GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)

MANUAL PRÁCTICO PARA TRABAJOS FINALES DE GRADO (TFG), MÁSTER (TFM) Y EJERCICIO PROFESIONAL

Autoras: Dra. Ana María Enrique-Jiménez y Estrella Barrio-Fraile.
Departament de Publicitat, RRPP i CA.
Facultat Ciències de la Comunicació.
Universitat Autònoma de Barcelona.
NOVIEMBRE 2026

UAB Universitat Autònoma de Barcelona

ÍNDICE

1. Introducción **3**
2. Definición de planificación estratégica de la comunicación **4**
3. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) **6**
   3.1. PEC: Conceptualización **6**
   3.2. Modelo de Plan Estratégico de Comunicación **7**
4. Referencias bibliográficas **16**

CC BY NC SA

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento nace con el objetivo primordial de constituir una guía práctica, exhaustiva y a la vez concreta, orientada a facilitar y acompañar el proceso de diseño y elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). A menudo, la tarea de abordar un plan de estas dimensiones genera incertidumbre sobre cómo estructurar la información, qué metodología seguir o cómo articular las distintas etapas para que el resultado sea estratégico y operativo. Por ello, este trabajo busca aportar claridad, orden y rigor a todo el proceso.

Esta herramienta ha sido concebida especialmente como un instrumento de apoyo, consulta y orientación adaptada a dos perfiles principales:

- **Estudiantes universitarios** que han decidido afrontar el reto de desarrollar un PEC como proyecto o Trabajo Final de Grado (TFG) / Trabajo Final de Máster (TFM). Para este colectivo, la guía busca ser un mapa de ruta indispensable que resuelva las dudas más habituales a las que se enfrentan durante la investigación y redacción. A lo largo del texto se detallan las fases metodológicas, los apartados indispensables que debe contener la propuesta y las cuestiones clave que es preciso considerar para fundamentar el trabajo con criterios académicos y profesionales de alto nivel.
- **Profesionales y consultores** de la comunicación en activo que busquen una referencia metodológica clara y sistematizada para actualizar y estructurar las estrategias comunicativas de las organizaciones en las que desempeñan su labor.

Este documento pretende guiar paso a paso al lector/a, transformando la complejidad del proceso de planificación estratégica en un procedimiento lógico, coherente y aplicable a realidades organizativas diversas.

2. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso orgánico, vivo y abierto que posibilita a las empresas e instituciones interactuar con sus públicos. La planificación estratégica de la comunicación va a permitir a las organizaciones coordinar integralmente los recursos de comunicación para lograr una diferencia competitiva que le dote de singularidad en el entorno en el que se ubica. Es necesario, por tanto, ser capaces de comunicar todo cuanto es la organización generando una percepción única y homogénea desde todos los ámbitos de la organización. Como señalan Cuenca y Verazzi (2018), comunicar sin planificar puede ser tan malo como no comunicar.

Pérez (2008) señala que la planificación estratégica de la comunicación conlleva una serie de implicaciones que a continuación exponemos:

1. Obliga a una reflexión y un análisis de la relación de la organización con su entorno y también hacia su interior: cuál es la imagen percibida, tendencias, movimientos de sus competidores, cómo se encuentran nuestros procesos de comunicación, etc.
2. Define una línea directriz de la comunicación. ¿Con quién nos vamos a relacionar? ¿Qué mensaje queremos transmitir?
3. Establece los territorios o áreas de aplicación precisando si hay que intervenir y con qué intensidad, en comunicación interna o externa (o en ambas), comunicación corporativa o de marketing.
4. Dota de coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización. La principal virtud de una estrategia de comunicación es el hecho de que todos dispongan y compartan unas directrices claras sobre la comunicación a realizar.
5. Determina los criterios de evaluación de resultados.

Por otro lado, Aljure (2015:77) define la planeación estratégica de la comunicación como:

> "un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la comunicación."

La planificación estratégica de la comunicación es, por tanto, un conjunto de decisiones que deben ser congruentes con el análisis del contexto externo e interno con el fin de crear efectivos y positivos vínculos con sus públicos. Todo ello para contribuir a la creación de valor compartido y establecer una diferencia competitiva con otras corporaciones.

Madroñero (2020) explica que para entender el concepto de planificación de la estrategia comunicativa deben considerarse las siguientes premisas básicas:

a) Es una propuesta general y única: porque se plantea de una forma global y transversal a toda la organización.

b) Marca el rumbo de la comunicación de la organización: crea un marco a seguir en materia de comunicación.
c) Se formula con el propósito de crear valor: comunicamos para crear valor, gestionando los valores intangibles fundamentales -identidad, cultura y reputación - y apoyando los objetivos empresariales.
d) Persigue una diferencia competitiva: la comunicación, a esta escala, sólo tiene sentido estratégico si logra ser única e inimitable.
e) Condiciona las decisiones tácticas de comunicación: porque va a guiar a todas las operaciones/acciones que se decidan llevar a cabo a nivel comunicativo.

Todas estas implicaciones no deben perder de vista lo que Soler (2008) apunta como algo fundamental: a la hora de planificar la comunicación se debe tener en cuenta quiénes somos y hacia dónde vamos, para poder llegar al cómo queremos que nos vean. Así de este modo se debe partir de la visión/misión de la organización, siendo el plan estratégico de empresa la primera herramienta del gestor de la comunicación de la organización. Esto nos lleva a la siguiente conclusión: no podemos definir la estrategia comunicativa de la organización si no se ha definido previamente la estrategia corporativa.

Libaert (2005) añade la siguiente reflexión. Para la empresa, la planificación no es un proceso intrincado y costoso, ni le va a exigir mucho tiempo. Cuando se diseña de manera ágil y flexible, la planificación contribuye a evitar que la comunicación se conciba como una sucesión de operaciones puntuales, incrementando el valor de la misma dentro de la administración.

3.EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN (PEC)

3.1. PEC: Conceptualización

Dicho todo lo anterior, la planificación estratégica de comunicación se plasma, valga la redundancia, en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), un documento escrito en el que se analiza, se diagnostica y se da respuesta a un problema de comunicación a partir de la articulación de estrategias y acciones en un marco de tiempo determinado y con un presupuesto necesario para ello. Los PEC pueden tener distinta duración. Pueden ser planes que se elaboren a medio o largo plazo (3-5 años) o bien, también puede plantearse la necesidad de diseñarse anualmente, o incluso, en función de proyectos más pequeños, podemos encontrar PEC con una duración semestral.

El problema de comunicación al que se pretende dar respuesta puede estar ya identificado y, por tanto, estará reflejado en los objetivos establecidos, por ejemplo, se ha detectado un clima laboral adverso, por lo que habrá que trabajar cuestiones relacionadas con el sentimiento de pertenencia, o bien se trata de una organización que tiene una baja notoriedad y quiere ser más reconocida, etc. Pero no siempre tiene que ocurrir de este modo. A veces sucede que la empresa no ha detectado ningún problema de comunicación, pero siente curiosidad por monitorizar sus relaciones con los stakeholders y es así como se observa en la organización que las relaciones con los públicos no son tan positivas como se creía y nace, de este modo, un nuevo problema de comunicación.

El desarrollo de un plan de comunicación es un problema abierto y complejo en el que no hay soluciones estandarizadas. Es un problema a resolver donde se reflexiona y se aportan herramientas para buscar soluciones en las distintas etapas de este proceso y que en el próximo punto abordaremos. El PEC permite establecer un diálogo con los públicos internos y externos para conseguir la adhesión de los mismos a los valores organizacionales y también ayuda a estabilizar y fortalecer su posicionamiento en su entorno. No debemos dejar de insistir en la idea que ya habíamos apuntado con Soler (2008) y que Aljure (2015: 83) también comparte:

> "Realizar o plantear planes estratégicos de comunicación que no soporten claramente el cumplimiento de los objetivos organizacionales no pasará de ser un mero activismo comunicacional sin valor, que se sustentaría, aparentemente, en considerar a la comunicación como un fin y no como lo que realmente es, un medio para facilitar el logro de la estrategia empresarial."

El PEC puede existir por sí solo o formar parte del Manual de Gestión de Imagen y Comunicación (MAGICO), un instrumento de gestión de la comunicación, que en palabras de Romero (2020: 83) "formaliza la política de comunicación de la organización de modo

plurianual -mediano y largo plazo- afianzando el estilo de la comunicación y esquematizando las acciones a seguir".

En definitiva, la labor de planificar la comunicación se concreta en este instrumento denominado PEC (Plan Estratégico de Comunicación), que se puede definir como un documento escrito en el que se esbozan todas las actividades de comunicación que la organización articula para alcanzar los objetivos de la organización, indicando el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Por ende, estamos ante una combinación de objetivos de comunicación y estrategias de la organización.

Existe una gran variedad de modelos así que todo dependerá de las necesidades y características de la organización y de su sistematización. Lo que sí parecen tener en común todos ellos es que deben plasmarse en un documento simple y práctico donde se explicite de dónde se parte, hacia dónde queremos llegar y cómo lo vamos a hacer para lograrlo. Es necesario que esté alineado con el plan corporativo, independientemente de la estructura y tamaño de la organización.

3.2. Modelo de Plan Estratégico de la Comunicación

El modelo de PEC que vamos a exponer es útil para aquellos planes integrales que abarcan todos los ámbitos de comunicación (interna/externa o mercadológica/interna/corporativa) pero también se puede aplicar a uno de los ámbitos, en función de las necesidades de la organización pudiendo presentar un PEC enfocado al ámbito interno, externo o incluso en situaciones de crisis.

A continuación, se van a presentar cada uno de los apartados del plan donde se dará una explicación de qué se espera que se desarrolle en cada uno de ellos y se ofrecerá también una guía con consejos a seguir por estudiantes/profesionales que tienen que diseñar un plan.

En trabajos de final de grado o máster (TFG o TFM) se recomienda que antes de iniciar el diseño del plan se establezca una revisión de la literatura académica consolidada que pueda proporcionarnos un mejor conocimiento y apoyo tanto conceptual como metodológico, sobre los problemas concretos que se están abordando. El objetivo central de esta etapa del trabajo es encontrar conceptos, teorías y herramientas metodológicas que permitan desarrollar el plan con fundamentación y rigor.

La figura 1 muestra los apartados que corresponden a la estructura del Plan Estratégico de Comunicación.

Figura 1. Apartados del Plan Estratégico de Comunicación.

1. Introducción.
2. Presentación de la organización.
3. Análisis de situación.
4. Investigación y diagnóstico.
5. Objetivos de comunicación.
6. Identificación de Públicos.
7. Estrategias.
8. Definición de Mensajes.
9. Plan operacional: acciones, calendario y presupuesto.
10. Seguimiento y evaluación.
11. Bibliografía.
12. Anexos.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen y detallan los diferentes apartados del Plan Estratégico de Comunicación.

1. INTRODUCCIÓN. Breve comentario de lo que se pretende abarcar o hacer en este plan. Se pueden plantear en este apartado las necesidades o problemas comunicativos que la organización quiere resolver. Para ello es necesario tener una primera entrevista con el contacto de la empresa y establecer conjuntamente cuáles son estos "puntos de dolor" que la organización tiene en materia de comunicación.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. Breve historia, datos globales y sistemas de organización de la entidad objeto del plan. Se recomienda consultar fuentes secundarias (documentos, folletos, bases de datos, web corporativa, redes sociales, etc. proporcionadas por la empresa) y realizar una visita *in-situ* (observación directa lo más amplia posible).

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN. Analizar datos internos y externos de la empresa que puedan ser útiles para el plan de comunicación, como, por ejemplo: propósito, visión, misión y valores, datos del producto, servicio o actividad que desarrolla, distribución y venta, antecedentes comunicativos, sistemas de comunicación interna y externa, identidad e imagen corporativa, tipología y segmentación de los públicos.

A nivel externo, hay que analizar los factores económicos, tecnológicos, legislativos o factores socioculturales (cambios de comportamiento, patrones culturales, aspectos demográficos,...) que nos pueden afectar. También se debe abordar un análisis del sector, así como de los competidores (características diferenciales, ventajas y desventajas) y comparar nuestra participación en el mercado y posicionamiento con el de la principal competencia.

En este apartado, las fuentes de información seleccionadas deben equilibrarse entre fuentes internas y fuentes externas a la propia empresa/institución.

4. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO. Una vez realizado el análisis de situación puede ocurrir que se necesite ampliar conocimiento o información en torno a las carencias y dificultades de carácter comunicativo que la organización necesita resolver, así como el grado de conocimiento o percepción que tienen de la organización uno o varios de sus públicos. En caso de no requerir más investigación se recomienda pasar a la fase de diagnóstico.

Etapa de investigación. Realización de investigaciones usando fuentes de información primarias y secundarias para corroborar y ampliar conocimiento en torno a las necesidades de comunicación previamente identificadas.

En este apartado se podrán utilizar diferentes métodos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos como pueden ser:

- Entrevistas en profundidad y grupos de discusión: para obtener nuevas ideas e informaciones sobre productos/servicios y públicos.
- Encuesta: para investigar características concretas de los públicos y sus percepciones en relación con la organización y sus productos/servicios.
- Desarrollo experimental: para garantizar la eficacia de determinadas acciones comunicativas, etc.

El resultado de esta parte del trabajo nos permitirá aplicar nuevos conocimientos que antes no estaban disponibles para la solución de nuestros problemas.

Etapa de diagnóstico. Buscar la aplicación de modelos que nos ayuden a tomar decisiones más acertadas como puede ser un DAFO (debilidad, amenaza, fortaleza, oportunidad) o CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar). Esta herramienta permite organizar y sistematizar todas las informaciones relevantes que se han ido obteniendo en los apartados anteriores. Con la aplicación de este modelo, se tomarán las decisiones definitivas respecto a la estrategia y se propondrán las acciones de comunicación que se consideren más idóneas para desarrollarla.

5. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN. A partir de los resultados de la investigación y del diagnóstico realizados, ya podemos especificar qué queremos conseguir con nuestras acciones de comunicación, es el momento de delimitar cada una de los objetivos que se necesitan alcanzar para solucionar los problemas o necesidades identificadas.

Estos objetivos deben ser concretos, cuantificables -en la medida de nuestras posibilidades que sea SMART- y realistas. Una posible tipificación de objetivos sería:

- **de conocimiento/concienciación:** se pretende que el público conozca las características y beneficios de los productos/servicios/ideas o alguna propuesta de valor que quiera comunicar la organización.
- **de notoriedad:** se persigue que los públicos reconozcan la organización y la recuerden.
- **de consideración**: se busca que la organización sea considerada referente en algún aspecto, ser la primera opción en el intercambio de cualquier tipo de relación entre la organización y el público.
- **de conexión:** se plantea empatizar y conectar con el público establecido para conseguir afinidad, simpatía y *engagement* con la compañía.

Ejemplos:

Objetivo de comunicación externa:
Una universidad que ofrece un nuevo grado poco conocido, se propone el siguiente objetivo de comunicación: *Incrementar el conocimiento de una nueva titulación universitaria.*

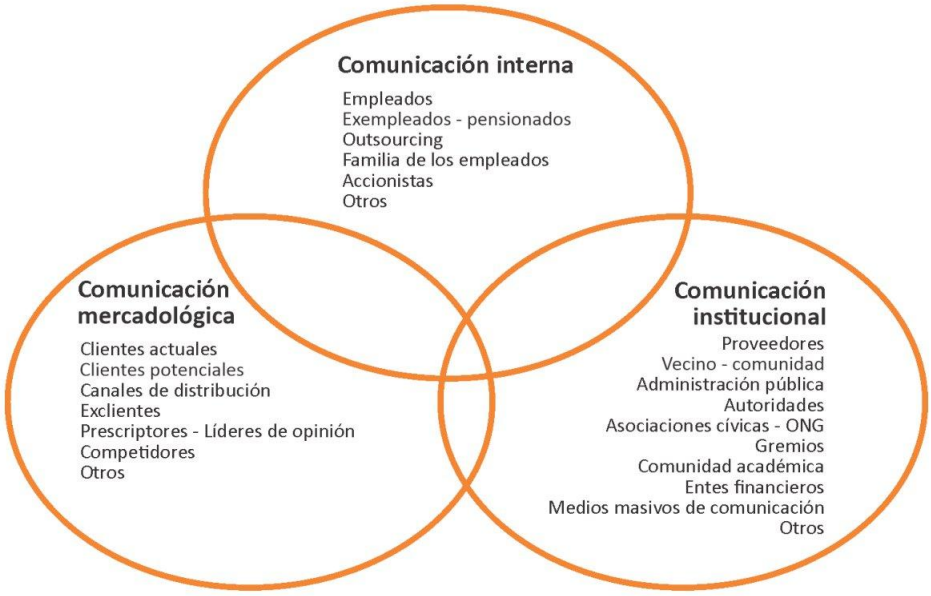
Objetivo de comunicación interna:
Una entidad sin ánimo de lucro con inexistencia de una identidad corporativa establecida de manera formal y un liderazgo personalizado y no institucionalizado plantea el siguiente objetivo de comunicación: *Definir la identidad de la entidad y consolidarla dentro de la organización*.

Objetivo de comunicación externa (si podemos aplicar la técnica SMART):
Una cadena de gimnasios que abre sus puertas en la ciudad condal: *Aumentar en un 30% el nivel de conocimiento sobre las actividades que ofrece el gimnasio a jóvenes residentes en la ciudad de Barcelona, en el plazo de 12 meses.*

6. IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS. Una vez planteados los objetivos de comunicación, es momento de identificar y priorizar los públicos a los que nos vamos a dirigir. De todos los

públicos que habíamos referenciado en el análisis de situación tenemos que determinar cuáles serán impactados en este plan de comunicación. Es muy probable que no podamos dirigirnos a todos los públicos de la organización, ya sea por limitación de presupuesto, tiempo e incluso por las propias necesidades de comunicación que tenemos. A continuación, establecemos una clasificación general de los posibles públicos con los que podemos establecer una relación o impactar con nuestra comunicación planificada:

Figura2. Tipologías de públicos objetivo de la comunicación



Fuente: Aljure (2015: 164)

7. ESTRATEGIAS. La estrategia de comunicación constituye el conjunto de decisiones generales que orientan la relación con los públicos, el posicionamiento deseado, los mensajes prioritarios y el enfoque de actuación que permitirá alcanzar los objetivos establecidos. Actúa como puente entre los objetivos de comunicación y las acciones tácticas que los desarrollan. Es decir, si los objetivos indican el destino, las estrategias indican el camino para llegar y las acciones serán los pasos concretos que demos para recorrerlo.

Las estrategias pueden construirse a partir de estas cuatro preguntas: ¿Cómo queremos ser percibidos? (estrategia de posicionamiento) ¿Cómo nos vamos a relacionar con los públicos? (estrategia de públicos) ¿Qué relato vertebrará toda la comunicación? (estrategia de relato) ¿Dónde vamos a concentrar todos nuestros esfuerzos? (estrategia de canales). Dependiendo de la complejidad del plan, podemos definir solo una estrategia general o bien pueden plantearse varias estrategias (líneas o ejes estratégicos). Un objetivo puede requerir una

estrategia o varias. Luego, cada estrategia tendrá una o varias acciones. No existe un número predeterminado de estrategias. Estas deben formularse en función de las necesidades del plan y del diagnóstico realizado. Recordad, una estrategia debe expresar una orientación general de actuación y no una acción concreta.

Ejemplos:

Objetivo de comunicación externa: Incrementar el conocimiento de una nueva titulación universitaria.
Estrategia: Desarrollar una comunicación basada en la proximidad con el alumnado potencial, destacando las oportunidades profesionales asociadas a la titulación.

Objetivo de comunicación interna: Consolidar la identidad de la entidad dentro de la organización.
Estrategias: Difundir el propósito, la visión, la misión y los valores entre los públicos internos.

8. DEFINICIÓN DE MENSAJES. Los mensajes clave son las ideas esenciales que la organización desea transmitir a cada uno de sus públicos para apoyar el logro de los objetivos de comunicación. Deben ser coherentes con la estrategia definida y servir de referencia para todas las acciones y contenidos del plan. Se puede establecer un mensaje global y otros específicos para cada público. En definitiva, tenemos que definir **qué se quiere transmitir:** ideas, fuerza, tono y estilo.

Ejemplos:

Objetivo de comunicación externa: Incrementar la confianza del estudiantado en la universidad.
Estrategia: Reforzar la transparencia institucional mediante una comunicación cercana, continua y basada en evidencias.
Mensajes clave:

- La universidad informa de forma transparente sobre sus decisiones.
- El estudiantado es el centro de la experiencia universitaria.
- La institución escucha y responde a las necesidades de la comunidad universitaria.

Objetivo de comunicación interna: Una ONG con una plantilla de cinco trabajadores y 250 voluntarios con problemas de carencia de cohesión del voluntariado e inexistencia de visión de conjunto plantea el siguiente objetivo de comunicación: *Fomentar la cultura de equipo*.
Estrategias:

1. Dinamizar la comunicación interna de la entidad, facilitando y mejorando la transmisión de información a través de todos los canales disponibles para fomentar la cultura de equipo.

2. Implicar y cohesionar a los voluntarios, fortaleciendo los vínculos con la entidad y el orgullo de pertenecer a la ONG.

Mensajes clave: Para transmitir los mensajes a los públicos se utilizarán dos creatividades enfocadas a fomentar el sentido de pertenencia y el concepto "la unión hace la fuerza". Los *claims* utilizados podrían ser:

- Yo soy voluntario.
- ¡Unidos hacemos fuerza!

9. PLAN OPERACIONAL: ACCIONES, CALENDARIO Y PRESUPUESTO.

El plan táctico u operacional recoge las acciones concretas que se llevarán a cabo para desarrollar las estrategias de comunicación y alcanzar los objetivos establecidos. Especifica **qué se hará (acciones),** a quién se dirigirá cada acción, quién será responsable de ejecutarla, **cuándo se realizará (calendario)** y **qué recursos serán necesarios (presupuesto)**. Para ello, se sugiere utilizar plantillas que ayuden a sintetizar toda la información necesaria del despliegue de acciones.

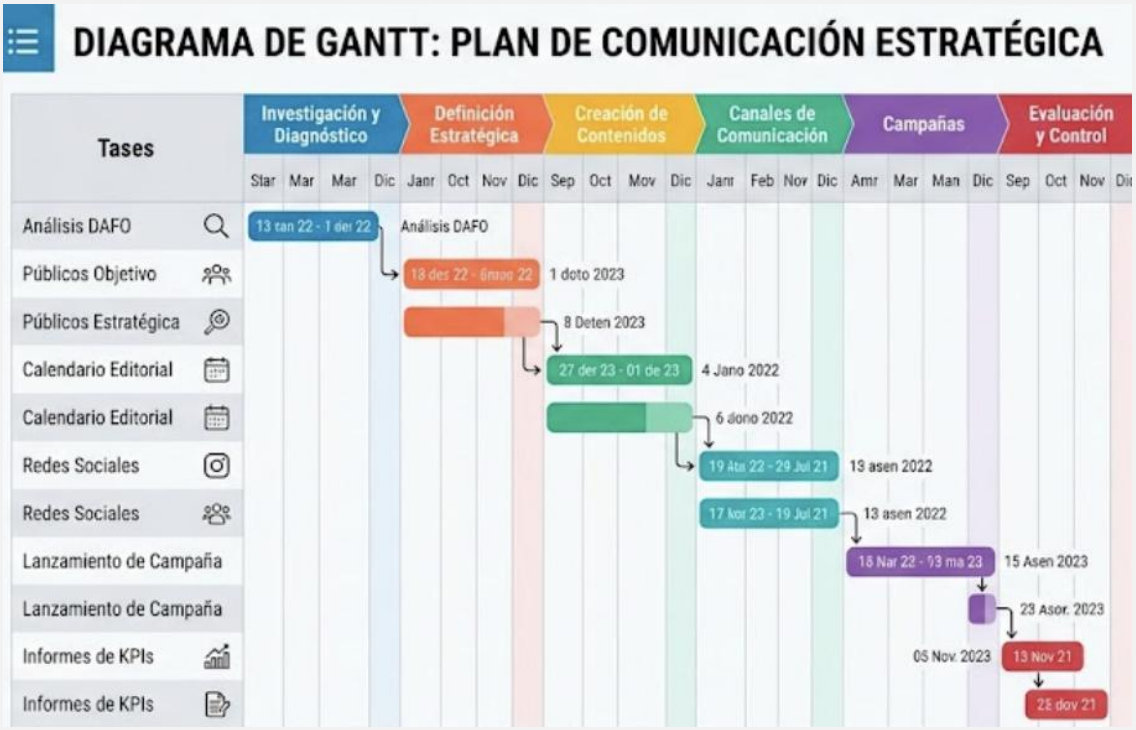
A continuación, se presentan ejemplos de plantilla de síntesis de acciones, calendario y presupuesto.

Ejemplo de plantilla de síntesis de acciones:

Objetivo	**Estrategia**	**Público**	**Mensaje clave**	**Acción**	**Responsable**
Incrementar la notoriedad de la organización	Aumentar la visibilidad institucional mediante una comunicación proactiva	Público general	"Somos una organización innovadora y comprometida"	Campaña en redes sociales	Dircom
Incrementar la notoriedad de la organización	Aumentar la visibilidad institucional mediante una comunicación proactiva	Medios de comunicación	"La organización es referente en su sector"	Rueda de prensa	Dircom
Mejorar la reputación corporativa	Reforzar la transparencia y la rendición de cuentas	Stakeholders	"Actuamos con transparencia y responsabilidad"	Publicación de informe corporativo	Departamento Comunicación Corporativa
Mejorar la reputación corporativa	Reforzar la transparencia y la rendición de cuentas	Stakeholders	"Escuchamos a nuestros grupos de interés"	Encuentro con stakeholders	Dirección General

Propuesta elaborada con Copilot (2026)

Ejemplo de calendario:



Ejemplo elaborado con Gemini (2026)

Ejemplo de presupuesto:

Acción	Concepto	Coste unitario (€)	Cantidad	Coste total (€)
Campaña Instagram y TikTok	Diseño de creatividades	400	1	400
Campaña Instagram y TikTok	Inversión publicitaria	500	2 meses	1.000
Vídeos testimoniales	Producción audiovisual	800	2 vídeos	1.600
Jornada de puertas abiertas	Material gráfico y señalización	300	1	300
Jornada de puertas abiertas	Catering	250	1	250
Salón de la Enseñanza	Alquiler de espacio	1.500	1	1.500
Salón de la Enseñanza	Material promocional	750	1	750
Newsletter	Plataforma de emailing	50	12 meses	600
Evaluación	Encuesta online y análisis	300	1	300

Ejemplo generado con Copilot (2026)

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. Debe explicarse dentro de lo posible lo que se hará para comprobar los resultados del plan de comunicación y, por tanto, deben definirse los indicadores. Los indicadores son variables que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de comunicación. La evaluación debe contemplar indicadores de ejecución, de resultados y de impacto. Los indicadores seleccionados deben estar alineados con los objetivos del plan y permitir valorar no solo las acciones realizadas, sino también los efectos generados sobre los públicos de interés. Es decir, no todos los indicadores tienen el mismo valor. Los indicadores de actividad (número de publicaciones, eventos o notas de prensa) permiten evaluar la ejecución del plan, pero no demuestran por sí mismos la consecución de los objetivos. Siempre que sea posible, deben complementarse con indicadores de resultado e impacto.

Ejemplo de indicadores para el objetivo de incrementar la notoriedad de una facultad universitaria entre estudiantes de bachillerato:

Nivel	Indicador	Meta
Ejecución	Publicaciones realizadas	30 publicaciones
Ejecución	Jornadas organizadas	2 jornadas
Resultado	Alcance en redes sociales	100.000 impresiones
Resultado	Asistencia a jornadas	500 asistentes
Impacto	Reconocimiento espontáneo de la facultad	+15%
Impacto	Solicitudes de información	+20%

Ejemplo generado con Copilot (2026)

11. BIBLIOGRAFÍA. Listado exhaustivo y en orden alfabético de todos los materiales bibliográficos, otros documentos y enlaces web consultados.

12. ANEXOS. Información adicional (cuestionarios, *verbatim* de los cualitativos, enlaces con información audiovisual, notas de prensa, titulares, etc.). En algunos planes, antes de anexos, se recomienda incluir un **documento ejecutivo,** una separata orientada a actuar como una herramienta de lectura clara y rápida que presenta el plan esbozado de forma sintética. El documento suele contener en pocas páginas los siguientes apartados: presentación breve del plan, objetivos de comunicación, estrategia a seguir, plan de acción, calendario, presupuesto e indicadores.

Como apunte final queremos comentar que esta propuesta de modelo de plan es una de muchas que existen en la literatura referida a esta cuestión. El *know how* y la experiencia adquirida a lo largo de los años investigando este ámbito nos da la solvencia suficiente para constatar que, aunque existan variaciones, todos los planes estratégicos responden en mayor o menor medida a estos apartados que se recogen en el plan presentado, especialmente aquellos que estructuran el plan, en líneas generales, a partir del análisis de situación, el diagnóstico, los objetivos, las estrategias, las acciones y la evaluación.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.

Cuenca Fontbona, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. Limusa.

Madroñero, G. (2020). *La estrategia para el Dircom*. Documento docente del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (DCEI), Universitat Autònoma de Barcelona.

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel.

Soler, P. (2008). El plan de comunicación. En A. M. Enrique Jiménez, G. Madroñero, F. Morales Serrano y P. Soler Pujals, *Planificación de la comunicación empresarial* (pp. xx-xx). Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.