntuación baja a la comunicación, un “2”, aseguran que su colegio tiene responsable y departamento de comunicación, sin embargo, 42 personas le han dado un “5” a la comunicación y aseguran que su colegio tiene responsable y departamento (tabla1).

Tabla 1.

*Correlación entre las dos preguntas del cuestionario*

<b>¿Sabes si el colegio tiene un responsable de comunicación y un departamento de comunicación?</b>				
<b>¿Cómo valorarías, de manera general, la comunicación que te llega desde el colegio de tus hijos?</b>	<b>Sí, tiene responsable de comunicación, pero no departamento de comunicación</b>	<b>Sí, tiene responsable y departamento de comunicación</b>	<b>No, no tiene ni responsable de comunicación ni departamento de comunicación</b>	<b>No lo sé</b>
<b>1</b>	0	0	1	6
<b>2</b>	2	0	3	13
<b>3</b>	2	2	4	73
<b>4</b>	19	18	7	182
<b>5</b>	42	55	12	307
	<b>Sí, tiene responsable de comunicación, pero no departamento de comunicación</b>	<b>Sí, tiene responsable y departamento de comunicación</b>	<b>No, no tiene ni responsable de comunicación ni departamento de comunicación</b>	<b>No lo sé</b>
<b>1</b>	0%	0%	14%	86%
<b>2</b>	11%	0%	17%	72%
<b>3</b>	2%	2%	5%	90%
<b>4</b>	8%	8%	3%	81%
<b>5</b>	10%	13%	3%	74%

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## 4. Discusión

La literatura revisada subraya la importancia de contar con un departamento de comunicación y un director de comunicación en cualquier organización, incluyendo el sector educativo. Estos elementos son esenciales para coordinar y alinear las acciones de comunicación con los objetivos estratégicos establecidos por la dirección. En el contexto de los colegios concertados, un departamento de comunicación robusto y la figura del dircom son fundamentales para la gestión de la imagen, la reputación institucional y la atracción de nuevos alumnos.

A pesar de reconocer la importancia de una comunicación efectiva, los colegios concertados enfrentan varios desafíos. Los responsables de comunicación en estos centros indican que existe una brecha significativa entre la necesidad de una buena comunicación y la realidad de su implementación. Las principales limitaciones incluyen:

- Falta de formación en comunicación: muchos colegios carecen de personal

adecuadamente formado en comunicación.

- Ausencia de departamentos de comunicación: la mayoría de los colegios no tienen un departamento de comunicación formalizado.
- Deficiencia en la planificación: no se lleva a cabo una planificación estratégica de las acciones de comunicación.
- Rol y funciones del dircom: El perfil y las funciones del dircom están lejos de lo ideal, y su posición en el organigrama no siempre refleja la relevancia que debería tener.

Estas deficiencias revelan una disonancia entre las prácticas actuales y las recomendaciones de los expertos en comunicación. A pesar de la conciencia sobre la importancia de la comunicación, la inversión en recursos económicos y humanos sigue siendo insuficiente.

La pandemia del COVID-19 destacó la necesidad urgente de mejorar la comunicación en los centros educativos. Sin embargo, a pesar de este "toque de atención", los avances han sido limitados. En un entorno altamente competitivo y expuesto como el de los colegios concertados, es paradójico que no se haya avanzado más en este aspecto. Además, el entorno comunicativo está en constante evolución con la aparición de nuevas tecnologías, plataformas emergentes, inteligencia artificial y redes sociales. Los colegios deben ser ágiles y adaptarse rápidamente para mantener una comunicación efectiva y relevante.

#### ***4.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación***

La presente investigación ha tenido varias limitaciones, como la falta de financiación y las restricciones impuestas por la pandemia, que dificultaron el acceso a los centros educativos. Aunque estas limitaciones no comprometieron la fiabilidad de los resultados, sí dificultaron y retrasaron el proceso de investigación.

A pesar de estos desafíos, el estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones. Algunas posibles líneas de investigación incluyen:

- Perfil del Dircom: elaborar una propuesta detallada sobre cómo debería ser el perfil del dircom en los colegios concertados y qué estructura y funciones debería tener su departamento de comunicación.
- Evolución de la Comunicación: realizar estudios longitudinales para evaluar la evolución de la comunicación en los colegios concertados y comparar los resultados a lo largo del tiempo.
- Comparación regional: extender la investigación a otras regiones de España para comparar los resultados y obtener una visión más amplia del estado de la comunicación en los colegios concertados a nivel nacional.

## **5. Conclusiones**

Tras el análisis de todos los resultados obtenidos tanto de las entrevistas, como de la encuesta, se han extraído las siguientes conclusiones:

- La presencia de un dircom en los colegios concertados y de un departamento de comunicación que organice y planifique las acciones y planes de comunicación, ayudaría a los colegios a diferenciarse, atraer alumnado, mejorar su imagen y reputación, transmitir sus valores y comunicar correctamente quiénes son y cómo ayudan a la sociedad, el medioambiente y a sus trabajadores. El responsable de comunicación del colegio debe estar

alineado y en contacto con el de la institución a la que pertenece para mejorar la eficacia de la comunicación.

- Hay una gran diferencia entre cómo realizan la comunicación las instituciones educativas y cómo lo hacen los colegios concertados que pertenecen a ellas. Mientras en las instituciones se ha dedicado presupuesto, formación y se cuenta con profesionales de la comunicación y a tiempo completo que hacen una gestión estratégica, en los colegios se encuentran formas muy deficientes de comunicación, sin apenas presupuesto y carentes de profesionalidad.

La mayoría de las instituciones cuentan con un departamento de comunicación y un responsable o dircom con estudios y formación en comunicación y se le remunera por ello. Ellos van guiando, aconsejando y formando a los colegios.

Sin embargo, la mayoría de los colegios concertados no tienen ni departamento, ni dircom. Tan solo un colegio de la muestra tiene un departamento de comunicación con dos personas a tiempo completo que se dedican de manera remunerada solo a la comunicación del colegio y que son periodistas. Solo dos colegios tienen un responsable de comunicación que se dedica a tiempo completo a comunicación y promoción del colegio, que tiene estudios y experiencia en comunicación, pero no tienen departamento. El resto de centros suelen tener un responsable o encargado de comunicación que, en la mayoría de los casos, no cuenta con estudios en comunicación, sino que se les va formando después por parte de la dirección o de la institución.

- Se han podido determinar tres tipos de colegios según su comunicación y el perfil de los responsables.

1º) Los que tienen muy desarrollada su comunicación, con personas dedicadas solo a ello de forma remunerada y con formación en este campo.

2º) Los que liberan a alguna persona de horas para que pueda dedicarse a la gestión de redes sociales y web, o lo hacen de forma voluntaria y no remunerada, pero el resto de la comunicación la lleva la dirección del colegio y se apoyan mucho en la institución para relaciones con los medios o comunicación de crisis.

3º) Los que están empezando a introducir algo de comunicación, pero de manera muy limitada.

La mayoría de los colegios se encuentran en el escenario dos. Los perfiles de los responsables de comunicación suelen ser: personas que han hecho algún postgrado o curso relacionado con comunicación, personas con estudios en comunicación que actualmente son profesores o tienen otra labor dentro del colegio, informáticos que gestionan la web del centro y van asumiendo labores de comunicación, diseñadores gráficos, personas que han mostrado cierto interés por la comunicación o las redes sociales.

- Existe una falta de formación y de conciencia sobre la necesidad de la gestión estratégica de la comunicación ayudados por un departamento de comunicación y por un dircom. La mayoría de los colegios se han dado cuenta de que necesitan realizar una buena comunicación a todos los niveles, aunque son muchos los que creen que esto se limita a gestionar redes sociales, cuidar la promoción en los periodos de solicitud de plaza y actualizar la página web. Aun así, todavía hay muchos colegios donde los equipos directivos no le dan importancia a la comunicación o no está entre sus prioridades. En otros casos, no tienen

conocimientos suficientes de comunicación y les cuesta delegar en otras personas esa labor por lo que se establece un bloqueo que se queda en una comunicación muy limitada y primitiva.

- Existe una necesidad en los colegios de realizar una comunicación planificada, estratégica y gestionada por un responsable o director de comunicación con formación en comunicación. Debe enmarcarse en departamento de comunicación y, este, debe ocupar en el organigrama general un lugar junto a la dirección. Sin embargo, la principal razón por la que los colegios no profesionalizan más su comunicación es la falta de recursos económicos y humanos. Aseguran no tener financiación suficiente para contratar a una persona que solo se encargue de la comunicación. Esta creencia se da en gran parte porque perciben el apostar por la comunicación como un gasto más del presupuesto, y no como una inversión a medio y largo plazo que les puede dar múltiples beneficios económicos, reputacionales, de imagen etc.

El departamento de comunicación y la figura del dircom son elementos cruciales para el éxito de los colegios concertados. Sin embargo, la brecha entre la teoría y la práctica destaca la necesidad de una mayor inversión y profesionalización en esta área. La evolución constante del entorno comunicativo presenta tanto desafíos como oportunidades para los colegios, que deben ser proactivos y adaptativos para mantenerse competitivos y relevantes. La presente investigación sienta las bases para futuros estudios que continúen explorando y mejorando la comunicación en el ámbito educativo.

## 6. Referencias

- Battle, P. F., Rojano, F. J. P. y Campos, S. R. (2010). El perfil del dircom. Presente y futuro. En Pestano, J. M., Toledano, S., Ardèvol, A. I. y Hernández, C. E. (Eds.), *La Comunicación Social, en estado crítico* (pp.2-25). Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw Hill.
- Boletín Oficial del Estado (1985). Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Gobierno de España. BOE núm. 159, de 04/07/1985. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1985/07/03/8/con>
- Capriotti, P. (2021). *Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- Cardoso Castro, J. y Martín-Martín, F. (2010): Comunicación Empresarial e Institucional. *Mediaciones Sociales*, 8, 159-165. <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/36725>
- Cervera Santoni, A. L. (2006). *Comunicación total*. ESIC editorial.
- Corporate Excellence. (2015). *La comunicación corporativa hoy, en el marco de un entorno mucho más complejo, cambiante y global*. <https://cutt.ly/KLOx1Xj>
- De Julián-Latorre, P. (2024). La gestión de la comunicación corporativa de los centros educativos concertados de Madrid tras el COVID-19. La percepción de las familias. En *Áreas comunicativas y sus nuevos retos*. Colección Universidad y lectura. Marcial Pons.
- De Julián-Latorre, P. (2023). *La gestión de la comunicación corporativa en los colegios concertados católicos o de inspiración católica en Madrid capital* [Tesis doctoral]. Universidad San Pablo CEU. <http://hdl.handle.net/10637/14202>

- Denzin, N. K. (2003). *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. Sage Publications.
- Dircom (2010). *Anuario de la comunicación 2010*. Asociación de Directivos de la Comunicación.
- Dircom (2013). *Manual de la comunicación*. Asociación de Directivos de la Comunicación. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Dircom Catalunya (2014). *Decálogo Dircom*. <https://cutt.ly/VLOUj37>
- Dircom (2024). *La innovación en comunicación*. BCW Dircom. <https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>
- Erstad, O., Miño, R. y Rivera-Vargas, P. (2021). Educational practices to transform and connect schools and communities. *Comunicar*, 66, 9-20. <https://acortar.link/lygOJK>
- Huberman, A. M. y Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Indicadores demográficos básicos*. <https://bitly.ws/3ckYB>
- Martín, F. (2012). Dirección de comunicación. En J. Cantavella y J. F. Serrano Oceja (Ed.), *Enciclopedia de la comunicación* (pp. 301-344). CEU Ediciones.
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Pearson.
- Meneses, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. UOC. <https://cutt.ly/kLOFhPd>
- Merino-Bobillo, M. y Sánchez-Valle, M. (2020). *Comunicación corporativa: estrategia e innovación*. Síntesis.
- Míguez-González, M. I., Costa-Sánchez, C. y Túnuez-López, M. (2018). El perfil profesional de los responsables de comunicación estudio sobre las organizaciones gallegas. *Communication Papers. Media Literacy & Gender Studies*, 7(15). 121-136. <https://raco.cat/index.php/communication/article/view/344200>.
- Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Universidad Pontificia Comillas.
- Morales, F. y Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 35, 83-93. <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256>
- Navarro, L., Pasadas, S. y Ruiz, J. (2004). *Estrategia multimétodo o triangulación metodológica*. IESA. <http://hdl.handle.net/10261/82068>
- Núñez-Fernández, V. (2017). *Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Ediciones SM España.
- Pastor, G. (2012). Psicología de la comunicación. En J. Cantavella y J. F. Serrano Oceja (Ed.),

*Enciclopedia de la comunicación* (pp.123-164). CEU Ediciones.

Pulido, J. A. (2014). Creencias sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación de los docentes de educación primaria en México. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 14(2), 1-29.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44731371017>

Solano-Altaba, M. y de Julián-Latorre, P. (2020). Propuesta de metodología para el análisis de la comunicación corporativa en los centros educativos. En D. Caldevilla Domínguez (Ed.), *Bases para una docencia actualizada* (pp. 409-421). Colección Comunica. Tirant lo Blanch.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2009). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson Addison Wesley.

## CONTRIBUCIONES DE AUTOR Y FINANCIACIÓN

**Financiación:** Esta investigación no ha tenido financiamiento externo.

**Conflicto de intereses:** no hay conflicto de intereses.

### AUTOR:

#### **Patricia de Julián Latorre**

Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

Doctora en Comunicación Social por la Universidad CEU San Pablo de Madrid y triple licenciada en Periodismo, en Comunicación Audiovisual y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Europea de Madrid. Ha ejercido como periodista tanto en medios (TV y escritos), como en departamentos de comunicación. Actualmente imparte docencia online en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y presencial, como colaboradora externa en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. También es profesora de Secundaria y Bachillerato en el Colegio Arenales Carabanchel de Madrid. Su línea de investigación gira en torno a la comunicación corporativa y las relaciones públicas especialmente dentro del sector educativo.  
[patricia.dejulian@unir.net](mailto:patricia.dejulian@unir.net)

**Orcid ID:** <https://doi.org/0009-0000-6222-2635>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=1ZSyl-EAAAAJ&hl=es>

**Dialnet:** <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=5373072>

**Academia.edu:**

<https://universidadinternacionaldelarioja.academia.edu/PatriciadeJuli%C3%A1nLatorre>

**Repositorio Institucional CEU:**

<https://repositorioinstitucional.ceu.es/jspui/browse?type=author&value=De+Juli%C3%A1n+Latorre%2C+Patricia>