Dirección de Comunicación

# Grado en Periodismo
# 2026-27

UNIVERSIDAD NEBRIJA

**GUÍA DOCENTE**

Asignatura: Dirección de Comunicación

Titulación: Grado en Periodismo

Curso Académico. 2026-27

Carácter: Optativa

Idioma: Español

Modalidad: Presencial

Créditos: 6

Curso: 4º

Semestre: 2º

Profesores/Equipo Docente: Dra. Dña. Carmen Torres Narváez

## 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

### 1.1. Competencias

- Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.
- Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.
- Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.
- Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
- Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía
- Realizar las funciones propias de un jefe de prensa, director de comunicación, ygestionar un gabinete de prensa o de relaciones públicas.
- Evaluar, tomar decisiones y planificar estrategias de comunicación.
- Organizar eficazmente el tiempo en la elaboración de planes de comunicación y proyectos informativos.

### 1.2. Resultados de aprendizaje

Capacidad para desarrollar un plan de comunicación.

## 2. CONTENIDOS

### 2.1 Requisitos previos

Ninguno.

### 2.2 Breve descripción de los contenidos

Concepción, planificación, gestión y ejecución de la estrategia integral de comunicación de las organizaciones; análisis de campañas de comunicación de empresas, organizaciones y sectores. Elaboración de un plan de comunicación.

### 2.3 Contenido detallado

**MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DEL ROL DIRCOM**

- Evolución del rol dircom: de ejecutor a asesor estratégico de CEO.
- Dircoms admirables: modelos de referencia
- Tendencias: IA y gobernanza comunicativa, ESG auditable, crisis anticipada, humanización radical del liderazgo.
- Contexto: regulación CSRD, incertidumbre geopolítica, crisis de confianza institucional.
- Competencias clave: pensamiento estratégico, gestión del cambio, inteligencia emocional, medición avanzada, ética comunicativa.

**MÓDULO 2: ESTRATEGIA Y NARRATIVA CORPORATIVA**

**-** Diagnóstico:

- DAFO comunicacional: amenazas reputacionales, oportunidades narrativas.
- Mapeo de audiencias: internas, externas, influyentes, críticas.
- Auditoría promesa–realidad: identificación de brechas entre lo que decimos y hacemos.
- Benchmarking narrativo: análisis de competidores y espacios narrativos vacíos.

-Pensamiento estratégico:

- Ciclo OODA (Observe–Orient–Decide–Act): toma de decisiones rápida en crisis.
- Comunicación bajo incertidumbre: transparencia sobre lo conocido y desconocido.

-Narrativa coherente:

- Narrativa estructural: cambio sistémico de la identidad y proposición de valor.
- Storytelling con datos: convertir indicadores en historias verificables.
- Coherencia multi-audiencia: un core narrativo con adaptaciones contextuales.
- Narrativa de propósito: verificable, ética, con reconocimiento de límites.
- Desinformación y contra-narrativas: detección, inoculación, amplificación de verdad.

**MÓDULO 3: EJECUCIÓN INTERNA Y LIDERAZGO**

**-**Comunicación interna:

- Diagnóstico: clima, comprensión de estrategia, confianza, movilización.
- Comunicación del cambio: transformación digital, M&A, crisis (fases y roles).
- Canales internos integrados: directos, digitales, de proximidad.
- Plan con KPIs: comprensión, sentimiento, retención, movilización.
- Prevención de desinformación interna y rumorología.

-Liderazgo CEO:

- CEO como principal comunicador: visibilidad, credibilidad, NO delegación.
- Vulnerabilidad estratégica: humanidad que genera confianza sin erosionar autoridad.
- Presencia en crisis: primeras 24 horas, comunicación en evolución.
- CEO como escucha: town halls bidireccionales y su impacto en confianza.
- Desarrollo del CEO: entrenamiento, storytelling personal, simulación de crisis.

**MÓDULO 4: CRISIS, DESINFORMACIÓN Y POLARIZACIÓN**

- Tipología de crisis: reputacional, narrativa, de polarización, de desinformación coordinada.
- Desinformación coordinada: actores (gobiernos, competidores), mecanismos (bots, deepfakes), impacto reputacional.
- Vulnerabilidad ante polarización extrema: cómo operar en ecosistemas fragmentados (especialmente Iberoamérica).
- Estrategias defensivas: anticipación, pre-bunking, inoculación narrativa, amplificación de verdad, credibilidad radical.
- Gestión de crisis en redes: respuesta en tiempo real, protocolos de comunicación.
- Casos de desinformación y polarización en Iberoamérica: aprendizajes críticos para dircom.

**MÓDULO 5: AUDITORÍA, MEDICIÓN E INTEGRACIÓN**

- Auditoría ESG auditable: detección de greenwashing, purpose-washing, social-washing.
- Auditoría de coherencia narrativa: identificación de brechas interna/externa.
- Identificación de riesgos reputacionales emergentes y planes de contingencia.
- Medición integrada: KPIs de negocio, comunicación, cultura, reputación.
- Dashboard comunicativo: visualización datos en tiempo real, storytelling de insights.
- Plan 360° integrado: diagnóstico → estrategia → ejecución → medición → gestión de riesgos.
- Gobernanza de IA: qué automatizar (análisis, reportes, monitoreo) y qué mantener humano (crisis, ética, liderazgo).

**A lo largo de los cinco módulos se trabaja:**

- **Liderazgo a través de la comunicación: cómo asesora dircom a la empresa/institución en decisiones estratégicas.**
- **Gestión de cambio: comunicación de transformaciones sin perder confianza interna.**
- **Medición continua: KPIs en cada decisión, no solo al final.**
- **Ética comunicativa: transparencia en contexto de conflicto, bien común vs. interés corporativo.**
- **Casos reales nacionales e internacionales**

## 2.4 Actividades Dirigidas

Las siguientes actividades dirigidas supondrán un 25% de la evaluación final:

- **AAD1 – Dircom admirables (4%)** Análisis individual de un director de comunicación (corporativo, institucional o político) de España o internacional, identificando su rol, acceso al poder, gestión de riesgos reputacionales y uso de datos en la toma de decisiones. Entrega en formato breve y presentación muy sintética en clase.

  En la evaluación de esta actividad se valorará, además de los contenidos del material entregado, la estética de la entrega, así como cualquier información adicional complementaria que se considere pertinente (CV, fotografías, informaciones y notas adicionales de alumnos).

  *Actividad individual. Presentación sintética en clase a lo largo del cuatrimestre. Fecha de presentación asignada por la profesora.*

- **AAD2 – Tendencias en cada sector (4%)** Trabajo en pequeños grupos sobre cómo un sector concreto (tecnología, salud, energía, administración pública, tercer sector…)

afronta las tendencias actuales: IA, ESG auditable, crisis anticipada y polarización.

*El resultado se concreta en un breve informe y una presentación de 5 minutos en clase. Actividad en grupos de 3–4 estudiantes.*

- **AAD3 – Diagnóstico estratégico de comunicación (7%)** Elaboración en grupo de un diagnóstico profundo de comunicación de una empresa o institución real: DAFO comunicacional, mapa de audiencias, auditoría de brecha promesa–realidad y análisis de competidores.

  *Este diagnóstico será la base del resto de actividades y del proyecto final. Actividad en grupos de 4–5 estudiantes.*

- **AAD4 – Simulación de crisis OODA (3%)** Simulación en tiempo real de una crisis reputacional para la misma organización analizada en la AAD3, aplicando el ciclo OODA (Observe–Orient–Decide–Act) y tomando decisiones bajo incertidumbre con información incompleta y cambiante. Se entregará un breve documento con las decisiones clave y una reflexión crítica.

  *Actividad en grupos de 4–5 estudiantes (mismos grupos que AAD3).*

- **AAD5 – Narrativa corporativa y desinformación (3%)** Deconstrucción de narrativas existentes (empresa caso y competidor) e identificación de brechas promesa–realidad, seguida del diseño de una narrativa corporativa coherente, diferencial y verificable que incorpore estrategias frente a desinformación y polarización en contextos internacionales.

  *Actividad en grupos (mismos grupos que AAD3).*

- **AAD6 – Auditoría ESG y riesgos reputacionales (4%)** Auditoría de la dimensión ESG (ambiental, social y de gobernanza) de la organización analizada, con identificación de posibles casos de greenwashing/purpose-washing y propuesta de mejoras verificables. El trabajo se concreta en un informe breve con recomendaciones priorizadas.

  *Actividad en grupos (mismos grupos que AAD3).*

## La evaluación de la PRUEBA PARCIAL consiste en la elaboración de un Plan de comunicación interna y liderazgo del CEO.

Diseño de un plan de comunicación interna de un año para la empresa caso, incluyendo diagnóstico de clima, definición de mensajes clave, canales (directos, digitales, proximidad), KPIs y rol del CEO como principal comunicador en contextos de cambio y crisis. Se valorará especialmente la coherencia entre narrativa, cultura y liderazgo.

*Exposición en clase. Actividad en grupos (mismos grupos que AAD3).*

**La evaluación de la PRUEBA FINAL consiste en la elaboración de un Dashboard de medición y plan 360°.** Proyecto final grupal que integra todo lo trabajado: diagnóstico, estrategia, narrativa, comunicación interna, liderazgo del CEO, gestión de crisis/desinformación y auditoría ESG. Incluye, además, el diseño de un dashboard de KPIs que mida impacto en negocio, comunicación, cultura y reputación.
Se entregará un documento escrito y una presentación oral tipo “pitch ejecutivo”. *Actividad en grupos (mismos grupos que AAD3).*

Es requisito obtener al menos 5/10 en esta actividad para poder promediar con el resto de la evaluación.

### 2.5 Actividades formativas

Enseñanza presencial

| CÓDIGO | ACTIVIDAD FORMATIVA | HORAS | PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD |
|---|---|---|---|
| AF1 | Clases de teoría y práctica | 45 | 100% |
| AF2 | Trabajo personal del alumno | 75 | 0% |
| AF3 | Tutorías | 15 | 50% |
| AF4 | Evaluación | 15 | 100% |

## 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

### 3.1 Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente (R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre) del siguiente modo:

0 - 4,9 Suspenso (SS)
5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
7,0 - 8,9 Notable (NT)
9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

### 3.2 Criterios de evaluación

Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial

| Código | Sistemas de evaluación | Porcentaje |
|---|---|---|
| SE1 | Asistencia y participación | 10% |
| SE2 | Prueba parcial | 15% |
| SE3 | Actividades académicas dirigidas | 25% |
| SE4 | Prueba final presencial | 50% |

Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial

| Código | Sistemas de evaluación | Porcentaje |
|---|---|---|
| SE1 | Asistencia y participación en clase | 10% |
| SE3 | Actividades académicas dirigidas | 25% |
| SE4 | Prueba final presencial | 65% |

### 3.3 Restricciones

Calificación mínima.
Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final. Asimismo, es potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en convocatoria ordinaria.

Asistencia.
El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

Normas de escritura.
Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas, proyectos y exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

### 3.4 Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros…), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. Su uso no puede ser indiscriminado. El plagio, que debe demostrarse, es un delito. En caso de detectarse este tipo de prácticas se considerará falta grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del alumno.

### 3.5. Uso de la IA

La adopción de herramientas de IA debe basarse en un enfoque transparente, responsable, ético y seguro, que fomente el desarrollo de competencias digitales en el estudiantado:
- El profesor incluirá en cada actividad formativa que lo precise, si se contempla el uso de IA Generativa, con qué objetivo y los requisitos de aplicación de esta.
- Es responsabilidad del estudiante mostrar una conducta transparente, ética y responsable con el uso de IA Generativa, y adaptarse a los criterios de aplicación y evaluación dictados por el profesor en cada actividad.
La detección de cualquier conducta fraudulenta con respecto al uso de IA Generativa, no atendiendo a las indicaciones del profesorado, aplicará las sanciones previstas en el Reglamento Disciplinario.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona: UOC.
- Canel, M.J. (2018). Comunicación de la Administración Pública. Para gobernar con la sociedad. México: Fondo de Cultura Económica
- De las Heras, C.; Ruiz, I. y Paniagua Rojano, F.J. (2018). Gestión de la comunicación en instituciones. Pearson
- Losada Díaz, J. C. (coord.) (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing. Madrid: Ariel.
- Ministerio Presidencia del Gobierno (2022). La agenda de la comunicación. Madrid. Ministerio de Presidencia del Gobierno Disponible en: https://www.mpr.gob.es/servicios/publicaciones/Documents/Agenda2022.pdf

- Rodríguez Fernández, L. (2021) Propaganda digital: Comunicación en tiempos de desinformación. Barcelona: UOC.

Bibliografía recomendada

- Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Barcelona: Editorial UOC.
- Almansa, A. (2011). Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad. Sevilla; Zamora: Comunicación Social
- Álvarez, T; Caballero, M (1997): Vendedores *de* imagen*. Los* retos *de los* nuevos gabinetes *de* comunicación*.* Barcelona: Ediciones Paidós
- Benavides, J.; Costa, J.; y otros (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Barton, M (2003). Las relaciones con los medios de comunicación. Manual para comisiones nacionales, clubes y amigos de la UNESCO. París: UNESCO. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131054_spa
- Castillo, A. (2011). Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones
- Colombo, D (2017). El mundo es tu público. Argentina: Hojas del Sur.
- De la Cierva, Y. (2015). Comunicar en aguas turbulentas: Un enfoque ético para la comunicación de crisis. Madrid: Editorial UOC
- DIRCOM: Anuarios y Publicaciones. Madrid: ADC DirCom
- DIRCOM (2013). Manual de comunicación. Madrid: DIN Impresores.
- Escobar, J.M. (2015). Diálogos con los Dircom. Conceptualizaciones, casos expertos. Madrid: Editorial UOC
- García, B. (2009) Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red. Zamora: Comunicación Social.
- Levi, S. (2019). #FakeYou: fake news y desinformación.
- Maarek, PJ (2012). Marketing Político y Comunicación. Claves para una buena información política. Barcelona: Paidós Comunicación
- Matilla, K. (2014). Cambio social y relaciones públicas. Madrid: Editorial UOC
- Molina Cañabate, J. P. (2017) Comunicación corporativa: guía de supervivencia. Madrid: Editorial Grupo 5.
- Romero-Rodríguez, L. M. (2020). Manual de gestión de la comunicación corporativa. Tecnos.
- Zumera, G. (2015) ¡Comunica bien, jef@: análisis de la comunicación en la empresa. Madrid: ESIC.

OTROS RECURSOS. Películas y series de interés para la asignatura (Filmografía y seriografía)

### Liderazgo, poder y toma de decisiones

- *Baron Noir* (HBO, 2016–2020). Política, spin, crisis y pactos en la sombra; muy útil para liderazgo bajo presión y "backstage" de la comunicación política.
- *Borgen* (DR1/Netflix, 2010–2013, 2022). Gestión de coaliciones, portavoces, escándalos y agenda mediática en una democracia parlamentaria.
- *The West Wing – El Ala Oeste de la Casa Blanca* (NBC, 1999–2006). Clásico para analizar portavocía, comunicación de crisis e influencia de asesores.
- *The Diplomat* (Netflix, 2023- ). Diplomacia pública, comunicación de crisis internacional y tensión entre transparencia y seguridad.
- *The Good Wife* (CBS, 2009–2016). Gestión de reputación personal y corporativa ante casos judiciales y mediáticos.

### Crisis, reputación y comunicación corporativa

- *Thank You for Smoking* (Jason Reitman, 2005). Gestión de issues, lobby y framing en

sectores “tóxicos”.

- *Our Brand Is Crisis* (David Gordon Green, 2015; docu de 2005 como referencia). Consultores políticos y manejo de campañas en contextos inestables.
- *La voz más alta (The Loudest Voice)* (Showtime/Movistar, 2019). Construcción de un ecosistema mediático polarizado y sus efectos reputacionales.
- *The Newsroom* (HBO, 2012–2014). Cobertura de breaking news, relación medios–fuentes y presión por la primicia vs. verificación.
- *Designated Survivor* (ABC/Netflix, 2016–2019). Comunicación de crisis institucional extrema, discursos a la nación, filtraciones.
- *La fiebre* (Movistar Plus+, 2024). Serie sobre conspiraciones, percepción de amenaza y manipulación del miedo.

### Desinformación, polarización e infoxicación

- *Black Mirror: “The National Anthem”* (2011). Escándalo viral, presión mediática y chantaje a través de redes.
- *The Wire – Temporada 5* (HBO, 2008). Manipulación mediática, fabricación de noticias y economía política de los medios.
- *Whose Vote Counts, Explained* (Netflix, 2020). Serie documental sobre manipulación del voto, gerrymandering y confianza democrática.
- *The Social Dilemma* (Netflix, 2020). Documental sobre diseño de plataformas, algoritmos, polarización y desinformación.
- *The Great Hack* (Netflix, 2019). Caso Cambridge Analytica y explotación de datos personales para microsegmentación política.
- *Slay the Dragon* (Barak Goodman, 2019). Gerrymandering, representación y legitimidad democrática.
- *The Politician* (Netflix, 2019–2020). Campañas permanentes, construcción de imagen y uso instrumental de causas sociales.

### IA, big data y gobernanza tecnológica

- *The Social Dilemma* (Netflix, 2020). (también aquí) Para debatir gobernanza de plataformas, ética de diseño y rol de los dircom frente a algoritmos.
- *Coded Bias* (Netflix, 2020). Sesgos algorítmicos, vigilancia y regulaciones; aplicable a tu bloque de IA y gobernanza comunicativa.
- *Black Mirror* (varios episodios: “Nosedive”, “Hated in the Nation”, “Smithereens”). Reputación algorítmica, linchamiento digital y crisis en redes.

### Casos y contexto Iberoamérica / ESG

- *El Reino* (Netflix, 2021–2022). Thriller político argentino sobre corrupción, religiosidad y manipulación mediática; útil para polarización y crisis narrativa.
- *La Ola* (Dennis Gansel, 2008). Dinámicas de grupo, radicalización y liderazgo carismático; muy útil para hablar de polarización y “efecto burbuja”.
- *Don’t Look Up* (Netflix, 2021). Comunicación científica, negacionismo, greenwashing y trivialización mediática de riesgos existenciales.

## 5. DATOS DEL PROFESOR

| | |
|---|---|
| Nombre y Apellidos | Dra. Dña. Carmen Torres Narváez |
| Departamento | Comunicación |
| Titulación académica | Doctora en Ciencias de la Información |
| Correo electrónico | ctorresna@nebrija.es |
| Localización | Campus de Comunicación y Artes en Madrid-San Francisco de Sales |
| Tutoría | Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail |
| Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación. | Carmen Torres Narváez es doctora en Publicidad y Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid.<br><br>Desde 2015, es profesora titular en la Universidad Nebrija y responsable del diseño académico del Máster en Comunicación Política y Gestión de Crisis y Emergencias, del que es coordinadora de asuntos públicos<br>Sus líneas de investigación abarcan la comunicación institucional y corporativa, la profesión periodística y la comunicación política, con un enfoque particular en la desinformación como fenómeno estructural que atraviesa la comunicación política contemporánea. Cuenta con una amplia trayectoria en gabinetes de comunicación de instituciones gubernamentales a nivel nacional y regional, así como en medios de comunicación generalistas y especializados en educación.<br><br>De 2014 a 2017 dirigió la comunicación institucional de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), organismo intergubernamental público que agrupa 23 países a ambos lados del Atlántico.<br><br>Ha sido responsable del proyecto Campus Iberoamérica y asesora de alianzas estratégicas en la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), trabajando en el diseño de políticas públicas en educación superior, ciencia y tecnología dentro de la agenda de la Conferencia Iberoamericana.<br>Posteriormente fue directora de comunicación de VML The Cocktail para WPP España.<br><br>Actualmente ejerce como subdirectora de Comunicación Institucional de la Secretaría de Estado de Comunicación en la presidencia del Gobierno de España. |