

**NECESIDADES FORMATIVAS Y COMPETENCIAS PROFESIONALES  
EN DIRECCIÓN DE ARTE EN LOS ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA  
EN EL ESTADO ESPAÑOL**

*TRAINING NEEDS AND PROFESSIONAL COMPETENCES IN ART DIRECTION  
IN ADVERTISING COMMUNICATION STUDIES IN SPAIN*

// BLANCA MIGUÉLEZ JUAN //

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

/ TESIS DOCTORAL / JUNIO 2016 /  
/ DOCTORAL THESIS / JUNE 2016 /

eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

NECESIDADES FORMATIVAS Y COMPETENCIAS PROFESIONALES  
EN DIRECCIÓN DE ARTE EN LOS ESTUDIOS DE  
COMUNICACIÓN PUBLICITARIA EN EL ESTADO ESPAÑOL

. .

TRAINING NEEDS AND PROFESSIONAL COMPETENCES IN ART DIRECTION  
IN ADVERTISING COMMUNICATION STUDIES IN SPAIN

. .

HEZIKETA-BEHARRAK ETA LANBIDE-GAITASUNAK  
ARTE-ZUZENDARITZAN ESTATU ESPAINARREKO  
PUBLIZITATE-KOMUNIKAZIOKO IKASKETETAN

/ TESIS DOCTORAL / DOCTORAL THESIS / DOKTORE-TESIA /

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Faculty of Social Sciences and Communication  
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea

. .

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad  
Audiovisual Communication and Advertising Department  
Ikus-entzunezko Komunikazio eta Publizitate Saila

. .

/ DIRECTORA / THESIS DIRECTOR / ZUZENDARIA /  
ROSA MARÍA MARTÍN SABARÍS

**BLANCA MIGUÉLEZ JUAN**

Junio 2016 / June 2016 / 2016ko Ekaina





Esta Tesis Doctoral ha sido posible gracias a la Beca de Investigación Predoctoral concedida por la Dirección de Política Científica del Gobierno Vasco durante los años 2012-2015.

Doktorego-tesi honek Eusko Jaurlaritzako Politika Zientifikoko Zuzendaritzaren Doktorego-Aurreko Ikerketarako dirulaguntza jaso du 2012-2015 urteetan.



*Para papá, mamá y Roberto.  
Por vuestro cariño y apoyo  
incondicional para recorrer  
este largo camino.*

*Para Naiara.  
Gracias por ser paciente,  
por tu confianza e inspiración.  
Gracias por estar siempre  
a mi lado.*

*Por vosotros y para vosotros.*



*Quiero agradecerle de manera especial y sincera a mi directora, la Dra. Rosa María Martín Sabarís, por haber confiado en mí. Has sido un apoyo invaluable y una magnífica guía en el desarrollo de este trabajo. Gracias por tu dedicación.*

*Gracias con especial cariño, por ayudarme de muchas maneras, a Elin, Marina, Álvaro, Alfonso, Vicente, Edorta, Josu, Teresa, Patxi, Ainara.*

*Gracias también por vuestra colaboración a todos los docentes y profesionales que de forma desinteresada habéis participado en la presente investigación.*

*Eta, azkenik, doktorego-tesi honen ibilbidean interesa erakutsi duzuen guztioi, eskerrik asko.*

*ESKERRIK ASKO / DIOLCH YN FAWR / MOLTES GRÀCIES / MUCHAS GRACIAS*





/ ÍNDICE /



**CAPÍTULO 1.**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Demandas de una sociedad globalizada .....	4
1.2. Educación superior comprometida con la sociedad .....	5
1.3. Justificación del tema .....	7
1.4. Estructura de la tesis .....	9

**CAPÍTULO 2.**

<b>2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	<b>11</b>
---------------------------------------	-----------

**CAPÍTULO 3.**

<b>3. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN</b> .....	<b>17</b>
3.1. UNIVERSIDAD, SOCIEDAD Y ENTORNO PRODUCTIVO .....	21
3.1.1. Definición y características de la Universidad .....	21
3.1.1.1. Principios y funciones de la Universidad como institución académica .....	25
3.1.1.2. Objetivos, fines y marco legal que regula la enseñanza universitaria española .....	28
3.1.1.3. Limitaciones de una estructura organizacional compleja .....	31
3.1.1. La Universidad frente a los retos de la sociedad del siglo XXI .....	33
3.1.2. La formación superior como elemento clave para el desarrollo profesional .....	35
3.1.3. La Universidad española en el Espacio Europeo de Educación Superior ...	38
3.1.3.1. Personal docente en el Espacio Europeo de Educación Superior.....	41
3.2. NECESIDADES FORMATIVAS Y COMPETENCIAS .....	45
3.2.1. El estudio de necesidades .....	45
3.2.1.1. Concepto de necesidad .....	47
3.2.1.2. Análisis y evaluación de las necesidades formativas .....	49
3.2.2. Historia y concepto de competencia .....	51
3.2.2.1. Aprendizaje en la formación en competencias: rol del docente .....	54
3.2.2.2. Clasificación de las competencias .....	57
3.2.2.3. Evaluación en programas basados en competencias: calidad de la enseñanza .....	59
3.3. FORMACIÓN PUBLICITARIA EN EL ESTADO ESPAÑOL .....	63
3.3.1. Antecedentes .....	63
3.3.2. La llegada de la Publicidad a la Universidad .....	66
3.3.3. La enseñanza universitaria de la Publicidad en la actualidad .....	68
3.3.4. La formación en Publicidad en el Espacio Europeo de Educación Superior .....	72

3.3.4.1. Formación en competencias .....	76
3.4. DIRECCIÓN DE ARTE .....	87
3.4.1. Antecedentes y concepto de Dirección de Arte .....	88
3.4.1.1. Nacimiento y evolución de la figura del Director de Arte .....	92
3.4.1.1.1. Definición y funciones del Director de Arte .....	98
3.4.1.1.2. Formación y aptitudes de un Director de Arte para la habilitación del ejercicio profesional .....	104
3.4.2. La Dirección de Arte como ocupación .....	109
3.4.3. El Director de Arte y el Departamento Creativo .....	119
3.4.4. El Director de Arte y el proceso creativo .....	127
3.4.5. Código de ética publicitaria y deontología profesional del creativo .....	133
3.4.6. La producción científica española sobre el perfil profesional del Director de Arte .....	136

#### **CAPÍTULO 4.**

<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>141</b>
4.1. Análisis de la oferta formativa en Dirección de Arte en el Estado español .....	145
4.1.1. Universidades: Grados, Postgrados .....	145
4.1.2. Centros extrauniversitarios .....	150
4.1.3. Diseño del análisis de la oferta formativa .....	152
4.2. Encuesta .....	153
4.2.1. Selección del universo y administración de la encuesta .....	154
4.2.1.1. Universidades y centros extrauniversitarios .....	154
4.2.1.2. Profesionales publicitarios .....	158
4.2.2. Diseño y modalidad de la encuesta .....	162
4.2.3. Registro y procesamiento de la información obtenida .....	168
4.3. Entrevista en profundidad .....	168
4.3.1. Entrevistas: Selección de los entrevistados .....	171
4.3.1.1. Universidades y centros extrauniversitarios .....	174
4.3.1.2. Profesionales publicitarios .....	177
4.3.2. Diseño de los guiones de las entrevistas .....	178
4.3.3. Registro y procesamiento de la información obtenida .....	179
4.4. Limitaciones de la metodología de investigación .....	180

**CHAPTER 5.**

<b>5. DATA ANALYSIS AND RESEARCH RESULTS .....</b>	<b>183</b>
5.1. MAP OF ART DIRECTION TRAINING .....	187
5.1.1. Art Direction in the university (Degree) .....	188
5.1.1.1. Access to qualification .....	193
5.1.1.2. Name of the subject .....	195
5.1.1.3. Place in the curriculum .....	197
5.1.1.4. Distribution of ECTS .....	202
5.1.1.5. Handbook .....	203
5.1.1.6. Graduate profile .....	219
5.1.1.7. Summary of the universities (Degree) .....	224
5.1.2. Art Direction in the university (Postgraduate) .....	225
5.1.3. Art Direction in non-university centres .....	227
5.1.3.1. Name .....	231
5.1.3.2. Place in the curriculum .....	231
5.1.3.3. Distribution of ECTS credits/hours .....	233
5.1.3.4. Handbook .....	233
5.1.3.5. Graduate profile .....	236
5.1.3.6. Summary of non-university centres .....	240
5.2. PROFESSIONAL AND TEACHING PROFILES IN ART DIRECTION .....	243
5.2.1. Professional in Art Direction .....	244
5.2.1.1. Age and sex .....	246
5.2.1.2. Education received .....	248
5.2.1.3. Work experience .....	251
5.2.1.4. Location and size of advertising agencies .....	254
5.2.2. University teaching profile for Art Direction .....	256
5.2.3. Profile of non-university teaching staff in Art Direction .....	262
5.3. PERCEPTIONS ABOUT COURSES IN ART DIRECTION .....	267
5.3.1. Undergraduate education .....	268
5.3.1.1. Undergraduate education in university .....	268
5.3.1.2. Undergraduate courses in non-university centres .....	281
5.3.1.3. Strengths and weaknesses of the Degree course .....	281
5.3.2. Specialised training .....	285
5.3.2.1. Specialised university courses (Postgraduate) .....	288
5.3.2.2. Non-university specialised courses .....	289
5.3.2.3. Strengths and weaknesses of specialised training .....	294

5.4. PERCEPTIONS OF PROFESSIONAL PRACTICE .....	299
5.4.1. The Art Director in the Creative Department .....	300
5.4.1.1. Definitions .....	304
5.4.1.2. Art Director and Graphic Designer .....	308
5.4.2. Status of access to the productive environment .....	311
5.4.2.1. Access routes to Creative Departments .....	314
5.4.2.2. Traineeships .....	322
5.4.2.3. The portfolio .....	331
5.4.3. Continuous education .....	340
5.5. TRAINING NEEDS IN ART DIRECTION .....	345
5.5.1. Proposal for teaching profile in Art Direction .....	346
5.5.2. Training needs in universities .....	353
5.5.2.1. Degrees that prepare students better for the workplace .....	353
5.5.2.2. Presence and name .....	359
5.5.2.3. Place in the curriculum .....	366
5.5.2.4. Training in competences .....	370
5.5.3. Proposals for improvement in relation with access to the workplace .....	384
5.5.4. Collaboration between universities, the advertising industry and other training bodies .....	386
<b>CHAPTER 6.</b>	
<b>6. CONCLUSIONS .....</b>	<b>399</b>
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>413</b>

**ANEXOS** (Soporte digital)

1. FICHAS DE ANÁLISIS DE LA OFERTA FORMATIVA .....	1
1.1. La Dirección de Arte en la Universidad: Grado .....	1
1.2. La Dirección de Arte en la Universidad: Postgrado .....	13
1.3. La Dirección de Arte en centros extrauniversitarios .....	15
2. GUIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....	21
2.1. Centros formativos .....	21
2.2. Profesionales publicitarios .....	22
3. TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....	23
3.1. Cortijo, 2015 .....	23
3.2. Doblás, 2011 .....	41
3.3. Eguizábal, 2015 .....	55
3.4. Fortis, 2015 .....	67
3.5. Furones, 2011 .....	77
3.6. Hidalgo, 2011 .....	91
3.7. Jorge, 2011 .....	99
3.8. Medina, 2015 .....	111
3.9. Miguel, 2015 .....	119
3.10. Mir, 2015 .....	131
3.11. Navarro Abad, 2011 .....	141
3.12. Navarro Gutiérrez, 2015 .....	155
3.13. Peisajovich, 2015 .....	165
3.14. Pulido, 2011 .....	177
3.15. Ramos, 2015 .....	193
3.16. Roca, 2015 .....	205
3.17. Serrano, 2011 .....	213
3.18. Tena, 2015 .....	223
3.19. Toledano, 2011 .....	233
3.20. Zurita, 2015 .....	247
4. CUESTIONARIOS .....	257
4.1. Universidades .....	257
4.2. Centros extrauniversitarios .....	265
4.3. Agencias de publicidad .....	271



## ÍNDICE DE CUADROS/INDEX OF FIGURES

CUADRO 1. FINES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS .....	30
CUADRO 2. DIMENSIONES DE LA FUNCIÓN DOCENTE .....	42
CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS CRÉDITOS EN LOS GRADOS .....	77
CUADRO 4. COMPETENCIAS CLAVE QUE DEBE DESARROLLAR EL DIRECTOR DE ARTE ...	78
CUADRO 5. COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS PROPUESTOS DE LA TITULACIÓN PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS SEGÚN EL LIBRO BLANCO DE LOS TÍTULOS DE GRADO EN COMUNICACIÓN .....	80
CUADRO 6. COMPETENCIAS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO .....	85
CUADRO 7. CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES (CIUO) .....	112
CUADRO 8. INTERNATIONAL STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION OF ALL ECONOMIC ACTIVITIES (ISIC) .....	113
CUADRO 9. CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES (CNO) .....	114
CUADRO 10. CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CNAE) .....	115
CUADRO 11. CLASIFICACIÓN EUROPEA DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS, CUALIFICACIONES Y OCUPACIONES: ART DIRECTOR .....	116
CUADRO 12. CLASIFICACIÓN EUROPEA DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS, CUALIFICACIONES Y OCUPACIONES: COPYWRITER .....	118
CUADRO 13. UNIVERSIDADES CON ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA .....	148
CUADRO 14. CENTROS PRIVADOS ADSCRITOS A UNIVERSIDADES PUBLICAS QUE OFERTAN ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA .....	149
CUADRO 15. CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS QUE OFERTAN FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE .....	151
CUADRO 16. INFORMACIÓN ANALIZADA SOBRE LA OFERTA FORMATIVA EN DIRECCIÓN DE ARTE .....	152
CUADRO 17. UNIVERSIDADES CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA .....	156
CUADRO 18. CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS CONTACTADOS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA .....	158
CUADRO 19. ASOCIACIONES CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA.....	160
CUADRO 20. AGENCIAS DE PUBLICIDAD CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA .....	161
CUADRO 21. ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA: TOTAL DE LOS CUESTIONARIOS DEVUELTOS .....	162
CUADRO 22. DOCENTES ENTREVISTADOS .....	175
CUADRO 23. PROFESIONALES PUBLICITARIOS ENTREVISTADOS .....	178

FIGURE 24. PRESENCE/ABSENCE OF ART DIRECTION IN PUBLIC UNIVERSITIES .....	189
FIGURE 25. PRESENCE/ABSENCE OF ART DIRECTION IN PRIVATE UNIVERSITIES .....	190
FIGURE 26. PRIVATE CENTRES ASSOCIATED WITH PUBLIC UNIVERSITIES (DEGREE) .....	192
FIGURE 27. ACCESS TO COURSE (DEGREE) .....	194
FIGURE 28. FACULTIES OFFERING ART DIRECTION IN A DEGREE (UNIVERSITIES) .....	196
FIGURE 29. TYPE OF ART DIRECTION COURSE (DEGREE) .....	198
FIGURE 30. HONOURS COURSES (UNIVERSITIES–DEGREE).....	200
FIGURE 31. HANDBOOKS: COMPETENCES .....	204
FIGURE 32. HANDBOOKS: OBJECTIVES .....	209
FIGURE 33. CONTENTS OF SYLLABUS .....	210
FIGURE 34. CONTENTS OF SYLLABUS BY UNIVERSITIES .....	211
FIGURE 35. CONTEXTUALISATION OF THE SUBJECT ART DIRECTION .....	212
FIGURE 36. PREREQUISITES AND EVALUATION SYSTEM .....	213
FIGURE 37. TEACHING ACTIVITIES AND LEARNING OUTCOMES .....	216
FIGURE 38. CAREER OPPORTUNITIES (UNIVERSITY WEBSITES) .....	221
FIGURE 39. CAREER PATH PROFILES .....	222
FIGURE 40. POSTGRADUATE DEGREES IN ART DIRECTION (UNIVERSITIES) .....	226
FIGURE 41. NON-UNIVERSITY CENTRES .....	229
FIGURE 42. NON-UNIVERSITY CENTRE WEBSITE INFORMATION .....	235
FIGURE 43. CLAIMS MADE ABOUT TEACHING METHODS IN NON-UNIVERSITY CENTRES	236
FIGURE 44. CAREER OPPORTUNITIES (NON-UNIVERSITY CENTRE WEBSITES) .....	237
FIGURE 45. CLAIMS ON VOCATIONAL ACCESS (NON-UNIVERSITY CENTRES) .....	239
FIGURE 46. CLAIMS ABOUT THE PORTFOLIO (NON-UNIVERSITY CENTRES) .....	239
FIGURE 47. TEACHING LOAD OF ACADEMIC STAFF IN ART DIRECTION .....	261
FIGURE 48. CLAIMS ABOUT THE LECTURERS IN NON-UNIVERSITY CENTRES .....	262
FIGURE 49. KEY KNOWLEDGE OF AN ART DIRECTOR .....	273
FIGURE 50. STRENGTHS OF DEGREE COURSES .....	282
FIGURE 51. WEAKNESSES OF DEGREE COURSES: ART DIRECTION .....	282
FIGURE 52. SPECIALISED CENTRES MENTIONED BY THE EXPERTS .....	287
FIGURE 53. STRENGTHS AND WEAKNESSES OF SPECIALISED COURSES .....	294
FIGURE 54. COMPARATIVE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF NON-UNIVERSITY CENTRES .....	296
FIGURE 55. ATTEMPTS TO DEFINE AN ART DIRECTOR (IN-DEPTH INTERVIEWS) .....	305

FIGURE 56. FACETS OF AN ART DIRECTOR .....	306
FIGURE 57. THE ART DIRECTOR IN THE CREATIVE PROCESS .....	307
FIGURE 58. FACETS OF THE ART DIRECTOR IN THE CREATIVE PROCESS .....	308
FIGURE 59. KNOWLEDGE/CHARACTERISTICS/QUALITIES IN AN ART DIRECTOR WHO IS STARTING OUT IN THE PROFESSION .....	321
FIGURE 60. KEYS TO GRADUATE PREPARATION FOR BECOMING A TRAINEE .....	328
FIGURE 61. PERCEPTIONS OF RESPONDENTS ABOUT THE PORTFOLIO .....	337
FIGURE 62. KEYS TO THE CREATION OF A PORTFOLIO .....	340
FIGURE 63. KEYS TO CONTINUING EDUCATION .....	343
FIGURE 64. PERCEPTIONS ABOUT THE PROFILE OF ART DIRECTION TEACHERS .....	351
FIGURE 65. COMPETENCES OF KNOWING .....	373
FIGURE 66. COMPETENCES OF KNOWING HOW TO DO .....	375
FIGURE 67. COMPETENCES OF KNOWING HOW TO BE .....	381
FIGURE 68. UNIVERSITY ACTIONS FOR IMPROVEMENT RELATING TO ACCESS TO THE WORKPLACE .....	385
FIGURE 69. PERCEPTIONS ABOUT COLLABORATION (INTERVIEWEES) .....	396

**ÍNDICE DE GRÁFICOS/INDEX OF GRAPHS**

GRAPH 1. AGE OF ART DIRECTORS .....	247
GRAPH 2. SEX OF ART DIRECTORS .....	247
GRAPH 3. AGE OF ART DIRECTORS BROKEN DOWN INTO GENDER .....	248
GRAPH 4. EDUCATION OF ART DIRECTORS .....	249
GRAPH 5. ADDITIONAL TRAINING IN ART DIRECTION .....	250
GRAPH 6. REASONS FOR DOING COMPLEMENTARY COURSES IN ART DIRECTION .....	251
GRAPH 7. YEARS WORKING IN ART DIRECTION .....	252
GRAPH 8. PROFESSIONAL CATEGORIES OF ART DIRECTORS .....	252
GRAPH 9. PROFESSIONAL CATEGORY AND SEX OF ART DIRECTORS (%) .....	252
GRAPH 10. PROFESSIONAL CATEGORY, AVERAGE AGE AND YEARS OF WORK IN JOB AS ART DIRECTOR .....	253
GRAPH 11. WORK SITUATION OF ART DIRECTORS .....	253
GRAPH 12. GEOGRAPHICAL LOCATION OF ART DIRECTORS .....	254
GRAPH 13. SIZE OF ADVERTISING AGENCIES WHERE THE ART DIRECTORS WORK .....	255
GRAPH 14. AGE AND SEX OF UNIVERSITY LECTURERS .....	257
GRAPH 15. EDUCATIONAL BACKGROUND OF UNIVERSITY LECTURERS .....	257
GRAPH 16. PROFESSIONAL CATEGORY OF UNIVERSITY LECTURERS .....	259
GRAPH 17. DO YOU THINK THAT CURRENT UNIVERSITY EDUCATION GUARANTEES THE ACQUISITION OF THE NECESSARY KNOWLEDGE TO WORK IN ART DIRECTION? .....	270
GRAPH 18. COMPLEMENTING A DEGREE WITH OTHER TRAINING IN A CENTRE SPECIALISING IN ART DIRECTION STUDIES IS.....	286
GRAPH 19. WHAT IS CURRENTLY THE MAIN ACCESS ROUTE TO THE JOB MARKET? .....	317
GRAPH 20. WHAT ARE THE DIFFICULTIES THAT A GRADUATE OR POSTGRADUATE WILL ENCOUNTER WHEN TRY TO GET A JOB .....	319
GRAPH 21. DOING A TRAINEESHIP IS .....	325
GRAPH 22. HAVING A PORTFOLIO IS .....	333
GRAPH 23. WHEN DO YOU THINK A STUDENT SHOULD MAKE A PORTFOLIO? .....	335
GRAPH 24. DO YOU THINK LIFELONG LEARNING IS NECESSARY IN THIS PROFESSION? .	341
GRAPH 25. WHICH AREAS MOST REQUIRE TRAINING OR RETRAINING IN THE JOB OF ART DIRECTOR? .....	342
GRAPH 26. WHICH DEGREE BEST ENABLES A PERSON TO BECOME AN ART DIRECTOR? .....	354
GRAPH 27. DO YOU THINK IT IS NECESSARY FOR THE SUBJECT ART DIRECTION TO APPEAR IN ALL ADVERTISING DEGREES? .....	358

GRAPH 28. HOW MANY SUBJECTS DO YOU THINK THERE SHOULD BE FOR TEACHING ART DIRECTION? .....	360
GRAPH 29. IN YOUR OPINION, THIS/THESE SUBJECT(S) SHOULD BE .....	367
GRAPH 30. IN WHICH YEAR DO YOU THINK IT WOULD BE BEST TO DO THESE STUDIES? .....	369
GRAPH 31. IN WHICH DIRECTION SHOULD THE SUBJECT ART DIRECTION FOCUS ITS CONTENTS? .....	371

**ÍNDICE DE ESQUEMAS/INDEX OF DIAGRAMS**

ESQUEMA 1. ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
---	----

**ÍNDICE DE TABLAS/INDEX OF TABLES**

TABLE 1. COURSE NAMES (DEGREE) .....	195
TABLE 2. SPECIFIC TRAINING IN ART DIRECTION .....	258
TABLE 3. SIZE OF ART DIRECTOR UNIVERSITY DEPARTMENTS .....	259
TABLE 4. WHAT SHOULD THE PROFILE OF A UNIVERSITY LECTURER IN THE SUBJECT OF ART DIRECTION BE? .....	349
TABLE 5. WHAT NAME WOULD YOU GIVE THIS SUBJECT? .....	363
TABLE 6. IN ART DIRECTION COURSES, COLLABORATION BETWEEN THE UNIVERSITY AND THE ADVERTISING AGENCIES IS .....	387

**ÍNDICE DE FIGURAS/INDEX OF CHARTS**

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE SERVICIOS PLENOS DE TAMAÑO GRANDE .....	120
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO CREATIVO DE UNA AGENCIA DE SERVICIOS PLENOS DE TAMAÑO GRANDE .....	122
FIGURA 3. FASES EN LA CARRERA DE UN DIRECTOR DE ARTE .....	126
FIGURA 4. ROL DEL DIRECTOR/A DE ARTE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PUBLICITARIA .....	132
CHART 5. EFFECTS ON THE CRISIS ON ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS GRADUATES .....	324
CHART 6. STAGES IN THE PROFESSIONAL LIFE OF AN ART DIRECTOR .....	330

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES/INDEX OF ILLUSTRATIONS**

ILUSTRACIÓN 1. ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA .....	166
ILUSTRACIÓN 2. PAGINA DE FACEBOOK DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA .....	167
ILLUSTRATION 3. PERCEPTIONS ABOUT THE WEAKNESSES OF UNIVERSITY EDUCATION IN ART DIRECTION .....	284



/ INTRODUCCIÓN /





## 1. INTRODUCCIÓN

*"La educación es una de las actividades más elementales y necesarias de la sociedad humana, que no se mantiene siempre igual sino que se renueva sin cesar por el nacimiento continuado, por la llegada de nuevos seres humanos"*  
Hannah Arendt (Filósofa)

*"La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo"*  
Paulo Freire (Educador)

La noción de cambio trae consigo de forma inherente la aceptación de desafíos e incertidumbres. Tradicionalmente, el ser humano ha vivido el cambio de forma temerosa, desconfiada y con inquietud ante sus consecuencias. Pero forma parte de la naturaleza humana vivir sumidos en cambios a los que, sin plena consciencia y paradójicamente, vamos adaptándonos a lo largo de la vida, lo que muestra nuestra capacidad de transformación y adaptación como seres vivos.

Célebres filósofos, escritores, poetas, pensadores y políticos de todo el mundo y de todas los tiempos han reflejado esta paradoja y subrayado la importancia y las consecuencias que los cambios tienen en nuestras vidas. Pero el cambio no sucede por sí mismo ni de forma espontánea, sino que es inducido por los individuos y las comunidades, que son, al fin y al cabo, motores del cambio y responsables de su propia evolución.

Decimos que el mundo actual es un mundo en constante cambio, pero esa fue la percepción en muy diversas épocas. Cada momento histórico tuvo sus vaivenes y sus propios modos de hacer surgir lo nuevo. Se viera como una amenaza o se viera como una oportunidad para la transformación y la mejora, los individuos y las colectividades han debido hacer frente a los cambios mediante la capacidad para la reflexión y para la acción.

Lo nuevo genera al mismo tiempo fascinación y temor. Temor a perder lo que se tiene, fascinación por lo que aún no se conoce. La educación permite mediar entre lo viejo y lo nuevo: a partir de la seguridad, la confianza y la comodidad de lo viejo y conocido, imaginar nuevas y diferentes soluciones para los nuevos problemas. Nuestra historia, sin duda, pasa por ver los cambios como una oportunidad, adaptarnos a ellos y salir fortalecidos.

### **1.1. Demandas de una sociedad globalizada**

La globalización económica, social y cultural, Internet y las nuevas formas de comunicación están provocando profundos y acelerados cambios sociales, cambios lo suficientemente significativos como para volver la vista atrás y advertir que marcan un punto de inflexión frente a momentos históricos anteriores. En la actualidad los cambios afectan no solamente a lo político y lo económico, sino también a los ámbitos éticos, culturales, educativos e incluso identitarios de la sociedad.

Sin duda, transformaciones de esta dimensión modifican la forma de entender el mundo desde dos perspectivas encontradas: la perspectiva positivista, que entiende el cambio como un proceso necesario para la adaptación de una sociedad a las necesidades concretas de cada momento histórico, y la perspectiva opositora, que, aferrada a un presente o pasado idealizado, se opone a los cambios sin reparar en el beneficio de los nuevos planteamientos.

Sea cual fuere la perspectiva, si el engranaje del cambio se ha puesto en marcha, sólo queda echar la vista atrás para darnos cuenta de que el pasado dará lugar a un nuevo presente al que habrá que adaptarse rápidamente. En esa transformación será necesaria la colaboración de los individuos y la colaboración cohesionada para alcanzar la construcción de nuevos valores y costumbres que conduzca a una nueva organización de la realidad social.

En definitiva, una sociedad renovada requerirá la creación de recursos acordes a las necesidades que se le van presentando. Ante los nuevos contextos sociales, políticos y económicos, la capacidad de adaptación deberá, sin duda alguna, trasladarse también a la educación. Los diferentes modelos educativos que de manera más o menos formalizada han acompañado a la humanidad han sido mecanismo de socialización y dinamizador de las transformaciones de cada momento histórico. En cada etapa han variado los fines educativos, las características del proceso de enseñanza-aprendizaje, la configuración del profesorado y el alumnado, los recursos e infraestructuras, etc. Nuestro actual sistema educativo es consecuencia de los cambios habidos a lo largo de la historia para adecuarse a las necesidades propias de cada momento. Ahora bien, lo que ha permanecido inalterable desde fechas primitivas ha sido el acompañamiento de los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo a lo largo de la vida de los individuos. En este sentido, cada vez tiene más importancia el proceso de aprendizaje, avocado a tener una mayor duración en el tiempo, incluso hasta terminar entendiéndose más como una inversión –lo que

evidencia su vocación de negocio— que con el carácter igualitario que la ha caracterizado en otros momentos.

Este cambio de pensamiento está relacionado con la idea de que en un mundo globalizado, sin precedentes históricos y representado por la sociedad del conocimiento<sup>1</sup>, la educación es la garantía más poderosa que tiene el individuo para enfrentarse a él con éxito. El entorno productivo actual es extraordinariamente competitivo y para el desempeño de una labor profesional exige a los individuos mayores conocimientos, competencias profesionales y destrezas. Pero es también un escenario lleno de oportunidades, donde el individuo *educado* será motor y parte activa del cambio social.

## **1.2. Educación superior comprometida con la sociedad**

No es intención de esta investigación afrontar el debate sobre la compleja realidad de la educación. Por tanto, no entraremos a tratar temas profundos como la educación como proceso humano, ni la concepción filosófica en torno a cómo se genera el conocimiento o los aspectos éticos y culturales que rodean a la educación. No obstante, es necesario constatar que la educación debe ser competitiva y de calidad y que precisa ser pensada y analizada de forma crítica constantemente. En este sentido, aventurarse a escribir sobre los requerimientos que debe de satisfacer y, más aún, atreverse a debatir sobre la pertinencia y configuración de la educación para dar respuesta a las exigencias que la sociedad que la financia le presenta reabre, de forma inmediata, un debate inquietante y necesario.

Como elemento vertebrador de una sociedad, la educación será la responsable de dotar a la ciudadanía de mecanismos eficaces de capacitación laboral y de intervención que les permitan hacer frente a las demandas sociales de cada período histórico. La formación guarda, además, un estrecho vínculo con el crecimiento económico y desarrollo cultural de un país o una sociedad. Su organización y estructura tienen que responder a una estrategia intencionada y dispuesta al cambio —permitiendo ser identificada y valorada tanto interna como externamente— sobre la que se puedan realizar ajustes convenidos a las circunstancias y al momento en el que les ha correspondido coexistir.

Esto ha sido así a lo largo de los siglos pasados. De hecho, la educación ha ido evolucionando en función de las necesidades de cada lugar, de cada periodo y de

---

<sup>1</sup> La más global de todas hasta el momento, consecuencia directa de la influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la planificación de la educación y la formación y en el cambio organizacional y de trabajo dentro de nuestra sociedad.

cada sociedad, hasta llegar al modelo actual. Sin embargo, a pesar de que ahora su estructura esté más definida y dotada de más y mejores recursos, la reflexión sobre si la educación debe ser sometida a nuevas modificaciones, en pleno siglo XXI, se torna delicada.

La sociedad del conocimiento, la competitividad en el ámbito laboral, la obsesión por la educación –considerada más una inversión que un proceso de aprendizaje– y una oferta formativa descontrolada han generado un escenario particular donde tomar decisiones. A su vez, la calidad, la pertinencia y la configuración de los planes de estudios son de vital importancia para los centros educativos, así como para la sociedad, los estudiantes y los empleadores.

Es innegable la incidencia social que tiene la enseñanza, especialmente la universitaria, en el proceso de aprendizaje y el nivel de compromiso que debe mostrar ante las necesidades y expectativas de la sociedad y del propio alumnado y, de igual modo, ante las necesidades y expectativas de un entorno laboral cada vez más competitivo.

Con la entrada en el siglo XXI, la Universidad ha debido afrontar numerosos desafíos, incluidos aquellos que comenzaron a tomar forma durante la última década del siglo pasado. Ante la sociedad global ya descrita, el escenario en el que debía desarrollarse la educación superior requería poseer otro talante. Las relaciones entre educación y tecnología, educación y competitividad, educación y conocimiento, educación y calidad, y finalmente, educación e individuos, han estimulado una transformación en el panorama universitario.

El denominado *Proceso de Bolonia*, que ha dado lugar al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), ha impulsado una renovación del sistema educativo de las universidades españolas y europeas. Este proceso originó una profunda reflexión y motivó diversos interrogantes por parte de los principales actores involucrados, profesorado y alumnado, en torno a las consecuencias de estas transformaciones en el sistema educativo universitario. A pesar de los desafíos y de los contratiempos inesperados, en la medida que le ha sido posible, el sistema universitario ha dado respuesta a las necesidades y reivindicaciones sociales y a las reflexiones sobre su propia actividad, experimentando una reorganización que le está permitiendo instruir, en último término, a las personas que acceden a él.

La necesidad de una conexión entre el ámbito académico y el profesional resulta obvia. Las empresas esperan que los egresados demuestren un *saber* y un *saber hacer* –este último basado en competencias profesionales que en ciertos ámbitos sólo se

consiguen tras varios años de desempeño profesional– que pongan en valor la utilidad y la razón de ser de dicha educación. Por su parte, los titulados, que han invertido mucho tiempo y dinero en un largo periplo formativo, ansían tener la oportunidad de desarrollar las tareas profesionales concretas del perfil para el que se han estado formando.

La formación que reciban los estudiantes tiene que estar en consonancia con la salida profesional para la que les habilita la titulación y con la realidad de dicha actividad. Cuando no ocurre así, entran en conflicto la formación ofertada y las expectativas y necesidades de los egresados y del mercado laboral al que está dirigida y orientada dicha formación.

En este contexto, la Universidad es la que más cercana está a esa realidad y la que más responsabilidades tiene frente a la sociedad que la sufraga y frente al mundo laboral, como recoge *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento*:

*"La universidad debe responder a las nuevas necesidades en materia de educación y formación que surgen con la economía y la sociedad del conocimiento y, especialmente, la necesidad cada vez mayor de enseñanza científica y técnica, de competencias transversales y de posibilidades de aprendizaje permanente."* (Comisión Europea, 2003)

No cabe duda de que esta etapa formativa es determinante y se caracteriza por evidenciar cambios tanto a nivel personal, como profesional y social en los estudiantes, aquellos que en un futuro serán los impulsores y responsables de las transformaciones de la sociedad.

### **1.3. Justificación del tema**

La Comunicación Publicitaria suscita un considerable interés entre el futuro alumnado universitario, tal y como muestra el creciente número de preinscritos que optan cada año a cursar la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas en las diferentes universidades en las que se imparte este Grado. Esta titulación recoge numerosas salidas profesionales ya que la actividad publicitaria relaciona tanto a agencias de publicidad como a anunciantes y medios de comunicación, principales pilares de la industria publicitaria, además de los consumidores.

Estas relaciones hacen que el mercado publicitario registre grandes inversiones cada año. Los avances en las rutinas de trabajo, el desarrollo de los medios audiovisuales, los cambios en los consumidores, etc. han favorecido que la publicidad sea una

actividad en constante transformación y se haya convertido en un área con enormes posibilidades para la investigación.

La elección de nuestro tema de estudio obedece a dos razones principales. La primera de ellas es la exigua atención que reciben los creativos publicitarios en la producción científica española. Con el advenimiento de las nuevas tecnologías vivimos en una sociedad saturada de mensajes, en la que todo se vuelve cada vez más global, y sobre todo, más visual, de ahí el interés de fijar la atención de esta investigación en la figura del Director de Arte<sup>2</sup>.

De igual manera, el estudio y aprendizaje de esta disciplina y/o actividad cuenta, asimismo, con una escasa literatura científica, lo que justifica realizar una revisión y valoración de la Dirección de Arte como materia específica dentro de la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas. Si tenemos en cuenta que la Universidad recientemente ha asumido la implantación del EEES y que la Comunicación Publicitaria es una actividad que se transforma constantemente, el interés por realizar una investigación con rigor y objetividad desde el ámbito universitario es aún mayor.

Es inevitable que las necesidades de un mercado laboral como el descrito cambien al mismo tiempo que lo hace la propia actividad publicitaria. Así, quien quiera acceder a un Departamento Creativo tendrá que responder a las demandas de un entorno productivo cada vez más estricto que exige una mejor y mayor preparación. En este contexto son muchas las voces que consideran la Universidad como una institución que se resiste al cambio en vez de una institución que vehicula el cambio social, lo que obligaría, en cierto modo, a ir al mismo ritmo que la evolución de la actividad económica, política, empresarial y cultural de esa sociedad y de ese tiempo presente. Lo que le reclaman es un creciente compromiso con la formación que reciben los estudiantes de esta titulación, y en definitiva, un mayor compromiso con las transformaciones que están aconteciendo en la sociedad y en el entorno laboral.

La publicidad moderna presenta características que la han hecho ser merecedora de numerosos análisis e investigaciones, algo que no ha ocurrido tan frecuentemente con los profesionales que intervienen en la creación de las ideas y de los mensajes publicitarios. Director de Arte y Redactor Publicitario son dos creativos indisolubles e imprescindibles en los Departamentos Creativos. Ambos tienen una gran responsabilidad y el mismo objetivo: llegar a los consumidores a través de una idea creada conjuntamente donde cada uno da lo mejor de sí, uno a través de la palabra y

---

<sup>2</sup> En este trabajo utilizaremos la expresión "Director de Arte" en masculino singular para referirnos de modo genérico a quien desempeña su labor profesional en la Dirección de Arte. Somos conscientes, no obstante, de que es un término reductor y claramente invisibilizador de las mujeres Directoras de Arte. Lo mismo sucede con otros genéricos. El aligeramiento del texto ha tenido ese indeseado efecto.

el otro a través de la imagen. Ambas son figuras complejas pero, en este caso, el responsable de los textos ha sido objeto de una mayor reflexión y análisis en distintos trabajos científicos.

Por todo lo anterior, esta tesis doctoral pretende investigar en torno a la figura del Director de Arte. Desarrollar las necesidades de formación que requiere un Director de Arte, conocer las exigencias que los profesionales creativos demandan a los egresados y otras cuestiones que ampliaremos a lo largo del estudio justifican la pertinencia de una investigación como la presente.

Nuestro trabajo, por otra parte, quiere ser una llamada de atención sobre la necesidad de impulsar más investigaciones sobre los perfiles creativos que se dan cita dentro de los Departamentos Creativos de las agencias de comunicación publicitaria y sobre la formación que estos perfiles requieren. Creemos que podría resultar un beneficio para los estudiantes, las agencias de publicidad, la Universidad, los centros formativos y la sociedad en general.

#### **1.4. Estructura de la tesis**

Esta investigación se estructura en seis capítulos. Después de este primer capítulo introductorio se expone el problema de investigación y se desarrollan los objetivos y las hipótesis (capítulo 2). En el capítulo 3 se presenta el corpus teórico y en el capítulo 4 se exponen los aspectos metodológicos. En este caso concreto, la metodología de trabajo utilizada recurre a la triangulación, esto es, a la recogida de datos a través de técnicas diferenciadas –análisis de documentos, entrevistas en profundidad y encuesta– que nos van a permitir desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa contrastar la validez de los datos obtenidos.

A continuación, el capítulo 5 muestra un análisis pormenorizado de la oferta formativa vigente en Dirección de Arte en nuestro país. Después se presenta la configuración actual del perfil profesional vinculado a esta actividad publicitaria y el perfil del docente vinculado a la docencia de esta área concreta de la comunicación. Antes de dar paso al siguiente capítulo también se registran y analizan las percepciones que los principales expertos (docentes y profesionales) tienen sobre la formación de Grado, la formación especializada y el ejercicio profesional. Para concluir con este quinto capítulo, finalmente, se exponen las necesidades formativas relacionadas con el objeto de estudio.

En el capítulo 6 se ofrecen las principales conclusiones y las propuestas de mejora que pueden ser la base para una revisión curricular de la materia Dirección de Arte y



que se adscribe a los estudios de Comunicación Publicitaria en el Estado español. Por último, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que recogen las fichas de análisis de cada centro analizado, los guiones y las transcripciones de las entrevistas en profundidad y los cuestionarios empleados para la obtención de los datos de la investigación.

Tras esta síntesis de la estructura de esta tesis doctoral se puede decir que la misma se articula en torno a tres dimensiones claramente diferenciadas:

a) Dimensión 1: *punto de partida y metodología de trabajo*

- Introducción y justificación del tema.
- Objetivos e hipótesis.
- Marco teórico y estado de la cuestión.
- Metodología.

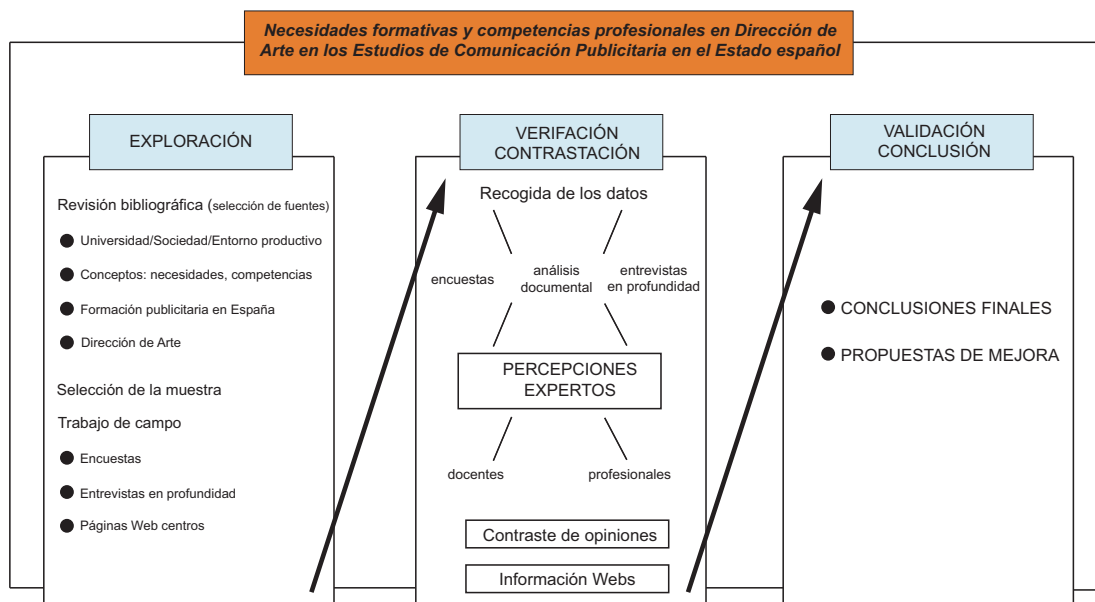
b) Dimensión 2: *análisis y resultados de la formación en Dirección de Arte*

- Diagnóstico de esta formación.
- Perfiles profesionales y docentes.
- Percepciones sobre la formación y el ejercicio profesional.
- Necesidades formativas.

c) Dimensión 3: *conclusiones generales y propuestas de mejora*

El siguiente esquema muestra la articulación de los diferentes capítulos y dimensiones que componen esta tesis:

**ESQUEMA 1. ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**



*Fuente: Elaboración propia*

/ OBJETIVOS E HIPÓTESIS /



## 2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

La asignatura *Dirección de Arte* responde a la necesidad de formar profesionales de la Dirección de Arte en el ámbito de la Creatividad Publicitaria, salida profesional recogida en los planes de estudio de los títulos de los Grados en Publicidad y Relaciones Públicas que documentos como el *Libro Blanco* (ANECA, 2005: 34), por ejemplo, contemplan bajo el título de "*creativo/a y diseñador/a*". Esto es, creativos con un desarrollado sentido estético, que sean capaces de crear ideas y de responsabilizarse del aspecto visual de los trabajos de comunicación realizados conjuntamente con los Redactores Publicitarios.

Únicamente mediante una materia concreta como la que se va a analizar en la presente investigación los estudiantes tienen la oportunidad de adquirir las competencias profesionales básicas para acceder a la industria publicitaria y desarrollar así la actividad profesional deseada. En consecuencia, la presente investigación tiene los siguientes objetivos generales:

1. Elaborar el diagnóstico de la oferta formativa en Dirección de Arte en España con especial atención a la enseñanza universitaria.
2. Examinar las percepciones de docentes/investigadores y profesionales publicitarios en torno a la formación existente en Dirección de Arte con objeto de establecer qué necesidades formativas existen en esta materia y qué competencias profesionales debe tener este creativo.
3. Elaborar recomendaciones y propuestas de mejora orientadas a la actualización de la configuración de la materia Dirección de Arte.

Nuestro estudio pretende analizar la formación en Dirección de Arte, no como una respuesta a una necesidad puntual y contemporánea, sino entendiendo la formación como bien con consecuencias tanto en el ámbito educativo como empresarial, en la sociedad y en el desarrollo personal del individuo que está inmerso en este proceso de aprendizaje. Por tanto, es una investigación que parte de un análisis de la situación actual para proyectar mejoras con consecuencias en el futuro.

Concretamente, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la configuración actual de la materia Dirección de Arte en los planes de estudio de los Grados del ámbito de la Comunicación Publicitaria.

2. Analizar la configuración actual de Dirección de Arte en centros extrauniversitarios.
3. Determinar a qué tipo de centros formativos está asociada la formación en Dirección de Arte de Grado y de Postgrado.
4. Estudiar la contextualización en el plan de estudios y las particularidades de la materia Dirección de Arte en los estudios de Grado, Postgrado y/o formación especializada, atendiendo a criterios como la denominación, la ubicación en los planes de estudio, la distribución de créditos ECTS y las guías docentes.
5. Establecer la relación actual entre contenidos teóricos, prácticos y técnicos de la asignatura en los Grados.
6. Determinar la adecuación entre la actual formación en Dirección de Arte y la salida profesional establecida por los títulos universitarios que la incluyen entre su formación.
7. Conocer el perfil de los docentes encargados de la docencia de la Dirección de Arte.
8. Conocer el perfil profesional de los Directores de Arte en activo en los Departamentos Creativos de las principales agencias españolas.
9. Identificar cuáles son en opinión de los expertos las competencias que los estudiantes deben adquirir mientras cursan Dirección de Arte, esto es, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el futuro desempeño profesional.
10. Examinar las reflexiones, las fortalezas y las debilidades que los docentes de esta materia y los profesionales observan en la oferta formativa en Dirección de Arte.
11. Analizar las vías y requisitos de acceso de los Directores de Arte noveles en los Departamentos Creativos: el *training*, el *portfolio* y las redes de contactos personales.
12. Conocer las demandas y propuestas tanto de los docentes de los centros universitarios y extrauniversitarios como de los profesionales publicitarios en relación a la formación de los futuros Directores de Arte.

13. Comprobar las similitudes y diferencias en las percepciones del ámbito académico y el profesional en relación a la formación vigente, los perfiles docentes y la transición a la vida activa de los egresados.
14. Presentar propuestas de mejora en relación a la planificación de la materia Dirección de Arte, los perfiles docentes y el acceso al empleo.
15. Proponer recomendaciones para promover el acercamiento y la colaboración estratégica entre Universidad, otros centros formativos, agencias de publicidad, asociaciones y otros agentes del sector.

La escasez de estudios concretos sobre el profesional de la Dirección de Arte y las interrogantes que rodean su formación justifican esta investigación y la pertinencia de analizar su enseñanza desde una perspectiva académica. Si bien esta formación se imparte en centros universitarios y centros extrauniversitarios, se parte aquí de la premisa de que un Director de Arte debe poseer una sólida base en Comunicación Publicitaria y que debe adquirirla en la Universidad. La formación universitaria no sólo favorece la adquisición de saberes y habilidades concretas, sino que promueve la reflexión y proporciona una mayor madurez intelectual.

La hipótesis general de la que parte esta investigación es la siguiente:

**HG»** La concepción y el diseño actual de la materia Dirección de Arte en los Grados universitarios de Comunicación Publicitaria no está cumpliendo las expectativas de adquisición de competencias profesionales. Existe una significativa brecha formativa entre lo que los centros educativos superiores ofertan y las demandas de las agencias de publicidad en torno al perfil y a la actividad profesional de la Dirección de Arte.

A partir de las conclusiones de varios documentos analizados para abordar el marco teórico –Accenture-Universia (2007), AGEP (2000), ANECA (2005)– se han planteado las hipótesis secundarias de esta investigación:

**H1»** La Academia y la industria publicitaria no han alcanzado por el momento consenso en torno a los criterios que han de regular el tratamiento curricular y la configuración de la asignatura Dirección de Arte.

**H2»** A pesar de que la formación basada en la adquisición de competencias constituye una prioridad en la formación universitaria, la materia Dirección de Arte presenta un déficit formativo en competencias prácticas. La docencia universitaria tiene un exceso de desarrollo teórico y mejoraría con el asesoramiento del entorno profesional en el desarrollo de competencias instrumentales.

**H3»** Centros universitarios y extrauniversitarios configuran y desarrollan la materia Dirección de Arte de forma diferente, debido en gran medida a su diferente vinculación con el entorno laboral.

**H4»** La percepción de la formación en Dirección de Arte está altamente condicionada por la procedencia de los expertos: Academia e industria creativa disienten en su valoración.

**H5»** Las prácticas curriculares en agencias publicitarias mejorarían la adquisición de competencias básicas de la Dirección de Arte y, en consecuencia, facilitarían la inserción laboral.

**H6»** La mejora de las relaciones y el intercambio de experiencias formativas y profesionales entre la industria publicitaria y la Academia son la base para la mejora de la formación universitaria.

**H7»** La relación con la industria publicitaria está casi exclusivamente en manos de los centros extrauniversitarios, característica que resulta un elemento de atracción para los graduados.

**H8»** Ante un escenario de incertidumbre laboral los egresados prolongan su carrera formativa y recurren a una formación complementaria especializada en Dirección de Arte con el fin de elaborar un portfolio y establecer una red de contactos que les permita llevar a cabo una transición a la vida activa. Esta formación a la que acuden esta principalmente fuera de la Universidad.

/ MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN /





### 3. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

La educación es un elemento clave en la transformación de una sociedad y en el crecimiento y desarrollo económico, social y cultural de un país. El análisis del sistema de educación superior y de la enseñanza universitaria resulta imprescindible para esta investigación.

En este capítulo comenzaremos examinando la relación existente entre Universidad, sociedad y entorno productivo: cuáles son los principios, las funciones, los objetivos y el marco legal de la enseñanza universitaria española, cuáles las limitaciones y los retos para hacer frente a su papel como agente fundamental de desarrollo profesional.

En segundo lugar, se presenta un recorrido teórico sobre las necesidades formativas y la formación en competencias, conceptos trascendentales en el actual sistema universitario como capacitador profesional.

La formación en Comunicación Publicitaria en el Estado español es el eje del tercer apartado, en el que se abordan los antecedentes universitarios y no universitarios, y el Espacio Europeo de Educación Superior, donde nos detendremos a analizar el tipo de formación, el personal académico y los egresados en el escenario actual.

Por último, el presente recorrido teórico se centra en la Dirección de Arte: antecedentes, concepto y definición del profesional, así como el lugar que ocupa el mismo en el departamento creativo de un agencia y en el proceso de producción publicitaria.



## 3.1. UNIVERSIDAD, SOCIEDAD Y ENTORNO PRODUCTIVO

### 3.1.1. Definición y características de la Universidad

Hace más de un siglo Giner de los Ríos consideraba que el concepto de 'Universidad' era un "*concepto histórico*"<sup>3</sup> que sólo podía definirse recurriendo a la historia. Esta institución con diez siglos de existencia –si tomamos la Università di Bologna como la más antigua del mundo occidente, creada en 1088 en Italia–, habiendo superado muchos retos y crisis, únicamente se puede entender como tal teniendo en cuenta todas las reformas que ha debido adoptar en momentos determinados hasta convertirse en lo que hoy reconocemos como Universidad contemporánea. Así pues, Giner de los Ríos hace una apreciación muy acertada. No obstante, desde que se fundara esta institución social en Bolonia a la Universidad se le pueden atribuir ciertas particularidades que hoy continúan vigentes:

*"La Universidad –en el seno de sociedades organizadas de forma diversa debido a las condiciones geográficas y a la influencia de la historia– es una institución autónoma que, de manera crítica, produce y transmite la cultura por medio de la investigación y de la enseñanza."* (Magna Charta Universitatum, 1988)

Ese es el primero de los cuatro principios fundamentales que según esta declaración deben apoyar la vocación de la Universidad. La Carta Magna de las Universidades Europeas<sup>4</sup> expone de forma clara y sencilla una definición de Universidad que, pese a estar firmada en Bolonia hace casi tres décadas y pese a estar actualmente inmersos en la *sociedad de la información*<sup>5</sup> o *sociedad del conocimiento*<sup>6</sup>, continúa manteniendo sentido tal y como lo tenía cuando se firmó el documento. En estas líneas se puede apreciar de nuevo, al igual que hacen otros autores<sup>7</sup>, que la referencia al concepto 'historia' es indisociable de la institución universitaria.

De igual modo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el Acta de la 29ª Conferencia General celebrada en el año

<sup>3</sup> Véase: Giner de los Ríos, F. *Sobre reformas en nuestras universidades*. En: *Escritos sobre la Universidad Española. Antología (1893-1904)*. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Alicante, 2003. Accesible a través de la red en <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcq8174>

<sup>4</sup> Documento firmado por 388 universidades durante la celebración del 900º aniversario de la Universidad de Bolonia, acto celebrado en Bolonia en el año 1988. Con posterioridad cientos de universidades se han sumado a la firma de este documento. Constituye el primer carta estatutaria que se centra en el papel que representa la Universidad.

<sup>5</sup> En inglés *information age*, concepto que surge de la mano del norteamericano Daniel Bell (2008) y que aparece en el libro *The coming of post-industrial society* que escribió en 1973.

<sup>6</sup> En inglés *knowledge society* concepto que antes de concluir la década de 1960 recoge el austríaco Peter F. Drucker (1969) en su libro *The age of discontinuity*, basándose en un libro publicado por Fritz Machlup (1962) siete años antes en el que contemplaba el conocimiento como un recurso económico.

<sup>7</sup> Bricall, 2000: 92

1997 recoge que *"las instituciones<sup>8</sup> de enseñanza superior y en particular las universidades son comunidades de especialistas que preservan, difunden y expresan libremente su opinión sobre el saber y la cultura tradicionales y buscan nuevos conocimientos sin sentirse constreñidos por doctrinas prescritas"* (UNESCO, 1998a: 30).

En ambos casos se resalta la idea de autonomía de esta institución y se hace hincapié en la producción y trasmisión de conocimiento y cultura. Y aunque no se haga mención explícita en ninguna de las anteriores aportaciones, de ellas se desprende la función de agente social que cumple la Universidad.

En España el sistema universitario español es un *"sistema maduro, con un recorrido de mejora continua en los últimos 30 años que lo ha colocado en una buena posición relativa en el mundo, (...), en parámetros de dimensión, eficacia y eficiencia en educación superior y en investigación"* (Grau Vidal, 2012: 4). Todo ello ha estado motivado en gran medida por el cambio que se ha producido a nivel socio-económico y cultural (Rotger, 1995: 272) en el Estado español durante dichas décadas, precedidas, a su vez, por transformaciones acontecidas en el sistema universitario español desde la entrada en vigor de la Constitución<sup>9</sup> (Ley Orgánica 6/2001: 49400) y posteriormente tras la aprobación de la Ley Orgánica de Reforma Universitaria<sup>10</sup> (LRU) en el año 1983 (Bricall, 2000: ii). En los últimos años la enseñanza superior<sup>11</sup>, y en particular aquella educación ofrecida por la Universidad, se ha establecido en nuestro país como la formación de referencia para adquirir los conocimientos y habilidades técnicas que habilitan a los individuos a desarrollar una carrera profesional exitosa, ya sea en aquellas de titularidad pública<sup>12</sup> como privada<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> *"designa a universidades, otros establecimientos educativos, centros y estructuras de enseñanza superior y centros de investigación y cultura asociados a alguno de los anteriores, sean públicos o privados, que hayan sido reconocidos como tales con arreglo a un sistema reconocido de homologación, o por las autoridades competentes del Estado."* (UNESCO, 1998a: 30)

<sup>9</sup> *"La Constitución consagró la autonomía de las Universidades y garantizó, con esta, las libertades de cátedra, de estudio y de investigación, así como la autonomía de gestión y administración de sus propios recursos."* (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades: 49400)

<sup>10</sup> Infirió la ocasión de adaptar el sistema universitario español al modelo de la Universidad Europea, donde la investigación y la enseñanza superior se armonizaban (Bricall, 2000: 21).

<sup>11</sup> *"por, 'enseñanza superior' se entiende, los programas de estudios, formación o formación para la investigación posteriores a la enseñanza secundaria e impartidos por universidades u otros establecimientos que estén habilitados como instituciones de enseñanza superior por las autoridades competentes del país y/o por sistemas reconocidos de homologación."* (UNESCO, 1998a: 30)

<sup>12</sup> Tal y como apunta la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades *"son aquellas instituciones creadas por Ley de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma en cuyo ámbito territorial vayan a establecerse y también aquellas creadas por Ley de las Cortes Generales, a propuesta del Gobierno y de acuerdo con la Comunidad Autónoma donde vayan a establecerse."* (Ley Orgánica 6/2001: 49404)

<sup>13</sup> Estas otras sin embargo *"son aquellas creadas por personas físicas o jurídicas en virtud del apartado 6 del artículo 27 de la Constitución Española, dentro del respeto a los principios constitucionales y con sometimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades."* (Ley Orgánica 6/2001: 49404)

La valoración positiva que se le ha otorgado en nuestra sociedad ha ido en aumento, especialmente cuando la Universidad española ha atravesado la década de los años 70, época en la que se instauró en el Estado español la democracia:

*"La Universidad española no sólo asumió el papel educativo que le era más propio sino que hizo un esfuerzo extraordinario para conectar con las nuevas exigencias y demandas sociales. Como consecuencia de todo ello, la Universidad aceptó dos retos de gran trascendencia estratégica en aquellos momentos: la investigación como un elemento clave en la vida académica y la expansión territorial para facilitar y potenciar una mayor conexión con los ciudadanos e influir desde la proximidad sobre el desarrollo económico y social más local. La Universidad española en pocos años se convirtió de manera generalizada en un espacio de profesores profesionales, orientados hacia la investigación, altamente especializados en contenidos científicos, humanísticos y técnicos, que interactuaban con y sobre los estudiantes por medio de unas enseñanzas y unos títulos universitarios -crece con fuerza el doctorado- diseñados para progresar con éxito hacia el desarrollo industrial, científico, humanístico, económico y social deseado." (Suárez Arroyo, 2005)*

La formación universitaria ha impulsado los altos índices de inserción de egresados durante años y también la reconfiguración del mercado laboral en torno a las nuevas cualificaciones superiores. Muestra de ello ha sido el aumento de estas instituciones educativas durante los últimos años, la aparición de nuevos centros y facultades pertenecientes a las Universidades ya existentes, la proliferación de nuevos centros adscritos a ellas, la aparición de nuevos títulos o el incremento de alumnado que obtiene el título de Graduado y anteriormente los títulos de Licenciado o Diplomado.

No obstante, la Universidad, de forma simultánea –y paradójica añadiríamos– ha estado rodeada durante todo el siglo XIX y XX de un sentimiento general de descontento<sup>14</sup> con su forma de hacer. También ha estado rodeada de incertidumbre sobre su futuro. Los motivos han sido diversos, mantenidos en el tiempo y relacionados con la autonomía institucional, la libertad académica, la falta de flexibilidad en la adopción de cambios, la dependencia en relación al entorno productivo, la correspondencia entre sus programas formativos y las necesidades de la sociedad en los ámbitos más diversos, etc. Son aspectos que han obligado a la Universidad a plantearse constantes retos para los que ha debido ir descubriendo

---

<sup>14</sup> "El sistema universitario español ha sido criticado en numerosas ocasiones en los medios de comunicación; ha sido puesto en solfa por líderes de opinión; se ha mostrado poco creíble para muchas de las personas que tienen o han tenido demasiado impacto en los ámbitos internacionales. Ha sido criticado también, y en numerosas ocasiones, por los propios universitarios, tanto por estudiantes como por profesores y por el personal de administración y servicios, que han manifestado en voz alta su falta de confianza en el conjunto del sistema." (Salaburu et al., 2011: 75)

nuevos abordajes y nuevas estrategias de intervención en una situación que ha trascendido hasta el siglo XXI:

*"De poco sirve acomodarse, refugiarse o querer mantener situaciones o statu quo concretos. El cambio se alimenta y crece un poquito cada día hasta que alcanza una dimensión crítica (...). Con él está emergiendo una segunda transición que pivota sobre una nueva dimensión social y ciudadana mucho más compleja que en el pasado (lo político pierde fuerza ante lo ciudadano) que, en cualquier caso, necesita de otras estrategias industriales y económicas para dar respuesta a una globalización en marcha, es decir, orientadas hacia la competencia de las personas y a la innovación, elementos imprescindibles para mejorar la competitividad de nuestro país. Mientras que en la primera transición existió un liderazgo claro –no hay duda de que la Universidad española se comprometió profundamente con el cambio–, en la segunda no pasa lo mismo, quizá porque todavía no es suficientemente percibida como tal. Los distintos agentes sociales, políticos, económicos y académicos, están más preocupados por progresar en las últimas oportunidades que ofrece el actual sistema económico y social que por volver a empezar, por reflexionar para establecer las bases de la sociedad del siglo XXI. La Universidad española tiene la obligación de alertar a la sociedad, de dinamizar esta situación; para ello tiene que enfrentarse con prontitud a dos desafíos de gran trascendencia social: la innovación y la formación en competencias y a lo largo de la vida." (Suárez Arroyo, 2005)*

La Universidad, como institución que educa y forma al margen de cualquier debate o resistencia que se haya creado a su alrededor, ha persistido como referente cultural de la sociedad y ha adoptado, al ritmo que su compleja estructura le ha permitido, aquellas reformas necesarias para la adecuación de su quehacer a los cambios sociales que los individuos a los que venía formando requerían<sup>15</sup>. Ha cumplido, además, como referente que es dentro de la educación superior con las tres misiones que tiene confiadas: *"la formación superior de los ciudadanos al máximo nivel, la generación de conocimiento con referentes universales y el impacto cultural, social y económico de su actividad"* (Grau Vidal, 2012: 8). Para ello, los docentes e investigadores que forman parte de esta institución contribuyen con su labor docente e investigadora<sup>16</sup> y crítica de la realidad en la que les ha tocado vivir.

<sup>15</sup> No cabe duda de que *"la educación superior ha de proveer a la sociedad de formas nuevas y renovadas de enseñanzas para atender debidamente a las nuevas clases de estudiantes, de nuevas formas de organizar el aprendizaje y de nuevas salidas profesionales."* (Bricall, 2000: 16)

<sup>16</sup> *"En las Universidades, la actividad docente es indisociable de la actividad investigadora, a fin de que la enseñanza sea igualmente capaz de seguir la evolución tanto de las necesidades y de las exigencias de la sociedad como de los conocimientos científicos."* (Magna Charta Universitatum, 1988), principio fundamental recogido en la Carta Magna de las Universidades.

### **3.1.1.1. Principios y funciones de la Universidad como institución académica**

Como institución académica y como agente social, la Universidad tiene determinados principios y responsabilidades implícitas, valores, prácticas, normas, etc. Varios organismos que velan por esta institución y que se toman como referencia en los sistemas de enseñanza superiores universitarios –*Magna Charta Observatory, Comisión Europea*, entre otros–, promueven la transparencia y recogen estos conceptos y los desarrollan evidenciando aún más la importancia que tienen los centros universitarios en nuestra sociedad.

Como se mencionaba más arriba, la Carta Magna de las Universidades Europeas (1988) establece los cuatro principios fundamentales mediante los cuales los Rectores firmantes del documento consideraban que la Universidad Europea debía orientarse:

*"1. La universidad —en el seno de sociedades organizadas de forma diversa debido a las condiciones geográficas y a la influencia de la historia— es una institución autónoma que, de manera crítica, produce y transmite la cultura por medio de la investigación y de la enseñanza.*

*Abrirse a las necesidades del mundo contemporáneo exige disponer, para su esfuerzo docente e investigador, de una independencia moral y científica frente cualquier poder político, económico e ideológico.*

*2. En las universidades, la actividad docente es indisociable de la actividad investigadora, a fin de que la enseñanza sea igualmente capaz de seguir la evolución tanto de las necesidades y de las exigencias de la sociedad como de los conocimientos científicos.*

*3. Siendo la libertad de investigación, de enseñanza y de formación el principio básico de la vida de las universidades, tanto los poderes públicos como las universidades, cada uno en sus respectivos ámbitos de competencia, deben garantizar y promover el respeto a esta exigencia fundamental.*

*Con el rechazo de la intolerancia y mediante el diálogo permanente, la universidad es un lugar de encuentro privilegiado entre profesores —que disponen de la capacidad de transmitir el saber y los medios para desarrollarlo a través de la investigación y de la innovación— y estudiantes —que tienen el derecho, la voluntad y la capacidad de enriquecerse con ello.*

*4. La universidad, depositaria de la tradición del humanismo europeo pero con la constante preocupación de alcanzar el saber universal, ignora toda frontera geográfica o política para asumir su misión y afirma la imperiosa necesidad del conocimiento recíproco y de la interacción de las culturas." (Magna Charta Universitatum, 1988)*

En la sociedad del conocimiento, el doble propósito científico y social de la Universidad se presenta como la mejor oportunidad para los ciudadanos como



receptores de conocimiento<sup>17</sup>. En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en París en 1998, se advertía la importancia y valor que la educación superior ha demostrado tener a lo largo de siglos pero también dejaba constancia de la responsabilidad que continuaría detentando:

*"Higher education has given ample proof of its viability over the centuries and of its ability to change and to induce change and progress in society. Owing to the scope and pace of change, society has become increasingly knowledge-based so that higher learning and research now act as essential components of cultural, socio-economic and environmentally sustainable development of individuals, communities and nations. Higher education itself is confronted therefore with formidable challenges and must proceed to the most radical change and renewal it has ever been required to undertake, so that our society, which is currently undergoing a profound crisis of values, can transcend mere economic considerations and incorporate deeper dimensions of morality and spirituality."* (UNESCO, 1998b: 20)

Además de ser la responsable de la creación, desarrollo y transferencia de conocimiento e investigación y estar orientada hacia el *"enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad"* (Bricall, 2000: 3), la Universidad, en este mundo globalizado cumple con otro papel como responsable de otros puntos tal y como señala Van Ginkel:

- "1) sustaining and developing the intellectual base of society itself, the basis for all future development and growth;*
- 2) promoting human development and security, while helping to preserve the cultural identity of society in the age of globalization;*
- 3) giving inspiration and justified pride to citizens in the achievements over time of their own society;*
- 4) as well as promoting dialogue and understanding to appreciate and respect cultural diversity."* (Van Ginkel, 2011: 27-28)

La Universidad es en sí misma una estructura compleja y está inmersa en un entorno muy competitivo, a pesar de ello ha de responsabilizarse de diversas cuestiones relacionadas directamente con la coexistencia con el orden social y político imperante en cada momento. Desde la perspectiva de autonomía institucional en la toma de

---

<sup>17</sup> La presidenta de la Universidad de Harvard, primera mujer en ostentar este cargo, pronunció las siguientes palabras: *"We live in a time when knowledge is ever more vital to our societies and economies, in a world of rapidly circulating capital and people and of revolutionary communication technologies. Knowledge is replacing other resources as the main driver of economic growth, and education has increasingly become the foundation for individual prosperity and social mobility. (...) Higher education generates broader economic growth as well as individual success."* (Gilpin Faust, 2010)

decisiones, tanto individuales como organizacionales, la institución debe regirse por cierta responsabilidad moral, legal y política (Silva Duarte, 2011) al igual que cualquier otra institución u organismo inmerso en un orden social en el que estos factores son tan importantes como necesarios en el mantenimiento de un *statu quo*.

Por lo que respecta al caso español, las funciones que la Universidad desempeña aparecen recogidas en diversos documentos, entre otros, en la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria:

*"Artículo primero*

*1. El servicio público de la educación superior corresponde a la Universidad, que lo realiza mediante la docencia, el estudio y la investigación.*

*2. Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:*

*a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.*

*b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos o para la creación artística.*

*c) El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, tanto nacional como de las Comunidades Autónomas.*

*d) La extensión de la cultura universitaria." (Ley Orgánica 11/1983: 24034)*

Las mismas funciones, con alguna modificación<sup>18</sup>, aparecen recogidas en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Cinco años después de que se promulgara la anterior ley se aprobó la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, que introducía modificaciones en ciertos artículos recogidos en ella con el fin de facilitar la adaptación de la universidad española al EEES. En ella se detectaron deficiencias en su funcionamiento que recomendaban su revisión al mismo tiempo que era necesario introducir aspectos nuevos relacionados con los acuerdos tomados en Europa acerca de la política de educación superior:

*"En definitiva, la reforma pretende ser un paso adelante en la organización del sistema universitario hacia una estructura más abierta y flexible, que sitúe a las universidades españolas en una mejor posición para la cooperación interna y la competencia internacional, a través de la creación, transmisión, desarrollo y crítica del conocimiento científico y tecnológico y de la transferencia de sus beneficios a la sociedad, con el fin de que consigan ser atractivas en un mundo globalizado. Una adecuada generación y*

---

<sup>18</sup> Estas modificaciones de redacción y contenido son más evidentes en los siguientes apartados del Artículo 1: "2. c) *La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico; d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.*" (Ley Orgánica 6/2001: 40403)

*gestión del conocimiento por parte de las universidades permitirá contribuir a la consecución de un mayor grado de bienestar de los españoles." (Ley Orgánica 4/2007: 16242)*

### **3.1.1.2. Objetivos, fines y marco legal que regula la enseñanza universitaria española**

En los albores del siglo XXI, los distintos gobiernos de los países económicamente desarrollados –inducidos por los cambios sociales acontecidos–, coincidieron en mostrar un mayor interés por la educación superior (Bricall, 2000). No obstante, unas y otras administraciones públicas orientarían su interés hacia lo que ocurría en *"las sociedades más próximas, a su perfil socioeconómico y a la consecución de unos estándares legitimados internacionalmente"* (op.cit.: 139), algo que sin duda promovería que los distintos gobiernos quisieran alcanzar objetivos similares a través de la educación universitaria:

*"una mayor (y mejor) preparación de técnicos, científicos e ingenieros, requisito indispensable para favorecer la innovación y la competitividad y, con ello, el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad;*

*la garantía de una mayor igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos a través de la generalización del acceso a la educación superior;*

*finalmente, la transmisión de los valores culturales y de convivencia social y la creación y difusión del conocimiento científico y humanístico como cauces para el progreso y la consolidación de las sociedades democráticas." (op.cit.: 139)*

En este sentido, la autonomía de estas instituciones se ve comprometida por estas políticas públicas que configuran una formación con orientación ciertamente administrativa. Sin entrar en debates más profundos sobre la idoneidad o no de que las instituciones políticas tomen parte en este proceso, es preciso señalar que esto afecta generalmente a sociedades próximas, como es el caso de Europa y del sistema universitario español.

En relación con las funciones y objetivos del sistema universitario, Mora Ruiz (1991) a partir de lo desarrollado por otros autores clasifica el tipo de beneficios de la enseñanza superior en dos niveles: beneficios que esta formación revertirá en los individuos (beneficios educativos, marginales y existenciales) y beneficios para la sociedad a la que da servicio (contribución al progreso social, contribución al progreso económico y contribución al desarrollo cultural).

A pesar de que los beneficios generados por la educación superior en general son ciertamente difíciles de clasificar y/o cuantificar, no se puede dudar del valor de todos ellos. Tengan estos un carácter individual (lo que no obvia su dimensión social) o colectivo, público o personal, poseen un impacto efectivo en los estudiantes, en sus entornos familiares y en la sociedad en la que están inmersos. Al margen de los beneficios recogidos por Mora Ruiz, algunos ejemplos de beneficios que la titulación objeto de estudio y la actividad empresarial que desarrollan los egresados brindan más allá del ámbito académico son los siguientes:

- transmisión de valores mediante la publicidad: en la creación de los mensajes los creativos reafirman los conocimientos adquiridos en su etapa formativa y conforman un comportamiento socialmente responsable;
- establecimiento de redes: comprender y compartir nuevos conocimientos, capacidades, quehaceres, actitudes, etc. con diversos profesionales con los que trabajan conjuntamente;
- contribución al impulso del consumo y aportación considerable en el PIB de un país mediante esta actividad empresarial;
- creación de comunidades donde las personas motivadas por un mismo interés (una marca, un producto, etc.) establecen un diálogo para identificar intereses personales y comunes, etc.

Adicionalmente, el siguiente ejemplo ilustra que los beneficios son, en algunos casos, bidireccionales:

- Directores de Arte como creadores de mensajes publicitarios al tiempo que ellos mismos son público de estos y otros mensajes que les llevan a ser consumidores de bienes y productos, entre otros.

Las instituciones universitarias definen en sus Estatutos los fines de las mismas. Más allá de las peculiaridades de cada entorno social, político, económico o cultural, estos Estatutos son, por lo general, extensibles a todas las estructuras intermedias, centros o entidades propias o adscritas a cada Universidad. Con el objetivo de poder ver cómo están establecidos estos fines en el siguiente cuadro se presentan los artículos de dos universidades españolas: la primera de ellas es una de las universidades en activo más antiguas de nuestro país y la segunda es una de las universidades que imparte docencia en dos lenguas oficiales, tanto en euskera como en castellano.

**CUADRO 1**  
**FINES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

Estatutos USAL <sup>19</sup>	Estatutos UPV/EHU <sup>20</sup>
<p><b>Título I: De la Naturaleza, Fines y Ámbito de la Universidad de Salamanca</b> Capítulo Único</p> <p><b>Artículo 2</b> Son fines de la Universidad de Salamanca:</p> <p><b>a)</b> La ampliación del conocimiento por medio de la investigación en todas las ramas del saber.</p> <p><b>b)</b> El estudio y la integración del conocimiento con vistas a su organización en disciplinas académicas.</p> <p><b>c)</b> La transmisión crítica del saber mediante la actividad docente.</p> <p><b>d)</b> La garantía, en la actividad de la Universidad, de la dignidad de la persona, el libre desarrollo de su personalidad sin ningún tipo de discriminación y el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.</p> <p><b>e)</b> La contribución a la formación y perfeccionamiento de profesionales cualificados.</p> <p><b>f)</b> La promoción y difusión de la lengua española.</p> <p><b>g)</b> El asesoramiento científico, técnico y cultural a la sociedad, para contribuir a la mejora de la calidad de vida en la comunidad.</p> <p><b>h)</b> El fomento y expansión de la cultura y el conocimiento por medio de programas de formación permanente y de extensión universitaria.</p> <p><b>i)</b> La contribución a la mejora del Sistema Educativo.</p> <p><b>j)</b> La contribución al desarrollo de Castilla y León y de todos los pueblos.</p> <p><b>k)</b> La profundización en la cooperación universitaria en el ámbito nacional e internacional.</p> <p><b>l)</b> La promoción, para el mejor cumplimiento de sus fines, de sistemas de evaluación garantes de la calidad de su actividad.</p> <p><b>m)</b> El desarrollo de la investigación científica, técnica y artística y la transferencia del conocimiento a la sociedad, así como la formación de investigadores.</p>	<p><b>Título I: De la Naturaleza y Fines de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea</b></p> <p><b>Artículo 4</b> 1. Son fines de la UPV/EHU:</p> <p><b>a)</b> La creación, crítica y transmisión del saber, contribuyendo al avance del conocimiento y al desarrollo social mediante la investigación y la transferencia de sus resultados a la sociedad.</p> <p><b>b)</b> La participación en el enriquecimiento del patrimonio intelectual, humanístico, cultural y científico de la sociedad vasca y en su desarrollo económico y bienestar social.</p> <p><b>c)</b> La educación superior de calidad que contribuya a la formación integral de sus estudiantes y asegure su preparación profesional para la inserción en el mundo laboral.</p> <p><b>d)</b> La contribución al desarrollo y a la normalización del euskera desde su ámbito de actuación.</p> <p><b>e)</b> La formación continua de profesionales y la formación permanente o a lo largo de la vida de otros colectivos sociales que demanden enseñanza superior.</p> <p><b>f)</b> La difusión y proyección universitarias, orientadas en particular a la reducción de las desigualdades sociales y culturales, y a la creación de las condiciones que permitan una mejor participación en la vida política, cultural y social.</p> <p><b>g)</b> La contribución al intercambio y cooperación internacionales, con especial atención al marco europeo y a la cooperación al desarrollo.</p> <p><b>h)</b> El establecimiento de relaciones y acuerdos con instituciones y entidades públicas y privadas que permitan mejorar la preparación de sus tituladas y titulados y, en consecuencia, su incorporación al mercado.</p>
<p><i>Fuente: Estatutos de la Universidad de Salamanca y de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea</i></p>	

<sup>19</sup> Véase: <http://www.usal.es/webusal/files/estatutos.pdf>

<sup>20</sup> Véase: [http://www.ehu.eus/documents/3026289/3106907/Estatutos\\_UPV\\_EHU.pdf](http://www.ehu.eus/documents/3026289/3106907/Estatutos_UPV_EHU.pdf)

En términos generales, se puede afirmar que los fines de ambas Universidades son muy similares y que las similitudes se pueden hacer extensibles al conjunto de estatutos de las universidades españolas. En ocasiones, los fines que destacan estos estatutos son más ambiciosos que aquellas funciones recogidas en la Ley de Reforma Universitaria (LRU) y revisadas en la Ley Orgánica 6/2001, o al menos así queda reflejado en su redacción. A pesar de ello, queda demostrado en todos los casos el compromiso que adquieren las universidades frente al cambio a través de la enseñanza, la investigación y la transmisión de ambas.

### **3.1.1.3. Limitaciones de una estructura organizacional compleja**

Todo lo visto hasta ahora y el cada vez más amplio público al que sirve –“*estudiantes, empleados legisladores, contribuyentes, administración pública, personal académico, personal administrativo, etc.*” (Rotger, 1995: 286)– y sus necesidades evidencian el carácter complejo que tiene la Universidad. Su estructura organizacional choca en cierto modo con el rasgo de institución autogobernada y establecida, una contradicción en sí misma, quizás la más importante. A pesar de lo cual, es incontestable que no puede prescindir de su “*vinculación social, económica y hasta política con dicho entorno*” (op.cit.: 286).

El carácter contradictorio de la Universidad ha sido señalado por diferentes autores, entre los que destacan Grau Vidal (2012), Prodi (2011), Sánchez Núñez (2001), Bricall (2000) o Rotger (1995). Las contradicciones más significativas en relación con el contexto de la presente investigación señalan que la Universidad:

- constituye un vehículo de cambio e impacto social, científico y tecnológico que no se corresponde con la estructura que posee y que le provoca cierto inmovilismo al asumir las transformaciones o adoptar las modificaciones necesarias;
- cuando toma decisiones arriesgadas para la transformación de su estructura cuenta con una difícil aceptación por parte de la sociedad o por la comunidad universitaria;
- para ir al compás de la sociedad y el tiempo en que se desarrolla y dar respuesta a los problemas contemporáneos, requiere de recursos humanos, materiales y económicos que no se están ajustando a sus necesidades reales, poniendo en entredicho su eficiencia, la calidad de su enseñanza y el desarrollo del propio sistema universitario público;

- podría contar con la sociedad, la comunidad universitaria y la Academia (públicos en ocasiones escépticos) en la toma de decisiones (normas, actividades académicas, etc.) y en la resolución de problemas comunes, evitando en la medida de lo posible la intervención o interferencias de órganos políticos. De este modo, podría ganarse la confianza del público al que está destinada a servir en primer término, sin ver amenazada su capacidad de autogobierno por organismos con intereses de otra índole;
- como nexo entre el mundo laboral y los jóvenes, los alumnos recurren a ella como garantía de acceso a mejores condiciones laborales; sin embargo, la correlación entre la obtención de un título universitario y un futuro mejor está entredicho y aunque la institución es vista con recelo la educación superior continua estando contemplada como la primera opción;
- aunque no se debe al mercado productivo, no cabe duda de que la enseñanza superior que oferta tiene un gran vínculo con él, por lo que la determinación de dicha oferta tiene que estar ajustada a las características de las necesidades de los puestos a los que acceden los egresados y que surgen en el mercado laboral a consecuencia, en gran medida, de sus contribuciones tecnológicas, científicas, etc.;
- genera una producción científica importante sobre temas relacionados con distintas áreas de conocimiento, pero no profundiza en aspectos relacionados con su propia actividad como la eficacia, la calidad y el funcionamiento como institución.

La propia complejidad de cada una de las situaciones anteriores hace que diversas de las cuestiones señaladas, si no todas, estén interrelacionadas. Estas contradicciones, además de compartir una interacción compleja de describir en algunos casos y de las que no conocemos aún su alcance, pueden a su vez ser consideradas como retos a los que la Universidad tiene que hacer frente a corto-medio plazo. En un entorno cambiante es importante mostrar capacidad de acción y reacción, más en uno como en el que estamos inmersos, en el que el proceso de toma de decisiones se ha visto claramente acortado. En cualquier caso, y como reconoce Lay (2004: 111), *"the challenges facing universities are no longer localised to a particular region or nation, so any effective response to those challenges must also have a global focus. (...) In light of the challenges faced by the university, it is crucial to reconsider the relationship between higher learning and society"*. La universidad debe conseguir posicionarse de nuevo en el centro de la conciencia social –salvaguardando los aspectos sociales,

culturales, políticos y hasta legales propios de cada país— y demostrar así su interés por continuar al frente de los cambios sociales, culturales y económicos que le requieren las sociedades actuales.

### **3.1.2. La Universidad frente a los retos de la sociedad del siglo XXI**

Al igual que todas las anteriores, la sociedad del siglo XXI debe hacer frente a desafíos constantes. Sin embargo, hay que reconocer que en las sociedades actuales los retos son cada vez más complejos.

Bricall (2000) reconoce cuatro dimensiones de un cambio estructural de las sociedades modernas, donde tres facetas tan importantes como el conocimiento, la innovación y la capacidad de aprendizaje se verán inmersas en un proceso de transformación:

*"la generación de nuevos avances científicos y, especialmente, la difusión de nuevas tecnologías, singularmente, las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC);*

*la profunda transformación en el reparto de la actividad económica entre los distintos sectores de la economía y la consiguiente redistribución de la ocupación;*

*la aceleración de la internacionalización de las sociedades y de sus economías;*

*el aumento del nivel de educación y de la base de conocimientos en las sociedades consideradas más avanzadas." (Bricall, 2000: 97)*

Las anteriores dimensiones pueden estar interrelacionadas, pero el propio autor reconoce que el alcance de la interrelación está por determinar, en parte por el desconocimiento de la capacidad transformadora de los mismos. En cualquier caso, los factores que aquí merecen una mención especial son dos: por un lado, el primero, del que se deriva la emersión de los términos que han ido cobrando tanta importancia durante las últimas décadas: 'sociedad de la información' y 'sociedad del conocimiento'; por otro lado, el último, relacionado con el proceso acontecido en las sociedades más avanzadas en las que el conocimiento se emplaza como el eje central del valor que adquiere una sociedad.

En este sentido, el *Libro Blanco sobre la educación y la formación* presentado por la Comisión Europea en el año 1995 recoge a su vez cuáles han sido los tres hitos que han ejercido recientemente una mayor influencia sobre el mundo de la educación y los sistemas de trabajo: *"la mundialización de los intercambios, la globalización de las tecnologías y, en particular, la consecución de la sociedad de la información"*



(Comisión Europea, 1995: 2). Aquí subyace lo que se le viene exigiendo a la Universidad en cuanto a la idoneidad de orientar la educación hacia las necesidades del entorno productivo.

Tres años más tarde, Jofré y Vilalta reconocían que *"el reto más importante de las universidades es el de mejorar la calidad de sus actividades y dar una respuesta adecuada a los nuevos retos del entorno económico, social y cultural. Un entorno mucho más complejo y dinámico que unos años atrás, que implica mejorar y reorientar en muchos casos la actividad de las universidades"* (Jofré-Vilalta, 1998: 99). Para que dicho proceso de mejora de la calidad se produzca, estos mismos autores recogen lo que contemplan como los tres pilares básicos: la evaluación, la planificación y la ejecución.

Ya en el nuevo milenio, otros autores como Ibarra Colado (2005), asumen la *empresarialización* de la Universidad como otro gran cambio, entendido a través de tres ejes que dependen del control y apropiación del conocimiento: la identidad de la Universidad ya sea como institución social o como organización mercantil, la definición de la naturaleza de las funciones de la Universidad como generadora de bienes públicos o servicios susceptibles de la apropiación privada y, por último, los modos de organización de la universidad ya sea como comunidad del conocimiento o como corporación burocrática. Este mismo autor considera que sobre la Universidad recae la reinención de la identidad de la propia institución y la evolución de las comunidades académicas que defienden su existencia (op.cit.).

Además de los anteriores desafíos que acechan en el siglo XXI a las sociedades contemporáneas y a la educación, y por ende a la Universidad, nos encontramos con lo que en el año 2008 marcaría un antes y un después en los países europeos y también en muchos otros países a nivel mundial. Estas sociedades han tenido que hacer frente a la crisis financiera y a la recesión que se extendió desde Estados Unidos a Europa a partir de finales del año 2007 y durante el 2008. Las condiciones económicas adversas, las desavenencias políticas, etc. alteraron el orden y la posición de la que gozaban estos países. La contundencia de las medidas tomadas, ajustes y recortes, por los diferentes gobiernos se han extendido a todos los ámbitos, incluida la Educación.

Componente importante de todas las sociedades y fundamental para la recuperación de la confianza y el desarrollo de un país (Tourriñan, 2010), también la Educación Superior ha sufrido esos recortes: reducción de becas, subida de tasas universitarias, etc. Ante un escenario así no cabe duda de que con mayor razón la educación *"debe*

*ser contemplada y, por ello, aprovechada como una experiencia personal de participación y de aportación al conjunto de la sociedad"* (op.cit.: 8). Consideraciones estas últimas que la Unión Europea ha tenido en cuenta a la hora de establecer la nueva política universitaria europea a propósito del EEES y que se ha presentado como un proceso eficaz para la sostenibilidad social y como una oportunidad para el impulso de una competitividad profesional igualada a nivel europeo.

Otros documentos oficiales<sup>21</sup> como señala Gutiérrez-Solana (2010) han revelado las líneas de actuación y objetivos determinados para las universidades europeas dentro del EEES durante la década que va del 2010 al 2020. Con la vista puesta en ese nuevo horizonte se presentan retos importantes a cumplir en tres ámbitos principalmente: la gobernanza, la financiación y la gestión del conocimiento.

Como bien detalla Rotger (1995), *"la educación superior, hoy, se enfrenta con el dilema de tener que dar una formación que responda a las crecientes necesidades de especialización impuestas por la complejidad del conocimiento y de la ciencia y, al mismo tiempo, de responder a la necesidad de proporcionar una visión amplia, que permita tener una visión universal y de conjunto del saber. Y todo esto lo tiene que hacer con medios escasos, ante demandas cada vez más ilimitadas"* (Rotger, 1995: 285-286). Ante este escenario desafiante e histórico, la Universidad tiene que tornarse resolutiva sin renunciar a su actividad, a su actitud crítica e intelectual y a su autogobierno para dar respuesta a las nuevas demandas colectivas orientadas a la mejora de la sociedad en la que se encuentra inserta.

### **3.1.3. La formación superior como elemento clave para el desarrollo profesional**

La educación y la formación superior son el pilar para formar profesionales especializados que aspiran a desarrollar actividades profesionales concretas. No se puede negar la relación estrecha y compleja existente entre educación y empleo. Generalmente, suponemos una correspondencia entre años de estudio, puesto de trabajo y condiciones laborales. Pero en las últimas décadas el mercado de trabajo ha experimentado diversos cambios. Factores ajenos a la formación, tales como la estructura económica de un país o la inestabilidad laboral, repercuten directamente en la transición a la vida activa de los titulados. Así, una menor tasa de ocupación juvenil, el endurecimiento de los procesos de selección de personal, una mayor competitividad

---

<sup>21</sup> Agenda de Lovaina (Conference Of European Ministers Responsible For Higher Education, 2009), Declaración de Budapest-Viena (Ministers Responsible For The European Higher Education Area, 2010) y el informe *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education* (European University Association, 2010).

para acceder a los puestos de trabajo, el deterioro de las condiciones del mercado de trabajo, etc. han provocado que se haya alterado el proceso de incorporación a la vida activa de los jóvenes (Comisión Europea, 1995), siendo este el colectivo más vulnerable. Esto ha suscitado una gran preocupación entre los países económicamente desarrollados y un enorme reto para la formación en toda Europa. Por todo ello, en los últimos años el entorno universitario ha sido sometido a una transformación donde se ha favorecido la adopción de un sistema homologable en todos los países europeos.

Para conocer en detalle hasta qué punto esas condiciones adversas afectan a la consecución de un empleo es necesario hacer un seguimiento de los egresados, pero también es preciso conocer qué opinan los empleadores<sup>22</sup> sobre la formación actual. Es una información útil tanto para la Universidad como para los empleadores, dado lo estratégico de la coordinación entre ambos agentes.

Cuando el acceso al mercado laboral en un entorno económico cambiante se torna difícil, la responsabilidad y la propuesta de cambio recae directamente en la formación. En este escenario los jóvenes buscan una mayor cualificación lo que ha traído como consecuencia un aumento en el número de matriculados en los Grados, la aparición de nuevos centros, nuevas titulaciones y nuevas ofertas de aprendizaje, así como la prolongación del tiempo de permanencia en el sistema educativo.

El diseño de una enseñanza competitiva, coherente con la situación del entorno productivo y flexible, le evitará a la formación tener que hacer frente a las voces más críticas que, sin dudarlo, correrán a pedir explicaciones a las instituciones educativas.

Cómo alcanzar una mayor flexibilidad en la educación para que sociedad, entorno productivo y educación vayan a la par es la cuestión que más protagonismo ha ganado en los últimos años. En este sentido, existen propuestas de trabajo, investigaciones, dictámenes y acuerdos concretos para lograrlo que provienen de ámbitos cercanos a la educación superior<sup>23</sup>.

Asimismo, hace ya casi dos décadas que la propia Comisión Europea presentaba referencias a ciertas medidas a tener en cuenta en la educación, dirigidas a la formación profesional pero igualmente trasladables a todos los niveles educativos: *"En Europa se manifiestan ya evoluciones significativas. Todos los sistemas educativos*

---

<sup>22</sup> "It is also hard to gauge how employers view Bologna graduates because the first cohorts are only now beginning to exit the system and effective tracking of graduates is lacking in many countries." (European University Association, 2010)

<sup>23</sup> Diversos ejemplos de esto se pueden encontrar en el *Report by the EHEA working group on qualifications frameworks* (European Higher Education Area, 2012) o en el informe *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education* (European University Association, 2010).

*tratan de desarrollar la calidad, hacer evolucionar las formaciones, hacer que la educación y la formación sean continuas a lo largo de toda la vida, mejorar la asignación de las financiaciones"* (Comisión Europea, 1995: 23).

Europa cuenta con un capital humano altamente cualificado<sup>24</sup>. El sistema educativo y el sector productivo han asumido un papel activo en poner de manifiesto que la formación debe ser un área prioritaria, como atestigua la creciente preocupación y los acuerdos tomados al respecto. La formación que poseen los individuos de un país, por tanto, puede tomarse como el reflejo de la riqueza de una sociedad. En este sentido, De la Fuente afirma: *"una utilización inteligente de los recursos humanos le confiere a Europa seguir siendo competitivos"* (De la Fuente, 2003: 69). Así pues, el compromiso tiene que continuar orientado a *"garantizar a todos una formación permanente que permita el desarrollo de sus aptitudes, garantizando así que todos los ciudadanos obtengan una formación"* (ibídem). En el actual escenario la formación superior continúa siendo estratégica y el nuevo milenio está abocado a cambiar la forma en la que se debe de formar a las personas.

La evolución y trayectoria de la Universidad ha ido despertando un progresivo interés por los distintos aspectos relacionados con esta institución universitaria, sus características, limitaciones, etc. Este interés, unido al poder de la administraciones públicas y en nuestro caso a la reciente integración del Sistema Universitario Español en la conformación del EEES, ha supuesto un profundo cambio estructural de la Universidad y de la educación superior.

La educación que poseen los ciudadanos se ha convertido en el reflejo del nivel de desarrollo de una sociedad. Los beneficios de la formación superior están estrechamente relacionados con el desarrollo integral de las personas, las circunstancias que les rodean y el nivel de progreso del conjunto del país. Algo que, sin duda, se puede malograr si la administración no procura los recursos económicos suficientes, si los docentes y los estudiantes no se implican en el proceso de enseñanza-aprendizaje o si las titulaciones ofertadas no están a la altura de las necesidades de las actividades profesionales existentes y/o emergentes.

El siglo XXI requiere una formación superior que no sólo se adapte a las necesidades de las diversas ocupaciones, sino que evolucione al ritmo que la sociedad demanda, teniendo en cuenta las influencias políticas, las condiciones económicas y los

---

<sup>24</sup> *"El dinamismo económico y social de Europa y su proyección mundial dependerán cada vez más de las cualificaciones y competencias de sus ciudadanos"* (Lenarduzzi, 1999), si bien el Director General Honorario de la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea pronuncia estas palabras en un encuentro en el que la Formación Profesional y el empleo son los protagonistas, esta afirmación es igualmente válida en el contexto de la presente investigación.

contextos culturales. Posteriormente, son los egresados los que en función de su cualificación son responsables de desenvolverse y contribuir a la actividad económica de un país y de demostrar la importancia que tiene recibir una formación superior de calidad.

En términos generales, como López Calera afirmaba a comienzos de la década de los 90, consideramos que la Universidad *"debe ser pensada y realizada como consecuencia de un diálogo social sobre lo que debe ser el hombre, la sociedad y la cultura de un tiempo determinado"* (López Calera, 1990: 20). Efectivamente, la Universidad tiene que demostrar ser digna de ser pensada desde la responsabilidad social, una institución educativa integral para el conjunto de hombres y mujeres, incluso más allá de la competitividad de un país.

#### **3.1.4. La Universidad española en el Espacio Europeo de Educación Superior**

La integración de la Universidad española en el EEES ha impulsado y favorecido la revisión de los contenidos y un nuevo enfoque basado en la consecución de competencias. Todo esta transformación se ha visto determinada por diferentes aspectos relacionados con la unificación del sistema educativo europeo, las nuevas necesidades sociales, el competitivo mercado de trabajo nacional e internacional, la influencia creciente de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la aparición de nuevos perfiles profesionales<sup>25</sup>. Inmersos en la sociedad de la información y el conocimiento desde la década de los 90, los centros de Educación superior han tenido que dar respuesta a las necesidades de la sociedad actual y a las demandas formativas en la Educación superior de los propios estudiantes.

La primera reunión en la que se solicitó la creación de un Sistema de Educación Superior Europeo fue en la celebrada el 25 de mayo de 1998. Se reunieron entonces los ministros de Educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido en la Universidad de la Sorbona, donde firmaron una primera Declaración como primer paso en la construcción de ese espacio. Con el compromiso de volver a reunirse, el 19 de junio de 1999 tuvo lugar la segunda Conferencia y la creación de la Declaración de Bolonia. Este acuerdo intergubernamental fue firmado inicialmente por 29 países de la Unión Europea –entre ellos, España– además de Suiza, Noruega, Islandia. Posteriormente obtuvo la adhesión de países del Espacio Europeo de Libre Comercio, países del Centro y Este de Europa.

---

<sup>25</sup> Para profundizar en los nuevos perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación publicitaria, véase Corredor-Farfán (2010), Perlado (2013) y Vargas Delgado (2014).

Todo lo anterior daría lugar a un proceso político que, tras la celebración de Conferencias Ministeriales bienales, iría sentando las bases para la conformación de un único espacio de enseñanza superior en el plazo de 10 años y en el que el número final de países participantes ascendería a 47. De forma gradual y con las limitaciones derivadas de su propio entorno político, económico y social, cada país firmante ha ido implantando el EEES hasta completar los objetivos establecidos<sup>26</sup>. No obstante, los estados miembro han conservado tanto las competencias sobre el contenido de la enseñanza como las relativas a la organización de sus propios sistemas educativos y la diversidad cultural y lingüística (Vidal Prado, 2012).

La creación del EEES ha conllevado una reflexión importante en torno a los contenidos y competencias de los diferentes estudios que se imparten en las universidades. Además, ha requerido un gran esfuerzo por parte de los agentes que forman parte directa –centros, personal docente y administrativo, alumnado– e indirectamente –familias, empleadores, etc.– de esta institución académica<sup>27</sup>. El proceso de implantación no estuvo exento de debates, rechazo social y manifestaciones en contra procedentes tanto de los estudiantes como del profesorado universitario y otros sectores sociales.

En algunos casos, esto se ha debido a la falta de información necesaria para entender todo lo que suponía este cambio (Vidal Prado, 2012; Unceta: 2011), y en otros, debido a aspectos formales como lo que implicaría para los profesores el cambio hacia un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante (aprendizaje permanente, nuevas metodologías docentes, nuevos sistemas de evaluación, formación en competencias, etc.) o lo que supondría para los estudiantes (mejorar su capacidad de adquisición de responsabilidades y organización de tareas). En cualquier caso, como reconoce Unceta, *"estos procesos rara vez suscitan unanimidades y son capaces de imponer su criterio a toda la colectividad"* (2011: 1122).

El EEES se ha construido alrededor de diversos objetivos contemplados en la Declaración de Bolonia (19 de junio de 1999), objetivos que posteriormente se han ido completando y modificando y entre los que vamos a destacar uno en particular:

*"En primer lugar, la armonización de los sistemas nacionales de titulaciones basada, esencialmente, en los dos ciclos principales consecutivos de grado y postgrado, que*

---

<sup>26</sup> "El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) no significa, solamente, la puesta en marcha de un lugar de encuentro común y unas reglas básicas de entendimiento para las universidades europeas, sino que implica una transformación radical en los planteamientos didácticos." (Pérez Serrano et al., 2010)

<sup>27</sup> "Afecta directamente a más de 8.000 instituciones de Educación superior y a más de 25 millones de estudiantes y a sus familias, (...)" (Salaburu et al., 2011: 14). Adicionalmente, como apuntan Bautista et. al. (2005) el estudio y debate de ciertos temas alrededor del EEES por los distintos sectores implicados han facilitado la convergencia hacia las nuevas necesidades.

*alternan diferentes perfiles y orientaciones: el primero de ellos (bachelor), capacita a los estudiantes para integrarse en el mercado laboral europeo con una cualificación profesional adecuada; en tanto que el segundo habilita a la obtención de los títulos de Master y Doctorado y se concibe como una formación académica más específica orientada a la formación profesional avanzada o a la investigación." (Delgado et al., 2005: 7-8)*

Los mercados laborales español y europeo cuentan desde el año 2012 con los primeros estudiantes españoles graduados en este modelo educativo. A priori, este proceso parece haberse traducido en una mejora del Sistema Universitario Español; así lo recogen al menos diversos documentos elaborados por organismos como la Secretaría General de Universidades y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

Para comprender mejor la anterior afirmación en el informe *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2010-2011*<sup>28</sup> publicado por el Ministerio de Educación en el año 2010 se puede ver cuál fue la acogida que tuvo el EEES en el Estado español durante esos primeros años. Los grados comenzaron a impartirse durante el curso 2008/2009, momento en el que había 163 grados verificados. Dos años más tarde, durante el curso que analiza este informe, se ofertaron 2.338 grados, lo que se tradujo en un aumento del número de plazas ofertadas en las universidades públicas. Entonces el porcentaje de las titulaciones de la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas era del 34% del total de la oferta. Otro dato a tener en cuenta dentro del EEES ha sido el notable crecimiento en la oferta de titulaciones de Másteres oficiales.

En el último informe publicado con datos referentes al curso 2014/2015 las cifras son en algunos aspectos aún más significativas. Así, el número total de grados impartidos en las Universidades públicas y privadas en el curso 2013/2014 ha ascendido a 2.534 –lo que supone un aumento del 2,8% respecto al curso precedente–, y el número de titulaciones pertenecientes a la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas se sitúa ahora en el 35,2%. Estos informes realizados por el actual Ministerio de Educación, Cultura y Deporte recogen también datos relativos a Másteres, Postgrados, Tesis Doctorales, caracterización de los estudiantes, becas y ayudas, precios públicos, personal universitario, etc. Incluye cada año nuevos indicadores que ayudan a obtener conclusiones más ajustadas a la realidad del sistema universitario y su adaptación al EEES. En respuesta al compromiso institucional de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad española, el documento *La Universidad Española en cifras*

---

<sup>28</sup> Véase: <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras.html>

2012<sup>29</sup> presenta en su séptima edición información referida al bienio formativo 2009/2010 y 2010/2011, este último precisamente el año en el que el Sistema Universitario Español completó la adaptación al EEES.

A partir de estos informes se concluye que las Universidades de titularidad pública son las que han realizado un primer mayor ajuste, pero que, con el transcurso del tiempo, han sido las privadas las que han ido mostrando mejores cifras, reflejo del crecimiento que están llevando a cabo durante los últimos años. En cualquier caso y a pesar de las cifras positivas arrojadas que acreditan una buena situación de nuestro sistema universitario, aún sería necesario dejar transcurrir más cursos para comprobar si las adaptaciones llevadas a cabo han sido suficientes o si, por el contrario, son necesarias más modificaciones en la estructura de la distribución de los nuevos grados, en el sistema de acreditación de los mismos, etc.

#### **3.1.4.1. Personal docente en el Espacio Europeo de Educación Superior**

Las instituciones gubernamentales y educativas han introducido grandes transformaciones en la Universidad y los planes de estudio, pero ninguna sería posible sin considerar como actores imprescindibles en todos estos procesos de cambio a los docentes, en gran parte los verdaderos responsables de que esos cambios se lleven a cabo.

*"Un profesional reflexivo, crítico, competente en el ámbito de su propia disciplina y capacitado para ejercer la docencia, realizar actividades de investigación y aquellas de gestión en las que participe como miembro de la institución." (Ferrerres, 1993: 178)*

Docencia, investigación y gestión son las funciones del profesorado universitario. Las sinergias entre las tres son innegables y un correcto equilibrio entre ellas redundará en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje que estamos analizando. Como tal, el profesor universitario es el facilitador de ese aprendizaje, ejerce de nexo de unión entre la asignatura y el estudiante y es el encargado de enfocar la docencia universitaria desde las exigencias metodológicas establecidas. Los binomios docente-alumnado y docente-proceso de mejora de calidad son indisolubles.

*"Un profesional es una persona competente en su ámbito, capaz de analizar y resolver los problemas y proponer mejoras (innovar). El profesor-a universitario es un profesional de la enseñanza superior innovador y creativo, con dominio del contenido formativo y de estrategias didácticas, capaz de hacer que los alumnos se entusiasmen*

---

<sup>29</sup> Véase: <http://www.crue.org/Publicaciones/Paginas/UEC.aspx?Mobile=0>



*por aprender. Esta sería la clave para plantear la acción docente en la universidad."*  
(De la Torre-Violant, 2003)

Para llevar a cabo esta tarea, como apunta De la Cruz (1996), al profesor universitario se le atribuyen ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que benefician y fomentan el proceso formativo de los alumnos. No obstante, su actividad no se detiene ahí, sino que dentro de su desarrollo profesional el profesorado universitario tiene también que desarrollar simultáneamente otras actividades que son propias de la Educación superior y que se llevan a cabo en un contexto organizativo determinado en el que pueden influir diversos factores en muchos casos no atribuibles al propio docente: configuración grupos, disponibilidad recurso materiales e infraestructuras, etc.

<b>CUADRO 2</b>	
<b>DIMENSIONES DE LA FUNCIÓN DOCENTE</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Dimensiones</b>
Organización docencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución</li> <li>• Asignación del profesorado</li> <li>• Dedicación</li> <li>• Gestión</li> </ul>
Elaboración programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Contenidos</li> <li>• Recursos</li> </ul>
Evaluación docencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo clases</li> <li>• Métodos de enseñanza</li> <li>• Sistema evaluación</li> <li>• Clima del aula</li> </ul>
Actividades académicas fuera del aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades docentes en el Centro</li> <li>• Actividades fuera del Centro</li> <li>• Tutorías a los alumnos</li> <li>• Servicio de información y ayuda</li> </ul>

*Fuente: De Miguel Díaz (1991: XLI)*

El diseño eficaz del plan de estudios requiere de una adecuada definición del perfil del profesional publicitario que se quiere formar. Se evitará así que, por indefinición del mismo, los docentes no puedan desarrollar su función en la forma que se espera que lo hagan, esto es, que el aprendizaje esté orientado a que el alumnado adquiriera las competencias necesarias para dar respuesta a la demanda laboral de un perfil profesional concreto. En este sentido, los informes de autoevaluación para la renovación de los títulos de Grado prevista como verificaciones (Real Decreto

861/2010: 58458) de los títulos y otro tipo de iniciativas orientadas a la evaluación de la actividad docente (Docentiaz, etc.) son una buena oportunidad para conocer periódicamente el estado de salud de la formación ofertada y la valoración del profesorado, y fortalecer así la formación y el desarrollo profesional de los docentes.

Estos informes recogen la capacidad de los docentes para adaptarse a los nuevos contextos y participar satisfactoriamente en los procesos de innovación en los que esta inmersa la Educación superior. Tal es la importancia de los resultados obtenidos en estos estudios que son diversas las comisiones que se crean a propósito de ello en los diferentes centros: Subcomisión de Garantía de Calidad del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, Comisión de calidad del centro, Comisión Universitaria de Evaluación Docente (CUED), etc.

La rigidez e inmovilidad de los planes de estudio no juega sólo en contra del centro que oferta dicha titulación, sino que perjudica también al trabajo y la reputación de los docentes, al alumnado, al entorno productivo que absorbe ese personal cualificado<sup>30</sup> y, por ende, al conjunto de la sociedad. Además, la labor docente debe contar con infraestructuras y recursos materiales de calidad y con tecnología que permita al alumnado un aprendizaje de las rutinas productivas que deberá encarar en su futuro desarrollo profesional. Diseño eficaz de los planes de estudio, dotación de infraestructuras y materiales de calidad y excelencia en la docencia facilitarán la motivación de un alumnado que deberá estar a la altura de todos los recursos puestos a sus disposición.

---

<sup>30</sup> *"Son conscientes (los profesionales) de que la formación universitaria es muy atractiva y necesaria para las empresas, en tanto que se trata de la formación superior que más posibilidades tiene de educar para la adaptación al cambio, pero todavía se percibe un divorcio entre ambas instituciones, cuando lo idóneo, según los profesionales, sería que la universidad estuviera ligada al mercado, como condición para mantenerse actualizada, al día."* (Perlado-Rubio, 2012: 10)



## 3.2. NECESIDADES FORMATIVAS Y COMPETENCIAS

### 3.2.1. El estudio de necesidades

Para que la formación universitaria tenga sentido en el contexto en el que se inscribe, debe presentar ciertas características. En primer lugar, debe formar parte de un proceso secuencial y lógico; en segundo lugar, debe formar al alumnado dentro de los perfiles de egresados recogidos en cada titulación que, a su vez, dan respuesta a las necesidades de los entornos laborales en los que se circunscriben, a las necesidades de la sociedad en la que está organizada y a las expectativas formativas de los estudiantes que esperan que sea la garantía de acceso al mercado laboral. Adicionalmente, dicha formación debe estar lista para asumir los cambios que en el futuro inmediato puedan ocurrir en su ámbito y poder así continuar cumpliendo las anteriores condiciones.

La presente investigación se centra en el estudio de las necesidades formativas (fundamentalmente previas al acceso al entorno laboral) en una formación concreta (el actual diseño de los planes de estudio de Grados de Comunicación Publicitaria) desde una perspectiva de las deficiencias en competencias –conocimientos y habilidades– y actitudes que no permitan desempeñar a un individuo una actividad profesional adecuadamente y a las que debe dar respuesta.

En todo este proceso formativo la Universidad puede –y debe regularmente– llevar a cabo un análisis de necesidades que le proporcionen información sobre en qué situación se encuentra la formación vigente y cuáles son sus deficiencias o sus debilidades. Las propuestas de mejora deberán ir encaminadas no sólo a resolver problemas, eliminar errores o mejorar defectos, sino que deben hacerse a partir de la interpretación de las necesidades formativas del futuro.

La formación universitaria en general y las titulaciones en particular tienen objetivos concretos que deben ser logrados con recursos humanos y materiales limitados. Como hemos señalado en páginas anteriores, existen otros actores implicados directa e indirectamente e interesados en el cumplimiento de dichos objetivos. Recoger las percepciones de dichos agentes –en nuestra investigación docentes de los propios centros formativos y profesionales publicitarios en activo– nos ayudará a evaluar cuál es la situación actual en torno a las *necesidades formativas en Dirección de Arte* en nuestro país.

En este sentido resulta habitual encontrar afirmaciones que sugieren que la formación universitaria no satisface las expectativas de uno o varios agentes implicados a los

que hemos aludido al principio de este epígrafe. Por ello, a partir de evidencias específicas que hacen referencia a nuestro campo de estudio, recogidas tanto de asociaciones vinculadas al sector publicitario como de investigadores del área, resulta alentador al menos comprobar que se constata la trascendencia del estudio de las necesidades formativas en este sector profesional:

*"Podemos concluir que, de modo genérico, la optimización de la cualificación, la adquisición de las destrezas más relevantes, en definitiva, las competencias necesarias para el desempeño del puesto de trabajo, se adquieren en el ejercicio profesional dentro de la empresa. Hay una opinión generalizada que afirma que este fenómeno se debe a las deficiencias de la formación reglada, particularmente en el caso de la Universidad. Por ello, la formación adherida al desempeño del puesto de trabajo es de orden capital."* (AGEP, 2000: 152)

*"(...), los responsables de las agencias encuestadas (directores generales, directores creativos, directores de planificación estratégica y directores de cuentas) perciben que la formación que los estudiantes reciben en las Facultades de Publicidad no es la adecuada para incorporarse con garantías al mercado de trabajo. Los cambios que el sector imprime de forma acelerada en los organigramas empresariales y los procesos de trabajo no parece que tengan reflejo en los planes de estudio, si bien los másteres y otros cursos de postgrado de especialización, obtienen mejor valoración."* (Corredor-Farfán, 2010)

*"(...), parece claro que estas transformaciones en la industria publicitaria implican la necesidad de que los actuales planes de estudio de los grados correspondientes adapten su oferta formativa a las nuevas necesidades de la profesión. Si no es así, las universidades españolas seguirán formando alumnos para una profesión que, en medida, ya no existe."* (Fernández, 2010: 10)

Continuando con evidencias que sugieren áreas de evaluación, en esta ocasión de forma exclusiva desde una visión interna y cercana a la propia Universidad, Escudero Escorza (2000) destaca cuatro ámbitos de mejora en la enseñanza universitaria sobre los que reflexiona y sobre los que insta a que se dirija la evaluación e intervención en la Universidad española: alumnado, profesorado, diseños curriculares y docencia. Este autor analizar detalladamente cada uno de ellos y se aventura a señalar los puntos concretos sobre los que se debería incidir. A continuación exponemos aquellos aspectos de cada uno de ellos que desde nuestro punto de vista están relacionados con nuestro objeto de estudio.

En primer lugar, los alumnos y la importancia de la elección de estudios que van a realizar, así como el límite de matrículas por titulación y curso. En ambos casos no sólo los resultados serán mejores, sino que los docentes se encontrarán con menos

obstáculos que impliquen a los alumnos durante el proceso docente. En segundo lugar, el profesorado, cuya formación pedagógica y calidad docente <sup>31</sup> resultan imprescindibles en un proceso de mejora, tal y como veremos más adelante. En tercer lugar, la sobrecarga de asignaturas en los planes docentes y la nula o escasa relación entre las mismas, la inadecuada coordinación pueden afectar directamente al terreno de la motivación, según este autor. Para atajar estos problemas, propone evaluar el diseño de asignaturas del plan de estudios, los contenidos de las asignaturas y los niveles de dificultad de los contenidos tratados. En cuarto lugar, establece dos elementos clave de evaluación de la interacción entre el profesorado y el alumnado: la actuación didáctica de los docentes, y los medios y contextos que le condicionan a desarrollar o llevar a cabo ciertas conductas pedagógicas.

Extender la cultura de la evaluación, como reconoce este autor, y la detección de las necesidades en formación ayudarán a tener un diagnóstico actualizado de los dificultades a las que debe hacer frente el sistema universitario.

### **3.2.1.1. Concepto de *necesidad***

En las siguientes líneas desgranaremos el concepto de *necesidad* para estar en posición de entender mejor su importancia en el ámbito educativo. Es conveniente concretar primero qué entendemos por *necesidades formativas* para entender el objetivo de esta investigación. El significado de la palabra *necesidad*, del latín *necessitas*, según la definición de la Real Academia Española puede tener diversos significados<sup>32</sup> en función del contexto en el que se emplee. En esta investigación la acepción que más se aproxima a nuestro objeto de estudio es aquella que referencia lo que tiene deficiencias, de lo que no se puede prescindir:

*"Una necesidad expresa siempre una diferencia entre una realidad presente y otra deseada. La necesidad informa de una deficiencia expresada como vacío entre lo que es y lo que debería ser." (López Camps, 2005: 79)*

Este concepto, ampliamente estudiado desde diferentes ámbitos, ha sido objeto de análisis de la Psicología, ligado especialmente a las teorías motivacionales y al

---

<sup>31</sup> En este sentido, el modelo de evaluación de la actividad docente se presenta insuficiente para reflejar la realidad compleja de la misma (Rodríguez Gómez, 2000).

<sup>32</sup> La Real Academia Española señala 6 significados para este término: Necesidad. (Del lat. *necessitas*, -*ātis*). 1.f. Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. 2.f. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. 3.f. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida. 4.f. Falta continuada de alimento que hace desfallecer. 5.f. Especial riesgo o peligro que se padece, y en que se necesita pronto auxilio. 6.f. Evacuación corporal de orina o excrementos. U. m. en pl.

concepto de necesidades carenciales vinculadas a las personas, de la Educación de Adultos y de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Agut, 2000). Desde el punto de vista organizacional, las necesidades formativas han sido ampliamente estudiadas, como recogen López Camps (2005) y Agut (1998, 2000). Generalmente el concepto de *necesidad formativa* que refleja un déficit tiene un significado ligado a connotaciones negativas que en cierto modo se refieren al restablecimiento del orden pasado o presente. Sin embargo, no es habitual encontrar este término haciendo referencia a la necesidad como una posible oportunidad de adelantarse a carencias formativas futuras:

*"Existen muchas posibles definiciones. Quizá la que mejor expresa el significado exacto del concepto al que ahora queremos referirnos es aquella que entiende la necesidad como la discrepancia existente entre la situación corriente y la situación deseada del desarrollo educacional, que enfatiza en la igualdad educacional y en el adecuado desarrollo práctico y que puede ser eventualmente mejorable a corto o largo plazo como resultado de un estudio sistemático."* (Tejedor, 1990: 15-16)

Los mismos autores reconocen la complejidad del concepto y no logran un acuerdo sobre qué elementos lo componen o qué factores influyen en él. Diversos expertos coinciden en resaltar las diferentes perspectivas que otros autores han establecido a lo largo de las décadas de los setenta y ochenta (Tejedor, 1990; Aránega, 2013) cuando se ha tratado de establecer el concepto de *necesidad*. Entre otros enfoques existen dos diferenciados que queremos traer a nuestro análisis: el concepto de necesidad basado en la discrepancia<sup>33</sup> y el concepto de necesidad basado en el problema<sup>34</sup> (Aránega, 2013: 22).

Al tratar de detectar las necesidades formativas en una titulación concreta, la presente investigación hace referencia al concepto de necesidad basado en el resultado final de la *"no consecución por parte del alumno de alguno de los objetivos establecidos con carácter básico"* (Tejedor, 1990: 17), discrepancia en cualquier caso susceptible de ser corregida con procesos formativos dispuestos a solventar las diferencias entre la situación esperada y la situación actual. A pesar de que el programa formativo esté diseñado de antemano para cumplir con las expectativas de los agentes implicados directa o indirectamente en el proceso (alumnado, empleadores, sociedad), en términos de conocimientos (*knowledge*), habilidades/destrezas (*skills*) y aptitudes

<sup>33</sup> Como recoge Aránega, existen dos orientaciones para analizar el concepto desde esta dimensión: a) la orientación basada en la carencia, que varios autores lo plasman en forma de ecuación (Agut, 2000: 33): *necesidad formativa = desempeño deseado – desempeño presente o actual*; b) orientación apreciativa, al contrario que la anterior en esta se presta atención a lo que se hace bien y se propone dónde mejorar.

<sup>34</sup> Las necesidades se definen aquí a partir de los problemas que detectan los docentes mediante la observación en su ámbito de trabajo.

(*ability*), queremos dejar claro aquí que la detección de necesidades en ningún caso está vinculado en nuestro estudio a los deseos o intereses de ninguna de las partes que toman parte en el estudio.

### **3.2.1.2. Análisis y evaluación de las necesidades formativas**

Al igual que ocurría con el concepto de necesidad, el proceso de determinación de las necesidades también resulta complejo y no existe consenso. Todas las propuestas toman forma alrededor de la evaluación de necesidades en el ámbito organizacional, lo que refleja la importancia que asume este concepto dentro de las organizaciones. Agut (2000) señala diversas corrientes que trazan líneas diferentes a la hora de determinar las necesidades de una organización. Por un lado, están aquellos autores que en el proceso de determinación de las necesidades incluyen tanto la propia evaluación y análisis de las necesidades como el análisis de las discrepancias. Otros prefieren distinguir entre la evaluación y el análisis de las necesidades, en cuyo caso incluyen además la identificación tanto de las necesidades como de sus causas, con objeto de clasificar los problemas en función de los tipos de intervenciones. Por último, otros autores han decidido sortear verse implicados en estos debates simplemente seleccionando la expresión *análisis del desempeño*.

No obstante, según Sleezer (1992), citado en Agut (2000: 39), también hay algunos espacios en los que estos autores recogen puntos de acuerdo. Una vez más, la literatura vuelve a no ponerse de acuerdo en la aprobación de una forma única de establecer el proceso de determinación de las necesidades formativas por lo que las denominaciones más generalizadas son *evaluación de necesidades formativas (training needs assessment)* y *análisis de necesidades formativas (training needs analysis)* (Agut, 2000: 39). Traemos todo esto a colación por la relación cercana que guarda en algunos aspectos con la evaluación sobre las mismas que se hará más adelante. Para ello, nos centraremos en su acepción más amplia y utilizaremos el término *evaluación de necesidades*.

Igualmente difícil resulta encontrar una única definición sobre el concepto *evaluación*. En esta investigación tomamos como referencia la definición de De la Orden (1991), que define la evaluación como "*el proceso o conjunto de procesos sistemáticos de recogida, análisis e interpretación de información relevante para medir o describir cualquier faceta de la realidad educativa, y sobre esta descripción formular un juicio de valor por su comparación con un criterio o patrón, todo ello como base para tomar decisiones*" (citado en Sánchez, 2001: 373). No cabe duda de que para llevar a cabo



el proceso de evaluación es imprescindible tener conocimiento sobre aquello que se está valorando, por lo que todos los expertos en evaluación confieren gran importancia al diagnóstico como paso previo a la evaluación (op.cit.: 374).

Tanto los estudios académicos como los trabajos orientados a la intervención han solido sistematizar distintas fases en la evaluación de las necesidades e instrumentos específicos de detección de necesidades, aspectos estos en los que no repararemos en nuestro estudio. Sí nos detendremos brevemente en la mención de las técnicas más utilizadas para la recogida de información relacionada con la evaluación de necesidades. Tal y como señalan numerosos autores<sup>35</sup>, la detección y recogida de datos se puede llevar a cabo mediante diversas técnicas que pueden ser combinadas entre sí: la observación directa, el cuestionario, la consulta clave, el análisis de comunicaciones impresas, la entrevista, el grupo de discusión, el test, el documento/archivo y la muestra de trabajo<sup>36</sup>.

En nuestro caso, tal y como especificamos en el capítulo sobre metodología, recogemos información de tres ámbitos diferentes –industria publicitaria, docentes universitarios y otros formadores– a través de entrevistas en profundidad que nos aportan datos cualitativos y de la encuesta que nos aporta datos cuantitativos sobre una misma realidad.

Adicionalmente, Sánchez (2001) presenta las cuatro fases en las que se divide el estudio de necesidades: análisis de las necesidades de intervención, diseño o planificación del programa de intervención, implementación o puesta en práctica y evaluación del programa de intervención. Nuestro estudio tiene un objetivo mucho más modesto y no se adentrará en el procedimiento global del análisis de las necesidades tal y como lo presenta Sánchez. Consideramos que esa es una tarea compleja que sólo la propia institución universitaria, en este caso, puede llevar a cabo en su totalidad.

Para realizar una evaluación de necesidades como la que se quiere formalizar parece más conveniente seguir el modelo<sup>37</sup> de *aproximación a la evaluación de necesidades*, de Tejedor (1990), quien lo recoge a su vez del trabajo llevado a cabo por Witkin (1984). De acuerdo a su esquema, se trata de hacer un análisis de la situación

---

<sup>35</sup> Entre otros, Silberman (2006), Llorens (2003), Sánchez (2001), Agut (2000) y Steadham (1980).

<sup>36</sup> Silberman (2006: 32-34) analiza tanto las ventajas como las limitaciones de todas ellas, no obstante, es Steadman (1980) quien presenta estas nueve técnicas: *observation, questionnaires, key consultation, print media, interviews, group discussion, tests, records/reports, work samples*.

<sup>37</sup> "El término modelo se usa para expresar un marco conceptual de planificación y realización del proceso de evaluación de necesidades, incluyendo en algunos casos estrategias para reunir datos, analizarlos y establecer prioridades" (Tejedor, 1990: 21).

tratando de identificar los problemas presentes existentes en la formación –en nuestro caso, en la formación de la Dirección de Arte–, las causas y entre ellas las que requieren de una solución más inmediata y, finalmente, formular sugerencias que permitan una adecuada toma de decisiones.

Como se ha evidenciado a lo largo de todo el epígrafe resulta complicado encontrar testimonios académicos que hagan referencia al diagnóstico y evaluación de necesidades en el ámbito universitario (Tejedor, 1990), y mucho menos enfocados a las necesidades formativas en los estudios de Publicidad. Sin embargo, es más habitual encontrar referencias recientes a necesidades formativas orientadas a la formación de docentes (Aránega, 2013) o a la evaluación formativa (Barberá, 2003; López Pastor, 2009, 2012; Pérez Pueyo et al., 2008).

### **3.2.2. Historia y concepto de *competencia***

La llamada sociedad de la información o sociedad del conocimiento, subordinada a los cambios tecnológicos y científicos y avocada a vivir en un entorno cada vez más globalizado, ve como las exigencias de competitividad en los procesos productivos, etc. han desestabilizado el orden socioeconómico mundial. Ante esta situación es inevitable reflexionar sobre cómo logran las instituciones educativas universitarias formar alumnos y alumnas que puedan acceder al entorno productivo aportando elementos diferenciales que les permitan mantenerse en un mercado laboral que ha impuesto nuevos modelos de desarrollo empresarial. Por ello, resulta imprescindible conocer a través de qué mecanismos concretos la Universidad consigue ofrecer a las empresas, en nuestro caso concreto a la industria publicitaria, una respuesta acorde a sus demandas y necesidades.

El sistema educativo universitario tiene que hacer frente a los nuevos retos con limitaciones de diverso tipo, pero la orientación hacia la empleabilidad de los estudiantes mediante la incorporación de competencias profesionales al currículo educativo ha sido la respuesta que se le ha dado al mercado laboral y a la sociedad cuando han demandado un cambio.

El concepto de *competencia*, tal y como lo desarrolla Tobón (2006a), comenzó a cobrar importancia durante el comienzo del último cuarto del siglo XX alrededor de dos ámbitos, la lingüística de Noam Chomsky y la psicología conductual de Burrhus Frederic Skinner. A partir de las contribuciones de Chomsky, el concepto pasó a ser ampliamente reflexionado en la propia lingüística y en la psicología tanto conductual como cognitiva, antes de pasar a dar el salto a la educación. Diversas líneas

disciplinares –la psicología desde una perspectiva conductual, la psicolingüística, la psicología cultural o la psicología cognitiva– han aportado desde entonces principios y teorías sobre las competencias que han sido ampliamente estudiadas en diferentes áreas y han contribuido a la consolidación de este concepto en el entorno educativo. Esto le ha otorgado prácticamente desde su concepción un carácter multidisciplinar con diversas fuentes teóricas como la lingüística y la psicología, pero también con aportaciones desde la sociología, la filosofía o pedagogía (Rodríguez, 2007).

Aunque las anteriores contribuciones no han sido las únicas responsables del afianzamiento del concepto, los cambios históricos que comentábamos al principio de este epígrafe han jugado un papel primordial en todo este desarrollo. Tal vez por ello, Tobón (2006b) recoja que actualmente las competencias deben ser abordadas desde un diálogo entre tres ejes centrales: *"las demandas del mercado laboral-empresarial-profesional, los requerimientos de la sociedad, y la gestión de la autorrealización humana"* (op.cit.: 70).

Desde su primera formulación hasta hoy, el concepto de *competencia* no ha logrado consensuar una única definición<sup>38</sup>. Lo que sí se puede decir, sin embargo, es que ha quedado estrechamente vinculado a los ámbitos laboral<sup>39</sup> y educativo<sup>40</sup>, entre los que desde hace décadas se ha dado una *"relacional causal y de influencias"* (Becerra-Serna, 2005: 9).

En este sentido, diversos autores coinciden en señalar en sus aproximaciones al concepto la orientación de la competencia hacia la capacitación y la puesta en práctica de conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo (Iglesias, 2009; De Juanas-Fernández, 2008: 221). Otros reparan, además, en la influencia que la experiencia personal del individuo ejerce sobre la adquisición de las mismas (García-Morillas, 2011). Si bien se pueden evidenciar lo que serían ciertas líneas de aproximación a la definición, es innegable que sólo hay acuerdo al considerar la difícil tarea que resulta pretender aunar los diferentes puntos de vista en una definición (De Juanas-Fernández, 2008: 221). Sierra y Cabezuelo (2010) recogen de forma simplificada las

---

<sup>38</sup> Las definiciones de este concepto desde una perspectiva académica han quedado recogidas por diversas escuelas epistemológicas –modelo funcional, conductista o constructivista– y de la mano de diversos autores (Rodríguez, 2007). Referencias en las que se pueden encontrar también definiciones de este concepto en el ámbito de la educación son: *Educational Structures in Europe* (Proyecto Tuning) (González-Wagenaar, 2003-2006), *Proyecto de Definición y Selección de Competencias* (DeSeCo) (Salganik et al., 1999), *Marc general per a la integració europea* (Hernanz-Rosselló, 2003), *Directrices para la elaboración de Títulos Universitarios de Grado y Máster* (MEC, 2006).

<sup>39</sup> Es la década de 1980 en la que empieza a desarrollarse el concepto de competencia dentro del ámbito laboral, momento en el que a nivel mundial están aconteciendo diversos avances científico-tecnológicos que obligan a repensar la educación y su capacidad para formar a individuos en el nuevo entorno.

<sup>40</sup> Desde la perspectiva conductual se pasó a implementar las competencias en las instituciones educativas de diversos países en la década de 1990. Se buscaba dar solución al problema encontrado en la década precedente: cómo formar para facilitar a las personas el acceso al mercado laboral.

características que se le podrían atribuir a la definición de este concepto y que han extraído de la revisión que han realizado al respecto Barraycoa y Lasaga (2009):

- *El concepto de competencia es genérico y engloba los de habilidad y capacidad.*
- *Entre las competencias se establecen relaciones y asociaciones de tal manera que se complementan, potencian y perfeccionan.*
- *Algunas competencias presentan dimensiones interpersonales e individuales. Así por ejemplo, la competencia de orientación al logro puede suponer tanto la capacidad de proponerse objetivos grupales como individuales.*
- *Cualquier persona puede adquirir y mejorar las competencias en mayor o menor medida, si bien se detecta que algunas personas muestran una predisposición hacia determinadas competencias.*
- *La competencia no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar objetivos individuales y/u organizativos.*
- *La definición de cada competencia debe ser objetivable y permitir la incorporación de mecanismos tanto de evaluación como de evaluación externa." (Sierra-Cabezuelo, 2010: 34)*

Para esta investigación tendremos como referencia aquellas definiciones que incluyendo los dos factores anteriores, otorguen a las competencias además un carácter activo y evolutivo vinculado al proceso de aprendizaje permanente<sup>41</sup>. Así, desde la década de los años 60 y 70 del pasado siglo en el que imperaban las *capacidades* se pasó a las *cualificaciones* en la siguiente década, hasta finalmente comenzar la década de los años 90 con un nuevo planteamiento de las cualificaciones profesionales que dieron paso a redefinirse en modo de *competencias*, tal y como hoy las podemos conocer, y que describirían los resultados del proceso de aprendizaje llevado a cabo (Martínez-Echeverría, 2009, Tobón, 2006b).

En este nuevo contexto la educación se fundamenta en diferentes pilares en los que pasamos de un tradicional "*saber*" a un "*aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser*"<sup>42</sup> según la propuesta orientada a la educación de Delors (1996) o hacia la que los autores Martínez y Echeverría (2009) denominan

---

<sup>41</sup> "El aprendizaje permanente considera todo el aprendizaje como un proceso continuo e ininterrumpido durante todo el ciclo vital. (...) La motivación individual para aprender y la variedad de las ofertas de aprendizaje son claves fundamentales del éxito del aprendizaje permanente." (Comisión Europea, 2000: 8)

<sup>42</sup> "Para cumplir el conjunto de misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: *aprender a conocer*, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; *aprender a hacer*, para poder influir sobre el propio entorno; *aprender a vivir juntos*, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, *aprender a ser*, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores." (Delors, 1996: 95-96)

*"saber y sabor": saber, saber hacer, saber estar y saber ser desde una perspectiva profesional. Ambas propuestas procedentes de los aspectos que las diferentes definiciones del concepto *competencia* han parecido agrupar: "conocimientos generales y específicos (saberes), capacidad de internalizar conocimientos (saber-conocer), destrezas técnicas y procedimentales (saber-hacer), desarrollo de actitudes (saber-ser), competencias sociales (saber-convivir)" (Rodríguez, 2007: 151).*

Por tanto, hoy la educación permite a los individuos realizar un proceso mucho más complejo alrededor del conocimiento –buscarlo, procesarlo, analizarlo y aplicarlo con sentido, entre otros– a través del cual las oportunidades que ofrece para actuar en la sociedad son muy distintas.

En resumen, no existe un único origen ni una única definición para el concepto de *competencia*. Además, su importancia en el sistema educativo se debe a *"una mayor implicación de la sociedad en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial"* (Tobón, 2006a: 4). En la enseñanza universitaria que estamos analizando, como reconocen Pérez Pueyo et al. (2008) el concepto *competencia*, y como hemos comprobado, es tan complejo de definir como clave para la comprensión de los cambios que ha introducido el EEES.

### **3.2.2.1. Aprendizaje en la formación en competencias: rol del docente**

En la definición de este aprendizaje basado en la adquisición de competencias<sup>43</sup> se deben tener en cuenta tanto la formación estructurada en competencias como el individuo. Sin duda, esta formación se orienta al desarrollo de competencias que se puedan utilizar en un desempeño laboral concreto; cada uno tendrá demarcadas cuáles son exactamente las competencias que requerirá a los individuos y en cuáles les formará. Pero el individuo comparte protagonismo con la formación, ya que será su receptor pero no de una forma pasiva como venía sucediendo en el proceso educativo. Ahora será él quien de forma activa adquiera y asimile los conocimientos que le llevarán a desarrollar una labor profesional satisfactoria en la que pueda tomar la iniciativa en las situaciones adversas y contribuya a la creación de un entorno competitivo que finalmente se vea traducido en una mejora de la sociedad en la que está inserto:

---

<sup>43</sup> Tomamos en este caso como referencia la definición que recoge el MEC: *"una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado"* (MEC, 2006: 6).

*"Habíamos definido la formación basada en competencias como el proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes."*  
(Valverde, 2001: 115)

No debe subestimarse la dificultad que ha supuesto incorporar este aprendizaje en competencias en el sistema universitario. Su labor se ha visto sometida a cambios y transformaciones en las metodologías (recursos didácticos nuevos, generación de situaciones que fomenten el desarrollo de habilidades y destrezas), en el trabajo de los docentes responsables de dicha formación (facilitador de conocimiento y encargado de promover un ambiente propicio), incluso en el rol del alumno (rol activo y autónomo).

En este sentido son diversas las críticas que se han producido en torno al proceso de introducción del enfoque de competencias en la educación superior. Tobón recoge y desarrolla algunas de ellas:

- "- Se orienta la educación a lo laboral, descuidando la formación disciplinar.*
- El enfoque de competencias se centra en el hacer y descuida el ser.*
- Las competencias son lo que siempre hemos hecho. Esta es una crítica frecuente por parte de los docentes."* (Tobón, 2006a: 7-8)

Estas críticas han sido respondidas desde diversas esferas y foros. En cierto modo, puede entenderse que el enfoque de competencias haya generado este debate puesto que un proceso así, 'aprender a aprender', viene acompañado de grandes cambios como se mencionaba al comienzo del epígrafe. Estos cambios parecen presentarse positivos para el conjunto de la sociedad por estar más en sintonía con la realidad actual (Tobón, 2008) y con el sistema universitario europeo: mayor pertinencia de los programas educativos, facilidad para la gestión de calidad de los procesos de aprendizaje, favorecimiento de una política educativa internacional e impulso de la movilidad.

El cambio en la enseñanza es evidente. No es sólo, como muchas voces afirman, un simple guiño a las empresas para favorecer la empleabilidad. Es inevitable que la formación superior tenga una correspondencia con el contexto productivo, pero la misión de la Universidad y la formación en competencias va más allá de estar sometida únicamente a las demandas y necesidades del entorno productivo:

*"Pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, y el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales. Las competencias, entonces, significan calidad e idoneidad en el desempeño, protagonismo de los estudiantes, orientación de la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje y contextualización de la formación."* (Tobón, 2006a: 15)

De igual modo, el rol del docente se ha visto transformado: en cualquiera de las etapas formativas diversifica su actuación, adquiere una mayor responsabilidad y es agente clave en cualquier reforma educativa, y su figura recaba más expectativas puestas por parte de la sociedad.

*"La labor de la Universidad y del docente (...) es dar respuesta a los tres grandes retos planteados (...): La formación de un carácter crítico, a la formación de un contenido teórico tal que haga posible dar respuesta a las cuestiones que pueda plantearse el profesional, y ofrecer un conocimiento práctico de las herramientas y de su futura actividad profesional."* (Genaut, 2011: 62)<sup>44</sup>

De él depende, o al menos así lo ve la sociedad, que alumnos que han pasado por la Universidad estén a la altura de lo que se espera de ellos, esto es, que se conviertan en individuos con una participación activa en el futuro.

El docente ya no es la figura poseedora de todo el conocimiento que únicamente lo transmite para que los alumnos lo adquieran –formación basada en la adquisición y acumulación de conocimientos teóricos– (Aránega, 2013), sino que se convierte en un *agente de cambio* (Delors, 1996: 161), activo, innovador y cooperativo que acompaña al alumno durante su proceso de aprendizaje para la vida *"como facilitador, mediador y orientador del aprendizaje, convirtiéndolo en profesor reflexivo que potencia la gestión y la construcción del saber, del saber hacer y del saber ser y estar a través de la formación en competencias generales o transversales y específicas propias de cada titulación"* (Hernández, 2005).

La relación entre docente y estudiante cambia y surge un nuevo diálogo, más enriquecedor para ambas partes dentro y fuera de las aulas, tras el que el alumno sale fortalecido con confianza para encarar de manera eficaz y comprometida los retos del siglo XXI. En este contexto, el docente debe ser competente, esto es, poseer dominio

---

<sup>44</sup> Extracto de la ponencia presentada por este mismo autor en las I Jornadas de Periodismo electrónico celebradas en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea en junio de 2000.

sobre la disciplina que imparte<sup>45</sup> y presentar ciertas competencias específicas de su profesión para desempeñar el papel que tiene asignado (Tejada, 2009; Galvis, 2007; Valcarcel, 2003; Zabalza, 2003). Además, debe contar con el apoyo institucional (de gestión y económico), con recursos materiales e infraestructuras, con condiciones laborales favorables y con el reconocimiento de la sociedad (saber que está dando respuesta a sus necesidades) para poder desempeñar su labor profesional de forma eficaz<sup>46</sup> (Delors, 1996).

### **3.2.2.2. Clasificación de las competencias**

La clasificación de las competencias puede hacerse atendiendo a diversos criterios. Autores como De Juanas y Fernández (2008), Tobón (2006b), Becerra y Serna (2005) y Vargas (2004) recopilan algunas clasificaciones<sup>47</sup> de las que se desprende que existen dos perspectivas principales: la perspectiva profesional y la perspectiva educativa. Además de las ya mencionadas en torno al *saber*, *saber hacer*, *ser*, *convivir* y *saber* se les puede atribuir a su vez diversas propiedades: habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, valores (Rodríguez, 2007).

En la presente investigación utilizaremos la clasificación más extendida en relación a las actividades de aprendizaje-enseñanza en la educación superior, que se ha utilizado para la configuración del currículo de los títulos de grado<sup>48</sup> y que recogen autores como Tobón (2006b) y Vargas (2004):

- BÁSICAS: aquellas competencias primordiales que requiere el individuo para desempeñar cualquier actividad en sociedad o en cualquier ámbito laboral. Estas se pueden caracterizar por: constituir la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; adquirirse en la educación básica y media; posibilitar analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; constituir un eje

---

<sup>45</sup> "De todo esto se deriva la exigencia explícita de que los perfiles de los profesores universitarios han de ser, en lo posible, 'profesionales en activo', o generar enlaces con otros profesionales del mercado para que estén actualizados en contenidos y competencias de su área formativa." (Perlado-Rubio, 2012: 15)

<sup>46</sup> El autor reúne estas condiciones haciendo referencia a la educación básica. Nosotros hemos decidido destacar aquí sólo algunas y que sirven de igual modo para hablar de los docentes que nos ocupan en esta investigación.

<sup>47</sup> Otra clasificación relevante es la de Bunk (1994), considerada como una de las más significativas y que señala cuatro tipos de competencias: *competencia técnica*, *competencia metodológica*, *competencia social* y *competencia participativa*.

<sup>48</sup> Tanto el EEES como el *Libro Blanco* (ANECA, 2005), por nombrar dos referencias, utilizan esta clasificación, este ha sido el motivo de desarrollar esta clasificación aquí y no otra, a pesar de que existen muy diversas formas de clasificarlas. El Proyecto Tuning (González-Wagenaar, 2003) ya presentaba una clasificación flexible de competencias (que se podía utilizar como referencia para el diseño y evaluación de los planes de estudios) donde su clasificación demarcaba dos grandes grupos con algunas especificidades cada una de ellas: genéricas (instrumentales, interpersonales, sistémicas) y específicas de cada área. En el mismo proyecto también se hacía hincapié en formar y desarrollar conocimientos y habilidades específicas de cada área.



central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

- GENÉRICAS/TRANSVERSALES: aquellos conocimientos y habilidades asociadas al desarrollo de varias ocupaciones. Estas se dirigen a: aumentar las posibilidades de empleabilidad; favorecer la gestión, consecución y conservación del empleo; permitir la adaptación a diferentes entornos laborales; no estar ligadas a una ocupación en particular; adquiribles mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje; adquisición y desempeño evaluables.
- ESPECÍFICAS: aquellas competencias propias de una determinada función productiva. Ofrecen un alto grado de especialización.

Además, las competencias se definen en base a los perfiles de egreso de cada titulación y después se insertan en la titulación concreta. La definición de las mismas también se establece de forma concreta. Así, Tobón (2006a) indica que para cada uno de los perfiles profesionales de egreso se indican las competencias con los siguientes elementos:

- Verbo de desempeño
- Objeto
- Finalidad
- Condición de calidad

Adicionalmente, si se considera necesario, se le podría añadir cualquier otro componente que resulte aclaratorio y ayude a la comprensión de la competencia. A su vez, en la estructura de cada unidad tendrán lugar dos componentes nuevos: los elementos (contenidos de los saberes esenciales, indicadores de desempeño y evidencias) y los problemas e incertidumbres.

En definitiva, el perfil de las competencias se define como “el resultado final de los estudios universitarios, y ellas responden a los requerimientos del ejercicio profesional acorde con las características del contexto presente local y global, y las tendencias de la profesión hacia el futuro acorde con los cambios sociales, políticos y tecnológicos. Para cada competencia identificada se establecen niveles en su formación y unidades de competencias, con sus respectivos indicadores” (Becerra-Serna 2005: 22).

### **3.2.2.3. Evaluación en programas basados en competencias: calidad de la enseñanza**

Los sistemas de formación basados en competencias guardan relación con el acceso al mercado laboral, con la competitividad económica y con las necesidades de una sociedad caracterizada por el cortoplacismo y por enfatizar en exceso el presente. Como recogen Martínez y Echeverría, esta formación además se determina por poseer estas características:

*"- Las competencias son cuidadosamente identificadas, verificadas y conocidas por todas las personas implicadas en el proceso de enseñanza aprendizaje.*

*- La instrucción se centra en el desarrollo de cada competencia y a cada una de ellas acompaña su correspondiente evaluación.*

*- La evaluación tiene en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.*

*- La instrucción es predominantemente individualizada y el progreso de los participantes en el programa es al ritmo de cada uno.*

*- Requiere la participación del alumnado en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.*

*- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación."*

(Martínez-Echeverría, 2009: 133)

El listado anterior muestra que la implantación de las competencias en los títulos de grado ha supuesto un gran esfuerzo para todos los agentes implicados –instituciones universitarias y su personal, alumnos, sociedad– y no sólo desde una visión de recursos económicos, sino de esfuerzo y dedicación a su implantación. Tal ha sido su importancia que se ha convertido incluso en el indicador de calidad de la educación, como han establecido diversos organismos vinculados a la educación superior.

Por tanto, parece lógico pensar que ello también tenía que traer una renovación del sistema de evaluación existente. Algunos de los aspectos positivos del enfoque en competencias es que no se basa en una formación rígida; es un proceso complejo con un incontestable carácter flexible orientado a la comprensión de un nuevo modelo de aprendizaje en el que se apuesta por el autoaprendizaje, el descubrimiento, el trabajo en equipo, etc. Consecuentemente, se han debido buscar mecanismos de evaluación que en este contexto permitieran obtener una información significativa sobre la marcha del proceso formativo del estudiante. En la formación basada en competencias, la evaluación no se puede tomar como punto y final del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino como un medio de dicho proceso enfocado a la consecución de un

resultado de aprendizaje, que revele a su vez una mejora de la calidad de la docencia y el desarrollo del enfoque práctico del currículum:

*"Evaluar los programas formativos tiene como finalidad contribuir a mejorar la calidad de la oferta educativa y potenciar el desarrollo profesional." (Sánchez, 2001: 376)*

Así la simple verificación de la adquisición de las competencias resultaría un tanto simplista para un proceso de aprendizaje como este, ya que no reflejaría necesariamente el desempeño de las mismas de forma eficaz, al igual que ocurriría con las actitudes o destrezas adquiridas.

Este proceso requerirá conocer qué se va a evaluar, para qué, y conocer cuáles son los métodos y técnicas más oportunas para la evaluación de las competencias. A diferencia del sistema tradicional, ahora la evaluación pasa a ser continuada, a través de diferentes estrategias y procedimientos, y el alumno es parte activa de la evaluación.

En este contexto es vital ser consciente de la importancia de la evaluación. Los dos agentes protagonistas del proceso de aprendizaje, estudiante y docente, juegan un papel fundamental, ya que mediante este sistema de retroalimentación ambos conocerán cómo se ha desarrollado el aprendizaje, si ha habido progresos y si se han adquirido las competencias esperadas, en qué grado y cómo se trabaja la capacidad de autoevaluación. En dicho proceso se evaluarán los tres tipos de contenidos que durante el periodo formativo el alumno asimila de forma activa (a través de la observación, comprensión, interpretación, reelaboración, etc.) y de los que posteriormente se apropia configurando su yo como individuo: a) conceptuales (datos o hechos, conceptos); b) procedimentales (saber hacer, saber cómo hacer); c) actitudinales (las actitudes, valores o normas).

Para llevar a cabo la evaluación de las competencias se dispone tanto de métodos como de técnicas (Becerra-Serna, 2005) que permitirán llevar a cabo dicho proceso. Quedará a la elección de los centros universitarios o de los docentes la designación de cada una de ellas en base a la competencia que se quiera evaluar en cada caso concreto:

- Métodos: por proyectos; por casos.
- Técnicas: entrevista; informes, críticas o artículos; presentación; debate; examen; prueba oral; ensayo; portafolio; solución de problemas; diario; lista de cotejo; escala de rango o categoría; rúbrica.

Los métodos o técnicas que se utilicen pueden adoptar diversos formatos y pueden variar en los diferentes momentos de evaluación de un programa de estudio. De lo que no cabe duda es de que *"en la medida en que los programas se han diseñado con miras a ciertos resultados que se formulan en términos de competencias, las actividades de enseñanza y aprendizaje tendrán que diseñarse de tal manera que ayuden a adquirir dichos resultados, y las prácticas evaluadoras tendrán igualmente que ser las adecuadas para determinar si se han obtenido o no los resultados previstos"* (González-Wagenaar, 2006: 252).

En resumen, necesidades y competencias son conceptos complejos que han generado abundante literatura científica a la que han contribuido numerosos autores, no sólo en el ámbito educativo. La Psicología, la Lingüística, la Sociología, la Pedagogía, la Filosofía o el ámbito organizacional han sido áreas que han analizado dichos conceptos con anterioridad. El estudio de las necesidades y competencias vincula estrechamente las transformaciones habidas en el ámbito laboral y en el ámbito educativo. Adicionalmente, en la formación universitaria ambos conceptos poseen un carácter dinámico y cambiante ligado actualmente tanto a la oferta formativa, a la propia formación y al proceso de enseñanza, como a los docentes y a los estudiantes.

La implantación de una formación universitaria basada en la adquisición de competencias ha suscitado diversos debates y discrepancias en el ámbito académico. Por lo general, las voces más críticas han señalado que la formación universitaria está alejada de las demandas reales y cambiantes del mercado laboral a pesar de que estos cambios se han introducido precisamente para actualizar la formación y aproximarla a las necesidades reales del entorno productivo. Otros, en cambio, han visto aquí la solución a los problemas de cualificación profesional. La Universidad debe hacer frente al reto de contribuir al cambio y a la mejora de las cualificaciones y del *saber hacer*, concediendo en este proceso un rol más activo a los docentes y a los alumnos.



### 3.3. FORMACIÓN PUBLICITARIA EN EL ESTADO ESPAÑOL

#### 3.3.1. Antecedentes

Resulta difícil determinar con exactitud la fecha y el lugar donde se impartió el primer curso sobre publicidad. No obstante, tal y como apunta Alfonso Méndiz Noguero se tiene constancia de que fue en Estados Unidos en 1904 cuando se impartió el primer curso de la mano de Walter Dill Scott en la Northwestern University de Illinois (Méndiz, 2000: 182). En el caso europeo, según indica este mismo autor, el antecedente de esta formación se sitúa en Francia. En el año 1907, Luis Vergne<sup>49</sup> (op. cit.) figura como el primer docente que pronunció una conferencia ante la Asociación de Altos Estudios Comerciales de París para defender una enseñanza reglada sobre técnicas publicitarias.

En nuestro país Pedro Prat Gaballí<sup>50</sup> puede considerarse como el pionero en introducir esta formación en Publicidad. Realizó sus estudios en la Escuela de Comercio de Barcelona y desde un inicio se dedicó a escribir poemas, faceta que no abandonaría y que incluso le llevaría a publicar diversos libros. Durante este tiempo diversas publicaciones de origen norteamericano ejercieron en él una gran influencia. Los contenidos en publicidad, las técnicas comerciales y el lenguaje de revistas como *System*, *Printer's Ink* o *Advertising World* le ayudaron a realizar algunas de sus primeras campañas publicitarias y a transformar la publicidad española. Asimismo, en nuestro país dirigió algunas revistas como *Comercio* y *Fama*.

Durante el año 1914 coincidiendo con el inicio de la I Guerra Mundial Pedro Prat Gaballí se dedicó a preparar dos textos sobre publicidad que publicaría al año siguiente en la Enciclopedia *El comerciante moderno*. En el curso 1915/1916<sup>51</sup> la Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona le encargó la impartición de un curso sobre publicidad, 8 lecciones en horario nocturno que durante el curso siguiente vieron la luz en formato libro.

Durante el curso 1916/1917 impartiría un nuevo curso denominado *Ventas por correspondencia y campañas de publicidad*. En este mismo año se publicó el libro

---

<sup>49</sup> Conferencia pronunciada el 17 de diciembre de 1907 y publicada en París por la imprenta G. de Malherbe: *La publicité, nécessité de son enseignement*.

<sup>50</sup> Son diversos los autores y las fuentes que reconocen a Pedro Prat Gaballí como el máximo exponente de la formación y la producción científica en nuestro país, así como el valor teórico y técnico de sus obras: Méndiz (2000), Castellblaque (2001), Rodríguez Martín (2007), Rom-Altarriba-Martorell (2009), Quintas (2011), La Historia de la Publicidad (recurso online), Academia de la Publicidad (recurso online).

<sup>51</sup> El 14 de abril de 2016 se ha celebrado *Cent!*, un acto de conmemoración del centenario de la primera clase de publicidad impartida en el Estado español por Pedro Prat Gaballí. La celebración ha sido organizada por el Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya y ha tenido lugar en la Casa Lotja de Mar.

titulado *Una nueva técnica, la publicidad científica*<sup>52</sup>. Esta se convertiría en la primera referencia teórica sobre publicidad en España escrita en español.

Posteriormente, en 1919, funda la revista *Fama*, donde crea y dirige el departamento técnico de la agencia de publicidad con el mismo nombre. A partir del año 1922 abandona la revista y la publicidad, para dedicarse a la venta de los perfumes de la Casa Gal. A pesar de ello, siempre continuaría vinculado a la publicidad lo que le reportaría un gran éxito en su nueva etapa profesional. A finales de la década de los años 20, en 1929, se lleva a cabo el I Congreso Nacional de Publicidad en Barcelona, donde el propio Pedro Prat Gaballí presenta una ponencia. La extensa aportación científica publicitaria de Pedro Prat Gaballí se ha visto reconocida desde el año 2007 por el Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya con la creación del Premi Prat Gaballí<sup>53</sup>.

A pesar de estos antecedentes, en nuestro país la enseñanza organizada y sistemática en publicidad no terminaba de consolidarse. Sería Barcelona la ciudad que acogería el número más significativo de centros de enseñanza sobre publicidad y donde más proliferaría la producción científica en este ámbito. Entre los principales centros se encuentran la Escuela de Altos Estudios Mercantiles –l'Escola d'Alts Estudis Mercantils– donde se creó la cátedra de la materia *Investigación de mercados y publicidad* –pero que debido a la Guerra Civil no pudo desarrollar su actividad con normalidad– o la Academia Cots que ofreció los primeros cursos de publicidad científico-práctica.

Entre los nombres de otros docentes publicitarios que siguieron los pasos de Pedro Prat Gaballí en esa época y que también publicaron varios libros se encuentran Rafael Borí<sup>54</sup>, José Gardó y Juan Aubeyzón. A partir del año 1926 comienza el asociacionismo en el sector de la publicidad en el Estado español: asociaciones empresariales, asociaciones profesionales y asociaciones regionales, de la mano de profesionales de la publicidad, entre los que se encontraba también Pedro Prat Gaballí (Herranz-González-Posada, 2014). Estas organizarían diversas exposiciones, cursos,

<sup>52</sup> Esta obra fue editada por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona. A esta obra la siguieron otras como: *Publicidad Racional* (1934. Barcelona: Labor), *El poder de la publicidad. Nuevos ensayos* (1939. Barcelona: Editorial Juventud) o *Publicidad combativa* (1953. Barcelona: Labor). No obstante, este autor realizó diferentes contribuciones, escribió artículos en publicaciones periódicas, realizó diversas conferencias y ponencias además de continuar con la escritura de poesía.

<sup>53</sup> El Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya otorga el Premi Prat Gaballí desde el año 2007. Esta premio pretende fomentar la investigación en Publicidad y Relaciones Públicas, premiando "aquella tesis doctoral o trabajo final de doctorado (tesina o asimilables) que contribuyan de una manera más clara al progreso de la profesión publicitaria o de relaciones públicas". La dotación del mismo asciende a 3.000€. Y desde el año 2009 es Miembro de Honor de la Academia de la Publicidad.

<sup>54</sup> Rafael Borí escribió junto a José Gardó obras como el *Tratado completo sobre publicidad y propaganda; Tomos I y II*. Editado en Barcelona por José Montesó editor en el año 1931.

conferencias y más congresos. Durante esos años también nacen algunas revistas específicas del sector y se publican varios libros sobre publicidad.

La aparición de una formación en publicidad junto con la proliferación de las publicaciones científicas sobre publicidad, la especialización de los departamentos y la separación de las agencias de publicidad de las de medios, el sentimiento de colectivo profesional, las recientes transformaciones en la publicidad y los primeros libros favorecieron la tecnificación de la publicidad. Además se demostró que el desempeño profesional, la producción científica publicitaria y la formación iniciadas en Cataluña eran tareas compatibles y extensibles al conjunto del Estado español.

En esta época, aunque son varias las escuelas que se crean por todos los países sobre muy diversas áreas de conocimiento, hay una que destaca en particular. En Alemania en 1919 y de la mano del arquitecto alemán Walter Gropius se funda la *Staatliches Bauhaus*<sup>55</sup>. Desde entonces no ha habido ningún otro sistema educativo que haya gozado de tanto prestigio y reconocimiento incluso posteriormente a su cierre. Durante los 14 años que permaneció abierta, esta escuela sentó las bases del diseño gráfico y el diseño industrial e influyó de forma excepcional en el arte, el diseño y la arquitectura.

Esta primera escuela de diseño es considerada aún hoy en día como el lugar donde se desarrollaron las teorías sobre la forma, el color y la composición –elementos claves en la Dirección de Arte– y el funcionalismo, y donde se pretendió recuperar la relación entre la artesanía y arte en la producción. Como señala Eguizábal, *"trabajar por la unificación de las artes, por la vinculación a la industria y a la producción, y por el empleo de las nuevas tecnologías fueron algunas de sus directrices. (...) El fundamento de la Bauhaus no era la creación de un estilo sino la fundación de un proceso de desarrollo que pudiera responder a los factores cambiantes de la vida, sin ligaduras a una época o a una nación"* (Eguizábal, 2001: 122). El conjunto de artistas que la defendían y trabajaban en ella propulsaron unos estudios más prácticos y no tan teóricos como los que estaban implantados ya en muchos países. Así, en sus instalaciones se llevaba a cabo diferentes talleres sobre tipografía, fotografía, etc.

Tras la Guerra Civil Española y durante el régimen franquista tanto la industria publicitaria española como la enseñanza publicitaria sufrieron un estancamiento. Las décadas de los años 40 y 50 fueron especialmente difíciles, con una Universidad vinculada al poder vigente y que se había convertido en un lugar de difícil acceso y elitista. En 1960 nace la Escuela de Publicidad en el Centro Español de Nuevas

---

<sup>55</sup> También conocida por Bauhaus o Casa estatal de la construcción, en español. Se puede consultar más información sobre la misma en: <http://www.bauhaus.de/bauhaus1919/index+M52087573ab0.html>



Profesiones (CENP) de Madrid, una escuela privada pionera en la implantación de estudios específicos y enseñanza organizada sobre Publicidad y Relaciones Públicas del país. Los estudios en esta Escuela de Publicidad se completaban tras tres años de clases en los que se impartía una formación tanto teórica como práctica.

El Estatuto de la Publicidad (Ley 61/1964, de 11 de junio) trajo a la profesión una reglamentación jurídica y el reconocimiento del profesional publicitario asignándole el nombre de Técnico de Publicidad. Además, contemplaba la creación de la Escuela Oficial de Publicidad. El impulsor de este cambio fue el Ministerio de Información y Turismo, dirigido por Manuel Fraga Iribarne, que consideró necesaria su creación dependiente del Instituto Nacional de Publicidad.

Con la implantación y el desarrollo del primer curso de esta recién creada escuela ese mismo año la docencia publicitaria quedaba por fin instaurada y organizada, algo que muchos profesionales y docentes venían persiguiendo desde hacía ya varios años. En el segundo curso, atendiendo a los modelos educativos europeos las asignaturas se dividirían en cuatrimestres. El tercer y último curso sería el más práctico de todos, y también contemplaría ciertos cambios en el plan de estudios: las asignaturas se agruparían por bloques respetando las áreas a las que pertenecía cada una. Durante el transcurso del verano de 1967 se celebró la I Asamblea Nacional de Centros de Enseñanza Publicitaria. En 1968, tras el éxito cosechado en la capital, se decidió implantar la Escuela Oficial de Publicidad también en Barcelona.

La recuperación económica del país y la buena marcha de la industria publicitaria alentaron el surgimiento de nuevos centros de enseñanza de publicidad de carácter privado en respuesta a la gran demanda de estos profesionales por parte de la industria. Cuando en 1968 tuvo lugar la II Asamblea Nacional de Centros de Enseñanza Publicitaria, se contaba con 12 centros privados repartidos por todo el país reconocidos por el Ministerio de Información y Turismo. El tema central de dicha Asamblea fue la modificación de los planes de estudio de una forma conjunta, todos los centros tomarían parte, fueran estos públicos o privados.

### **3.3.2. La llegada de la Publicidad a la Universidad**

La nueva Ley General de Educación que se estaba preparando en 1970 permitió un modelo nuevo de Universidad, ahora más libre y democrática. El Decreto 2070/71 aprobado por el Gobierno regularía a partir de entonces los estudios de Periodismo y otros estudios de Comunicación Social en el Estado español. Así la Licenciatura de Periodismo podría comenzar a impartirse ese mismo curso 1971/1972 en las recién

creadas Facultades de Ciencias de la Información: en la Universitat Autònoma de Barcelona, en la Universidad Complutense de Madrid y en la Universidad de Navarra, aunque la Licenciatura de Ciencias de la Información en la rama de Publicidad sólo se podría cursar en los dos primeros centros mencionados.

En su artículo sobre los orígenes y la evolución de la docencia publicitaria en España, Alfonso Méndiz Noguero (2000) recoge que la llegada de la Publicidad a la enseñanza universitaria hizo que las anteriores Escuelas Oficiales de Publicidad tuvieran que ser clausuradas en el plazo máximo de cuatro años, ya que así se había determinado en el Decreto que regulaba los estudios universitarios. Tuvieron que pasar cinco años (1977) hasta la creación de una nueva Facultad de Ciencias de la Información: la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, adscrita a la Universitat Autònoma de Barcelona y una de las primeras Universidades en adoptar estos estudios. Tras cuatro años de andadura obtuvo el permiso para constituirse como Facultad independiente, de modo que se convirtió en el tercer centro en impartir la Licenciatura de Ciencias de la Información en la rama de Publicidad<sup>56</sup> de todo el país.

En 1983, 12 años después de la creación de las primeras Facultades en Ciencias de la Información se nombró el primer catedrático en Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid, Juan Antonio González Martín. A partir del año 1985 con el proceso de descentralización de la Educación Universitaria las Comunidades Autónomas comienzan a asumir competencias en la gestión de estos centros. Este hecho es el desencadenante de la proliferación de las Universidades y Facultades en el Estado español. Para que ocurra lo mismo en el ámbito de las Universidades privadas habrá que esperar hasta el año 1991, ya que es a partir de este momento cuando este tipo de centros comienzan a extenderse por diversas Comunidades Autónomas del territorio español.

Tres años más tarde, en 1988 nace la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Salamanca, y un año más tarde, en 1989, son la Universidad de Sevilla y la Universidad de La Laguna (únicamente el segundo ciclo) los centros universitarios en adoptar esta titulación entre su oferta formativa.

La década de los noventa es la época de mayor crecimiento en la oferta formativa universitaria en Publicidad. Así surgen estudios universitarios en la Universidad Cardenal Herrera CEU de Valencia, adscrita a la Universidad Complutense de Madrid

---

<sup>56</sup> Ambas especialidades, Periodismo y Publicidad, se desarrollaban a lo largo de cinco cursos y contaban con un tronco común de asignaturas durante los tres primeros años que componían el primer ciclo. En el cuarto año los alumnos podían elegir por unos u otros estudios, con asignaturas específicas de la rama de Publicidad: Marketing 1-2, Estadística, Creatividad, Teoría e Historia de la publicidad, Psicología de la Publicidad, etc.

(1990), el Colegio Universitario de Segovia y el Colegio Europeo de Estudios Superiores de Madrid (1991), la Universidad de Málaga y la Universidad de Navarra (1992) y la Universitat Ramon Llull de Barcelona y la Universidade de Vigo (1994), la Universidad Europea de Madrid y la Universidad Antonio de Nebrija (1995)<sup>57</sup>, la Universidad Pontificia de Salamanca (1996), la Universidad Católica San Antonio de Murcia (1997), la Universitat d'Alacant (1998). Antes de la finalización del siglo XX son la Universitat Jaume I de Castellón (Facultad de Ciencias Humanas y Sociales) y la Universidad privada San Pablo-CEU los últimos centros en unirse a esta lista.

A comienzos del siglo XXI un total de 16 centros impartían esta licenciatura oficial en el Estado español. A estas se les sumarían en el año 2000 la Universidad pública Rey Juan Carlos y la Universidad privada Camilo José Cela. En el próximo año se establecerían las Universidades públicas Universitat de Barcelona, la Universitat de Girona, la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona y el Centro Universitario Francisco de Vitoria. Al año siguiente, en 2002, se reconoce la universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid que acoge la titulación en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información. Un año más tarde, ya en 2003, diversas Universidades incorporan la titulación a su oferta: la Universidad privada Universitat de Vic en la Facultad de Empresa y Comunicación, la Universidad de Murcia en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información, mientras que la Universidad Abat Oliva-CEU imparte esta titulación en su Facultad de Ciencias Sociales. Entre los años 2004 y 2007 otros centros fueron incorporando poco a poco esta licenciatura.

Desde comienzos del siglo XXI, cumplido ya el primer quindenio, se puede afirmar que esta oferta formativa en estudios de Comunicación Publicitaria se ha visto triplicada. Al igual que los centros, que se han ido extendiendo por diversas Comunidades Autónomas, también se ha dado un creciente número de ingreso de alumnos en esta carrera universitaria.

### **3.3.3. La enseñanza universitaria de la Publicidad en la actualidad**

El proceso de incorporación de centros universitarios a la formación en Comunicación Publicitaria ha continuado hasta el presente. Actualmente, esta cifra asciende a 46 centros<sup>58</sup>, es decir, más de la mitad de los centros que componen el panorama

<sup>57</sup> Año en el que se produce la reforma del plan de estudios, a la que le seguiría otra en el año 1999. En el caso de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, es partir de este cambio al Plan Nuevo en el que el Centro pasa a denominarse Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación y en el que se imparte la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas.

<sup>58</sup> Según datos consultados en abril de 2016 en la página Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En esta cifra quedan recogidas las siguientes titulaciones: Publicidad, Comunicación Publicitaria,

universitario español<sup>59</sup> imparten esta formación.

Los primeros estudios universitarios sobre Publicidad obtuvieron la denominación de Licenciatura en Publicidad para pasar posteriormente a Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas. Actualmente y con la implantación del EEES, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)<sup>60</sup> ha admitido diversas denominaciones para una misma titulación: Grado en Publicidad y Relaciones Públicas, Grado en Comunicación, Grado en Comunicación y Relaciones Públicas, Grado en Publicidad y Grado en Comunicación Publicitaria. Además de estos cinco Grados, actualmente también existen los denominados Dobles Grados en los que los anteriores comparten titulación con otros estudios. Estas dobles titulaciones también estaban vigentes en las Licenciaturas del antiguo plan de estudios ahora en proceso de extinción.

En cuanto al tipo de centros se refiere, la Publicidad no aparece ya únicamente en el seno de las Facultades de Ciencias de la información, sino que los actuales grados se imparten en diversas facultades: Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación –la más habitual de todas–, Facultad de Comunicación, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Facultad de Ciencias Humanas e Información, Facultad de Empresa y Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Turismo, Facultad de Letras, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Ciencias de la Información, Facultad de Estudios Sociales, Facultad de Artes y Comunicación, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales o Facultad de Comunicación y Documentación.

---

Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación y Relaciones Públicas, Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas y Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing. Al realizar esta búsqueda no se han contemplado los Dobles Grados en Comunicación y tampoco los Grados de nueva creación que pertenecen a la rama de conocimiento de las Ciencias Sociales pero no son cercanos a nuestro objeto de estudio.

<sup>59</sup> El informe publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2014-2015*, señala la existencia de 83 universidades. También se puede consultar esta y otra información actualizada referente al Sistema Universitario Español –Universidades, centros universitarios y títulos universitarios de carácter oficial y con validez nacional– en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

<sup>60</sup> Agencia constituida en el año 2002 encargada de realizar la evaluación de la calidad de la enseñanza en España. La labor de esta agencia y otras existentes en las diferentes Comunidades Autónomas es realizar la lectura, revisión y acreditación de los planes de estudio y titulaciones –que se inscribirán en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT)– presentados a su evaluación por cada una de las Universidades y previa verificación del Consejo de Universidades. Como recogen algunos autores, *"la facultad casi ilimitada para establecer y aplicar los protocolos de verificación y acreditación"* (Vidal Prado, 2012: 272-273) que se le han otorgado ha propiciado que el Consejo de Universidades haya tenido que tomar parte en el asunto enfrentándose a la ANECA.

En la actualidad, la enseñanza de la Publicidad está presente en diversos centros de carácter privado que imparten una formación especializada en una o varias áreas de la comunicación publicitaria. A pesar del alto enfoque práctico de su oferta formativa, la titulación universitaria sigue siendo la formación básica de todos los profesionales de la Comunicación Publicitaria.

Como hemos señalado anteriormente, es fundamental realizar el análisis de la oferta formativa para comprobar posteriormente la relación que existe entre las necesidades y demandas de la industria publicitaria y la oferta formativa que efectivamente se ofrece a los futuros profesionales en los estudios de Comunicación Publicitaria y en concreto en el ámbito de la Dirección de Arte. Además de las cuestiones metodológicas descritas en el capítulo correspondiente, este análisis requiere que nos detengamos a examinar la distinción existente entre la enseñanza reglada y no reglada no universitaria. Las diferencias entre ambos tipos de formación son considerables e importantes, no sólo por el nivel de validez y reconocimiento de esta enseñanza, sino también por su relación con las razones que influyen en el alumnado a la hora de elegir una u otra formación.

La enseñanza reglada<sup>61</sup> es aquella ordenada por un sistema educativo –en el Estado español actualmente se encuentra dentro de la estructura y organización del sistema educativo de la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE)<sup>62</sup> que modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación<sup>63</sup> (LOE)– gestionado desde la Administración educativa de un país. La formación no reglada, por el contrario, es toda aquella que se encuentra fuera del Sistema Educativo Oficial, con características y objetivos muy distintos.

El Sistema Universitario Español recoge las titulaciones oficiales universitarias: Grados, Másteres y Doctorados. No obstante, toda la formación impartida en las Universidades es enseñanza reglada; la excepción la constituyen los Títulos Propios de Máster,

---

<sup>61</sup> La enseñanza reglada se encuentra dividida en diversas etapas en las que queda comprendida la siguiente formación: Educación Preescolar y Educación Infantil Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional, Formación Universitaria y Enseñanzas de régimen especial (artísticas e idiomas). El Sistema Educativo regulará y organizará desde la Administración aquellos aspectos relacionados con el profesorado, contenidos, competencias, admisión de alumnado, etc. Sólo superando satisfactoriamente los requisitos establecidos, los alumnos podrán obtener un título de carácter oficial, en la mayoría de los casos previo abono de las tasas correspondientes.

<sup>62</sup> Esta ley fue aprobada en el Congreso de los Diputados el 28 de noviembre de 2013, y posteriormente publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el 10 de diciembre como Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre. Esta se puede considerar como la séptima Ley Orgánica de Educación en la democracia española, la cual ha comenzado a aplicarse de forma gradual durante el pasado curso 2014/2015.

<sup>63</sup> Esta no queda derogada, sino que continúa en vigor en todo aquello que no se ha modificado: educación infantil, régimen jurídico aplicable al profesorado, régimen jurídico aplicable a los centros docentes, medidas generales de atención al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, sistema general de becas y ayudas al estudio e inspección educativa.

experto o especialista, los Títulos de Postgrado profesional o programas destinados a la formación continua o aquellos cursos de duración más reducida.

Por lo general, la enseñanza no reglada se caracteriza por ser una formación más directamente orientada a la cualificación para el mercado laboral. Tras detectar ciertas carencias en alguno o varios aspectos en la formación sujeta a regulación, aprovecha la ventaja de una mayor flexibilidad para ofrecer unos planes formativos variados. Este es el caso de la *"otra formación"* que se analizará aquí y que cuenta con un marcado carácter profesional orientado a ofrecer una enseñanza específica en Comunicación Publicitaria, en Comunicación Creativa u ofrecen una enseñanza específica sobre Dirección de Arte. La no obtención de un título con validez oficial tras la finalización del periodo formativo no significa que no hayan obtenido una formación especializada o apta para conseguir un empleo en la industria publicitaria. Se trata, por lo general, de centros privados (academias, escuelas, etc.), junto a los cuales están irrumpiendo nuevos agentes formativos: las agencias de publicidad o empresas que tienen establecida su actividad profesional en esa industria.

Si en el caso de los centros privados la colaboración entre estos y los profesionales del propio sector se podía considerar como uno de los principales diferenciadores en la formación, en este nuevo caso, son las propias empresas del sector las que están intentando dar un nuevo sentido a la formación y ser ellos mismos los que ayuden a desarrollar el talento de las personas que en un futuro van a formar parte del sector. Estas actividades pasan por incluir en la denominación de la formación el nombre de la agencia que la respalda<sup>64</sup>, ofreciendo incluso su sede para la realización de algunas de las sesiones.

En otros casos, sin embargo, las agencias asumen la responsabilidad completa de la actividad formativa. Esta iniciativa aún es novedosa en nuestro país por lo que está por ver aún si consigue implantarse como modelo formativo-profesionalizante, al igual que ha ocurrido en otros países como Holanda y EE.UU. donde experiencias similares<sup>65</sup> han obtenido un gran éxito y reconocimiento internacional entre los aspirantes a creativos publicitarios. En este modelo de formación, en lugar de ser la agencia o los profesionales los que van al aula, son los candidatos los que tienen como aula la propia agencia y a los creativos como instructores. Allí mismo se les hace partícipes del saber-hacer propio de la agencia y les proporcionan instrucciones que

---

<sup>64</sup> Este es el caso de la oferta formativa que ofrecen la Universidad de Vigo y la Universidad Antonio de Nebrija en másteres universitarios. Si bien por las características particulares de la formación se deben englobar en otro epígrafe, son el reflejo de lo que aquí se está desarrollando.

<sup>65</sup> Los referentes internacionales los encontramos en la agencia Wieden+Kennedy Portland con WK12 (<http://wk12.com/>) y en Wieden+Kennedy Amsterdam con The Kennedys (<http://www.thekennedys.nl/>), programas con una trayectoria de 8 y 2 años respectivamente.

les ayudarán a convertirse en creativos publicitarios, lo que recuerda en cierta manera el *aprender el oficio* de mucho tiempo atrás. Hasta el momento las dos iniciativas que se han intentado poner en marcha en los últimos años en nuestro país han sido *S.C.P.F Academy*<sup>66</sup> de la Agencia S.C.P.F. en Cataluña y *The Residence*<sup>67</sup> de las agencias C4E y Arista en el País Vasco. Ambas han resultado fallidas.

### **3.3.4. La formación en Publicidad en el Espacio Europeo de Educación Superior**

Al igual que ha ocurrido con la Educación, la Comunicación Publicitaria se encuentra inmersa en una crisis casi permanente desde hace años (Perlado-Rubio, 2012; Hull, 2009). En un entorno regido por la globalización económica, social y cultural, Internet y las nuevas formas de comunicación digital, la Publicidad habrá de jugar un papel importante: *"el nuevo mundo se articulará en todas sus facetas en torno al proceso de comunicación. La Publicidad es esencialmente comunicación. Sólo por esta razón habría que esperar un importante y sostenido crecimiento de la comunicación comercial de la empresa como actividad económica"* (AGEP, 2000: 42).

Ante un escenario como el descrito, resulta crucial saber comunicar e inspirar confianza y credibilidad a los diferentes agentes que conforman una sociedad. La comunicación –ya sea de un individuo, producto, servicio o corporación– debe así hacer autoevaluación y adaptarse a las características de la sociedad globalizada y compleja actual. La época de cambio ha llegado también a la publicidad y su actividad creativa como característica distintiva<sup>68</sup>, por ello *"estas transformaciones en la industria publicitaria implican la necesidad de que los actuales planes de estudio de los grados correspondientes adapten su oferta formativa a las nuevas necesidades de la profesión"* (Fernández Cavia, 2010: 10), de tal modo que las universidades españolas no formen *"alumnos para una profesión que, en medida, ya no existe"* (ibídem).

Por esas razones y por otras relacionadas con la pertenencia al negocio de la

<sup>66</sup> Propuesta lanzada en julio de 2013 ofrece un programa de 10 meses basado en un aprendizaje dentro de la propia agencia. El precio de matrícula asciende a 20.000€. Esta cantidad apuntada ha despertado un gran debate dentro y fuera de la industria publicitaria con gran repercusión en blogs y páginas Web del ámbito. En marzo de 2015 la primera edición convocada para este programa no había salido adelante debido a la falta de inscripciones suficientes para llevarlo a cabo. De hecho la página Web (<http://www.scpfacademy.com/>) habilitada para consultar la información referente a esta iniciativa ha sido desactivada (consulta realizada en marzo 2016).

<sup>67</sup> Esta iniciativa propuesta en el año 2014 tampoco ha salido adelante (consulta realizada a la organización en marzo 2016). Véase: <http://www.theresidence.es/>

<sup>68</sup> *"El sector vive tiempos de transición. Pero ésta no debe interpretarse como el paso de la publicidad analógica a la publicidad digital, sino como un cambio de ciclo entre dos culturas de comunicación profundamente distintas. Después de una época de predominio publicitario yang, basado en campañas intrusivas que van a buscar al público allí donde éste se encuentra, llegan los tiempos de la publicidad yin, cuyo objetivo es la creación de espacios de encuentro, el cultivo de la relación y la elaboración de productos publicitarios con capacidad de atracción."* (Solana, 2010: 5)

actividad publicitaria<sup>69</sup>, para proseguir creciendo como sector<sup>70</sup> y continuar siendo una industria competitiva y adelantarse a las oportunidades que ofrece el actual mercado inmerso en una crisis económica global, se hace imprescindible incrementar el número de profesionales formados en comunicación:

*"Los estudios más recientes se inscriben en los modernos contextos universitarios y en el desarrollo de las ciencias sociales y humanas, atendiendo, sobre todo, a un aumento de la necesidad de profesionales cualificados en el campo de la comunicación. Esta demanda se ha incrementado progresivamente desde mediados de los años 80 en todos los países desarrollados debido a la generalización de nuevos soportes comunicativos (radios FM, cable, satélite, televisión comercial y más recientemente Internet, radio digital y televisión digital terrestre)." (ANECA, 2005: 16)*

De ahí la importancia de analizar el caso concreto de los estudios de Publicidad<sup>71</sup> en el EEES como formación especializada y en creciente expansión y orientada a formar profesionales competentes para satisfacer eficazmente los desafíos que le presenta esta industria en continua renovación. Se trata de una oportunidad para reflexionar sobre competencias y contenidos formativos específicos en los estudios de Publicidad y más concretamente sobre el ámbito de la creatividad y el perfil profesional del Director de Arte. En este caso concreto, tanto profesión como industria se han visto alteradas en los últimos años por razones económicas y tecnológicas: la aparición de nuevos medios y soportes, las demandas de los anunciantes (Corredor-Farfán, 2010), el cambio en su relación con la agencia (Jaffe, 2005; Liria, 2000) y el protagonismo que han cobrado los consumidores<sup>72</sup> ha obligado al sector a reflexionar sobre la industria publicitaria (Clemmow, 2010; Nicks, 2005; Himpe, 2006) y a redefinir el

---

<sup>69</sup> En el escenario actual la Inversión Real Estimada que registró el mercado publicitario español durante el año 2010 se ha visto incrementada en un 1,4% respecto de la cifra del ejercicio anterior, pasando de 12.883,8 millones de euros, frente a los 12.709,0 millones de euros que se alcanzaron en el ejercicio 2009, según el *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria 2011* llevado a cabo por InfoAdex.

<sup>70</sup> *"Desde 2008, la industria de la comunicación ha sido uno de los sectores más castigados por la situación económica del país aunque los problemas económicos no son el único ingrediente del conflicto profesional; a ellos se suma un cambio tecnológico que supone oportunidades pero que impone un nuevo paradigma en la comunicación"* (Perlado-Rubio, 2012: 1). A pesar del momento aparentemente desfavorable, un importante número de agencias de publicidad han visto la luz durante los últimos años.

<sup>71</sup> *"¿Qué es lo que deben hacer las instituciones educativas como la universidad o las escuelas de negocio? ¿Para que sirven realmente? Y para mí la respuesta es clara: ofrecer ideas, soluciones y herramientas a las personas y los gestores de comunicación, que les ayuden en la toma de decisiones y en una visión más correcta de los problemas; y para ello –apelando a lo que decía al comienzo de este artículo–, el área de la conocimiento de la Publicidad y la Comunicación Audiovisual debe ser consolidada."* (Benavides, 2012: 86)

<sup>72</sup> Son diversos los autores (Buzzi, 2013; García López, 2008; McIlraith, 2002; Schultz-Schultz, 1998) que resaltan el poder que están ejerciendo los consumidores en este nuevo escenario en el que las nuevas tecnologías les han facilitado ganar un protagonismo que obliga a la industria a crear nuevas estrategias para atraerles (Bernstein, 2000) o captar su atención (Cappo, 2003), crear contenidos personalizados (Byfield, 2005), etc., sólo esto podrá hacer que sus campañas resulten exitosas ya que el consumidor está sometido a una gran exposición publicitaria, la cual ha aprendido a cuestionar (Jaffe, 2005) y a filtrar (Rosen, 2001) para quedarse únicamente con aquello que le interesa de verdad.



modelo de negocio (Kitchen-Schultz, 2000; Fernández Cavia, 2005; Pérez Latre, 2007; Cappo, 2003).

En el Estado español la implantación del EEES motivó que la ANECA deliberara también sobre las competencias y contenidos en los estudios de comunicación españoles. En 2005 esta agencia publica el *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*<sup>73</sup> que incluye las titulaciones de Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas con una clara orientación hacia la profesión: "*Las nuevas titulaciones de grado deben diseñarse teniendo muy presente el perfil, competencias y las destrezas profesionales que necesitan adquirir los futuros titulados*" (ANECA, 2005: 305).

Esta extensa publicación analiza, entre otros, los estudios de Comunicación en Europa, la situación de los estudios de Comunicación en el Estado español, los perfiles y competencias propuestas para los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas y establece orientaciones para configurar los nuevos estudios universitarios en el ámbito de la Comunicación. En gran medida, deja definido el nuevo Título de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en nuestro país, pero otros informes técnicos de asociaciones profesionales españolas y otras iniciativas europeas –Agencia General de Empresas de Publicidad (AGEP), Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP), *European Association of Communications Agencies* (EACA)<sup>74</sup> – han contribuido también en el diseño de los nuevos planes de estudio.

Además, la implantación del EEES ha impulsado una gran producción científica en torno al estudio de necesidades formativas, la adquisición de competencias profesionales, los perfiles profesionales en el ámbito de la Comunicación o la vinculación entre enseñanza universitaria y desarrollo profesional, entre otros. Los estudios han buscado dar respuesta "*al interés de universidades y otros centros formativos del sector de la publicidad por definir la oferta de planes de estudio y cursos*

<sup>73</sup> Esta referencia, que ha sido desarrollada por la ANECA coordinada a su vez con la CRUE y el Ministerio de Ciencia e Innovación, nos permite traer a la investigación diversa información relacionada con la titulación objeto de estudio. Todo lo contenido en ella son propuestas que, si bien sirven para la reflexión, no son vinculantes. A pesar de que se haga referencia a este documento en repetidas ocasiones en esta investigación, evidentemente no hay intenciones de convertir ni este documento ni la ANECA en hitos de la educación. La información en su totalidad puede ser consultada en el referido documento, véase: [http://www.aneca.es/var/media/150336/libroblanco\\_comunicacion\\_def.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf)

<sup>74</sup> Asociación que a través de la fundación *European Institute for Commercial Communications Education* (edcom), creada en el año 2007 y formada por 47 instituciones académicas de 18 países, promueve las relaciones bilaterales entre Academia e industria publicitaria y la mejora de la calidad de la formación. Entre otras actividades, organiza un congreso anual donde intervienen profesionales de la comunicación comercial, profesores, investigadores, estudiantes y responsables de recursos humanos. "*El futuro de las agencias de comunicación depende de los actuales estudiantes. La EACA (Asociación Europea de Agencias de Comunicación) ha creado una Fundación para la Educación en Comunicación Comercial (EFCCE) cuyo objetivo es acercar la Universidad y el mercado laboral (...). Sus objetivos fundamentales son dos: mejorar la calidad de la docencia y la investigación, y aumentar la cooperación con las agencias y la industria.*" (EACA, 2008)

*para profesionales*" (Monge-Etxebarria, 2009: 349). Corredor y Farfán señalan que el objetivo de la investigación debe ser "*detectar las nuevas habilidades profesionales*" (Corredor-Farfán, 2010: 97) para hacer frente a las nuevas formas de comunicación. En una segunda parte de esta investigación<sup>75</sup>, afirmaban pretender "*mostrar un panorama de las necesidades formativas y de sus objetivos en el medio y largo plazo para la publicidad en España, atendiendo no sólo a las necesidades del sector comercial sino también a las nuevas demandas requeridas por la publicidad al servicio del sector público y del tercer sector*" (op.cit.: 100).

Por otro lado, y al hilo de otras líneas de investigación abiertas gracias al EEES, nos podemos encontrar con trabajos como el realizado por Fernández Cavia en torno a la formación en Publicidad y Relaciones Públicas, donde trata de utilizar "*las experiencias de alumnos y tutores de empresa en las prácticas externas como instrumento de evaluación de la adecuación de la docencia frente a las necesidades de formación específicas del mercado laboral*" (Fernández Cavia, 2010) o el llevado a cabo por las profesoras de la Universidad de Alicante Natalia Papí Gálvez y Sonia López Berna (2011) en torno a los perfiles publicitarios vinculados al medio online.

A través de estas y otras referencias, se tratará de esclarecer cómo ciertos cambios introducidos por este nuevo sistema universitario internacional –sobre todo aquellos relacionados con las metodologías docentes– hacen a esta formación estar más orientada hacia la empleabilidad. A continuación, de forma esquematizada, señalaremos los principios introducidos por la Declaración de Bolonia donde el establecimiento del sistema *European Credit Transfer System* (ECTS) ha traído consigo una nueva forma de medir el aprendizaje de los alumnos y de implicar a los mismos en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Aránega, 2013; De la Torre-Violant: 2003). Este se ha presentado como el sistema apropiado para la organización de los planes de estudios (Vidal Prado, 2012).

No es nuestro objetivo profundizar en el desarrollo de estos principios o en el EEES, ni realizar un análisis teórico exhaustivo de los mismos –existe una extensa bibliografía reciente al respecto (Visa, 2014; Michavilla, 2012; Unceta, 2011; Pérez Pueyo et al, 2008; De Juanas-Fernández, 2008). Tan sólo pretendemos dejar claros los puntos de los que partimos para entender cómo está configurada en términos de competencias la titulación en la que se adscribe la asignatura que ocupa el lugar central de esta

---

<sup>75</sup> Este trabajo tiene su origen en la ponencia presentada por ambas autoras en el II Congreso de la AE-IC denominado *Comunicación y Desarrollo en la Era Digital* celebrado en Málaga los días 3, 4 y 5 de febrero de 2010, en el que en el resumen de la misma también hacen referencia al objetivo de "*analizar si la oferta formativa, regulada o privada, es capaz en España de responder a esas nuevas demandas, incluso en medio del proceso de adaptación de las carreras universitarias a los objetivos de Bolonia*" (ibidem).

investigación: la Dirección de Arte.

### **3.3.4.1. Formación en competencias**

La discusión sobre la adaptación de la formación superior en Comunicación a la realidad existente, en especial el modelo académico universitario, no es nueva<sup>76</sup>. Las constantes transformaciones a las que se ve sometida la Publicidad y la industria publicitaria avalan, sin duda, la necesidad de una formación específica, y especialmente de la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas. Al igual que otras titulaciones de las Ciencias Sociales –Periodismo o Comunicación Audiovisual, por ejemplo–, el título universitario prepara al alumnado para desempeñar diversas funciones profesionales en el mercado laboral. Considerando Bolonia como un proyecto *"que pretende ser una respuesta a un mercado cada vez más competitivo que requiere personas con mayores capacidades y competencias profesionales"* (Unceta, 2011: 1121), la formación que propone el EEES satisface esta aspiración, puesto que *"del acercamiento entre la Universidad y la realidad empresarial surge uno de los aspectos más novedosos en este contexto, el de la formación en competencias"* (Sierra-Cabezuelo, 2010: 32).

Los Grados están configurados actualmente por un total de 240 ECTS distribuidos en cuatro cursos académicos divididos en dos cuatrimestres cada uno de ellos. A su vez, estos comprenden módulos o materias, diseñadas en torno a competencias y resultados de aprendizaje determinados. Si bien cada Universidad tiene una cierta autonomía para elaborar sus propuestas, los títulos de Grado están adaptados a las directrices que establece el Ministerio de Educación y Ciencia (2006) en el documento *La organización de las enseñanzas en España*, que establece la estructura general de las enseñanzas universitarias y la implantación y verificación de los planes de estudio.

---

<sup>76</sup> Duncan et al. (1993), University of Texas at Austin (2000).

**CUADRO 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS CRÉDITOS EN LOS GRADOS**

Tipo de materia	Créditos (ECTS)
Formación básica	60 (48 de la rama de conocimiento)
Obligatorias	120–144
Optativas	16–48 (10–12 corresponden a Prácticas Externas)
Trabajo de Fin de Grado (TFG)	6–12
<b>Total</b>	<b>240</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Educación y Ciencia (2006) y ANECA (2005)<sup>77</sup>*

En la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas los grandes bloques sobre los que se perfilan las salidas profesionales son la Creatividad Publicitaria y el Diseño Gráfico, el Marketing y la Investigación de Mercados y las Relaciones Públicas. La formación anterior permitirá al alumnado desarrollar su futuro profesional en cuatro perfiles principales: "1. *Director/a de comunicación, investigador/a y consultor/a estratégico en publicidad y relaciones públicas.* 2. *Investigadores/as, Planificadores/as y Compradores de medios.* 3. *Creativo/a y diseñador/a.* 4. *Gestor/a de comunicación corporativa*" (ANECA, 2005: 271). Los egresados podrán desarrollar su carrera profesional<sup>78</sup> en agencias de publicidad, empresas y gabinetes de relaciones públicas, centrales de compra de medios, estudios de diseño gráfico, empresas o agencias de marketing o empresas de estudios de mercado, en las que podrán desempeñar además diferentes puestos.

Dada la diversidad de perfiles recogidos en la misma titulación, algunas Universidades españolas ofertan menciones<sup>79</sup> dentro de las estructuras de sus planes de estudio. Se trata de una forma de organizar las asignaturas optativas (entre 16 y 36 ECTS), de modo que el itinerario recorrido por el estudiante tenga una mayor coherencia y responda a una mayor especialización en su formación, lo que acredita que el estudiante ha adquirido las competencias de una parcela de conocimiento determinada, esto es, en torno a uno de esos perfiles profesionales concretos. La

<sup>77</sup> Para la elaboración de este cuadro se ha tenido también en cuenta la información referida a la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat Ramon LLull, la Universitat Pompeu Fabra y la Universidad Complutense de Madrid.

<sup>78</sup> Basado en la revisión de las salidas profesionales determinadas en sus páginas Web de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, la Universitat Ramon LLull y la Universitat Autònoma de Barcelona.

<sup>79</sup> El término utilizado en inglés es *minor*. Adicionalmente, en nuestro país para designar esto mismo también se utiliza la expresión *especialidad*.

industria reconoce también la importancia del establecimiento de estas menciones y de un buen diseño de la formación:

*"Los itinerarios cualificantes del mundo de la Publicidad deben aspirar a discurrir por caminos mejor diseñados, más seguros, más rápidos, más accesibles para todos."*  
(AGEP, 2000: 94)

Nuestro análisis pondrá especial atención en aquellos perfiles orientados a la actividad profesional en las agencias de publicidad, concretamente dentro del Departamento Creativo. Son las que el *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación* recoge dentro del bloque "Creativo/a y diseñador/a" y que define de la siguiente manera:

*"Creativo/a y diseñador/a*

*Profesional especializado en creatividad publicitaria en todo tipo de soportes, desde la conceptualización y visualización de la idea publicitaria hasta su adecuación e Integración en los distintos medios. Se pueden identificar las especialidades de director creativo, director de arte, redactor y webmaster (creatividad de la estructura de la Web). La tarea de ejecutar hasta el arte final y controlar la producción física de los soportes corresponde a los expertos en producción y tráfico."* (ANECA, 2005: 332)

Atendiendo a esta definición, entre las diferentes especialidades propuestas la que interesa a esta investigación es la de 'Director de Arte'<sup>80</sup>. En cuanto a las competencias básicas que se relacionan con el perfil profesional de Director de Arte, el entorno profesional, a través de la Asociación General de Empresas de Publicidad, señala las siguientes<sup>81</sup>:

CUADRO 4			
COMPETENCIAS CLAVE QUE DEBE DESARROLLAR EL DIRECTOR DE ARTE			
Puesto/Función	Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
C.3.- DIRECTOR DE ARTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos artísticos</li> <li>• Técnicas de comunicación publicitaria</li> <li>• Diseño</li> <li>• Conocimientos informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Investigador</li> <li>• Imaginativo</li> <li>• Observador</li> <li>• Asociado</li> </ul>
<i>Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP, 2000: 149)</i>			

<sup>80</sup> No todas las Universidades reconocen esta especialidad. Como se ha indicado, cada centro decide que información ofrece acerca de los perfiles profesionales.

<sup>81</sup> Esta Asociación entiende *competencia* como "una característica subyacente en una persona, la cual está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo" y expone qué coexisten tres tipos de competencias: "*competencias actitudinales: recogemos en este apartado las características ligadas a la personalidad, intereses, motivaciones, actitudes, predisposiciones a actuar de una determinada forma; competencias conceptuales: de conocimientos; competencias procedimentales: habilidades, capacidades*" (AGEP, 2000: 145).

Como se ha señalado más arriba, la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas presenta diversos y muy diferenciados perfiles profesionales. Las competencias<sup>82</sup> y conocimientos que especifica el *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*, no obstante, son los mismos para las cuatro salidas profesionales ya enumeradas. Esto es, a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje los estudiantes adquirirán las mismas competencias y conocimientos básicos y generales que les conducirán a la obtención del título de graduado en Publicidad y Relaciones Públicas.

---

<sup>82</sup> Las competencias pueden variar en función del centro universitario, en términos de redacción por ejemplo, pero cumplen en todo caso con las directrices marcadas por la normativa vigente.

## CUADRO 5

**COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS PROPUESTOS  
DE LA TITULACIÓN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS SEGÚN  
EL LIBRO BLANCO DE LOS TÍTULOS DE GRADO EN COMUNICACIÓN**

**A. CONOCIMIENTOS DISCIPLINARES (SABER)**

- *Conocimiento teórico y práctico de la publicidad y de las relaciones públicas y de sus procesos y estructuras organizativas.*
- *Conocimiento teórico y práctico de las técnicas de gestión en las empresas de comunicación.*
- *Estudio del departamento de comunicación dentro de las empresas e instituciones y de las habilidades y técnicas necesarias para su dirección. En especial de la gestión del conocimiento y de los intangibles de la empresa, y de los mercados y de los productos financieros.*
- *Conocimiento de las técnicas de investigación y análisis de la naturaleza e interrelaciones entre los sujetos de la comunicación publicitaria: creativos, empresas, instituciones, agencias de publicidad y de RR.PP., medios, soportes y públicos.*
- *Conocimiento de la estructura de los medios publicitarios: sus características, tipologías y problemáticas.*
- *Estudio de los procesos de investigación e interrelaciones entre los sujetos de las actividades publicitarias. Desarrolla los fundamentos conceptuales de la dirección estratégica aplicados a la comunicación por objetivos para, desde un planteamiento metodológico, asistir a los operadores que tienen que tomar decisiones en búsqueda de la eficacia comunicativa.*
- *Análisis e investigación de audiencias. Motivaciones y marketing. Análisis y selección de soportes y medios para la planificación de la difusión publicitaria. Compra de los mismos.*
- *Estudio de los métodos y técnicas de marketing específicas para la toma de decisiones en las áreas de comunicación en general y de publicidad y relaciones públicas, en las empresas e instituciones.*
- *Conocimiento de los métodos del pensamiento creador y su aplicación en el proceso de comunicación publicitaria: escuelas, métodos y técnicas.*
- *Conocimiento de los procesos de elaboración de los mensajes publicitarios: métodos, técnicas creativas y los sistemas de análisis de las campañas.*
- *Conocimiento teórico-práctico de los elementos, formas y procesos de los lenguajes publicitarios y de otras formas de comunicación, utilizando para ello las lenguas oficiales del Estado y las extranjeras, especialmente la inglesa.*
- *Estudio de las estrategias y procesos encaminados a la creación y realización de mensajes publicitarios en los distintos soportes y medios de comunicación.*
- *Conocimiento de la ética y deontología profesional de la publicidad y de las relaciones públicas así como de su ordenamiento jurídico, que afecta tanto a la práctica y a la conducta ética que debe presidir el quehacer del profesional.*
- *Estudio y evolución de los aspectos industriales, sociales y estéticos que inciden en las transformaciones de los elementos, formas y procesos de la comunicación publicitaria.*
- *Conocimiento y análisis de los procesos psicológicos básicos en la comunicación y en el consumidor y modelos psicológicos específicos desarrollados para la comunicación y la persuasión.*
- *Conocimiento y estudio de los procesos psicosociales, cognitivos y emocionales de la comunicación.*
- *Conocimiento y estudio de los procesos de marketing relacional y sus técnicas específicas: posicionamiento, segmentación, procedimientos de análisis y medición de la eficacia, entre otras.*
- *Conocimiento, análisis y desarrollo de técnicas de comunicación, de investigación motivacional y de evaluación de los efectos psicosociales de la comunicación social.*
- *Conocimiento de la gestión de las áreas funcionales de la comunicación publicitaria, de las relaciones públicas y corporativa en la empresa pública y privada.*
- *Conocimiento y análisis económico y social de las empresas de publicidad y de relaciones públicas: aspectos jurídicos fiscales y de relaciones laborales. Su relación con el mercado. Financiación y sistemas de información. Conocimiento de la comunicación específica de los mercados y productos financieros.*
- *Conocimiento del diseño y desarrollo de las estrategias y aplicaciones de las políticas de comunicación persuasiva en las instituciones y empresas públicas y privadas, estudiando la metodología necesaria para analizar el estado corporativo, evaluarlo mediante auditoría y diseñar una estrategia específica.*
- *Conocimiento del ordenamiento jurídico de la comunicación publicitaria y de RR.PP. Estudio de los principios éticos y de las normas deontológicas de la publicidad y de las relaciones públicas.*

**B. COMPETENCIAS PROFESIONALES (SABER HACER)**

- *Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente de la agencia, asistiéndole de manera continuada antes, durante y después de la realización de sus acciones de comunicación, prestando asesoramiento en temas de comunicación y marketing.*
- *Capacidad y habilidad para responsabilizarse del área de comunicación de un organismo o empresa. Su labor se fundamenta en establecer los contactos con los diferentes públicos, tanto internos como externos, así como de la planificación, control y gestión del plan de comunicación anual.*
- *Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación: fijar los objetivos de comunicación, definir el público objetivo, plantear las estrategias y controlar el presupuesto de comunicación.*
- *Capacidad y habilidad para el ejercicio liberal de la profesión, y la docencia prestando asesoramiento a agencias de comunicación o a sus clientes en materias vinculadas con la comunicación en cualquiera de sus formas.*
- *Capacidad relacional y de indagación para establecer una interacción fluida y competente entre el anunciante y la agencia, analizando las características funcionales de la campaña y su desarrollo operativo.*
- *Capacidad y habilidad para ejercer las funciones que desarrolla el departamento de medios de una agencia y en mayor medida las denominadas*
- *centrales de medios.*
- *Capacidad para definir y gestionar los presupuestos de comunicación para la correcta imputación de sus costes.*
- *Capacidad y habilidad para dar forma creativa al mensaje. Sus principales funciones abarcan la realización de las piezas publicitarias básicas y la supervisión de su producción definitivas.*
- *Capacidad y habilidad para la creación y desarrollo de elementos gráficos, imágenes, símbolos o textos.*
- *Capacidad y habilidad para ejercer como expertos en la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa.*
- *Capacidad y habilidad para identificar, valorar, gestionar y proteger los activos intangibles de la empresa, añadiendo valor a sus productos y servicios y reforzando la reputación de la misma.*
- *Capacidad y habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas, en los distintos medios o sistemas mediáticos combinados e interactivos (multimedia), especialmente para aplicarlas al mundo de la comunicación, con especial énfasis en la creación de nuevos soportes.*

**C. COMPETENCIAS ACADÉMICAS**

- *Conocimientos fundamentales de comunicación que sirvan de soporte para su actividad, en función de los requerimientos fijados como conocimientos disciplinares y competencias profesionales.*
- *Capacidad para asumir el liderazgo en proyectos que requieran recursos humanos y de cualquier otra naturaleza, gestionándolos eficientemente y asumiendo los principios de la responsabilidad social.*
- *Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio.*
- *Conocimiento del entorno económico, psicosocial, cultural y demográfico que lo capacite para interactuar con la sociedad.*
- *Capacidad para la creatividad y la innovación: capacidad para evolucionar hacia lo desconocido, partiendo de un sólido conocimiento de lo actual.*
- *Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales: posibilidad de formar parte de los equipos directivos (entendiendo el término en el sentido amplio de emprendedor e incluyendo actividades institucionales y sin ánimo de lucro), y de adaptarse a su cultura, haciéndolos compatibles e incluso sinérgicos.*

**D. OTRAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- *Capacidad de relacionarse con las personas y con el entorno sin perder su autonomía, conservando su propia identidad y valores.*
- *Capacidad para trabajar en equipo, desarrollado la apertura personal a través de la comunicación oral y escrita.*
- *Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad que le permita hallar soluciones eficaces a problemas inéditos.*
- *Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir.*
- *Capacidad de análisis, de síntesis y juicio crítico. Saber objetivar las tareas y relacionar las causas y los efectos.*
- *Saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de las tareas.*
- *Capacidad para actuar en libertad y con responsabilidad, asumiendo referentes éticos, valores y principios consistentes.*
- *Capacidad para la gestión económica y presupuestaria en su ámbito de actividad.*
- *Capacidad para el análisis objetivo de la realidad y extracción de consideraciones válidas.*

Fuente: ANECA (2005: 273-296)



Como vemos, una única titulación prepara a los estudiantes para desempeñar funciones profesionales muy diferenciadas. Así, al analizar la información del cuadro anterior, es evidente que cada perfil o salida profesional se corresponda con unas competencias concretas. Ante la imposibilidad de una formación específica y diferenciada para cada uno de los perfiles, las *menciones* suponen una mínima especialización que permite a los estudiantes aproximarse a una realidad profesional determinada.

Las exigencias formativas que establece ANECA para la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas son extraordinariamente generales:

- "- capacidad analítico-crítica e interpretativa,*
- adecuada preparación profesional, basándose en conocimientos tanto técnicos como humanísticos, desde un punto de vista global e internacional y atendiendo a las necesidades propias del entorno,*
- acercamiento a la realidad profesional mediante la experimentación a través de prácticas en empresas e instituciones y en laboratorios docentes,*
- acercamiento, desde la reflexión y el estudio, al quehacer comunicativo, entendido como el conjunto de sus diferentes acciones, especialmente publicitarias, de relaciones públicas, de comunicación corporativa, interna, promocional, etc., de patrocinio y mecenazgo, de comunicación y marketing relacional, directo, etc.,*
- capacidad de desarrollo de nuevos enfoques creativos en las tareas asignadas,*
- capacidad de comunicar eficazmente para el desarrollo y optimización de sinergias grupales y para la toma de decisiones,*
- actitud estratégica que permita la anticipación y adaptación a los cambios (tanto por causas endógenas como exógenas) y la detección de problemas, así como la resolución de los mismos." (ANECA, 2005: 328)*

Según el mismo documento, los objetivos concretos del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas se relacionan con:

- "-transformar las necesidades del cliente en soluciones de comunicación eficiente (...),*
- la comprensión del fenómeno de la comunicación y de su función en la sociedad contemporánea (...),*
- el conocimiento exhaustivo de todos los elementos que conforman y se interrelacionan en el sistema de la comunicación, especialmente publicitaria y las relaciones públicas, para su aplicación a la realidad de las organizaciones y para el desarrollo de una actitud estratégica. Esta formación le capacitará para la toma de decisiones y la implementación de estrategias de comunicación coherentes, por medio de una creatividad eficaz, midiendo posteriormente sus resultados y extrayendo las conclusiones oportunas (...),*

*-deberán ser capaces de comunicarse y expresarse con coherencia y corrección en su ejercicio profesional; para ello deberán dominar el uso especializado de la/s lengua/s de su comunidad y del inglés (...),*

*-serán capaces de construir, planificar y evaluar acciones y discursos propios de la comunicación publicitaria y de las relaciones públicas para la elaboración de campañas de comunicación, para lo que conocerán también las posibilidades de aplicación eficaz de las diferentes tecnologías (...),*

*-deben conocer las teorías, categorías y conceptos que más han incidido en las diferentes ramas de investigación, desarrollo e innovación de la comunicación empresarial e institucional así como su necesidad de autorregulación por sus consecuencias éticas y socio-culturales" (op.cit.: 329-330).*

Para la consecución de esos objetivos, ANECA señala una serie de saberes y habilidades que guiarán al alumnado a lo largo de todo el proceso:

*"a) Formación en Ciencias Sociales, Humanidades, y Ciencia y Tecnología para proporcionar una competencia contextual básica de orden transdisciplinar.*

*b) Formación en la Teoría, los Procesos y las Estructuras de la Comunicación y la Información para conocer los fundamentos teóricos y prácticos más habituales de los modelos de creación, producción, planificación, difusión, recepción y evaluación de resultados de la comunicación, en general, y de la publicidad y las relaciones públicas, en particular. Todo ello será llevado a cabo desde las perspectivas industrial y cultural, de manera que se proporcione una visión integral del fenómeno de la comunicación empresarial e institucional.*

*c) Formación en el conocimiento del diseño y creación de estrategias comunicativas y desarrollo de políticas de comunicación, con el fin de obtener la capacidad de identificar, gestionar y atender las necesidades propias de las empresas, tanto desde la perspectiva del departamento de comunicación del anunciante como desde la empresa de comunicación.*

*d) Formación en las capacidades expresivas y particularidades de cada uno de los medios, soportes y formatos publicitarios para la elaboración de mensajes y campañas de comunicación, así como en la habilidad para analizar y seleccionar los vehículos de difusión de acuerdo con las estrategias de comunicación (tanto en medios convencionales como en medios no convencionales).*

*e) Formación en el conocimiento y uso de las tecnologías de la comunicación en los distintos entornos multimedia e hipermedia, para su aplicación en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas y el desarrollo de nuevos soportes.*

*f) Formación en la capacidad de ejercer el quehacer comunicativo con una conducta ética, tanto a través del conocimiento teórico-práctico de los códigos deontológicos de la publicidad vigentes y de la autorregulación de la profesión como del desarrollo de una conciencia de responsabilidad social y cultural.*

*g) Formación en habilidades de adecuación de las estrategias y mensajes a los objetivos de comunicación y a los diferentes públicos con los que interactúa la organización aplicando tácticas de comunicación específicas.*

*h) Formación en el seguimiento de los procesos de trabajo en el ámbito profesional siempre con criterios de adaptación al entorno y de innovación continua.*

*i) Iniciación a la metodología y a las técnicas de investigación en el campo de la comunicación empresarial e institucional, y adquisición de habilidades para la docencia en dicho ámbito." (op.cit.: 330-331)*

Para completar el proceso y que los estudiantes obtengan su acreditación como graduados deben realizar de forma obligatoria el Trabajo de Fin de Grado (TFG), el último elemento formativo en este nivel de enseñanza, tal y como su propio nombre indica. La formación basada en la adquisición de competencias ha planteado que los procesos de evaluación, en general, sean más complejos, hecho que se extiende también a los instrumentos que se utilizarán para evaluar los TFG. La realización y defensa de este ensayo final acredita la asimilación y desarrollo de los conocimientos y las competencias generales, básicas y específicas del Grado, pero las diferentes Facultades señalan competencias concretas propias del TFG. A modo de ejemplo que ilustra las diferencias entre los centros, el siguiente cuadro muestra las competencias que recogen la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y la Universitat Autònoma de Barcelona en las Memorias de verificación del Título de Graduado o Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas:

**CUADRO 6**  
**COMPETENCIAS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

UPV/EHU	UAB
<p><b>A. COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES</b></p> <p><b>G010-</b> Buscar, seleccionar, jerarquizar y analizar información y documentación en distintas fuentes, adaptando su contenido a diferentes formas y estrategias narrativas.</p> <p><b>G005-</b> Comunicar y exponer, con fluidez, eficacia y de forma argumentada, proyectos, logros y resultados del trabajo y la investigación, en diferentes géneros, formatos y medios de comunicación publicitarios y de relaciones públicas.</p> <p><b>G006-</b> Desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con la participación, gestión y optimización del trabajo en equipo, aplicando criterios informados a la toma de decisiones y a la evaluación de los resultados.</p> <p><b>G007-</b> Aplicar destrezas y utilizar técnicas, tecnologías y recursos al desarrollo de contenidos y procesos de comunicación publicitaria y de relaciones públicas e información en general.</p> <p><b>G008-</b> Proyectar y diseñar estrategias orientadas a la identificación de objetivos y a la planificación de acciones, en el contexto del desarrollo de proyectos publicitarios y de relaciones públicas.</p> <p><b>G009-</b> Adquirir conocimiento y experiencia de entornos y rutinas profesionales con el objeto de acercarnos a la realidad del trabajo de los diferentes perfiles profesionales del ámbito de la publicidad y las relaciones públicas que demanda el mercado.</p> <p><b>CB1-</b> 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.</p> <p><b>CB2-</b> 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</p> <p><b>CB3-</b> 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.</p> <p><b>CB4-</b> Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.</p> <p><b>CB5-</b> Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.</p>	<p><b>A. COMPETENCIAS GENERALES</b></p> <p><b>CG1-</b> Desarrollar un pensamiento y un razonamiento crítico y saber comunicarlos de manera efectiva, tanto en las lenguas oficiales (catalán y español) como en una tercera lengua.</p> <p><b>CG2-</b> Desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo.</p> <p><b>CG3-</b> Respetar la diversidad y pluralidad de ideas, personas y situaciones.</p> <p><b>CG4-</b> Generar propuestas innovadoras y competitivas en la investigación y en la actividad profesional.</p> <p><b>B. COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b></p> <p><b>CT7-</b> Gestionar el tiempo de forma adecuada.</p> <p><b>CT8-</b> Demostrar espíritu crítico y autocrítico.</p> <p><b>CT10-</b> Demostrar capacidad de autoaprendizaje y autoexigencia para conseguir un trabajo eficiente.</p> <p><b>CT11-</b> Demostrar conciencia ética así como empatía con el entorno.</p> <p><b>C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>CE5-</b> Gestionar creativamente la comunicación persuasiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje</li> </ul> <p>CE5.5. Diseñar y realizar la creatividad de una campaña publicitaria.</p> <p><b>CE7-</b> Establecer objetivos de comunicación y diseñar las estrategias más adecuadas en el diálogo entre marcas y consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje</li> </ul> <p>CE7.1. Elaborar una estrategia de medios en función de los objetivos de comunicación y la relación entre duración, cobertura territorial y frecuencia.</p> <p><b>CE15-</b> Utilizar los distintos métodos e instrumentos de análisis que son habituales en la investigación en Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje</li> </ul> <p>CE15.6. Diseñar y realizar una investigación de mercado.</p> <p><b>CE16-</b> Comunicar conceptos y datos complejos de manera sencilla a través de los instrumentos convencionales de la exposición y presentación pública de resultados de las investigaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de aprendizaje</li> </ul> <p>CE16.1. Utilizar las técnicas de exposición oral en la presentación de investigaciones.</p> <p>CE16.3. Realizar presentaciones públicas para la defensa de estudios de caso sobre campañas publicitarias y de relaciones públicas.</p>

**B. COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

**G001-** Adquirir conocimiento y comprender el significado y pertinencia de teorías, conceptos y metodologías en el contexto del campo (inter)disciplinar de la comunicación y especialmente de las técnicas de publicidad y relaciones públicas.

**G002-** Aplicar teorías y herramientas metodológicas a la práctica en diferentes procesos y contextos comunicativos.

**G003-** Sintetizar, desarrollar y aplicar nuevos enfoques creativos a la resolución de problemas de comunicación.

**G004-** Analizar, interpretar, explicar y valorar de forma crítica hechos, procesos sociales, textos y proyectos comunicativos.

**C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

*No especificadas*

*Fuente: Memorias de verificación del Título de Graduado o Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y la Universitat Autònoma de Barcelona*

Como se ve, la diferencia más clara estriba en las competencias específicas que en el caso de la UPV/EHU no se detallan, mientras que en la UAB precisan cuáles deben ser los resultados de aprendizaje del TFG.

Por lo general, en la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas estos trabajos quedan circunscritos a la realización de una memoria, un proyecto o un estudio relacionados con alguno de los siguientes bloques: Creatividad Publicitaria y Diseño Gráfico, Marketing y la Investigación de Mercados, Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas. En la realidad la oferta de este tipo de trabajos no es equilibrada en cada uno de esos bloques. Así, a pesar de que la Dirección de Arte se encuentra dentro del primer bloque no cuenta con las mismas posibilidades que el resto de áreas. La oferta de trabajos o profesores tutores ligados a la Dirección de Arte es muy escasa, por lo que ni los estudiantes pueden obtener los beneficios de realizar un trabajo vinculado a la actividad y el perfil creativo, ni el ámbito académico puede beneficiarse de las aportaciones realizadas por los estudiantes. Además, el carácter integrador de competencias que caracteriza el TFG será fundamental de cara a la inserción laboral de los estudiantes.

### 3.4. DIRECCIÓN DE ARTE

La Historia de la Publicidad ha generado una abundante e interesante bibliografía<sup>83</sup> que nos permite asegurar que en el siglo XIX se produce el punto de inflexión que la convierte en una técnica de comunicación comercial. Surge entonces la Publicidad moderna, en medio de una época de importantes cambios políticos, financieros, sociales y tecnológicos en las comunicaciones, el transporte, la agricultura, la manufactura, la ciencia o la medicina. Desde mediados del siglo XVIII y hasta bien entrado el siglo XX, las dos revoluciones industriales, los periodos de guerras, las posteriores fases de recuperación, etc., dieron pie a periodos de cambios trascendentales donde las transformaciones económicas, tecnológicas, culturales e ideológicas estimularían la necesidad de combinar arte, creatividad y tecnología con fines comerciales. En este contexto, en el siglo XIX, los fabricantes, empresarios y comerciantes descubren que a través de la originalidad de la Publicidad era posible dar a conocer no sólo los avances técnicos y científicos a los que se estaban llegando, sino comunicar y mostrar al público la existencia, diversidad y utilidad de esos nuevos productos producidos en masa.

Las marcas comerciales surgen como elementos gráficos<sup>84</sup> identificativos necesarios ante la competencia, en un momento donde la actividad económica es incesante, la oferta de productos prospera, se preparan catálogos, aumenta el registro de patentes, irrumpen los grandes almacenes, etc. La población, cada vez más ilustrada, contribuye a la creación de una cultura consumista, y en los años siguientes, el sentido de la marca evoluciona hasta convertirse en un argumento de venta y un símbolo de garantía de calidad. Así, todas los fabricantes, empresarios y comerciantes quieren tener presencia en los soportes impresos popularizados (catálogos, tarjetas comerciales, postales, calendarios, prensa, carteles, etc.) y saben que deben tener presencia en ellos si quieren que los consumidores elijan sus productos. Los encargos publicitarios, en consecuencia, comienzan a proliferar.

No obstante, la configuración de un sistema publicitario propio y la consolidación como disciplina<sup>85</sup> sería un proceso largo precedido por la producción de publicaciones

---

<sup>83</sup> Entre muchos otros, cabe destacar: Soler, 2008; Tungate, 2007; Rodríguez Martín, 2007; Rom-Sabaté, 2007; Checa, 2007; Eguizábal, 2011-2001-1998; Rom, 2006; Barnicoat, 2000; García Ruescas, 2000-1971; Garrido, 1997; Caro, 1994; Calkins, 1915; Hawkins, 1910; Calkins-Holden, 1905.

<sup>84</sup> También las etiquetas, el *packaging* o la forma del producto surgen como elementos distintivos en esta época.

<sup>85</sup> "Hubo un tiempo, feliz y remoto, en que la publicidad era apenas una herramienta de información utilizada para describir con mayor o menor fidelidad las bondades de un producto. Un tiempo en que todas las cosas eran nuevas, y únicas, y diferentes por ello entre sí. Un tiempo legendario que quizá nunca existió. En ese tiempo apenas era necesario aplicar lo que hoy llamamos creatividad a esa

especializadas en Publicidad, los primeros libros e investigaciones que tratarían la Publicidad con carácter científico. En este sentido, destacan las publicaciones estadounidenses de expertos en disciplinas tan diversas como la Sociología, la Psicología y la Economía, áreas en las que surgen las primeras referencias académicas. Las contribuciones de los profesionales publicitarios se producirán más tarde cuando comiencen a realizar sus propias investigaciones y a proponer teorías con un punto de vista propio. Será la consecuencia de la sistematización del trabajo publicitario en las incipientes agencias publicitarias. Estas agencias sufrieron una transformación paralela al desarrollo del ejercicio profesional: una especialización que ha ido creciendo (Pérez Ruiz, 1996), hasta convertir la creatividad en el eje central de trabajo de las agencias de comunicación publicitaria.

La bibliografía que hemos mencionado es rica en fechas, protagonistas y ejemplos de la evolución de la industria publicitaria y de las agencias. En las siguientes páginas nos ceñiremos a la figura del Director de Arte, su nacimiento y su incorporación y evolución dentro de las agencias de publicidad.

### **3.4.1. Antecedentes y concepto de Dirección de Arte**

Desde comienzos del siglo XIX, aunque con mayor protagonismo a partir de la segunda mitad de siglo, los avances en la litografía<sup>86</sup> fueron muy significativos. Este hecho y la aparición de los carteles<sup>87</sup> como medio publicitario que comenzaba a invadir el espacio público representó un nuevo hito, hasta el punto de elevar el *cartelismo* a una expresión artística. A través de sus colores y composiciones estos comenzaron a inundar las vías públicas –la ordenación que lo reglamentaría llegó más tarde– cautivando así la atención de los consumidores que difícilmente podían escapar a su atractivo (Hawkins, 1910).

*"La publicidad empezó como una manifestación artística; el afiche. Este 'arte comercial' naciente, tuvo el doble mérito de inventar al mismo tiempo a la publicidad exterior y su propio lenguaje expresivo. El lenguaje del afiche no es el de la pintura ni el de la ilustración: es un lenguaje bimedia, es decir que integra imágenes y textos. Es un*

---

*herramienta de información interesada que desde siempre hemos llamado publicidad. Bastaba con contar las cosas más o menos como eran."* (Segarra, 2009)

<sup>86</sup> Aunque la invención de la litografía hay que atribuírsela al alemán Alois Senefelder en 1796, fue otro alemán, Friedrich Gottlob Koenig, quien en 1814 construyó una máquina para imprimir a vapor que introduciría cambios técnicos notables. Posteriormente los avances en la litografía y la cromolitografía constituirían una de las aportaciones importantes para la Publicidad en el siglo XIX.

<sup>87</sup> También conocidos como *afiches* por su origen en el término francés *affiche*, el término anglosajón utilizado para su denominación es *poster*. La historia del cartel está íntimamente relacionada con Jules Chéret y con la ciudad París, donde tenía su propia prensa. Litógrafo, pintor y cartelista fue el pionero y creador de los más reconocidos carteles publicitarios a finales del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX (Barnicoat, 2000; Garrido, 1997). El cartel se considera el antecedente de los anuncios gráficos pues al igual que estos últimos estaban compuestos de imagen y texto (Moles-Costa, 1999).

*lenguaje para el exterior, la ciudad, el aire libre. Un lenguaje para comunicar el instante y de forma eficaz. De hecho, la publicidad nació como el 'reclamo' –en el sentido mismo de 'anzuelo'–. Éste tuvo su expresión original en el afiche, que de todos modos es un 'aviso impreso', pero sustancialmente diferente del aviso que se imprime en los periódicos o en los folletos. De modo que la publicidad nació con los artistas plásticos, y con una nueva relación de éstos con la técnica: la imprenta, y su capacidad de producción de un número indefinido de ejemplares, prácticamente idénticos entre sí y fieles al 'original' (la obra del artista, o el 'arte final' en la jerga publicitaria)." (Moles-Costa, 1999: 43).*

Esta nueva forma de hacer Publicidad, en la que la imagen gana todo el protagonismo frente al texto, hace que los litógrafos y pintores se conviertan en los grandes cartelistas y que con la llegada del siglo XX se labren una reputación<sup>88</sup>, fenómeno que se da tanto en Europa como en Estados Unidos. Son artistas que realizan trabajos firmados a la vez que crean piezas publicitarias, a través de las cuales van educando el ojo y el gusto de los consumidores. Con todo este panorama de principios de 1900 en Estados Unidos surge la necesidad de afianzar la tecnificación de la profesión. En este sentido, Albert Davis Lasker fue considerado el precursor en la orientación de la Publicidad hacia una industria lucrativa y fuerte y responsable de dirigir las agencias de Publicidad hacia la redacción de textos publicitarios<sup>89</sup> (Soler, 2008). De este modo la creatividad en la redacción comienza a ser otro elemento sobre el que gira la creación de anuncios comerciales. Otra forma de tecnificar las agencias y sus estructuras fue la creación de departamentos, entre ellos y por aquel entonces muy importantes, los denominados departamentos de nuevos negocios, encaminados a la realización de estudios sobre las necesidades de los mercados.

Por todas esas razones, durante los años comprendidos entre 1900 y 1919 la publicidad pasa por una época de grandes cambios. En Estados Unidos y en Inglaterra se sitúan los grandes acontecimientos relacionados con la Historia de la Publicidad (op.cit.: 20), pero en Estados Unidos es donde más aumenta la proliferación de agencias; algunas de las que ya existían se beneficiaron de elevados ingresos que las convirtieron en agencias millonarias valedoras de una reputación que aún hoy en día

---

<sup>88</sup> Henri de Toulouse-Lautrec a pesar de ser pintor y dibujante está considerado junto a Chéret como uno de los mejores artistas del siglo pasado siendo más conocidos sus carteles. Otros cartelistas de reconocido prestigio de esa misma época son: Alphonse Mucha, Théophile Alexandre Steinlen, Eugene Grasset, Hector Guimard y Aubrey Beardsley. Otros artistas significativos que contribuyeron al desarrollo de la Publicidad sin que sus trabajos fueran expresamente publicitarios son: Charles Reine Mackintosh, Pierre Bonnard, Ramon Casas i Carbó, Koloman Moser, Alfred Roller y Henry van de Velde (Pérez Gaudi, 1998).

<sup>89</sup> Textos publicitarios basados en el concepto del *Reason why*. En el año 1908 contrató para *Lord&Thomas* a Claude Clarence Hopkins, considerado uno de los mejores Redactores Publicitarios, como redactor del área creativa de la agencia.



perdura.

Según diversos autores, la aparición de la figura del Director de Arte<sup>90</sup> como profesional y como figura crucial en la estructura organizativa de la Publicidad ha de situarse en 1920 (Lupton-Miller, 1996; Bogart, 1995). En ese momento, el Director de Arte y el diseñador de tipografías son figuras que poco tienen ya que ver con la del impresor. Es más, los Directores de Arte adquieren una sensibilidad artística que proviene de las Bellas Artes y las corrientes literarias. Durante el pasado siglo XX el Arte y la Publicidad han convivido estrechamente y las aproximaciones, como veremos, han sido recíprocas (Pérez Gauli, 1998).

En esta primera mitad del siglo XX la Publicidad se convirtió en un instrumento de transformación social donde se sentarían las bases del pensamiento creativo que ha prevalecido en la industria publicitaria hasta el día de hoy. Son muchas las personas<sup>91</sup> que con sus iniciativas y su manera particular de entender la comunicación le otorgaron credibilidad y rigor a una profesión incipiente. Pero, sin duda alguna, si hay que resaltar una etapa clave en la Historia de la Publicidad que esté relacionada con el objeto de la presente investigación, esa es la que aconteció durante la década de 1950 en Norteamérica, un cambio que revolucionaría la creatividad y la estructura interna de las agencias, modelo que aún hoy se mantiene vigente.

Bill Bernbach<sup>92</sup>, tras compartir durante la década de los años 40 una dilatada carrera al lado de Directores de Arte como Paul Rand<sup>93</sup>, lleva a cabo en su agencia DDB<sup>94</sup> la

---

<sup>90</sup> Inicialmente se les denominaba Directores Artísticos. Como se ha visto, en ocasiones ambas denominaciones se utilizan para referirse también a actividades similares en el ámbito del cine, la televisión, el teatro, los museos, etc.

<sup>91</sup> Stanley Burnet Resor, Helen Bayless Landsdowne Resor, Raymond Rubicam, James Walter Thompon, John Orr Young, George Gallup, Leo Burnett, Claude C. Hopkins, David Ogilvy, Jane Maas, Shirley Polykoff, Paula Green, Mary Wells Lawrence y Phyllis K. Robinson, entre otros. La revista *Advertising Age* publicó en el año 1999 un listado de las 100 personas de la industria publicitaria más influyentes del siglo entre las que se encuentran varias de las personas ya mencionadas aquí. Véase: <http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/ad-age-advertising-century-top-100-people/140153/>

<sup>92</sup> Publicitario que ejerció una gran influencia en la industria publicitaria a partir de la década de 1950. Cuando creó su propia agencia en el año 1949 gracias a su interés por la Dirección de Arte decidió establecer una nueva forma de trabajo en el Departamento Creativo poniendo a trabajar juntos a Redactores y Directores de Arte, ofreciéndoles a estos últimos la oportunidad de formar parte del proceso creativo y dando lugar al concepto de 'equipo creativo' que poco a poco se iría extendiendo por todas las agencias. Su aportación organizacional y creativa le ha llevado a ser considerado una figura imprescindible e importante dentro de la publicidad moderna, trabajo que le ha valido para ser distinguido con numerosos nombramientos y premios que otorga la industria publicitaria internacional. Véase: <http://www.ddb.com/BillBernbachSaid/more-about-bill/biography.html>

<sup>93</sup> Hurlburt considera que él es el "agente central en la fusión entre ideas visuales y comunicación persuasiva. Demostró la importancia del director de arte en publicidad y ayudó a romper la soledad que rodeaba al departamento de arte. Jugó un papel clave para establecer el equipo de arte y copy como base para el concepto publicitario. Pero su contribución decisiva fue la inspiración que su brillante enfoque de diseño trajo a una futura generación de directores de arte (...), su sentido de responsabilidad respecto al lector y su énfasis en la calidad y el buen gusto" (Hurlburt, 1999: 20, citado en Roca, 2004).

<sup>94</sup> *Doyle Dane Bernbach*, agencia creada en junio de 1949 en Manhattan, en la Ciudad de Nueva York, por James Edwin (Ned) Doyle, Maxwell (Mac) Dane y William (Bill) Bernbach.

consolidación de los equipos creativos formados por un Redactor Publicitario y un Director de Arte que trabajarán conjuntamente en el desarrollo de la idea (Rom, 2006). Esta reconfiguración del Departamento Creativo<sup>95</sup> y la nueva creatividad desarrollada en esta pequeña agencia<sup>96</sup>, junto con Directores de Arte como Bob Gage<sup>97</sup>, William Taubin<sup>98</sup>, George Lois<sup>99</sup> o Helmut Krone<sup>100</sup>, hicieron que esta se convirtiera diez años más tarde en el referente internacional durante las décadas de los 60 y 70. Con las siguientes palabras recoge el *Art Directors Club*<sup>101</sup> lo que este cambio significó en la industria publicitaria de la época:

*"A new species of advertising art was becoming discernible. It was strikingly graphic and visually 'alive'. It was entirely different from what had gone before. A creative upheaval was gathering force. This new expressiveness was structured as a work method in 1948 when William Bernbach founded Doyle Dane Bernbach. In his new agency, an art director and a copywriter worked as a creative pair. The idea of using artist-writer teams as the prime source of advertising was positively revolutionary. From this union the New Advertising was born. Madison Avenue would never be the same. The creative rock on which Bill Bernbach built his new agency was the art director Bob Gage. Indeed, many of the ad industry's most gifted art directors, such as Helmut Krone and William Taubin, also homed in at DDB, where Bernbach had precipitated what advertising people now generally accept as the Creative Revolution. This dramatic breakaway was furthered through the 1960s by more than a few artists and writers who started new ad agencies, and demonstrated by their success that the art of advertising was substantially more than making layouts or crafting exquisite designs. Power had come to the people who made the ads. It was a yeasty time to be an art director with a rage to communicate, to blaze trails." (Art Directors Club. Disponible en: <http://adcglobal.org/hall-of-fame/george-lois/>)*

La conformación de los equipos de trabajo que impulsó Bill Bernbach no sólo supuso una novedad en la estructura organizacional de las agencias –tanto en la suya propia como en las existentes en aquel momento y en las que se crearían en esos mismos

<sup>95</sup> Castellblanque reconoce que el "redactor publicitario y Director de Arte trabajan juntos para resolver el mismo problema del anunciante. No hay enfrentamiento posible. Al contrario, son el complemento obligado." (Castellblanque, 1996: 268)

<sup>96</sup> Dobrow (1984) y Satué (1988a), por ejemplo, coinciden en subrayar la importancia e influencia de esta agencia en la creatividad publicitaria americana que posteriormente se extenderá también por el resto de países.

<sup>97</sup> Véase: <http://adcglobal.org/hall-of-fame/robert-gage/>

<sup>98</sup> Véase: <http://adcglobal.org/hall-of-fame/william-taubin/>

<sup>99</sup> Fue el Director de Arte más joven en ingresar en el *Art Directors Club Hall of Fame* (Altstiel-Grow: 2012). Véase: <http://adcglobal.org/hall-of-fame/george-lois/>

<sup>100</sup> Paul Rand ejercería una gran influencia sobre él (Meggs, 2000). Comenzando en 1954 y durante 30 años formó parte de la plantilla de la agencia DDB. Sus trabajos para Volkswagen Beetle o Avis le han valido el reconocimiento internacional de la industria, en 1976 fue incluido en el *Art Directors Club Hall of Fame*. Cuando falleció Bill Bernbach pronunció las siguientes palabras: "He elevated advertising to high art and our Jobs to a profession", refiriéndose a la Dirección de Arte. Véase: <http://adcglobal.org/hall-of-fame/helmut-krone/>

<sup>101</sup> También conocido como ADC y fundado en 1920. Véase: <http://adcglobal.org/about/history/>

años— sino que cambiaría la Publicidad y la forma de entender la creatividad publicitaria de ahí en adelante.

*"La filosofía de trabajo de Bernbach, colaboración entre los directores artísticos y los copywriters, produjo un extraordinario trabajo creativo durante aquellos años." (Roca, 2004: 13)*

Esta etapa de la publicidad estuvo acompañada de otros grandes acontecimientos. Las innovaciones tecnológicas en radio y televisión y la aparición de la investigación motivacional de la mano de Ernest Dichter que tuvieron lugar durante las décadas de 1950 y 1960 significaron que estos años estén considerados como los de mayor crecimiento de esta industria en la Historia de la Publicidad (Soler, 2008).

En la actualidad, el concepto de Dirección de Arte se relaciona con varias disciplinas relacionadas con la comunicación visual como el cine, la televisión y el teatro o el diseño editorial. En este sentido, el británico Mahon presenta a continuación su visión sobre el significado general de este término:

*"El término Dirección de Arte se emplea generalmente para designar el proceso de organización y, casi literalmente, dirección de los elementos visuales de cualquier medio de comunicación, ya sea una película, un programa de televisión, una instalación digital o un anuncio televisivo o impreso. En este sentido la Dirección de Arte es una actividad que cuenta con una aplicación mucho más amplia dentro de una gran diversidad de disciplinas relacionadas con la comunicación visual." (Mahon, 2010: 11)*

Obviamente, la presente investigación se centrará en la Dirección de Arte restringida a la Comunicación Publicitaria, esto es, como el proceso de organización de los elementos visuales de una campaña publicitaria.

#### **3.4.1.1. Nacimiento y evolución de la figura del Director de Arte**

El desarrollo publicitario que acontece en Estados Unidos durante la primera parte del siglo XX es decisivo también en Europa, a través de la publicidad que llega desde el continente americano. Tanto en la I Guerra Mundial como en la Revolución Rusa la propaganda gana protagonismo frente a la publicidad. Los valores o conceptos que se trabajan a través de la ilustración en publicidad son el honor, el patriotismo, etc., conceptos muy diferentes a los que se venían trabajando y a los que se trabajarían de ahí en adelante.

La I Guerra Mundial favoreció la economía norteamericana y sus empresas se

convirtieron en las grandes suministradoras de materias primas. El país se benefició de una gran expansión económica y esto facilitó que las compañías norteamericanas se dieran cuenta de que el mensaje visual cada vez era más importante para vender aún mejor sus productos. Pronto tuvieron claro que debían incorporar las imágenes a sus comunicaciones para facilitar la compra de sus mercancías.

En ese momento, la figura del Director de Arte, surgida en Estados Unidos en la década de 1920, es un profesional reconocido y denominado inicialmente *Director Artístico*, se aleja ya de la figura del impresor y destaca por sus capacidades artísticas inspiradas en las distintas corrientes literarias y en las Bellas Artes. Estos profesionales tenían que tratar de llevar el arte a los productos y al comercio con objeto de suscitar en los consumidores la necesidad o el deseo de compra. En esta misma época comienzan a establecerse también otras figuras vinculadas a las agencias como la de Redactor Publicitario o la de ilustrador.

Tras los períodos de disputas y pérdidas que se extienden hasta el año 1918, la población se vuelca en el consumo, la inversión publicitaria se proyecta y la industria alcanza unos ingresos inesperados. En esta ocasión los conceptos con los que trabaja la publicidad son nuevos, la publicidad utiliza el *glamour*, el ingenio y la espectacularidad como reclamo. En este período denominado los '*felices años 20*' las imágenes y la disposición de los elementos de los mensajes publicitarios cobran cada vez más relevancia. En este contexto se desarrolla en Estados Unidos la figura del Director de Arte, perfil que no llegaría a España hasta la década de 1930 (Satué, 1988b).

El nacimiento de la Dirección de Arte estuvo sin duda marcada por una confrontación de intereses. Por un lado, los Directores de Arte de la época intentaban satisfacer sus inquietudes artísticas a través de las piezas publicitarias. Por otro lado, sus trabajos se veían obligados a dar respuesta a las demandas concretas de los anunciantes que contrataban sus servicios. Así, los Directores de Arte tuvieron que desempeñar el papel de negociadores entre los ilustradores responsables de ejecutar los encargos y los clientes. Esta situación también provocó un descontento entre los artistas de la época por tener que ejercer como mediadores entre ambas partes.

En 1920 nace en Nueva York el ya mencionado *Art Directors Club* de la mano de Louis Pedlar y bajo la influencia de Earnest Elmo Calkins (Bogart, 1995). Su creación fue decisiva para reconducir las relaciones entre el Arte propiamente dicho y el Arte publicitario. Louis Pedlar decidió juntar a compradores de arte, Directores del Departamento de Arte y profesionales del diseño e imagen visual para que pusieran en

común sus ideas y su conocimiento, y pensarán en cómo la Publicidad podía ser valorada del mismo modo que el Arte. A partir de este momento los Directores de Arte podrían exponer sus trabajos e impartir conferencias. Este club sería un punto de encuentro<sup>102</sup> de los profesionales de estas disciplinas donde también tenían cabida los ilustradores, los fotógrafos, etc. (Roca, 2000).

Bogart deja constancia de la ardua tarea que llevaba a cabo el Director de Arte y de lo exigente que era su día a día ya desde la primera etapa:

*"Primero fue la fase inicial 'generativa' –desde la perspectiva del director de arte, la parte verdaderamente creativa de la obra. Dependiendo del cliente y del número de trabajadores en la agencia, el director de arte o sus asistentes desarrollarían bocetos de ilustraciones y composiciones, indicando la disposición de los titulares, textos y presentaciones. Cuando se trataba de desarrollar variaciones de un tema, los diseños también podían estar basados en las sugerencias de visualización de los redactores. Si el director de producción o el responsable de la agencia les daba el visto bueno, estos diseños se presentarían al cliente para su aprobación. Si el cliente los aprobaba, el director de arte procedía a trabajar con su propio personal o sino contrataría un servicio de arte o un artista freelance según el proceso descrito en el capítulo I. A partir de este momento, en la parte más 'ejecutiva' del proyecto, el trabajo del director de arte se volvería más administrativo. Tras haber elegido un artista, el director de arte le escribiría o le llamaría. (...). Una vez que el director de arte aprobaba la pieza terminada del artista, esta sería enviada de nuevo a la agencia, donde se concluiría su producción bajo la supervisión del director de arte. Esta combinación de rutina e imprevisibilidad era tan estresante para los directores de arte como lo podía ser para cualquier otro directivo. Al igual que otros directores de arte de la agencia, este tenía la responsabilidad de organizar al resto de trabajadores bajo la presión de los plazos de entrega, sabía además que tanto el éxito futuro de la agencia como de su trabajo, estaban en juego. Coordinar el trabajo de varios ilustradores requería talentos especiales. Los directores de arte tenían que asegurarse aquellos artistas susceptibles de ser básicamente afines a sus intereses y preocupaciones. Hasta cierto punto, los directores de arte indudablemente envidiaban la autonomía relativa y el talento creativo de los artistas con los que colaboraban. Al mismo tiempo, realizar los trabajos en el tiempo marcado significaba demostrar quién tenía el control."* (Bogart, 1995: 136-137)

Según esta autora, tras ser considerado un artista que dedica parte de su tiempo al cartelismo o, posteriormente, un simple dibujante dentro una agencia, el Director de Arte se ha convertido finalmente en el supervisor que se responsabiliza de todo el

<sup>102</sup> Sobre todo de participantes masculinos, ya que la acogida que tuvieron las mujeres fue muy distinta. No se les permitió la admisión en el club hasta el año 1943. Cipe Pineles fue la primera mujer en ser admitida en este círculo y fue también la primera mujer en formar parte del *Art Directors Club Hall of Fame* en el año 1975 (Heller, 2004). Este hecho ilustra el carácter eminentemente masculino de esta profesión. El acceso al club con carácter internacional se abrió en el año 1966.

trabajo creativo que se realiza en nombre de la agencia, tanto dentro como fuera de ella, y que ahora, además, requería la intervención de diversos profesionales. Hasta la década de 1940 el arte de las piezas publicitarias no es reconocido como tal, pero a partir de entonces se le comienza a reconocer su valor estético. Este momento se puede considerar como el inicio del reconocimiento de este profesional publicitario.

Las características de la Publicidad varían significativamente entre las décadas de los años 20, 30 y 40, como consecuencia de las etapas de recesión y recuperación económica. Los valores, la creatividad y el objetivo artístico de los Directores de Arte sufrirán alteraciones que no siempre favorecerán el desarrollo de su carrera profesional. Entre los Directores de Arte que marcaron una época y que transformaron la profesión durante la primera mitad del siglo pasado cabe volver a mencionar a Paul Rand y Helmut Krone (Roca, 2004). Desde sus inicios la Dirección de Arte quedaría también supeditada a elementos que escapaban a su control, tales como la tecnología o la diversificación de medios de difusión:

*"From being a craft, early art direction has become a profession dependant on pre-established technologies, technical restrictions and the diversification of media (...). In this sense, the influence of developments in technology on advertising art direction seems unquestionable."* (Contreras, 2012: 13)

La reconfiguración del Departamento Creativo de la década de los cincuenta supuso un antes y un después en la Publicidad y en el desarrollo profesional de los Directores de Arte. Este cambio estructural en las agencias contribuyó a que el *layout*<sup>103</sup> o la composición tomara fuerza como elemento comunicativo. Al tiempo continuaban recibiendo influencias de las vanguardias europeas<sup>104</sup> de la época. La disposición de los elementos jugaría un papel muy importante a la hora de captar la atención de los lectores, pero también era muy útil para alcanzar una serie de objetivos intrínsecos a la propia apariencia final de la pieza publicitaria: (1) permitiría al Director de Arte organizar todos los elementos de los que tenía que hacer uso en el espacio del que disponía; (2) ayudaría a visualizar la idea en su conjunto; (3) ofrecería una imagen de la apariencia final del anuncio al anunciante; (4) proporcionaría una guía para las

<sup>103</sup> Término anglosajón utilizado en Publicidad para describir la disposición y composición de los elementos de los que se compone una pieza publicitaria, generalmente, gráfica. Eguizábal añade al respecto que *"componer gráficamente es formar un todo combinando unos elementos (espacio, bloques de texto, fotografías, logotipos, imago-tipos, bloques de color, etc.) dispuestos convenientemente. (...). El resultado tiene que ser una totalidad, un ente nuevo que es diferente y algo más que la simple suma de las partes. Implica orden, una estructuración, la creación, en el mejor caso, de un mensaje más claro e inteligible, más elocuente, más ameno, más seductor"* (Eguizábal, 2001: 69).

<sup>104</sup> En Alemania en 1919 surgió la *Staatliche Bauhaus*, escuela más conocida por el nombre de *Bauhaus*. Permaneció abierta entre los años 1919 y 1933, aunque en la década de los años 30 tuvo que trasladarse a Estados Unidos. Sentó las bases de lo que a día de hoy denominamos diseño gráfico e industrial. Otras influencias provenían de movimientos artísticos como el futurismo, el cubismo, etc.

personas de producción; y (5) daría la oportunidad de realizar una estimación del coste que supondría llevar a cabo dicho trabajo (Baker, 1959).

El Director de Arte desempeñaría aquí un papel protagonista: el responsable de alcanzar los objetivos anteriores y tener en consideración tanto el aspecto estético del anuncio como el modo en que iba a funcionar dicha composición. Para realizar una composición efectiva y atractiva de un anuncio los Directores de Arte deberían trabajar el equilibrio, el predominio, el movimiento, la proporción, la coherencia y, finalmente, la unidad tal y como apuntan Book y Schick (1984)<sup>105</sup>. No existe una fórmula para la excelencia y la eficacia en el diseño de *layouts*, sino que es el propio Director de Arte el que debe resolver cada proyecto según el contexto y decidir la apariencia final. Aunque son diversos los elementos que pueden formar parte de una pieza publicitaria (titular, cuerpo de texto, logotipo, ilustración, slogan, fotos, etc), es él quien debe solventar cada encargo, tal y como reconoce Baker:

*"Most layouts consist on the standard elements –picture, headline, text, signature. But effective advertisements are often created without one or more of these elements. (...), the elements appearing in a layout may depend entirely on the art director's initiative–coupled with his good judgement in getting the story across to the consumer. Making a layout is like uttering a sentence. There is usually more than one way to do it. It is essential that an art director be familiar with the standards, but the principles should be absorbed not as rules but as sources of inspiration."* (Baker, 1959: 8)

Si ya en la década de los cincuenta la Dirección de Arte se separó del Arte, durante los años 60 la influencia se ejercería de forma inversa. El ejemplo más destacado lo encontramos en la influencia que la publicidad ejerció sobre el Pop Art (Pérez Gaudi, 1998) cuyo mayor exponente fue Andy Warhol.

Es una década de grandes cambios en la Dirección de Arte: la creatividad cobra una enorme importancia y comienzan a surgir diferentes líneas de creatividad, la ilustración pierde fuerza frente a la fotografía, la persuasión ocupa el papel central que había ocupado la información, etc.:

*"Els anys cinquanta i seixanta són determinants per entendre el paper de la publicitat en la construcció de la societat de consum contemporània. El negoci publicitari passa de ser una indústria adreçada a la informació a una indústria centrada en la persuasió, en la qual els creatius es converteixen en els veritables protagonistes."*<sup>106</sup> (Rom, 2006: 61)

<sup>105</sup> Los términos que estos autores utilizan son los siguientes: "1. Balance; 2. Dominance; 3. Flow; 4. Proportion; 5. Coherence; 6. Unity" (Book-Schick, 1984: 82).

<sup>106</sup> "Los años cincuenta y sesenta son determinantes para entender el papel de la publicidad en la construcción de la sociedad de consumo contemporánea. El negocio publicitario pasa de ser una industria

En este mismo momento los Directores de Arte también se inician en el uso de los recursos retóricos visuales tales como la sustitución, la exageración, etc. Los trabajos, las publicaciones y las decisiones que tomaron en esta década grandes creativos como William Bernbach, David Ogilvy y Leo Burnett (Soler, 2008; Rom, 2006), marcaron un antes y un después en el devenir de la Publicidad moderna. De hecho, muchas agencias creadas entre los años 1910 y 1930 (Soler, 2008) mantienen en el siglo XXI los apellidos de estos publicistas y continúan estando entre las principales agencias de comunicación publicitaria a nivel mundial.

Las novedades en la forma de hacer Publicidad hacen que los Departamentos Creativos y las agencias de publicidad continúen configurándose también en los años setenta. Los Departamentos Creativos y los Directores de Arte tal y como los conocemos hoy en día tienen su origen en todas esas transformaciones. Durante las décadas de los años 60, 70 y 80 el protagonismo va a ser de la fotocomposición; el Director de Arte publicitario tiene que habituarse a manejar materiales y técnicas hasta entonces desconocidas para él (Roca, 2000). Los equipos creativos que forman parte de estos nuevos departamentos cobran importancia frente a los ejecutivos que dirigían las agencias hasta entonces. El protagonismo que adquieren es tal que incluso abandonan las mismas para crear sus propias *boutiques creativas*<sup>107</sup>, expresión muy de moda en esos años.

En 1984 aparece en el mercado el primer *Macintosh 128K*, que revoluciona la publicidad (Soler, 2008) y la Dirección de Arte. Desde mediados de la década de los ochenta, la autoedición cobra importancia y altera de nuevo el quehacer del Director de Arte (Roca, 2000). Este ordenador personal no está al alcance de todos pero hace que muchas de las herramientas que se habían utilizado hasta entonces se queden obsoletas. Con el uso de esta herramienta la Publicidad no está ya basada únicamente en la retórica, sino que el Director de Arte cuenta ahora con más y mejores recursos y elementos con los que trabajar que le facilitarán alcanzar la excelencia en su trabajo.

Aunque en ciertas partes del proceso creativo suponía un adelanto contar con ordenadores por la inmediatez y facilidad para realizar cambios o pruebas, no todas las voces opinaban que esto fuera una ventaja en su quehacer diario. En un comienzo muchos Directores de Arte no sabían manejar esta nueva herramienta y algunos

---

*orientada a la información a una industria centrada en la persuasión, en la que los creativos se convierten en los verdaderos protagonistas.*" (Rom, 2006: 61)

<sup>107</sup> El ejemplo español lo tenemos en la agencia *MMLB* creada en Barcelona en 1971 por dos expertos en marketing, Miguel Monfort y Eddy Borsten, y por dos creativos publicitarios, Marçal Moliné y Joaquín Lorente. Nada más abrir sus puertas publicaron un manifiesto de intenciones, impulsaron una nueva creatividad e introdujeron cambios en la forma de cobrar a los anunciantes mediante el cobro por honorarios (Soler, 2008). Está considerada como la agencia que originó la revolución creativa en España (Tungate, 2007; Rom, 2006).



pensaban que era una novedad pasajera que no modificaría sus rutinas de trabajo. Por ello, delegaban en otros Directores de Arte que estaban aprendiendo el oficio el manejo de la misma. Más tarde, cuando fueron viéndose las ventajas que ofrecía, se fue normalizando su uso dentro de las agencias y el dominio de la nueva herramienta comenzó a ser imprescindible.

En esta profesión la dependencia por la tecnología ha llegado hasta nuestros días. El uso de la autoedición y la tecnología que ha ido apareciendo durante las últimas décadas ha ido marginado, en gran medida, la artesanía que acompañaba a todo el proceso de trabajo del Director de Arte dando lugar a una nueva forma más mecánica o estandarizada de hacer las cosas.

Desde finales de la década de los años 90 el protagonismo ha sido de Internet<sup>108</sup> que, junto a otras innovaciones tecnológicas, ha provocado la aparición de nuevos conceptos en la comunicación publicitaria: *branded content*, *advergaming*, *advertainment*, *consumer engagement*, *user generated content*, *prosumidor*, etc. (García López, 2008). Esto obliga a reflexionar sobre la forma de elaborar los mensajes en la nueva era de la comunicación digital<sup>109</sup>, los *social media* y la forma en la que el Director de Arte debe acercar los consumidores a las marcas. Adicionalmente, este profesional tiene que trabajar con nuevos medios y soportes a los que debe adecuar sus mensajes. Estas transformaciones han provocado un nuevo replanteamiento en los equipos creativos, cuya configuración sigue teniendo que adaptarse a las exigencias de la Comunicación Publicitaria.

#### **3.4.1.1.1. Definición y funciones del Director de Arte**

De igual manera que sucede con el concepto de Dirección de Arte, no resulta fácil encontrar una definición consensuada sobre este perfil profesional<sup>110</sup>. Por motivos diversos, los autores no se ponen de acuerdo para definir de manera unánime qué es un Director de Arte. Como apunta David Roca Correa, es un perfil sometido a los vaivenes de los cambios que acontezcan en la propia sociedad:

<sup>108</sup> "(...) Internet ha cambiado la creatividad publicitaria, el tiempo, el espacio y el modo de comprender los propios contenidos que se introducen." (Benavides, 2012: 81)

<sup>109</sup> "La e-Comunicación como nuevo escenario de la comunicación pública en la era de Internet ha de interpretarse no de un modo apocalíptico, sino como la ocasión para redefinir el perfil y las exigencias profesionales de los comunicadores, así como los contenidos y los procedimientos de su formación académica, y repensar los medios y las mediaciones." (Orihuela, 2002)

<sup>110</sup> Ni siquiera en el término, ya que Castellblanque (2006: 196) enfatiza que la traducción es incorrecta. Según este autor, la expresión anglosajona *Art Director* no se corresponde con la traducción literal que se ha realizado como *Director de Arte*, sino como *ilustrador*, *compaginador* o *director artístico*.

*"La tasca de definir un director d'art publicitari pot semblar senzilla, però varia segons l'època a la qual ens referim.<sup>111</sup>" (Roca, 2000: 62)*

Además en su definición influyen también las responsabilidades que el Director de Arte asume –en función del tipo de agencia, grande o pequeña, tendrá que adquirir unas responsabilidades u otras– la tecnología existente, etc. Sin embargo, en lo que sí coinciden las definiciones es en señalarle como el profesional responsable del aspecto visual del trabajo de la agencia publicitaria:

*"(...) podem dir que el director d'art es un creatiu que actua com a configurador visual del missatge, però també com a coordinador d'altres responsables... A més, sovint ha d'assumir la direcció de les activitats de producció de l'anunci.<sup>112</sup>" (Rom-Sabaté, 2007: 32)*

*"Pub. Profesional del mundo de la publicidad, dedicado a la realización final de los anuncios. Es el que recoge las instrucciones de la dirección creativa y las transforma en elementos visuales definitivos. Puede trabajar solo o dirigir a un grupo de dibujantes, diseñadores y copy, bajo las órdenes del director creativo. Art Director." (Gutiérrez González et al., 2005: 92)*

*"Creativo especializado en la visualización de los anuncios, desde su composición general al detalle más pequeño. Es decir, es un diseñador de anuncios. Esta función se realiza de forma conjunta con el copy que hace pareja con él y entre ambos generan la idea original del anuncio. Art Director." (Ochoa, 1996: 29)*

*"♦ Es responsable de crear conceptos, de dar forma en imagen a las ideas.*

*♦ Responsable de la parte visual y estética de los anuncios y campañas.*

*♦ Coordina la parte de realización de los mensajes con los proveedores (productoras de cine, fotógrafos, ilustradores, retocadores, etc.)." (AGEP, 2000: 122)*

*"Concretamente el Director de Arte es el responsable de la codificación visual de los mensajes publicitarios. Decide sobre los elementos visuales: ilustraciones o fotografías, tipografía, maquetación; y busca los medios necesarios para conseguirlos. Debe diseñar los anuncios y coordinar todos los elementos que intervendrán en la campaña, buscando la coherencia (denotativa y/o connotativa) y el impacto novedoso, (...). Debe conocer dibujo, composición, fotografía, fotomecánica, impresión...(...). Además, el Director de Arte en colaboración con el equipo de producción, debe decidir con qué proveedores se va a trabajar." (García Uceda, 2008: 142)*

<sup>111</sup> *"La tarea de definir a un director de arte publicitario puede parecer sencilla, pero variará según la época a la cual nos refiramos." (Roca, 2000:62)*

<sup>112</sup> *"(...) podemos decir que el director de arte es un creativo que actúa como configurador visual del mensaje, pero también como coordinador de otros responsables... Además, a menudo tiene que asumir la dirección de las actividades de producción de los anuncios." (Rom-Sabaté, 2007: 32)*

Como vemos, la definición se hace muy a menudo a partir de las diferentes funciones que desempeña este profesional creativo. Con el propósito de obtener referencias ajenas al panorama profesional y académico español, hemos recurrido a diversos recursos y diccionarios en línea especializados, de los que podemos destacar las siguientes definiciones:

*"Art Director: A person possessing good taste who is skilled in the visualization of advertising ideas." (American Marketing Association)*

*"Art Director: Individual charged with the task of overseeing the transforming of a creative idea into visual form. The senior rank for people working on the graphics side in the creative department of an advertising agency." (Marketing Association of Australia and New Zealand)*

*"Art Director (AD): artist employed in an executive capacity by art advertising agency or any other organization that requires the preparation of artwork. This individual usually works directly under the vice president of creative services and side by side with the COPYWRITER on a project. The AD supervises a staff of artists and LAYOUT PERSONS and maintains an up-to-date listing of FREELANCE specialists (e.g., artists, graphic designers, photographers, camera personnel). The AD is responsible for the artistic development as well as the total look of all advertising programs." (Dictionary of Marketing Terms) (Imber-Toffler, 2008)*

Fuera del ámbito de las asociaciones y las obras terminológicas, el Director de Arte británico Nik Mahon sintetiza las principales funciones de este profesional:

*"Director de Arte: Profesional asociado por lo general con un redactor publicitario con el que desarrolla conjuntamente ideas para campañas. El director de arte es responsable del aspecto visual de esas ideas en lo que concierne al diseño, la maquetación y el impacto general que produce la página o el medio de que se trate." (Mahon, 2010: 172)*

El hecho de ser el encargado del aspecto visual de los mensajes ha provocado que, en ocasiones, el Director de Arte, haya sido confundido con otras figuras del ámbito publicitario: la del Diseñador Gráfico, y a partir de la llegada de Internet, con el Diseñador Web. Si bien el primero comparte con el Director de Arte ciertos aspectos relativos al manejo de herramientas, consolidación de conocimientos teóricos comunes o procesos de trabajo para llevar a cabo acciones comunicativas, cabe decir que no son el mismo profesional a pesar de que ambos desarrollan su actividad en el ámbito de la Comunicación Publicitaria y de que ambos rinden cuentas sobre aspectos comunicativos y estéticos (Toledano, 2010).

*"L'estranya relació que existeix entre dissenyadors gràfics i directors d'art: servir el mateix llenguatge, però les seves dinàmiques de treball són diferents, i també la cultura empresarial que els envolta és diferent."<sup>113</sup> (Rom, 2006: 144)*

El Director de Arte es, en cierto modo, una figura más compleja. Toma parte activamente en el proceso creativo, supervisa el trabajo de diversos profesionales de otras áreas y se responsabiliza del trabajo final que tiene un carácter eminentemente persuasivo. Para él, el Diseño Gráfico es un lenguaje más que debe dominar. Por lo tanto, se trata de un perfil más complejo y completo al que se le demandan determinados conocimientos, habilidades y actitudes. Los Diseñadores Gráficos realizan también un trabajo que requiere una alta dosis de creatividad aunque en términos diferente; generalmente, sus trabajos no tienen un carácter tan marcadamente persuasivo. El lugar natural de trabajo de los Directores de Arte es la agencia de publicidad, donde ambos profesionales en ocasiones coinciden y trabajan juntos, sobre todo en las grandes agencias, mientras que el espacio habitual de los Diseñadores Gráficos es el Estudio de Diseño. Cuando trabajan en el mismo espacio, los Diseñadores Gráficos trabajan a las ordenes de los Directores de Arte.

*"El diseñador gráfico es precisamente el actor clave, aquél cuya idoneidad no es la de configurar el mensaje 'a su manera' sino la de interpretar el especial 'cruce de códigos' del caso y dar una solución equilibrada que permita satisfacer las expectativas y posibilidades de todos los demás actores para que la comunicación logre el más alto grado de eficacia." (Chaves, 2001: 83)*

Para desentrañar de una forma más eficaz la confusión existente, Roca explica la principal diferencia entre ambos profesionales:

*"La principal diferència entre un director d'art i un dissenyador gràfic és la seva relació de poder. El director d'art dirigeix, entre d'altres, els dissenyadors (que poden estar dintre o fora de l'agència), i també per estar en contacte amb fotògrafs, il·lustradors, realitzadors d'espots, etc. La seva tasca és global i de coordinació; per tant, sempre ha de treballar en equip. S'assumeix que els coneixements del director són més amplis que els d'un dissenyador gràfic"<sup>114</sup> (Roca, 2000: 107-108)*

---

<sup>113</sup> *"La extraña relación que existe entre diseñadores gráficos y directores de arte: usar el mismo lenguaje, pero sus dinámicas de trabajo son diferentes, y también la cultura empresarial que les rodea es diferente." (Rom, 2006: 144)*

<sup>114</sup> *"La principal diferencia entre un director de arte y un diseñador gráfico es su relación de poder. El director de arte dirige, entre otros, a los diseñadores (los cuales pueden estar dentro o fuera de la agencia), y también puede estar en contacto con fotógrafos, ilustradores, realizadores de spots, etc. Su tarea es global y de coordinación; por lo tanto, siempre ha de trabajar en equipo. Se asume que los conocimientos del director de arte son más amplios que los de un diseñador gráfico. Esta diferenciación es clara en agencias de publicidad de una cierta envergadura, pero está desdibujada cuando nos*

A propósito de lo visto y para completar algunas de las funciones que ya se han apuntado más arriba, Arroyo Almaraz resume las funciones clave que desarrolla un Director de Arte:

- *Visualizar las campañas publicitarias, aunque sea un trabajo en equipo.*
- *Elaborar las artworks, conocidas como artes finales; que hoy en día, gracias al uso masivo de ordenadores y de programas de diseño gráfico, se suelen realizar en la agencia. El director de arte se ocupa de la creación, mientras que el artefinalista, si lo hay, lo hace de la producción. (...)*
- *Dirigir el departamento de arte, si lo hubiera, compuesto, en su parte creativa, por el director de arte y el diseñador gráfico, y en su parte productiva, por el artefinalista.*
- *Controlar que el trabajo de producción se realice adecuadamente." (Arroyo Almaraz, 2005: 139)*

Siguiendo por este hilo, Roca detalla en las siguientes líneas cuál es desde su punto de vista la función primordial de un Director de Arte dentro del proceso creativo:

*"La función principal de un director de arte es la de, conjuntamente con el resto del equipo creativo de una agencia, llevar a cabo el desarrollo creativo de una campaña gráfica, desde el concepto a la realización final. A diferencia del creativo, del copy y del diseñador, el director de arte tendrá que estar presente en todas las etapas que comporte este proceso, mientras que el resto de miembros tan sólo lo harán en determinados momentos. Además de estar presente, tendrá que controlar el correcto desarrollo de todas las etapas con las que se encuentre una pieza gráfica." (Roca, 1998)*

Tal y como apunta este académico, el Director de Arte, como máximo responsable del aspecto visual de los trabajos, debe estar presente en todas las etapas del proceso creativo. Él debe organizar y supervisar la labor de otros profesionales<sup>115</sup> que puedan participar en el proceso para obtener el mejor resultado y de este modo cumplir con las expectativas del anunciante. La Dirección de Arte muestra a la perfección la importancia de que todo mensaje esté construido a partir de una jerarquía visual diseñada de antemano, ningún elemento puede quedar al azar o interferir en el mensaje final. La pieza publicitaria, al fin y al cabo, debe permitir al público hacer sus propias asociaciones y descubrimientos.

---

*referimos a agencias más pequeñas, en las que las dos funciones vienen a ser sinónimas." (Roca, 2000: 107-108)*

<sup>115</sup> *"Posible colaboración de artistas con el Director de Arte en asuntos relacionados con la imagen: pintores; dibujantes, ilustradores; fotógrafos; escultores; realizadores de cine, video y televisión; productores, postproductores digitales. Webmasters; arquitectos, urbanistas; decoradores, escaparatistas." (Navarro, 2007: 28)*

A lo largo de su historia, las agencias se han caracterizado por un determinado tipo de creatividad, lo cual ha sido utilizado a menudo entre los profesionales publicitarios para realizar una clasificación de las agencias más idóneas donde trabajar. Al igual que ocurre con la creatividad en general, los Directores de Arte han desarrollado sus propios estilos creativos <sup>116</sup>, algo que ocurre incluso desde antes de la profesionalización de esta figura <sup>117</sup>. Los nuevos lenguajes que ha adoptado la comunicación persuasiva y los recursos formales que los Directores de Arte han utilizado en las distintas épocas han facilitado este proceso.

Andrea Bertola, por su parte enumera un conjunto de actividades que el Director de Arte lleva a cabo habitualmente: "1. Análisis; 2. Previsión; 3. Selección; 4. Presentación; 5. Definición; 6. Coordinación y dirección; 7. Decisión; 8. Control" (Bertola, 2005: 178). Por su parte, Mahon realiza una exhaustiva descripción de cuál es el papel que desempeña el Director de Arte durante la última etapa del proceso creativo:

*"(...), es momento de examinar con más detalle la función que desempeña el director de arte una vez que se ha establecido y aprobado el concepto general de una campaña. Este es el punto del proceso en el que se empieza a desarrollar propiamente el aspecto del anuncio y, por tanto, donde arranca de verdad el trabajo de Dirección de Arte. Después de haber fijado en gran medida el contenido general de la campaña, el siguiente reto creativo es cómo integrar de manera óptima todos los elementos visuales que conforman el anuncio. Con este propósito, el director de arte tendrá que experimentar con diferentes elementos visuales, como el tamaño, el color y estilo de la tipografía, la fotografía o la ilustración. Para ello deberá considerar el énfasis aplicado a los elementos individuales y su yuxtaposición sobre la página, así como explorar los diferentes ángulos de cámara, la iluminación y los efectos especiales. El director de arte suele comenzar realizando rápidos bocetos en miniatura para probar diferentes variaciones visuales de la idea inicial, cambiando la posición y el tamaño de los elementos de la página con el fin de determinar cuál es la combinación visual que mejor se ajusta al encargo y a sus objetivos publicitarios. (...) Una vez que se han explorado diversas composiciones alternativas y, en algunos casos, discutido en reuniones preliminares con el cliente, se traba sobre las mejores soluciones para poder presentarle el material gráfico final." (Mahon, 2010: 30)*

A todo lo anterior poco más se puede añadir para definir de forma concreta quién y cuál es la actividad principal un Director de Arte. En definitiva, además de ser en cierto

---

<sup>116</sup> Esta característica también es aplicable al Redactor Publicitario. En último termino, a pesar de que cada creativo publicitario posea un estilo propio, lo importante y lo que prevalece en la profesión es "dar soluciones concretas a problemas concretos" como reconoce Castellblanque (1996: 459).

<sup>117</sup> Un antecedente claro fueron los cartelistas. Cada uno se caracterizaba por un estilo propio a la hora de realizar los trabajos que se les encargaban, de ahí el hecho de firmar sus obras y que estas se pudieran distinguir.

modo un artista, es también un comunicador, con un desarrollado sentido estético y creativo que, además, posee cualidades para trabajar bajo presión, en equipo y coordinar diversos profesionales.

#### **3.4.1.1.2. Formación y aptitudes de un Director de Arte para la habilitación del ejercicio profesional**

Históricamente, al igual que en otras profesiones, han coexistido dos posturas más o menos opuestas de acceso a esta profesión: por un lado, la incursión profesional sin formación previa<sup>118</sup>, y por otro lado, el acceso a la profesión tras un período de formación.

La primera de las opciones cobró relevancia desde el nacimiento de la figura hasta la década de los 90 del siglo XX. Acceder a la profesión de este modo conllevaba asimismo la instrucción en un oficio, lo cual se realizaba a través de un aprendizaje constante vinculado al esfuerzo y a la experiencia, pero también a los cambios tecnológicos, sociales y a la transformación de la comunicación publicitaria.

Ser autodidacta o entrar en una agencia con el objetivo de aprender el oficio de la mano de un profesional resulta hoy en día impensable. El vertiginoso ritmo de trabajo de las agencias, la industrialización de un entorno antes artesanal y la insuficiencia del autoaprendizaje hacen imposible desarrollar una carrera profesional en este ámbito sin una formación previa.

En este contexto, la formación específica en un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado hacia la adquisición de las competencias del *saber* y *saber-hacer* se presenta como la mejor opción para que los estudiantes logren un empleo en la industria publicitaria, tal y como señalan varios autores<sup>119</sup>. No obstante, el carácter cambiante de la industria y de la propia actividad que ha de acoger a los egresados dificulta determinar la formación exacta que este futuro profesional debe adquirir, si bien, como veremos más adelante, existen aspectos de la formación en los que coinciden todos los expertos. En cualquier caso, esta es una profesión que reclama

<sup>118</sup> "Existe un grupo importante de profesionales que han construido su cualificación en la experiencia cotidiana a lo largo de años de ejercicio" (AGEP, 2000: 152). Navarro también corrobora esta realidad: "Por aquel entonces –finales de los años setenta–, no había titulación universitaria en publicidad, por lo cual el reclutamiento se orientaba en gran medida por el instinto." (Navarro, 2007: 26)

<sup>119</sup> "Hoy en día, a las puertas de las agencias llaman aspirantes a creativos con un título universitario bajo el brazo. Más de uno llama además con un máster. La preparación ha hecho que la calidad de los seleccionados aumente, sin duda" (Navarro, 2007: 27). Además de Navarro, otros autores como Perlado y Rubio recogen que para los profesionales publicitarios "la formación universitaria es muy atractiva y necesaria para las empresas, en tanto que se trata de la formación superior que más posibilidades tiene de educar para la adaptación al cambio" (Perlado-Rubio, 2012: 10).

una interdisciplinariedad de conocimientos, aseveración que Oejo hacía ya hace cuatro décadas:

*"Es fácil deducir que la preparación de un profesional como el director de arte debe ser exigente en cuanto a los siguientes campos: sociología, psicología, comunicación, medios, marketing, diseño industrial, investigación motivacional, arte y técnicas de reproducción gráfica y audiovisual y ser un constante e incansable investigador y ensayista, continuamente informado y en contacto con el mundo que le rodea." (Oejo, 1976: 70)*

Más recientemente, y de forma similar a la anterior, Ocaña se pronuncia en torno a la forma en la que él ve la figura del Director de Arte tras desarrollar una dilatada carrera dentro de la industria publicitaria española:

*"El director de arte es un profesional que, por su formación, responde a una serie de cualidades y conocimientos. Debe de poseer el sentido del estilo y buen nivel cultural, conocimientos de grafismo y de las especialidades que intervienen en la elaboración de un documento publicitario (fotografía, fotomecánica, composición, impresión), así como estar al día en materia de modas, tendencias y sensibilidades sociales. Asimismo, debe tener sentido del tacto y psicología, capacidad conceptual y de síntesis, facultad de observación e intuición, dominio de la expresión y abstracción. Entre sus cualidades deben constar: la polivalencia técnica, imaginación, creatividad y «curiosidad de espíritu», sin olvidar el sentido de la estética y de la realidad, el pragmatismo, saber escuchar y ser una persona que está al día (actualizada respecto a acontecimientos, formas y estilos de vida alternativos)." (Ocaña, 2006: 46-47)*

De forma más crítica hacia la formación, Heller y Vienne presentan una valoración sobre las habilidades que un Director de Arte debe demostrar:

*"Art direction is a convergence of various expertise and talent all with a similar focus—to create a visual and textual entity. It is, moreover, a practice that does not demand expertise or talent in any one particular discipline, but rather an understanding (or instinct) that enables one to identify and "direct" others with those skill sets. Becoming an art director does not require years of art director school, even if one existed. It does, however, demand a smattering of many competencies derived from varied educational and work experience." (Heller-Vienne, 2006: xvii)*

Igual de taxativas resultan las palabras de Ruiz Collantes cuando resume la formación y aptitudes que deben caracterizar a un Director de Arte:

*"Su formación tiene que incluir aspectos referentes a: marketing, diseño gráfico, métodos de investigación de mercado, medios de promoción y difusión, recursos de la empresa, relaciones humanas y derecho empresarial. Las aptitudes que tendría que*



*tener un director artístico serían: iniciativa, capacidad de análisis y síntesis, buena imagen y capacidad de comunicación." (Ruiz Collantes, 1992: 104)*

Inicialmente, la formación que permitió el acceso a la profesión estuvo vinculada mayormente a dos áreas de conocimiento: el Diseño Gráfico y las Bellas Artes. Desde la década de los años 90 estar en posesión de un título superior se convirtió en una característica diferencial para estos profesionales. Tener un título universitario en estudios de Publicidad<sup>120</sup> supuso una nueva etapa. De hecho, actualmente la formación mayoritariamente escogida por estos futuros profesionales es la enseñanza reglada que tiene como base formativa la comunicación, situación motivada por la incorporación en la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de materias afines a la creatividad publicitaria.

En el año 2000, Roca analiza de forma exhaustiva los planes de estudio de la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas del año 1992 en la Universitat Autònoma de Barcelona y del año 1998 en la Universitat Ramon Llull. Con dicho análisis pretendía señalar la aproximación que estos centros hacían a la actividad publicitaria de la Dirección de Arte a través de las diferentes materias<sup>121</sup> que se impartían en dicha titulación. Una vez analizados los diferentes planes de estudio, este autor concluye que algunos aspectos de las asignaturas analizadas no eran suficientes para dar respuesta a las necesidades formativas de los estudiantes, si bien reconoce que aún era pronto para establecer la idoneidad de los cambios establecidos en aquellos recién renovados planes de estudio.

*"S'ensenya els alumnes a pensar com a directors d'art i no se'ls prepara suficientment per al paper de directors d'art júnior (art júnior)"<sup>122</sup> (Roca, 2000: 96)*

Como resultado de lo anterior y como reconoce el propio autor, todo ello podía tener dos consecuencias: la primera, que los estudiantes no se decantaran por estos

---

<sup>120</sup> En los resultados del análisis llevado a cabo por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en el año 2014 sobre el grupo ocupacional *Profesionales de la publicidad, comercialización y relaciones públicas* se recoge el dato de que en el 69% de las ofertas analizadas en las que se indicaba el nivel formativo exigían a los candidatos poseer un título universitario (Servicio Público de Empleo Estatal, 2014: 37). Los individuos que quieren formar parte de la industria publicitaria tienen conocimiento de los requisitos formativos de la misma.

<sup>121</sup> Las asignaturas que incorpora la Universitat Autònoma de Barcelona son: *Disseny, Composició Visual i Tecnologia en Premsa; Moviments Estètics Moderns i Publicitaris; Introducció a la creativitat; Tecnologia Audiovisual -Fotografia Publicitària-; Producció i Disseny Gràfic en Publicitat; Processos i Tècniques Creatives; Tecnologia dels Mitjans Audiovisuals en Publicitat; Estratègia Creativa; Conceptualització i Direcció d'Art del Missatge Publicitari; Laboratori de Pràctiques de Creativitat Publicitària*. La Universitat Ramon Llull por su parte incluye: *Disseny Gràfic; Informàtica; Disseny Gràfic en Publicitat*. (Roca, 2000: 93-94)

<sup>122</sup> *"Se enseña a los alumnos a pensar como directores de arte y no se les prepara suficientemente para el papel de directores de arte junior (arte juniors)." (Roca, 2000: 96)*

estudios y la segunda, que, al concluir esta etapa formativa, los egresados decidieran continuar formándose. Echando la vista atrás, se puede afirmar que los estudios de comunicación lejos de haber perdido alumnos, han ido en aumento y el periodo formativo se ha visto extendido.

Durante los últimos 15 años los egresados han apostado por completar la formación recibida con Másteres, Postgrados o cursos profesionales de carácter práctico, enseñanza que en algunos casos es reglada y en otros no reglada, tal y como se ha recogido en el apartado *Formación publicitaria en el Estado español* de este mismo capítulo y que será analizada con más detenimiento en el capítulo 5. Reflejo de esta realidad es el auge que este tipo de centros especializados han experimentado desde el año 2003, centros a los que, además, hay que sumarles los que ya forman parte del espectro formativo desde hace décadas, todos ellos con una reconocida reputación entre la profesión.

Tras concluir el periodo formativo el último paso previo a buscar un empleo en la industria publicitaria es la realización de un *portfolio*, elemento que en cierto modo también se puede considerar como parte del proceso formativo del Director de Arte y del que no puede prescindir. El *portfolio* recogerá una muestra de los mejores trabajos realizados durante la etapa formativa, como parte de su primera toma de contacto con las agencias de publicidad. Posteriormente, mostrará los trabajos realizados en las diversas agencias de las que haya formado parte durante su desarrollo profesional. Indiferentemente de la etapa en la que se encuentre un Director de Arte, en su *portfolio* profesional<sup>123</sup> siempre tratará de lograr "*un equilibrio entre la expresión personal y las necesidades de la industria creativa*" (Taylor, 2010: 21). Por tanto, este evolucionará en la misma medida en la que lo haga el propio Director de Arte.

Además de la formación y conocimientos multidisciplinares que debe de poseer un Director de Arte –artes plásticas, fotografía, ilustración, tipografía, forma y color, impresión, iluminación, composición, etc.–, como profesional creativo también debería tener varias de las siguientes cualidades, ya sean innatas o adquiridas<sup>124</sup> a través del ejercicio profesional:

- ser un excelente comunicador;

---

<sup>123</sup> El *portfolio* profesional muestra la evolución y la madurez de un Director de Arte. Este se puede presentar tanto con trabajos individuales como con trabajos conjuntos llevados a cabo con el Redactor Publicitario con el que conforme pareja creativa. Su apariencia física no está determinada, es decir, este puede estar impreso, ser digital, etc., influirá en ello el tipo de trabajos que se quieran mostrar en él. Lo que también puede resultar conveniente es acompañar el *portfolio* profesional de una página Web.

<sup>124</sup> "Nace y se hace. Las dos cosas porque si no se tiene una especial sensibilidad artística es difícil serlo." (Anónimo, 1998: 78)

- ser observador/curioso<sup>125</sup>;
- ser innovador/imaginativo;
- poseer sensibilidad estética;
- saber trabajar en equipo;
- tener tolerancia a la presión;
- poseer capacidad crítica.

De los Ángeles de igual forma enumera las cualidades que considera imprescindibles en un creativo: *"A efectos de acotar el análisis de las principales características, se eligen aquellas que pueden tener especial relevancia e interés: 1. Sabiduría; 2. Flexibilidad; 3. Capacidad crítica; 4. Iniciativa; 5. Talento organizativo y lógico; 6. Capacidad de trabajo"* ( De los Ángeles, 1996: 114).

De manera mucho más concreta y relacionada con esta actividad, Bishop (1996), citado en Contreras (2012: 7), recoge los consejos que veintiocho Directores de Arte reconocidos a nivel mundial consideran elementales para su práctica profesional, esas recomendaciones que figuran en el libro *The Art Direction Book* los resume Contreras en los siguientes 11 puntos:

*"(1) art direction needs to be simple in its execution, no gratuitous decoration, less is more; (2) images need to get attention in the clutter; (3) the readability of words through manipulation of typography in advertisements is important; (4) art direction needs to be distinctive, adding enduring personality, choosing an aesthetic attitude; (5) art directors need to know how to draw, even if it is only thumbnails. Being able to manipulate visual devices and light is important; (6) art direction is all about ideas and taking risks; (7) art direction choices are driven by the idea that ads hold; (8) art direction needs to be relevant to the consumer, drawing on insights, communicating appropriately; (9) in art direction practices teamwork is important; choosing the best talent, even if it is just to gain prestige; (10) art direction is more about perseverance than talent; there has to be a positive attitude toward projects, and it is important to believe in ideas; (11) art directors need to soak up information, watch movies, read, visit galleries."* (Contreras, 2012: 8)

Todas esas cualidades y características se pueden considerar aplicables a los profesionales de hoy en día. El Director de Arte no se está quedando al margen de los cambios vertiginosas que vivimos en la actualidad: avances tecnológicos, cambios en

<sup>125</sup> *"O criativo é um radar. Que ama ser um radar. E que ama o que capta"* (Vieira, 2003: 30), la traducción de esta frase sería la siguiente: "El creativo es un radar. Que le encanta ser un radar. Y que ama lo que capta."

la sociedad, en el consumidor, en el anunciante, en la propia industria creativa, y en la comunicación, donde todos los individuos tienen voz y "*las marcas ya no controlan los medios*" (Mejide, 2012). Así, este profesional "*Nace y se hace. Pero evidentemente se hace con los años. Es un aprendizaje que nunca termina, (...). El arte evoluciona con uno*" (Anónimo, 1998: 78), tal y como reconoce José Luis Zamorano, y más si no quiere quedarse alejado de la realidad que rodea a su actividad profesional.

La presencia del Director de Arte en la agencia continúa siendo imprescindible, así lo subrayan los expertos profesionales entrevistados (reflexiones analizadas en el capítulo 5), pero su perfil ha adquirido un carácter más digital<sup>126</sup> y debe continuar evolucionando con los cambios que se le presentan: el predominio creciente de la cultura visual, las innovaciones tecnológica y los nuevos tipos de acceso y consumo de contenidos audiovisuales han influido notablemente en la forma de construir la publicidad y sus mensajes. Al mismo tiempo, ha ido disminuyendo la presencia de las palabras en los anuncios y en la publicidad en general, lo que ha permitido que la parte visual de cualquier trabajo publicitario haya ido ganando terreno y la Dirección de Arte haya sido favorecida con más protagonismo (Wiedemann, 2006). Esto es una oportunidad para el Director de Arte, que debe realizar un esfuerzo en la formación continua, decisiva para renovar los conocimientos que le permitirán continuar al frente de los equipos de trabajo en los Departamentos Creativos.

### **3.4.2. La Dirección de Arte como ocupación**

El nacimiento de esta actividad en la década de los años 20 del siglo pasado y su incorporación a los Departamentos Creativos tres décadas más tarde han dejado constancia de la relevancia de este perfil como elemento clave del proceso creativo. Así, al igual que hiciera la propia publicidad como actividad, con el paso del tiempo se logró consolidar la Dirección de Arte como una ocupación. La primera iniciativa que ayudó a visibilizar este colectivo fue la creación del mencionado *Art Directors Club*. Sus fundadores perseguían, entre otras cuestiones, dar mayor visibilidad a un colectivo que necesitaba asumir responsabilidades sobre la especificidad de su trabajo, tomar conciencia de colectivo y obtener el reconocimiento público por su labor profesional.

Con el paso de los años, el *Art Directors Club* alcanzó estos objetivos, continuó creciendo y evolucionando. Su trayectoria y su prestigio pronto lo convirtieron en un

---

<sup>126</sup> Vargas Delgado (2014) la considera una figura publicitaria en declive (junto con otros trece perfiles, entre los que también incluye al Redactor Publicitario), sujeta a incorporar a corto-medio plazo una nueva perspectiva más digital que le permita pasar a ser un Director de Arte Digital.

referente de la profesión, con visibilidad y atracción internacional en el mundo de la publicidad y en especial para los Directores de Arte. Durante la segunda mitad del siglo XX, momento álgido de la actividad publicitaria, surgieron nuevas iniciativas<sup>127</sup> dentro y fuera de los Estados Unidos que aún hoy permanecen activas. El trabajo de estas agrupaciones y de los festivales publicitarios de carácter internacional que surgieron por aquel entonces continúan siendo considerados referentes de gran valor para el sector publicitario.

A pesar de la existencia de asociaciones específicas<sup>128</sup>, la falta de corporativismo y sentimiento de pertenencia a un colectivo hace que estos profesionales no estén muy próximos a ellas<sup>129</sup>. Esto dificulta hacerse una idea exacta de la envergadura que tiene actualmente el colectivo de los Directores de Arte o de los Redactores de los que, al menos en el Estado español, no existe un censo fiable<sup>130</sup>. Si bien, como ocurre en otras profesiones, existe algún colegio profesional en el área de la Publicidad, no resulta suficiente para determinar el número de individuos que se dedican profesionalmente a cualquiera de estas dos labores creativas en las agencias de publicidad. En consecuencia, esta situación hace que sea muy difícil realizar un diagnóstico de la salud de esta profesión, al igual que dificulta la realización de un mapa de quién es quién en la industria publicitaria española.

Esa dificultad se ve agravada por la falta de concreción de las categorías laborales que caracteriza hoy el mercado de trabajo, tal y como señala la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea:

---

<sup>127</sup> *International Advertising Film Festival* creado en el año 1954 (en 1992 pasa a denominarse formalmente como *International Advertising Festival*, no obstante, dentro de la industria publicitaria es más conocido como *Cannes Lions* o *Cannes Lions International Festival of Creativity*), *Writers Association of New York* creado en 1961 (*The Copy Club* en 1969 y posteriormente en 1979 *The One Club*), *British Design and Art Direction* creado en 1962 (*Design and Art Direction-D&AD*), *Art Directors Club Hall of Fame* creado en 1971 (establecido en Nueva York por el *Art Directors Club*), *Advertising The One Show* creado en 1973 (acción conjunta entre *The Copy Club* y el *Art Directors Club*).

<sup>128</sup> El *Informe técnico sobre el sector publicitario español* (Benavides et al., 2011) apunta la existencia de 17 asociaciones de publicidad y 196 asociaciones relacionadas con la comunicación. Este mismo informe señala la "heterogeneidad y diversidad del asociacionismo profesional" de una industria en la que se da una fragmentación de asociaciones.

<sup>129</sup> Herranz y González-Posada (2014) aúnan los beneficios y los motivos de la falta de asociacionismo en este sector. Asimismo, hacen un repaso por la historia de este asociacionismo en nuestro país y señalan 1922 como el año en el que se creó la *Asociación de Profesionales en Publicidad*, de la mano de Pedro Prat Gaballí.

<sup>130</sup> Los datos presentados en el *Informe técnico sobre el sector publicitario español* (Benavides et al., 2011) muestran que las agencias de publicidad, por lo general, se caracterizan por ser agencias creativas y de medios. En un intento de realizar un diagnóstico del número de trabajadores asalariados que trabajan en las mismas han obtenido datos que reflejan que el 59,1% de las empresas dadas de alta como agencias de publicidad carecen de asalariados, el 39,4% tienen menos de 20 empleados y sólo el 1,5% restante tiene más de 20 empleados. Asimismo, reconocen haber detectado los dos problemas que obstaculizan realizar una radiografía empresarial de la publicidad: por un lado, la heterogeneidad de las empresas, y por otro, la inexistencia de una clasificación clara de empresas del sector. Esto último se puede confirmar en el registro Directorio Central de Empresas (DIRCE), cuya fuente de información es el Instituto Nacional de Estadística (INE).

"En la actualidad, los límites entre categorías laborales son cada vez más difusos, están menos normalizados y son menos homogéneos que en el pasado. Las capacidades necesarias para un puesto de trabajo concreto varían enormemente dentro de una misma área profesional. La misma ocupación suele estar relacionada con puestos que son distintos según el entorno de trabajo, el tamaño del lugar de trabajo, las herramientas y materiales utilizados y el producto final." (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, 2012: 4)

Esa afirmación es aplicable a los profesionales que trabajan en el ámbito de la Publicidad, especialmente a los perfiles creativos. No cabe duda de que el tamaño de una agencia, su organigrama, sus instalaciones y recursos, por nombrar sólo algunos aspectos, condicionan los perfiles profesionales que acogerá. De esta diversificación dan también cuenta también otras organizaciones y organismos internacionales y estatales, como las Naciones Unidas y el Servicio Público de Empleo Estatal español, respectivamente.

Los tres organismos indicados recogen a través de diversos documentos la clasificación de las ocupaciones, y en el caso concreto de las Naciones Unidas y del Gobierno de España se agregan las clasificaciones de las actividades económicas. A través de cinco clasificaciones diferenciadas que publican estas instituciones vamos a conocer a continuación y de forma concreta cómo queda recogida en ellas la actividad creativa publicitaria y la ocupación del Director de Arte.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo especializado de las Naciones Unidas, es la principal responsable de la *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)*<sup>131</sup>, una publicación considerada como "*una herramienta para organizar los empleos de un establecimiento, sector o país en una serie de grupos definidos claramente en función de las tareas que comporta cada empleo*"<sup>132</sup>. A lo largo del pasado siglo esta clasificación ha estado sometida a diversas revisiones por parte de la OIT, la cual a su vez fue asesorada por la Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo<sup>133</sup>. Todo ello dio lugar a la CIUO-58 (1958), CIUO-68 (1968), CIUO-88 (1988), hasta que en el año 2007 la clasificación fue actualizada por última vez resultando de esa revisión el CIUO-08. Diversos países han utilizado las diferentes versiones de la clasificación internacional como modelo o base para establecer las suyas propias, caso del Estado español tal y como veremos más adelante.

<sup>131</sup> *International Standard Classification of Occupations (ISCO)* es la denominación en inglés.

<sup>132</sup> Véase: <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/intro1.htm>

<sup>133</sup> Véase: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/meetings-and-events/international-conference-of-labour-statisticians/lang--es/index.htm>

CUADRO 7	
CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES (CIUO)	
1222	<i>Directores de publicidad y relaciones públicas</i>
2431	<i>Profesionales de la publicidad y la comercialización</i>

*Fuente: CIUO-08*

La anterior clasificación contempla "*Directores de publicidad y relaciones públicas*" bajo el código 1222 y "*Profesionales de la publicidad y la comercialización*" bajo el código 2431, unas categorías excesivamente amplias y poco específicas, ya que no se detalla qué ocupaciones se engloban dentro de las mismas.

El *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)* –otra clasificación responsabilidad del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, y llevada a cabo por la *United Nations Statistics Division*–, es la referencia internacional de clasificación de actividades económicas (Department of Economic and Social Affairs, 2008). Las versión original de ISIC data de 1948, las revisiones que le han sucedido han sido: ISIC Rev.1 (1958), ISIC Rev.2 (1968), ISIC Rev.3 (1990) e ISIC Rev.3.1 (2004), hasta que llegara la última versión de esta clasificación denominada ISIC Rev.4 y que se hizo pública en agosto de 2008.

Esta clasificación recoge diversos servicios publicitarios, entre los que se encuentran "*creative services*" y "*production of advertising material*", como actividades más próximas al trabajo que realiza el Director de Arte. Así, éste forma parte de la etapa de creación y junto con el Redactor es responsable de la ideación de conceptos, tras lo cual debe dar forma visual a la idea. La segunda etapa corresponde a la producción, orientada a dar forma concreta a todo lo diseñado para lo cual deberá coordinar y dirigir a tantas personas como sea necesario para que el resultado del trabajo sea el esperado (Contreras, 2012).

No obstante, además de la ideación y la producción, la siguiente clasificación recoge actividades muy concretas que también forman parte de la actividad profesional del Director de Arte. Anteriormente ya habíamos constatado la multidisciplinariedad de este perfil y el carácter difuso de sus límites, por lo que parecería lógico que la Dirección de Arte estuviera explícitamente recogida en ese listado.

**CUADRO 8**  
**INTERNATIONAL STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION OF ALL**  
**ECONOMIC ACTIVITIES (ISIC)**

**Detailed structure and explanatory notes**  
**ISIC Rev.4 code 7310**

**Structure**

*Hierarchy*

- *Section: M – Professional, scientific and technical activities*
- *Division: 73 – Advertising and market research*
- *Group: 731 – Advertising*
- ***Class: 7310 – Advertising***

**Explanatory note**

*This class includes the provision of a full range of advertising services (i.e. through in-house capabilities or subcontracting), including advice, creative services, production of advertising material, media planning and buying.*

**This class includes:**

- *creation and realization of advertising campaigns:*
  - *creating and placing advertising in newspapers, periodicals, radio, television, the Internet and other media*
  - *creating and placing of outdoor advertising, e.g. billboards, panels, bulletins and frames, window dressing, showroom design, car and bus carding, etc.*
  - *media representation, i.e. sale of time and space for various media soliciting advertising*
  - *aerial advertising*
  - *distribution or delivery of advertising material and samples*
  - *provision of advertising space on billboards, etc.*
  - *creation of stands and other display structures and sites*
- *conducting marketing campaigns and other advertising services aimed at attracting and retaining customers:*
  - *promotion of products*
  - *point-of-sale marketing*
  - *direct mail advertising*
  - *marketing consulting*

**This class excludes:**

- *publishing of advertising material, see 5819*
- *production of commercial messages for radio, television and film, see 5911*
- *public-relations activities, see 7020*
- *market research, see 7320*
- *graphic design activities, see 7410*
- *advertising photography, see 7420*
- *convention and trade show organizers, see 8230*
- *mailing activities, see 8219*

*Fuente: ISIC Rev.4*



España es uno de los muchos países que decidieron adaptar a su realidad la clasificación CIUO. La denominación que establecerán para ella sería *Clasificación Nacional de Ocupaciones* (CNO), que al igual que su homónima es una herramienta para la gestión del empleo y la formación. Sus revisiones han seguido la estela de las revisiones llevadas a cabo por la OIT, por lo que la actual versión del documento vigente en nuestro país, CNO-11, es el resultado de los cambios llevados a cabo en CIUO-08. No obstante, al ser posterior ha podido permitirse ser más precisa. Su fin es "garantizar el tratamiento uniforme de los datos estadísticos sobre ocupaciones en el ámbito nacional y su comparabilidad internacional y comunitaria"<sup>134</sup>.

<b>CUADRO 9 CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES (CNO)</b>	
<b>122</b>	<b>Directores comerciales, de publicidad, relaciones públicas y de investigación y desarrollo</b>
<b>1221</b>	<b>Directores Comerciales y de ventas</b>
12211014	Directores comerciales, en general
12211023	Directores de departamento de comercialización y ventas, en general
12211032	Directores de departamento de marketing
12211041	Directores de departamento de telemarketing
<b>1222</b>	<b>Directores de publicidad y relaciones públicas</b>
12221017	Directores de departamento de publicidad y/o relaciones públicas, en general
12221026	Directores de gabinete de prensa
<b>265</b>	<b>Otros profesionales de las ventas, la comercialización, la publicidad y las relaciones públicas</b>
<b>2651</b>	<b>Profesionales de la publicidad y la comercialización</b>
26511012	Asesores de imagen
26511021	Redactores de publicidad
26511030	Técnicos en estudios de mercado y opinión pública
26511049	Técnicos en publicidad y/o relaciones públicas
26511058	Técnicos medios en investigación de mercados
26511067	Técnicos medios en publicidad y/o relaciones públicas
26511076	Técnicos superiores en investigación de mercados
<i>Fuente: CNO-11</i>	

<sup>134</sup> Véase: <http://www.ine.es/clasif/ncno.htm>

Bajo la denominación "*Directores comerciales, de publicidad, relaciones públicas y de investigación y desarrollo*" el epígrafe 122 recoge dos categorías de directores que, a su vez, incluyen otras clasificaciones que son poco específicas y alejadas de la realidad de la actividad creativa publicitaria. De igual manera, el epígrafe 265, "*Otros profesionales de las ventas, la comercialización, la publicidad y las relaciones públicas*" bajo el subepígrafe 2651 recoge "*Profesionales de la publicidad y la comercialización*", pero únicamente tiene en cuenta el título ocupacional de los *Redactores de Publicidad*, sin contemplar a los Directores de Arte bajo este epígrafe u otros títulos alternativos.

Al igual que las Naciones Unidas, el Estado español también cuenta con su propia *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)*<sup>135</sup>. Su versión más actualizada es la CNAE-2009. En esta ocasión, esta clasificación establece de forma jerarquizada las actividades económicas existentes en nuestro país. Su nivel de desagregación en algunas actividades ayuda a hacer una estimación más ajustada a la realidad de ciertas actividades.

<b>CUADRO 10</b>	
<b>CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CNAE)</b>	
<b>73</b>	<b><i>Publicidad y estudios de mercado</i></b>
<b>731</b>	<i>Publicidad</i>
<b>7311</b>	<i>Agencias de publicidad</i>

*Fuente: CNAE-2009*

Esta lista de actividades está incluida dentro del denominado *Grupo M: Actividades profesionales, científicas y técnicas* (al igual que en el ISIC Rev.4) donde se incluyen los siguientes cinco ámbitos: "*71.- SERVICIOS TÉCNICOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA; ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS, 72.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, 73.- PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO, 74.- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS, 75.- ACTIVIDADES VETERINARIAS*". Como se puede apreciar, el *Grupo M* es muy heterogéneo. Si nos centramos únicamente en los códigos vinculados a la industria publicitaria, podemos comprobar que han desarrollado hasta 3 niveles de subsectores de actividades relacionadas: "*73.- PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO, 731.- PUBLICIDAD, 7311.- AGENCIAS DE PUBLICIDAD*".

<sup>135</sup> Véase: <http://www.cnae.com.es/>

Como parte de la Estrategia Europa 2020, la Comisión Europea ha publicado la *Clasificación Europea de Capacidades, Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones*, también denominada ESCO<sup>136</sup>. El proyecto fue puesto en marcha en el año 2010 como una iniciativa multilingüe relevante para el mercado laboral, educativo y formativo, y como herramienta para facilitar el diálogo entre los tres ámbitos. Su estructuración en base a tres pilares principales –ocupaciones, capacidades/competencias y cualificaciones– va en la línea del cambio establecido en la Educación Europea y la implantación del EEES. Esta clasificación se encuentra en desarrollo y está siendo constantemente mejorada; su acceso es gratuito y permite obtener información como la que se muestra a continuación:

<b>CUADRO 11</b>	
<b>CLASIFICACIÓN EUROPEA DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS, CUALIFICACIONES Y OCUPACIONES: ART DIRECTOR</b>	
<b>ART DIRECTOR</b>	
<i>Occupation</i>	
<b>Concept info</b>	
<i>Status: released</i>	
<i>ISCO code: 2166</i>	
<i>URI: <a href="http://data.europa.eu/esco/occupation/14366">http://data.europa.eu/esco/occupation/14366</a></i>	
<b>Hierarchy</b>	
<i>English (en)</i> –Professionals - Science and engineering professionals ○ Architects, planners, surveyors and designers ○ Graphic and multimedia designers	<i>Spanish (es)</i> –Profesionales científicos e intelectuales - Profesionales de las ciencias y de la ingeniería ○ Arquitectos, urbanistas, agrimensores y diseñadores ○ Diseñadores gráficos y multimedia
<b>Term details</b>	
<i>English (en)</i> <u>Preferred term</u> <b>Art director</b> <u>NPT</u> AD	<i>Spanish (es)</i> <u>Preferred term</u> <b>Director/a artístico/a</b> <u>NPT</u> Director artístico
<i>Specialised occupations: 0</i>	
<i>Related skills/competences: 101</i>	
<i>Related qualifications: 0</i>	
<i>Fuente: ESCO</i>	

<sup>136</sup> *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO)*, su denominación en inglés.

Esta clasificación tiene un mayor desarrollo de los títulos ocupacionales debido al apoyo tanto de consultores externos como del *Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP)*. Únicamente en esta ocasión ha sido posible encontrar la ocupación *Art Director*, a quien le atribuyen 101 capacidades o competencias relacionadas<sup>137</sup>. No obstante, si se sigue el desarrollo de la jerarquía propuesta, comprobamos que el Director de Arte se sitúa en el ámbito de los *Diseñadores gráficos y multimedia*. De hecho, en la traducción de dicha ocupación se hace referencia a *Director/a Artístico/a*, ocupación y perfil con una vinculación mayor con otras disciplinas relacionadas con la comunicación visual (cine, teatro...) como ya se ha indicado con anterioridad en este capítulo. Sin embargo, en el caso del *Copywriter* –al que se asocian únicamente 12 capacidades o competencias– la categoría a la que se vincula esta ocupación es la de *Advertising and marketing professionals*, la cual resulta más apropiada si se tiene en cuenta la jerarquía que le procede.

---

<sup>137</sup> *Planificación de la producción (arte y cultura); Programa de edición de vídeos EditDV; Diseño industrial; Lenguaje de programación (CSS); Modelización tridimensional; Programa de edición de vídeo Media 100; Programa gráfico Corel Ventura; Programa tridimensional MultiGen; Programa de animación Adobe Flash; HTML5; Programa multimedia Apple Quick Time; Producciones publicitarias (diseño); Iluminación (multimedia); Programa de diseño vectorial Adobe Illustrator; Tareas de supervisión; DaVinci Resolve; Programa de maquetación de páginas Adobe PageMaker; Animación multimedia; Programa para la generación de efectos en vídeo VivoActive; Programa de autoedición QuarkXpressP; Anuncios publicitarios para la radio; Programa tridimensional Hash Animation Master; Editor de textos Webedit; Lenguaje de programación CGI-script; Tratamiento de imágenes; Lenguaje de marcado generalizado estándar SGML; Programa tridimensional Alias PowerAnimator; Editor HTML PageSpinner; Animación de películas; Producciones multimedia; Diseño de páginas web; Programa de animación tridimensional Cinema 4D; Animación artística; Programa de diseño gráfico CorelDRAW; Diseño de periódicos (maquetación); Programa tridimensional Bryce; Programa tridimensional Lightwave; Diseño y maquetación de carteles; Programa de edición de vídeos Final Cut Pro; Programa tridimensional Strata; Dibujos Storyboard; Programa de organización de un rodaje MovieMagic; Programa EIAS (Electric Image Animation System); Programa de edición fotográfica Ulead PhotoImpact; Gestión de proyectos; Creación de anuncios publicitarios para el cine; PostScript; Diseño gráfico; Programa de edición de vídeos Adobe Premiere Pro; Ilustración; Programa tridimensional Ray Dream Studio; SketchBook Pro; Programa de efectos visuales Inferno; Editor HTML Adobe Cold Fusion; Editor HTML NetObjects Fusion; Programa tridimensional Lightscape; Lenguaje de programación Perl; Programa de edición fotográfica Corel PaintShop Pro; Marketing directo (diseño); Dirección de programas de desarrollo multimedia; Adobe Bridge; Creación de originales (diseño); AVID Media Composer; Programa RealVideo Programa de creación de imágenes Adobe Freehand; Programación PHP; Programa de edición gráfica Adobe Photoshop; Animación cinematográfica; Lenguaje de programación VBScript; Lenguaje de programación JSP; Programa de maquetación Adobe InDesign; Lenguaje de programación HTML dinámico; Escritura de letreros; Sony Vegas Pro; Editor HTML Microsoft FrontPage; Programa de animación GifBuilder; Programa RealAudio; Programa de edición de imágenes Adobe ImageReady; Lenguaje de programación CGI; Programa de animación tridimensional Autodesk Maya; Diseño textil; Editor de textos vi; Editor HTML GoLive; Dibujo publicitario; Programa de diseño gráfico Adobe Fireworks; Programación web; Programa tridimensional TrueSpace; Editor HTML Adobe Pagemill; Adobe Flash Builder; Programa Autodesk 3ds Max; Lenguaje de programación PerlScript; Lenguaje de programación Java-script; Editor HTML Visual Page; Programa de edición de publicaciones Microsoft Publisher; Editor HTML Adobe Dreamweaver; Programa de edición de vídeos Adobe After Effects; Programa tridimensional LogoMotion; Programa tridimensional Autodesk Softimage; Programa de edición de imágenes DeBabelizer; Lenguaje de programación ASP (Active Server Pages); Edición de producciones de vídeo.*

<b>CUADRO 12</b>	
<b>CLASIFICACIÓN EUROPEA DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS, CUALIFICACIONES Y OCUPACIONES: COPYWRITER</b>	
<b>COPYWRITER</b>	
<i>Occupation</i>	
<b>Concept info</b>	
<i>Status: released</i>	
<i>ISCO code: 2431</i>	
<i>URI: <a href="http://data.europa.eu/esco/occupation/15006">http://data.europa.eu/esco/occupation/15006</a></i>	
<b>Hierarchy</b>	
<i>English (en)</i>	<i>Spanish (es)</i>
<i>–Professionals</i>	<i>–Profesionales científicos e intelectuales</i>
<i>- Business and administration professionals</i>	<i>- Especialistas en organización de la administración pública y de empresas</i>
<i>o Sales, marketing and public relations professionals</i>	<i>o Profesionales de las ventas, la comercialización y las relaciones públicas</i>
<i>o Advertising and marketing professionals</i>	<i>o Profesionales de la publicidad y la comercialización</i>
<b>Term details</b>	
<i>English (en)</i>	<i>Spanish (es)</i>
<i><u>Preferred term</u></i>	<i><u>Preferred term</u></i>
<b>Copywriter</b>	<b>Redactor</b>
<i>Specialised occupations: 0</i>	
<i>Related skills/competences: 12</i>	
<i>Related qualifications: 0</i>	
<i>Fuente: ESCO</i>	

Al analizar la familia profesional ‘*advertising*’ y ‘*publicidad*’ hemos podido comprobar cómo los términos ‘*art direction*’, ‘*art director*’, ‘*dirección de arte*’ y ‘*director de arte*’ tienen nula presencia en las clasificaciones revisadas. Obviamente, el hecho de que dichos términos no figuren en los documentos mencionados no quiere decir que dicha ocupación no exista. No obstante, esto evidencia lo poco específicas que son las anteriores categorizaciones. Todo lo anterior nos sirve para concluir que los códigos actuales que definen las ocupaciones en el ámbito de la publicidad son insuficientes, poco precisos y poco claros cuando se trata de definir una actividad y un perfil reales y, en este caso, primordiales dentro de la actividad publicitaria.

### **3.4.3. El Director de Arte y el Departamento Creativo**

Las agencias de comunicación publicitaria de servicios plenos a las que nos referiremos en esta investigación poseen, en términos generales, una estructura similar, tal y como señala De los Ángeles:

*"La mayoría de las actuales agencias de publicidad están organizadas básicamente en los departamentos de creatividad –destinado a la elaboración del anuncio– y de medios, centrado en la programación y planificación de su difusión. A ellos se une un tercero, cuentas, con funciones de mediación y coordinación entre agencia y anunciante. En este último un departamento de importancia creciente, en cuanto que es ahí donde se elabora la estrategia de comunicación y se toman las decisiones finales sobre qué hay que decir, cómo y con qué medios. Existen además otros departamentos que o bien se relacionan con los ya citados –como en el caso de los departamentos de producción, investigación, etc.– o bien responden más a necesidades propias de la dimensión empresarial de la agencia que de su dimensión publicitaria." (De los Ángeles, 1996: 36)*

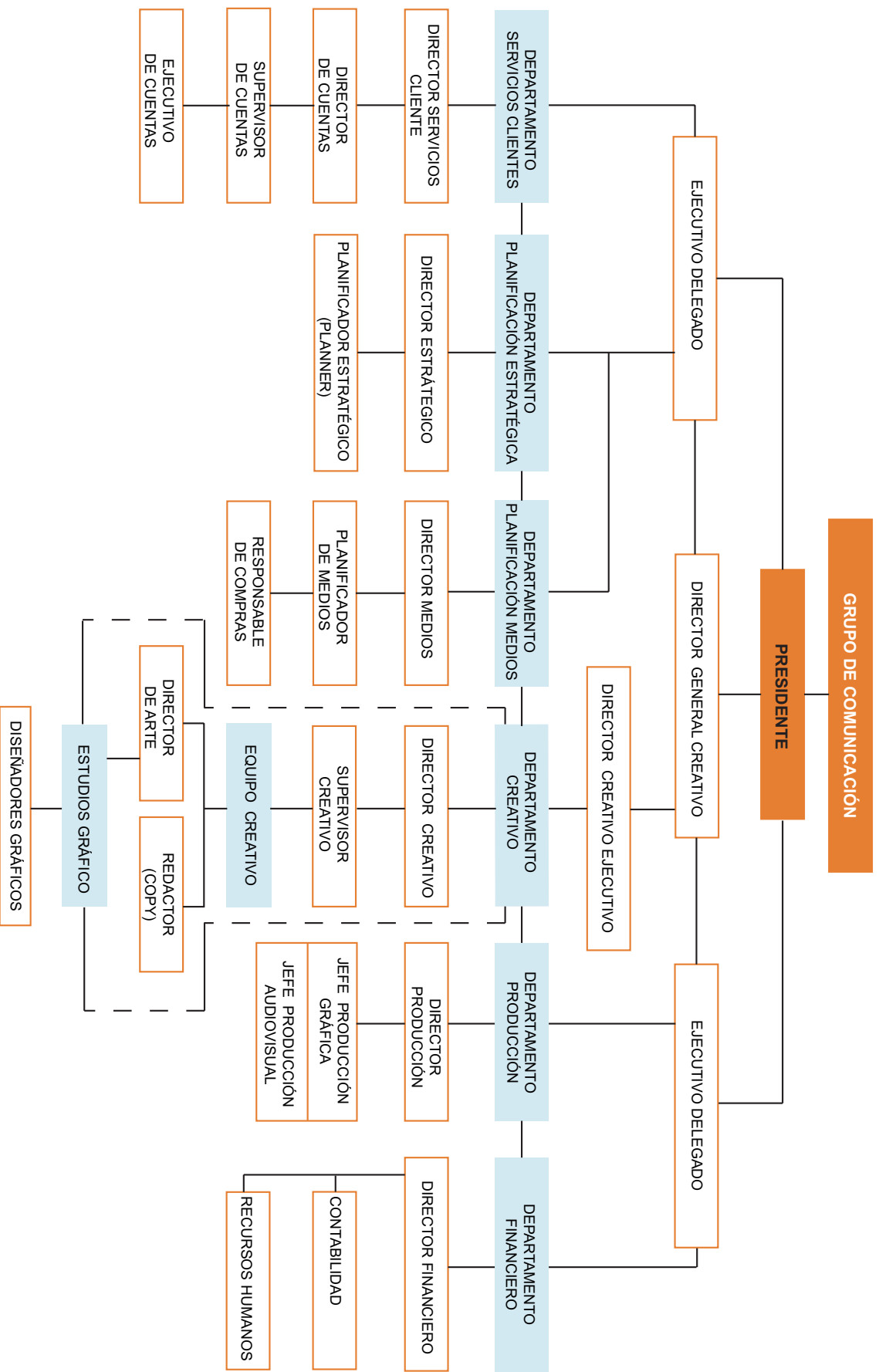
Aunque el tamaño de la agencia determinará en gran medida su estructura (García Uceda, 2008), la composición tradicional de una agencia ha estado basada en seis departamentos obligatoriamente interrelacionados (figura 1). No obstante, cada vez más agencias cuentan con un Área Digital, con un Departamento de Relaciones Institucionales y Externas o con un Departamento de Relaciones Públicas<sup>138</sup> incorporados a su estructura<sup>139</sup>. Otro ejemplo de las transformaciones de la última década es la aparición de puestos de nueva creación (Corredor-Farfán, 2010), en ocasiones de difícil adscripción a los departamentos existentes tal y como están configurados. Los constantes cambios a los que está sometida en este sentido la industria publicitaria hacen que algunos autores reconozcan que *"más allá de los puestos de nueva creación, la puesta al día de los departamentos tradicionales de las agencias (cuentas, creatividad, planificación estratégica, medios y producción) se plantea como un asunto urgente"* (op.cit.: 132).

---

<sup>138</sup> En este último caso, en ocasiones simplemente se adoptan nuevas figuras en la agencia, como la del Responsable de Comunicación o la del Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa. Las responsabilidades tanto de este profesional como de este departamento son crear relaciones con los diferentes agentes externos para mejorar la imagen corporativa de la agencia e impulsar proyectos de responsabilidad social.

<sup>139</sup> Los Directores de Arte publicitarios no solamente tienen presencia en los Departamentos Creativos de las agencias de comunicación publicitaria, en los últimos años y como consecuencia de la crisis y sus efectos han surgido nuevas formas de realizar la actividad profesional (como *freelance*, por ejemplo) y nuevos lugares donde desarrollarla (en centros de *coworking*, por ejemplo) en los que estos y otros profesionales han dado continuidad a su labor profesional. Como resultado de ello la forma de trabajar de algunos creativos publicitarios también está cambiando lo que evidencia una vez más los cambios a los que está sometida la industria publicitaria y los efectos que tiene sobre ella: oportunidad de trabajar con grupos multidisciplinarios de forma puntual y si el proyecto lo requiere, sin restricciones espaciales u horarias de una oficina, etc.

**FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE SERVICIOS PLENOS DE TAMAÑO GRANDE**



Fuente: Elaboración propia

En este organigrama cada uno de los departamentos trabajará de forma estrecha con el resto para que exista una coherencia en la creación de los mensajes; no hay un departamento que pueda trabajar independientemente del resto, sino que actúan de forma *transversal*<sup>140</sup> entre ellos. Destinados a convivir, se puede afirmar que el Departamento Creativo es el departamento principal dentro de una agencia de comunicación publicitaria, el motor de la agencia de publicidad como apunta Castellblanque (2006), el lugar donde se desarrolla todo el proceso creativo y sin el cual una agencia de este tipo carecería de sentido. En una época en la que los constantes avances tecnológicos y cambios en la comunicación exigen una rápida adaptación de la creatividad publicitaria a la nueva realidad, esta se erige como una *"actividad profesional que, de manera organizada y mediante contraprestación, tiene por objeto idear y elaborar mensajes publicitarios"* (De los Ángeles, 1996: 41) que den respuesta a las necesidades emergentes de la sociedad actual.

En el Departamento Creativo se concentran los profesionales que se encargarán de crear y producir los mensajes creativos que darán respuesta a las necesidades, problemas u objetivos de comunicación de los anunciantes. En ocasiones este departamento es el más grande de las agencias. Las ideas de los creativos son las que aportan, sin duda alguna, un valor añadido tanto a la agencia como al mensaje, y, al anunciante, pero forman parte de un proceso mucho más ambicioso, por ello el perfil de los creativos publicitarios está en constante revisión. La creatividad de las campañas marcará el reconocimiento de las agencias y de los propios profesionales del Departamento Creativo.

Este departamento incorpora a veces el Estudio de Diseño Gráfico, donde se encuentran los Diseñadores Gráficos y/o los Arte Finalistas<sup>141</sup>, tal y como se puede apreciar en la figura 1. Además, mantiene una estrecha relación con el Departamento de Cuentas (Soler, 2008: 55) y ambos tienen como nexo de unión al anunciante. De hecho, el número de cuentas que gestione una agencia de comunicación publicitaria influye directamente sobre la organización del Departamento Creativo, aunque cuando

---

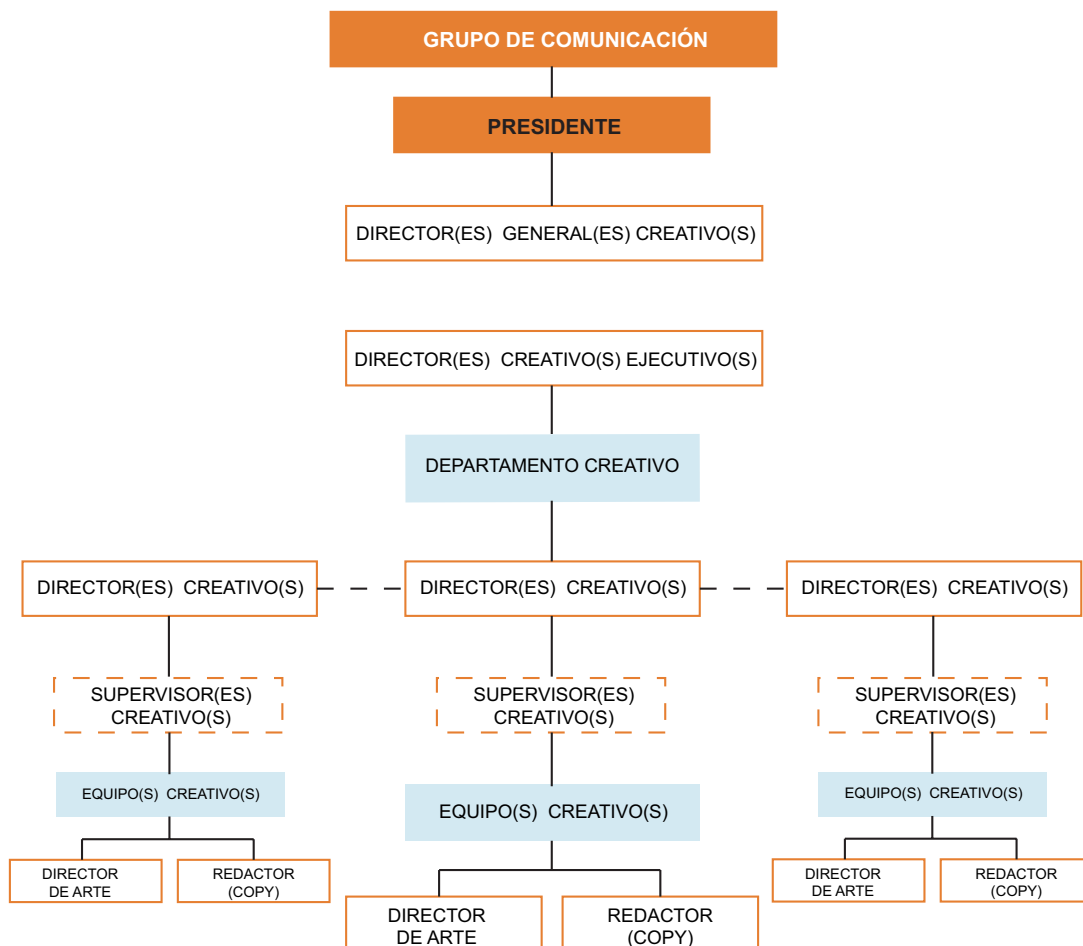
<sup>140</sup> *"Advertising agencies operate transversally, with people from a number of different disciplines – commercial, creation, finance, planning, media, production– constantly crossing boundaries"* (Dru, 2007: 97), transversalidad inherente a la propia actividad publicitaria que incluso se extiende fuera de su propia actividad (Benavides et al., 2011).

<sup>141</sup> El *Arte Finalista* es la persona encargada de corregir, adaptar y preparar un trabajo para que pueda ser impreso o publicado en un medio. Su cometido es controlar el tamaño y la calidad de las imágenes, corregir los colores, controlar el sangrado, las tipografías, las tramas, etc. Sus funciones están más relacionadas con la supervisión que con la creación. Además de un gran dominio de los diferentes programas de diseño vectorial, retoque fotográfico, etc. es recomendable que posea ciertos conocimientos sobre preimpresión y impresión. En función del tamaño de la agencia Diseñador Gráfico y Arte Finalista, e incluso Director de Arte, pueden ser una misma persona y desarrollar todas estas funciones. En otros casos, estos desarrollan su actividad en estudios de diseño.



se trata de llevar a cabo la idea aprobada por el anunciante, el Departamento Creativo trabajará más estrechamente con el Departamento de Producción y el Departamento de Medios. Al mismo tiempo, también posee un trato cercano con el Departamento de Planificación Estratégica o, en su defecto, con el Planificador Estratégico, el cual a su vez trabaja de forma muy estrecha con los Ejecutivos de Cuentas. Los planificadores diseñan la comunicación de los anunciantes, basándose en el conocimiento que poseen de los consumidores ya que en cierta manera son los representantes de los mismos dentro de la agencia (Fernández Cavia-Sánchez Blanco, 2012).

**FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO CREATIVO DE UNA AGENCIA DE SERVICIOS PLENOS DE TAMAÑO GRANDE**



*Fuente: Elaboración propia*

Desde que Bill Bernbach impulsara la actual configuración, el Departamento Creativo ha desarrollado un modo de funcionamiento y una estructura propios. Aquí nos podemos encontrar tanto con Directores Creativos –máximo responsable del área

creativa dentro de un grupo de cuentas (Ochoa, 1996)– como con los equipos creativos o duplas conformadas por el Director de Arte y el Redactor Publicitario –o *copy* o *copywriter*, como también se le suele denominar– (Castellblanque, 2006). Aunque no es lo más habitual, algunas agencias introducen un nuevo cargo entre el Director Creativo y los equipos creativos, el del Supervisor Creativo. Todos estos profesionales estarán a su vez supervisados y dirigidos por el Director Creativo Ejecutivo y/o por el Director General Creativo, quedando únicamente por encima de ellos el Presidente de la agencia (figura 2).

El organigrama anterior nos muestra que el Departamento Creativo en una agencia de servicios plenos está compuesta por diferentes profesionales dirigidos y coordinados por uno o varios Directores Creativos, que puede ser definido como sigue:

*"Profesional del mundo de la publicidad que se encarga de un grupo de cuentas, como máximo responsable del área creativa. En las agencias grandes, suele trabajar con un equipo formado, como mínimo, por un director de arte y un copy. En las pequeñas, puede llegar a desempeñar las tres funciones." (Gutiérrez González et al., 2005: 92)*

Por tanto, un Director Creativo tendrá a su cargo tantos equipos creativos como las dimensiones de la agencia y el número de clientes lo permitan. Un Director Creativo puede ser Director de Arte o Redactor Publicitario<sup>142</sup>. A pesar de ocupar una posición de elevada responsabilidad, la Dirección Creativa suele corresponder a una pareja creativa: Director de Arte y Redactor. Además, un Director Creativo también se encarga de presentar o de acompañar a los equipos creativos que están a su cargo a la presentación de las propuestas creativas de la agencia frente a los anunciantes, tarea que en ocasiones puede recaer sobre un equipo de cuentas. En otras ocasiones, también son los encargados del reclutamiento de nuevo talento para la agencia, tanto de creativos noveles como de creativos con una sólida carrera en la industria.

Como se ha constatado los Directores Creativos se encargan de coordinar los equipos creativos y de distribuir el trabajo. En la actualidad, las parejas creativas que estos supervisan están conformadas por dos creativos diferenciados que pueden, aunque de manera no determinante, estar acompañados por Programadores<sup>143</sup> o Diseñadores

---

<sup>142</sup> Durante diversas décadas y ante la ausencia del Director de Arte durante el proceso creativo únicamente los Redactores eran considerados creativos, y por tanto, eran los únicos que podían lograr alzarse con el título de Directores Creativos.

<sup>143</sup> *"Traditionally a creative team has comprised a copywriter and an art director, with participation by web developers and broadcast producers. This team usually answers to a coach –the creative director." (Altstiel-Grow, 2012: 4)*

Web<sup>144</sup>. Esto evidencia la actual transformación de las estructuras publicitarias, las innovaciones tecnológicas y la envergadura de los proyectos, que permite la inclusión de otros profesionales:

*"El equipo creativo está compuesto por un director de arte y un copywriter que trabajan conjuntamente para generar ideas que respondan a los requisitos del encargo. En algunas agencias, esta asociación tradicional puede ampliarse para incluir a otros especialistas del estudio cuando el calibre del proyecto lo requiera." (Mahon, 2010: 172)*

Este mismo autor, cuya experiencia profesional está ligada a la Dirección de Arte, presenta una definición clarificadora de esta figura incluyendo en la misma al Redactor Publicitario como individuo estrechamente ligado a su compañero de equipo:

*"(...) profesional asociado por lo general con un redactor publicitario con el que desarrolla conjuntamente ideas para campañas. El director de arte es responsable del aspecto visual de esas ideas en lo que concierne al diseño, la maquetación y el impacto general que produce la página o el medio de que se trate. (...) Como la otra mitad del equipo creativo, el redactor es el responsable de dar forma a todos los elementos textuales del anuncio: del titular al eslogan, pasando por el cuerpo de texto o el guión." (ibidem)*

Tanto los Directores de Arte como los Redactores Publicitarios dedican varias horas de su jornada laboral a observar, analizar, comprender, interpretar y, finalmente, crear ideas propias teniendo en cuenta los cambios y las oportunidades que puedan surgir en los distintos mercados para los que trabajan. Así, como reconoce Dru, se puede decir que las ideas *"se alimentan de las vidas cotidianas"* (Dru, 1997: 13) de estos dos creativos. Simultáneamente es inevitable que se produzca una implicación emocional<sup>145</sup> y una compenetración entre ambos creativos<sup>146</sup>, algo que sin duda se verá reflejado en el trabajo que desarrollen conjuntamente:

*"Some copywriters just happen to find more common ground with certain art directors than with others. When two people think along similar lines, they are usually drawn to each other like magnets and work happily ever after. (...) These teams can be a tremendous asset to an agency. As in football, where the strong passer and dependable receiver can be a winning combination primarily responsible for the success of a*

<sup>144</sup> *"(...) las agencias de publicidad comienzan a realizar campañas de publicidad en redes sociales con más o menos éxito, los equipos creativos empiezan a estar integrados no sólo por programadores y expertos en diseño web, sino por usuarios expertos en redes sociales." (Ramos-Lozano, 2014)*

<sup>145</sup> *"The chemistry between art director and writer can mean the difference between boom and bust. It's almost as important to your work life as your choice of spouse is to the other two hours." (Vonk-Kestin, 2010: 104)*

<sup>146</sup> García Uceda hace referencia a la idoneidad de que exista una *"simbiosis entre ambos profesionales"* (García Uceda, 2008: 142).

*campaign. Many times one could not tackle the problem alone –but put the two together, let them “ideate”, and often they reach new creative peaks.” (Baker, 1959: 142)*

La generación de nuevas ideas en Publicidad no es una tarea fácil; a menudo, los creativos deben enfrentarse a una hoja en blanco, una labor costosa a la vez que gratificante (Joannis, 1992). En este sentido, Gurrea afirma que *“la publicidad es la única disciplina en la que el ejercicio del ingenio se constituye en una actividad específica y con designación propia”* (Gurrea, 1999: 52). Para lograrlo, las relaciones entre los equipos creativos deben ser muy estrechas y debe existir mucha complicidad entre ambos debido al gran número de horas que estos profesionales deben compartir en el día a día. La relación entre los equipos creativos y sus Directores Creativos también debe ser de confianza, de tal forma que puedan exponerle con total seguridad todas aquellas ideas que han desarrollado.

Por otra parte, frecuentemente el Director de Arte cuenta con un complemento o una extensión en su cargo que refleja una categoría –también aplicable al Redactor– directamente relacionada con la experiencia profesional que posee en este sector e incluso vinculada al prestigio profesional que posee el mismo. Así nos encontramos con tres posibles denominaciones que pueden variar en función de la agencia y/o en función de las personas responsables de la toma de decisiones dentro de las mismas. En ocasiones resulta difícil indicar en cuál de estas tres categorías se encuentra cada profesional, si bien hay algunas características que facilitan su identificación:

- A. *Director de Arte Trainee*: aquel Director de Arte que acaba de entrar en la profesión. Como su propio nombre indica, está realizando un *training*<sup>147</sup> o un período de prácticas dentro del Departamento Creativo de una agencia de comunicación publicitaria. Durante este período aún está formándose y requiere supervisión constante. A menudo, aunque no de forma generalizada, los *trainees* reciben una bolsa de ayuda económica por parte de las agencias. Por lo general, estos periodos de prácticas supervisadas tienen en nuestro país una duración inicial de tres meses prorrogables a otros tres meses, si ambas partes así lo acuerdan. Sin embargo, desde hace ya varios años es habitual que un *trainee* enlace varios *trainings* en diferentes agencias –hecho agravado

---

<sup>147</sup> *“Entrar en publicidad como diseñador, aunque poseas una titulación especializada y/o vayas acompañado de tu propio redactor (copy), no es un camino de rosas. (...) La forma más común de entrar en publicidad como diseñador junior es hacerlo a través de unas prácticas en empresa. Esta clase de estancias pueden durar desde un par de semanas a tres o cuatro meses y, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, suelen ofrecerse a titulados y no a estudiantes. (...) pero lo más usual es que la mayoría de principiantes encadenan varias estancias en prácticas.” (Taylor, 2010: 33)*

por la crisis—, hasta que en el mejor de los casos una agencia decide contratarle.

- B. *Director de Arte Junior*: Desde el momento en el que el Director de Arte pasa a formar parte de la plantilla de una agencia se le puede aplicar esta denominación. Se trata de un profesional con un exiguo recorrido profesional en el sector y que aún necesita supervisión por parte de los Directores de Arte que están por encima de él dentro de la agencia, es decir, de los Directores de Arte Senior, de los Supervisores Creativos y/o de los Directores Creativos.
- C. *Director de Arte Senior*: Esta categoría, al contrario que en los casos anteriores, sí queda habitualmente recogida en los contratos laborales. Para alcanzar esta categoría se tienen sobre todo en cuenta la experiencia en la actividad (antigüedad en el sector), así como el talento. Estas son las credenciales principales ya que los Directores de Arte más experimentados cuentan con una mayor capacidad de gestión del trabajo sin necesidad de supervisión alguna, así como con mayor retribución salarial.

Tras el paso por esas tres etapas consecutivas, el Director de Arte puede llegar a convertirse en Director Creativo (figura 3). Según el organigrama que hemos visto más arriba, el Director Creativo Ejecutivo –o el Director Creativo General, dado que en ocasiones estas dos figuras vienen a ser una misma– es el responsable que se sitúa por encima del Director de Arte. Este es el máximo responsable del área creativa además de poseer otras responsabilidades dentro de la agencia, así lo recoge la Asociación General de Empresas de Publicidad en esta definición:

*"Responsable máximo de la creatividad de la agencia con poderes para ejecutar acciones que pueden ir mas allá de la creatividad. Sus responsabilidades en la gestión integral de la empresa le obligan a implicarse en objetivos que superan la estricta creatividad." (AGEP, 2000: 121)*

**FIGURA 3. FASES EN LA CARRERA DE UN DIRECTOR DE ARTE**



*Fuente: Elaboración propia*

Por encima de los diferentes departamentos señalados se encuentran únicamente los Ejecutivos Delegados y el Director General Creativo, si los hubiera. En último término, el lugar principal de este organigrama le corresponde al Presidente de la agencia y/o del Grupo de Comunicación.

#### **3.4.4. El Director de Arte y el proceso creativo**

De los Ángeles entiende por actividad creativa el "*conjunto de operaciones y trabajos que conducen al logro de la creatividad*" (De los Ángeles, 1996: 142). Esta actividad es compleja y los encargados de llevarla a cabo, Directores de Arte y los Redactores, tienen que seguir un proceso concreto constituido en varias fases:

*"Uno de los modos más comunes de explicarla acude al concepto de proceso, entendido como conjunto de tareas diversas estructuradas en forma de fases sucesivas. Siguiendo esta orientación, el proceso de trabajo creativo consta básicamente de tres fases." (op.cit.:143)*

Las tres fases a las que dicho autor hace referencia son la recopilación de información básica para poder llevar a cabo esta actividad creativa, la creación de ideas, y finalmente, llevar a cabo esas ideas (De los Ángeles, 1996).

Sin duda, el proceso creativo propiamente dicho comienza cuando concluye la primera fase, para ello primero el Departamento de Cuentas debe recibir el *briefing*<sup>148</sup>, documento imprescindible en la actividad publicitaria (Soler, 2008). En este sentido, el *British Institute of Practitioners in Advertising (IPA)*<sup>149</sup> en colaboración con otras tres asociaciones de la industria publicitaria británica ha publicado la segunda edición de una guía de buenas prácticas en la que se describe cuáles son los principios de un buen *briefing*, la importancia de la reunión de entrega del mismo y proporciona consejos de cómo debe ser su aspecto.

---

<sup>148</sup> *"Briefing o Brief: Documento realizado por el anunciante para que la agencia de publicidad conozca con todo detalle las características del mercado y del producto que va a anunciar. Un briefing puede ser tan elaborado o escueto como el anunciante estime necesario, pero lo importante es que sea claro y no olvide ninguno de los puntos clave que la agencia debe conocer. Se han escrito libros enteros sobre cómo elaborar un briefing de forma correcta; a pesar de esto, la realidad es que aunque todos los gurús del marketing y de la publicidad lo recomiendan, cada vez menos anunciantes lo realizan bien." (Ochoa, 1996: 15). Y es que tal y como apunta el publicitario Marçal Moliné "el briefing es, en sí mismo, una pieza de comunicación destinada a unos públicos objetivo restringidos" (Moliné, 1996: 67).*

<sup>149</sup> *British Institute of Practitioners in Advertising. Briefing an agency. A best practice guide to briefing communications agencies. Joint industry guidelines for marketing professionals in working effectively with agencies. 2ª Edición, febrero 2011. Versión actualizada de la publicación original de 2003 titulada The Client Brief y escrita en colaboración con la Marketing Communication Consultants Association (MCCA), la Incorporated Society of British Advertisers (ISBA) y la Public Relations Consultants Association (PRCA). Disponible en: <http://www.ipa.co.uk/Content/New-guide-will-help-improve-client-briefing>*

Este documento escrito debería contener siempre y de forma expresa la siguiente información: información exhaustiva sobre la marca y el producto o servicio, la descripción del mercado en el que se sitúa el anunciante y sus competidores, los objetivos de la campaña o los objetivos de comunicación (con cifras si se trata de un objetivo que tiene como fin un incremento en las ventas, etc.), cuáles son sus consumidores y el público objetivo al que irá dirigido el mensaje, cuáles serán los medios que se pretenden utilizar y cuál es el plazo de presentación y el presupuesto (Barfoot et al., 2007). Una vez que el Departamento de Cuentas ha recibido este escrito, lo revisa y lo analiza; si faltan datos, si tienen dudas, si necesitan ampliar cualquier dato, etc. lo incluyen en el *contrabriefing*<sup>150</sup> (Esquivias, 2005) que le enviarán al anunciante. Una vez hechas las comprobaciones oportunas, cuando todo está correcto, el Departamento de Cuentas se dirige al Departamento de Planificación Estratégica. Posteriormente se dirigen conjuntamente al Departamento Creativo y presentan el *briefing creativo*<sup>151</sup> al Director o Directores Creativos.

El *briefing creativo* contiene la estrategia publicitaria a seguir una vez aprobada por el anunciante, que deberá ser complementaria a la estrategia de marketing de la compañía. Adicionalmente, aparecerá también mucha de la información que figuraba en el *briefing* inicial pero de forma menos extensa aunque igualmente precisa y clara: datos sobre la marca y sus antecedentes, objetivos de comunicación, público objetivo al que se dirige, en qué aspecto se quiere hacer énfasis en la comunicación, el tono, los medios previstos y los *mandatories* o exigencias que determina el cliente (Barfoot et al., 2007).

A partir de este momento son los Directores Creativos los que asignan el *briefing creativo* al equipo o los equipos creativos que estimen oportuno. Esta decisión la pueden tomar de forma aleatoria, en función del volumen de trabajo de los distintos equipos, en función del tipo de cuentas que tenga asignadas cada equipo o en función de su experiencia con productos o servicios similares.

Una vez que el *briefing creativo* está en manos del equipo o de los equipos creativos, o lo que es lo mismo cuando llega a manos de los Directores de Arte y Redactores, darán comienzo la verdadera actividad creativa. Además tal y como recoge De los

---

<sup>150</sup> Documento corregido que el Departamento de Cuentas le envía al cliente con el fin de que ambas partes comprueben que se han entendido los objetivos de comunicación. No es necesario realizar un *contrabriefing* cada vez que se recibe un *briefing*, sino que es recomendable enviarlo para su aprobación únicamente en los casos especificados.

<sup>151</sup> Es el documento que el Departamento de Cuentas facilita al Director Creativo de una agencia. Este documento contemplará mucha de la información que contenía el *briefing* del cliente –en ningún caso sustituirá las ideas del *briefing* del anunciante (Ricarte-Roca, 2000)– pero de forma menos desarrollada. En esta ocasión la información que contiene este documento es la más útil de cara a la creación de ideas facilitando a los creativos su comprensión (Esquivias, 2005). En él se propone la línea estratégica que debe seguir el concepto que creen.

Ángeles (1996), son diversos los expertos en Creatividad que hacen hincapié en la importancia de tres etapas básicas para lograr un mensaje que influya en el comportamiento de los consumidores: "1. *Gathering of information*; 2. *Going after the big idea*; 3. *Executing the advertisement*" (Baker, 1959: 9). Sin embargo, Young (1980, 2003) presenta en sus obras una propuesta diferente en la que incluye cinco pasos<sup>152</sup>. No obstante, en la presente investigación para continuar desarrollando el proceso de creación de ideas tomaremos como guía las propuestas basadas únicamente en tres fases.

Por tanto, en un primer intervalo de tiempo y hasta la presentación de las primeras ideas, el equipo creativo deberá documentarse primero sobre el producto, servicio o marca, ver cuál ha sido su comunicación hasta ese momento, indagar sobre el comportamiento de los consumidores (gustos, preocupaciones, etc.) y familiarizarse con la marca o el producto (probarlo, etc.), también deberá conocer qué han hecho los competidores, ver referencias de todo tipo de publicidad tanto en anuarios como en publicaciones del sector, etc. para alimentar su imaginación (Lorente, 1986). Una vez que hayan analizado toda esta información podrán ponerse a pensar en sus propias ideas, con el objetivo de llegar a un concepto creativo<sup>153</sup> que permita la construcción de relaciones entre los consumidores<sup>154</sup> y la marca<sup>155</sup>, que los fidelicen o que les originen un cambio de percepción hacia la misma. Para ello, deben al mismo tiempo, cumplir las siguientes disposiciones: adaptarse al presupuesto del anunciante, adecuar la creatividad a la estrategia definida entre la agencia y el anunciante, ceñirse a los medios contratados por el mismo (en ocasiones tienen la oportunidad de proponer nuevos medios) y respetar los plazos de entrega establecidos.

Toda campaña publicitaria deberá tener un concepto creativo y son los creativos los que deberán dar con él. Este será original y deberá permitir que se vinculen a él varias ideas. Para llegar a él cada equipo creativo tiene sus rutinas o procesos de

---

<sup>152</sup> Todos ellos diferenciados entre sí: *ingestión, digestión, incubación, iluminación y verificación*. Estas cinco fases guardan cierta similitud con la propuesta presentada por Graham Wallas en 1926 en su libro *The art of thought*. En esta obra este británico presentó el que está considerado como el primer modelo significativo que estructuraría el proceso creativo: *preparación, incubación, iluminación y verificación* (Griffin-Morrison, 2010). No obstante, Young aseguraría no conocer la obra de Wallas hasta después de haber creado él su propio modelo.

<sup>153</sup> "Concepto creativo: *Plataforma única y original desde la que se desarrollan las diferentes expresiones que darán forma a un anuncio o una campaña entera*." (Ochoa, 1996: 23)

<sup>154</sup> "De esta manera, el receptor ha pasado a ser el protagonista y el elemento fundamental para los publicitarios a la hora de construir las estrategias creativas que decidirán la comunicación de los productos. Tiempo atrás fue tan sólo el destino final de los esfuerzos publicitarios; en la actualidad, sin embargo, es el eje central en torno al cual construir el mensaje. Pero, sobre todo, es una fuente inagotable de información para el creativo publicitario." (Hernández Martínez, 1998: 240)

<sup>155</sup> Con anterioridad a esta nueva situación la publicidad trataba de acercar la marca al consumidor, ahora sin embargo, el nuevo contexto demanda que la publicidad acerque al consumidor a la marca (García López, 2008) donde pueda tener contacto con ella, experimentarla y sentirse parte de ella (Fanjul-Farrán, 2014).



pensamiento. No existe una fórmula mágica que devuelva un concepto creativo, si bien es cierto que existen diferentes técnicas<sup>156</sup> para fomentar la creatividad.

Tanto el Director de Arte como el Redactor invertirán muchas horas en la consecución del concepto por lo que ambos profesionales deberán trabajar en equipo<sup>157</sup>. Aunque hasta hace poco estaba muy delimitado qué debía hacer cada uno de estos creativos, actualmente esto ha ido cambiando y los límites de la labor de cada uno de ellos son más difusos<sup>158</sup>. Sus funciones tradicionales están siendo alteradas, pero a pesar de ello aún hoy en día es el Director de Arte está considerado como el responsable del mensaje visual y el Redactor el responsable de los textos.

Es imprescindible que el equipo creativo consiga un elevado número de ideas ya que posteriormente muchas de ellas serán descartadas. Deberán dejar fluir su imaginación, cualquier idea puede ser buena hasta que el Director Creativo la deseche. En esta primera etapa debe predominar la cantidad de ideas frente a la calidad de las mismas. Asimismo, estas ideas no tienen por qué ser complejas, las ideas simples pueden funcionar mejor<sup>159</sup>, ser más frescas y en ocasiones pueden ser más susceptibles de convertirse posteriormente en campañas.

Por tanto, cuando el equipo creativo considera que tiene un trabajo apropiado para presentar a su Director o Directores Creativos o cuando los máximos responsables del área creativa les convocan, deberán presentar y defender sus ideas (Bertola, 2005). En esta primera puesta en común las ideas serán, generalmente, presentadas en bocetos o borradores sobre papel. A partir de que el Director Creativo decida desechar algunas ideas y apostar por desarrollar otras, estas últimas deberán estar más elaboradas para la nueva presentación; tanto el mensaje visual como los textos deberán ser lo más parecidos posibles a la que será su apariencia final. Tras esta

---

<sup>156</sup> Algunas de las técnicas que se pueden utilizar según la recopilación que hace De los Ángeles (1996) son: *brainstorming* (Alex Osborne), *lateral thinking* (Edward De Bono), *attribute listing*, *checklist method*, *morphological análisis* (Joy Paul Guildford), el recurso a la metáfora y la paradoja (Vincent J. Blasko, Michael P. Mokwa), la técnica *what if...?* o *the art of ambiguous thinking* (Dave Dufour, Roger von Oech), entre otras.

<sup>157</sup> "Redactor publicitario y director de arte, como equipo creativo que son, tienen que comprender que crear una campaña publicitaria es una forma de unir todos los elementos de la publicidad bajo la estrategia creativa." (Castellblanque, 1996: 262)

<sup>158</sup> "Every player has his or her role, but in many cases the copywriter drives the creative process. However, once the art director understands the creative problem, he or she may become the idea leader. No matter who drives the process, the creative team needs to know the product frontward and backward, inside and out. They have to understand who uses the product, how it compares to the competition, what's important to the consumer, and a million other facts. No one does it all. Sometimes art directors write the best headlines. Or writers come up with a killer visual." (Altstiel-Grow: 2012: 4)

<sup>159</sup> Al igual que señala De los Ángeles y aunque refiriéndose más a la escritura publicitaria: "En el mundo de la publicidad, creatividad es sinónimo de efectividad. Un texto creativo es a la vez original y práctico: llama la atención y comunica con precisión" (De los Ángeles, 2005: 19). Esto mismo es igualmente extensible a las ideas creativas, las que finalmente mejor comunican son aquellas que son simples y fáciles de entender.

segunda revisión y aprobación de las ideas será entonces cuando dicho trabajo sea presentado al anunciante previa presentación interna al Departamento de Cuentas.

A la presentación con el cliente generalmente acudirán tanto el Departamento de Cuentas como el equipo creativo responsable de dicho trabajo y/o el o los Directores Creativos. Habitualmente, son los propios creativos los que explican al anunciante en qué consiste la idea y el concepto creativo. A esta presentación se llevarán propuestas más terminadas –casi asemejándose a lo que sería el trabajo finalizado, algo de lo que se encargará el Director de Arte–, de esta forma el anunciante podrá visualizar y, en definitiva, comprender mejor el concepto creativo.

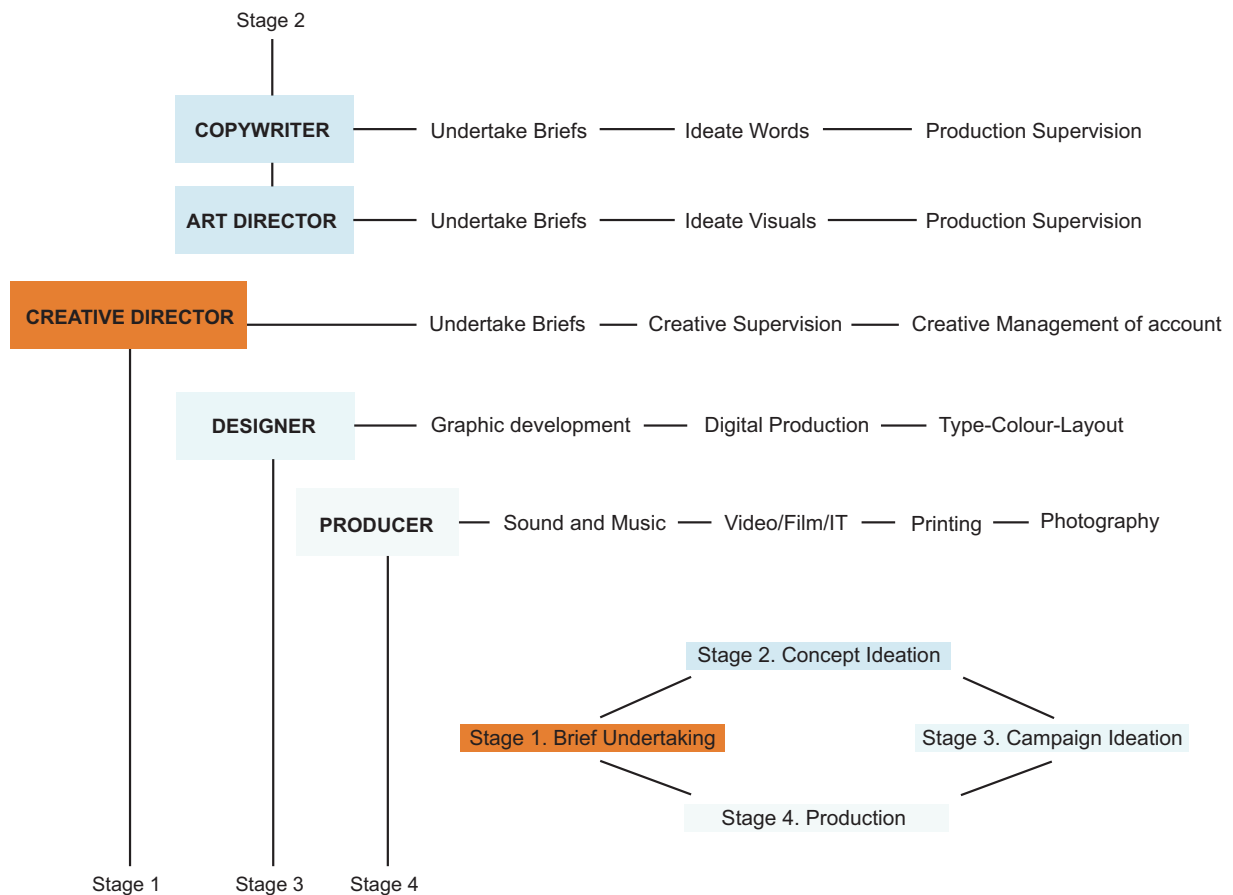
Tras esta presentación es posible que surjan cambios a partir de las propuestas del cliente. Esto requeriría un nuevo encuentro entre el anunciante y la agencia a través del Departamento de Cuentas; no es imprescindible ya que asista el equipo creativo. Sin embargo, en el poco habitual caso en el que el anunciante deseche todo el trabajo será necesario que el equipo creativo comience de nuevo desde cero.

Cuando la idea está aprobada por el anunciante, el siguiente paso será producirla. A partir de aquí hay que perfeccionar el trabajo presentado al cliente. En esta tercera y última fase cobra una mayor relevancia la figura del Director de Arte, ya que será el máximo responsable del aspecto visual final de la comunicación (figura 4). Es el momento en el que ejercerá como director<sup>160</sup> y de él dependerán diversos profesionales que formarán parte del proceso final de ejecución de la idea.

---

<sup>160</sup> "El creativo primero es creador, después desarrollador y finalmente es director del proceso final" Navarro (2007: 28), algo que Navarro relaciona con ambos creativos, con el Director de Arte pero también con el Redactor, haciéndole partícipe de este proceso final de supervisión del trabajo que a fin de cuentas como señala también es responsabilidad suya.

**FIGURA 4. ROL DEL DIRECTOR/A DE ARTE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PUBLICITARIA**



*Fuente: Contreras (2012: 386)*

El trabajo de organización y supervisión que debe llevar a cabo con el Departamento de Producción<sup>161</sup> y/o con el Estudio de Diseño Gráfico no concluirá hasta que el trabajo creativo esté totalmente preparado para el envío a los medios. El Redactor también estará presente durante todo este proceso, pero estará más centrado en perfeccionar y cerrar los textos, aunque, como ya hemos dicho, los límites cada vez más difusos facilitan que el Redactor participe en la organización y supervisión del trabajo.

<sup>161</sup> Encargado de contactar con los proveedores y colaboradores que tengan que participar en el proceso de producción y contratar aquellas empresas externas que les ofrezcan la mejor garantía de calidad y el mejor precio ajustándose a los plazos de entrega acordados; aunque está el Director de Producción, es en el Jefe de Producción Gráfica, el Jefe de producción Audiovisual, etc. en el que recae la responsabilidad de que la idea final se ajuste a las peticiones del Director de Arte.

### **3.4.5. Código de ética publicitaria y deontología profesional del creativo**

La labor del Director de Arte está sometida tanto al marco jurídico que regula la Publicidad, como a toda las propuestas de autorregulación realizadas desde los propios profesionales publicitarios. Así, la actividad profesional del Director de Arte queda sujeta al marco jurídico vigente, a la autorregulación del sector, a la deontología profesional y a su propia ética.

En el caso español la Publicidad fue por primera vez regulada a través de la Ley 61/1964, de 11 de junio por la que se aprobó el Estatuto de la Publicidad (Ley 61/1964). Posteriormente, la Unión Europea implicaría a los países miembro adoptar el compromiso de actualización de legislaciones según el marco comunitario en esta materia. Esta decisión fue aprobada el 10 de septiembre de 1984. Dos años más tarde, España concluyó su adhesión al citado espacio europeo, y tras la indiscutible obsolescencia de la legislación general española anterior sobre publicidad, finalmente hubo que derogar dicha ley y sustituirla por la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (Ley 34/1988), la cual hoy en día continúa vigente a pesar de las modificaciones y actualizaciones normativas pertinentes. Asimismo, cabe destacar la existencia de una legislación autonómica en torno a la publicidad, aunque esta es considerada como descentralizadora por no continuar por la línea reguladora de la normativa estatal vigente (Martín y Pérez de Nanclares, 1998).

Asimismo, es habitual encontrarse también con diversos códigos de conducta, reglas o códigos deontológicos de referencia propuestos por diversos organismos internacionales y nacionales. Este es el caso del documento editado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) denominado *Código Consolidado ICC en Materia de Publicidad Comercial y Mercadotecnia*<sup>162</sup>. Los principales agentes que configuran el sector publicitario español han acordado el *Código de Conducta Comercial del Sector Publicitario Español*<sup>163</sup>. Asimismo, en España encontramos Autocontrol<sup>164</sup>, un organismo independiente cuyo objeto tal y como queda recogido en el apartado *Objeto*

---

<sup>162</sup> Este *Código ICC* ha permitido, desde su primera publicación en el año 1937, la creación y desarrollo de diferentes organizaciones de autorregulación por todo el mundo. La novena y última versión de este código ha sido publicada el 27 de junio de 2011. Véanse: <http://www.iccwbo.org/> y <http://codescentre.com/>

<sup>163</sup> Documento creado a partir del trabajo conjunto de anunciantes, agencias de publicidad, agencias de medios y de marketing, medios de comunicación y soportes publicitarios españoles. Este código se presentó el 12 de noviembre de 2007, pero no entraría en vigor hasta el 1 de enero de 2008. En: [http://www.iaaspain.org/index.php/mod.pags/mem\\_detalle/idpag.69/idmenu.70](http://www.iaaspain.org/index.php/mod.pags/mem_detalle/idpag.69/idmenu.70)

<sup>164</sup> La Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial es una asociación sin ánimo de lucro creada en 1995 por los principales anunciantes, agencias y medios de comunicación del país para gestionar el sistema de autorregulación publicitario español. Esta asociación también presume de poseer un Código de Conducta Publicitaria propio creado en el año 1996 vigente desde entonces y en el que han ido incorporando actualizaciones. Desde el año 2000 también cuentan con su propio Código Ético sobre Publicidad en Cine y un Código para la Publicidad en Internet vinculantes únicamente para sus miembros (Pérez Martínez-Prieto Andrés, 2014). Véase: <http://www.autocontrol.es/>

*y fines de la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Publicitaria dentro del Código de Conducta Publicitaria aprobado en el año 1996 y modificado en 2011 es "contribuir a que la publicidad constituya un instrumento particularmente útil en el proceso económico, velando por el respeto a la ética publicitaria y a los derechos de los destinatarios de la publicidad, con exclusión de la defensa de intereses profesionales"* (Autocontrol, 1996: 1).

Además, los consumidores españoles pueden encontrar también protección legal en materia de publicidad a través de la organización Facua<sup>165</sup>, asociación que refleja la importancia que le dan los consumidores a la defensa de sus propios derechos (Garrido, 2014).

No obstante, aún cumpliendo con las leyes en vigor, algunas campañas de publicidad han generado polémicas que evidencian su trascendencia e impacto social y, en consecuencia la necesidad de un ejercicio profesional desde la ética. El respecto a la legalidad, la buena fe, la no explotación del miedo, la no incitación a la violencia o a comportamientos ilegales o prácticas peligrosas, el respeto al buen gusto, el derecho al honor, la no discriminación y el respeto al medio ambiente son, entre otros, pilares fundamentales del comportamiento ético reivindicado por la organización Autocontrol.

Además de la creciente regulación en el sector y de las restricciones legales, existe hoy una mayor concienciación sobre la necesidad de que la comunicación comercial sea responsable.

En consecuencia, además de por el marco jurídico y los códigos de conducta, los profesionales deben regirse también por una ética personal. Los creativos publicitarios, como responsables de la creación de mensajes destinados a muy diversos públicos, se deben comprometer a crear mensajes que no sean ofensivos y rechazar cualquier forma de refuerzo de los estereotipos existentes. La ética profesional le llevará a desechar toda aquella comunicación que contemple cualquier tipo de abuso. Por tanto, el Director de Arte debe escoger muy bien qué elementos pasarán a formar parte de ese mensaje publicitario, evitando todos los aspectos controvertidos mencionados con anterioridad, tarea no carente de dificultad:

*"No hay que perder de vista el difícil papel que se le encomienda a los equipos creativos que deben ser capaces de crear piezas memorables para sus públicos, sin molestar u ofender a otros sectores de la población, con el riesgo de caer en mensajes*

---

<sup>165</sup> FACUA-Consumidores en Acción es desde 1981 una organización no gubernamental y sin ánimo de lucro que se dedica a la defensa de los derechos de los consumidores. Esta organización participa muy activamente en la defensa de los consumidores en materia de publicidad. Véase: <https://www.facua.org/es/sobrefacua.php?Id=29>

*estereotipados que no respondan al requisito básico de la publicidad: su eficacia"*  
(Orbea et al., 2011: 862-863)

Por otra parte, todo creativo publicitario, y en concreto, el Director de Arte deberá poder demostrar siempre la originalidad y la autoría de su trabajo. En este sentido, la copia o plagio constituyen una práctica execrable desde un punto de vista ético. Esta afirmación no se contradice con el hecho de que este creativo pueda consultar los trabajos de otros profesionales en diferentes fuentes<sup>166</sup> para conocer la actualidad de la actividad y para buscar inspiración. Como hemos determinado ya precisamente este profesional se caracteriza por ser alguien curioso e interesado por un conocimiento actualizado en multitud de ámbitos. La autoría de un trabajo creativo implica una responsabilidad muy grande no sólo respecto al carácter inédito del mismo sino sobre todos los aspectos legales, éticos y deontológicos anteriormente explicados.

Hasta ahora se han mencionado los aspectos más formales y directamente vinculados con los principales agentes de la industria publicitaria. No obstante, no se puede dejar de mencionar aquí la responsabilidad que la formación también posee en todo esto. El apartado *Salidas Profesionales*<sup>167</sup> de la página Web de la Universidad Católica San Antonio–UCAM publica el siguiente texto en el que se manifiesta la importancia que tiene el desarrollo de una ética y deontología profesional en los estudiantes de la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas:

*"Para poder acceder a todos estos entornos el estudiante de Publicidad y Relaciones Públicas deberá desarrollar un alto concepto de la responsabilidad de su tarea, fundamentada en el conocimiento y respeto de la deontología profesional y en el afán de servicio a los públicos."* (Universidad Católica San Antonio–UCAM)

Los estudiantes, futuros profesionales de la Dirección de Arte, tienen que llegar a desarrollar dicho criterio ético. La formación y los docentes tienen una responsabilidad sobre la introducción y tratamiento de estos aspectos.

---

<sup>166</sup> Los festivales publicitarios, tanto nacionales como internacionales, que premian la creatividad y el buen hacer de las agencias y sus profesionales son un referente en esta búsqueda de inspiración, puesto que estos premios reconocen el trabajo bien hecho de la industria, de las agencias y de sus profesionales. El jurado internacional que por lo general juzga los trabajos presentados se compone habitualmente por profesionales de reconocido prestigio del propio sector.

<sup>167</sup> Véase: <http://www.ucam.edu/estudios/grados/publicidad-presencial/salidas-profesionales>

### **3.4.6. La producción científica española sobre el perfil profesional del Director de Arte**

La investigación en Comunicación Publicitaria en el Estado español no ha prestado mucha atención al análisis de la creatividad y los perfiles creativos. Sí existen estudios sobre otros perfiles y actividades<sup>168</sup> de la industria publicitaria, pero es necesario acudir al ámbito internacional<sup>169</sup> para encontrar estudios específicos sobre el perfil del Director de Arte.

Por el contrario, fuera del ámbito académico la Dirección de Arte ha atraído la atención de ciertas publicaciones profesionales periódicas<sup>170</sup>, así como la de autores que escribieron libros publicitarios con carácter divulgativo<sup>171</sup>. El testigo de las publicaciones profesionales mencionadas, lo han recogido, en cierto modo, conocidas asociaciones publicitarias españolas que han tratado de configurar el organigrama de las agencias de publicidad y el estado de la industria publicitaria en nuestro país.

Así pues, a continuación se recogen las referencias que con carácter más reciente han abordado el análisis de esta profesión creativa desde una perspectiva laboral y/o formativa o en las que se ha tratado de realizar la construcción de una radiografía del colectivo de creativos publicitarios en el Estado español. Por un lado, tenemos

---

<sup>168</sup> Traemos aquí una enumeración sintética pero no exhaustiva de autores españoles que durante la última década han dedicado sus obras a diferentes profesionales que se dan cita dentro de la industria publicitaria. Así por ejemplo las obras dedicadas al Redactor Publicitario han sido escritas por autores como Curto et al. (2011), Baños et al. (2009) y Castellblanque (2009). Otros autores han centrado sus obras en aquellos profesionales que trabajan en cuentas como Solanas-Sabaté (2011) y Soler (2008). También hay autores cuyas obras giran en torno a la figura del planificador estratégico, aquí se pueden citar las obras de Ayestarán et al. (2012), Cuesta (2012) y Álvarez (2012). Finalmente, diversas obras no se centran únicamente en un perfil, sino que tratan varios además de incluir otros aspectos relacionados con la actividad publicitaria, un ejemplo de esto lo encontramos en la obra de Castellblanque (2006). Los autores y obras enumeradas evidencian, sin duda, la diferencia en la producción científica que tiene al Director de Arte como protagonista.

<sup>169</sup> Fuera del Estado español existen diversos autores que tratan durante la primera mitad del pasado siglo XX la Dirección de Arte y el *layout* en publicidad: Gossop (1927), Young (1928, 1930, 1935), De Lopatecki (1935), Chenault (1946), Felten (1947). Otros autores continuarían por esa línea durante la segunda mitad del siglo XX y durante la primera década del siglo XXI: Baker (1959), Borgman (1983), Book-Shick (1984), Landa (2004), Challis (2005), Stoklossa (2010) y Mahon (2010).

<sup>170</sup> *Revista Control de Publicidad y Ventas*:

*El Art Director es la piedra angular de la agencia* (Nº 427, 1998, pp. 38-39).

*El director de arte; arte y técnica* (Nº 431, 1998, pp. 78-79).

*IPMARK*:

*Una aproximación a la dirección de arte* (Nº 155, 1976, pp. 65-70).

*El director de arte úselo mientras pueda* (Nº223, 1982, pp. 35-39).

<sup>171</sup> La obra que se puede mencionar en este sentido es la de Eduardo Oejo Montano (1998), *Dirección de Arte. La cara oculta de la imagen publicitaria*. Los Directores de Arte profesionales tampoco han contribuido a esta actividad en nuestro país, si bien fuera de aquí los profesionales como reconoce Contreras sí han contribuido a la bibliografía divulgativa de una forma muy concreta centrándose en *"how to direct art"* (Contreras, 2012: 51), pero sin hacer aportaciones a la investigación académica. En el siglo XXI estas obras no han tenido una continuidad, únicamente se puede encontrar alguna referencia aislada (Rom, 2006) que haga referencia expresa a esta actividad profesional. Otras obras que hacen una aproximación al tratamiento de los perfiles profesionales son las de Castellblanque (2006) y Navarro (2007), quienes dedican los capítulos VIII y 4 de sus obras, respectivamente, a la Dirección de Arte.

*Creativos en España*<sup>172</sup>, investigación online llevada a cabo durante el mes de junio de 2014 por el Club de Creativos (c de c). Por otro lado, está el estudio llevado a cabo más recientemente –presentado en noviembre de 2014– también por el Club de Creativos (c de c) conjuntamente con la Universidad Antonio de Nebrija, este se ha denominado *Deconstrucción/reconstrucción del creativo*<sup>173</sup>. En él se recoge información sobre el estudio cuantitativo previamente mencionado y se amplía con una segunda parte cualitativa.

Otras aportaciones realizadas durante la primera década de este nuevo siglo son las que verían la luz de la mano de la Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)<sup>174</sup> cuyo objeto de estudio siempre ha estado centrado en aspectos relacionados con la organización, ocupación y gestión de la industria publicitaria española. Junto con estos informes otras propuestas presentadas en el año 2009 por el Club de Creativos (c de c) –ciclo de mesas redondas que llevaría por nombre *Creativos 2.0*– y por la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP) –*El nuevo modelo de Agencia Digital*– dieron lugar a sendos encuentros entre profesionales del sector donde se reflexionaba sobre los organigramas de las agencias y sobre los perfiles emergentes en las mismas (Corredor-Farfán, 2010).

En cuanto a investigaciones académicas que han tenido como tema central la figura del Director de Arte y/o la Dirección de Arte cabe destacar las investigaciones de Roca (1998, 2000, 2004), puesto que constituyen el principal y más significativo antecedente de los estudios científicos sobre este ámbito en el Estado español. Otros autores que con posterioridad han contribuido a dicha producción científica son Rom (2004, 2006) y Toledano (2010). Adicionalmente, la Dirección de Arte o dicho perfil profesional han configurado el elemento central de las tesis doctorales de estos mismos autores.

Tal y como apunta Jones (1998) en el ámbito de la Comunicación existe cierta falta de continuidad en las líneas de investigación iniciadas en las tesis doctorales, este autor

---

<sup>172</sup> Los resultados relativos a los Directores de Arte se pueden consultar en:

[http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files\\_mf/directordearte.pdf](http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files_mf/directordearte.pdf)

El resto de resultados se pueden consultar en cualquiera de los enlaces siguientes:

[http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files\\_mf/directorescreativos.pdf](http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files_mf/directorescreativos.pdf)

[http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files\\_mf/redactores81.pdf](http://www.clubdecreativos.com/wp-content/files_mf/redactores81.pdf)

[http://extranet.clubdecreativos.com/Clients//HTML\\_CHICAS/EncuestaNPformato.pdf](http://extranet.clubdecreativos.com/Clients//HTML_CHICAS/EncuestaNPformato.pdf)

<sup>173</sup> Los resultados se pueden consultar en:

<http://www.nebrija.com/carreras-universitarias/publicidad-relaciones-publicas/pdf/deconstruccion-reconstruccion-del-creativo.pdf>

<sup>174</sup> *Diagnóstico para un nuevo milenio. Estudio del mapa profesional en España (2000); La empresa de publicidad en la Europa del nuevo milenio. Estudio del mapa profesional en la Unión Europea; Calidad e innovación en el tercer milenio. Unidad estratégica de apoyo a las empresas de publicidad; Situación actual y perspectivas de la actividad empresarial en el sector de la publicidad (Noviembre 2008); II Consulta sobre la situación de la actividad empresarial (Abril 2009); Radiografía de la industria publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época.*



reconoce que es habitual ver "*desaparecer el interés por el tema, ya que tampoco se encuentra en los departamentos universitarios el aliciente necesario*" (Jones, 1998).

El profesor Méndiz auguraba una producción científica publicitaria prolífica durante los primeros años del siglo XXI, "*en un futuro inminente la investigación será realmente posible, asequible y hasta muy atractiva. Además, en el plazo de dos o tres años se prevé la terminación y defensa de numerosas tesis en el ámbito de la publicidad*" (Méndiz, 2000: 222), un pronóstico nada desdeñable. Casi una década después una tesis doctoral que llevaba por título *Evaluación de la producción científica española sobre la publicidad (1971-2001)*, defendida por Martínez Pestaña (2010), hacía un recorrido por la producción científica en materia de publicidad realizada en nuestro país. En ella concluye que han quedado claras ciertas líneas de investigación comunes tanto en tesis doctorales, como en monografías y artículos de revistas sobre las que destacan "*la campaña publicitaria, el medio publicitario, la creatividad, la eficacia y el impacto de la publicidad*" (op.cit.: 333). Hay que decir que esta tesis no establece para el análisis de la muestra ninguna categoría que recoja las figuras de los profesionales que trabajan en esta industria<sup>175</sup>.

En otra investigación se presenta una clasificación algo diferente de la anterior dado que estudia la producción científica publicitaria basada en la creatividad publicitaria. Para ello, plantean siete categorías de interés en el caso de la producción científica anglosajona, de las cuales aquí interesa la quinta clasificación: "*(5) por la indagación de la figura o el perfil de los creativos, tanto de los redactores (Reid y Rotfeld, 1976; Auer, 1976; Beltramini y Blasco, 1986) como de los directores de arte (West, 1993), o bien ambos (Klebba y Tierney, 1995; Koslow, Sasser y Riordan, 2003)*", y once categorías en el caso español, definida la que aquí nos interesa como: "*sobre la figura del creativo publicitario (Roca, 2004; León Sáez de Ybarra, 1999; Roca, 1998)*"<sup>176</sup> (Roca-Mensa, 2009: 10-11). En este último caso, tal y como se acaba de ver, a pesar de la amplia muestra temporal que acoge el estudio, 1965-2007, los autores únicamente han podido señalar tres obras científicas españolas en torno a este tema concreto.

Todo lo anterior evidencia que sigue siendo necesario dedicar investigaciones que traten aspectos concretos sobre los perfiles creativos, y en concreto, que traten la figura del Director de Arte. Así lo corrobora Roca (2015):

---

<sup>175</sup> La tesis doctoral de David Roca (2000) tiene como protagonista al Director de Arte, el estudio de Martínez Pestaña la clasifica dentro de la temática de *creatividad*.

<sup>176</sup> Las dos obras de Roca (1998, 2004) ya se han mencionado con anterioridad en esta investigación y se pueden consultar en la bibliografía de la presente investigación. Una tercera investigación sería la de León Sáez de Ybarra (1999).

*"La Dirección de Arte actualmente yo creo que está muy profesionalizada, muy enfocada lo que es en la industria pues le falta justamente eso, la contraparte de investigación." (Roca, 2015)*



/ METODOLOGÍA /



#### 4. METODOLOGÍA

Los objetivos generales y específicos, las preguntas de investigación y las hipótesis que hemos detallado en páginas anteriores han determinado la elección de una doble perspectiva, cuantitativa y cualitativa. Más allá de la tradicional oposición entre ambos enfoques, numerosos autores defienden hoy la complementariedad (Cea d'Ancona, 1998) como paso previo y necesario hacia la integración (Anguera, 2004) y los diseños mixtos (Sánchez Gómez, 2015).

El uso de técnicas de investigación usadas preferentemente en el enfoque cualitativo o en el cuantitativo facilita la triangulación<sup>177</sup> entendida como *"una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio (...) es abordado desde diferentes perspectivas de contraste o momentos temporales donde la triangulación se pone en juego al comparar datos; contraponer las perspectivas de diferentes investigadores; o comparar teorías, contextos, instrumentos, agentes o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo"* (Rodríguez Sabiote et al., 2006: 289-290).

Nuestra metodología se apoya en tres pilares básicos: en primer lugar, la observación sistemática y el análisis documental nos proporcionarán datos cuantitativos y cualitativos con objeto de realizar una descripción de la oferta formativa en Dirección de Arte en el Estado español.

En segundo lugar, optaremos por un instrumento típicamente cuantitativo: una encuesta dirigida a una población de difícil acceso –profesionales publicitarios y docentes–, que nos permitirá conocer de forma anónima y no condicionada diversos aspectos relacionados con la formación superior o el acceso al empleo en el sector de publicidad, entre otros.

Finalmente, las entrevistas en profundidad estarán dirigidas a analizar las percepciones –esto es, experiencia humana subjetiva– de los principales agentes involucrados, es decir, docentes e investigadores universitarios y docentes no universitarios, por un lado; y los profesionales publicitarios en activo, por otro.

---

<sup>177</sup> *"El concepto triangulación tiene sus raíces en otros ámbitos de conocimiento diferentes al de la investigación social. Concretamente, en la topografía, en la navegación e, incluso, en la logística castrense. En todos estos ámbitos, el término de triangulación adquiere un mismo significado: la utilización de múltiples puntos de referencia para localizar la posición exacta de un objeto en el espacio (...). En las ciencias sociales, el término triangulación adquiere un significado similar. Por él se entiende la aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social"* (Cea d'Ancona, 98: 47). Otros autores de referencia que han hecho importantes aportaciones sobre la utilización de distintos métodos para realizar la medición de un mismo objeto o una misma realidad son Campbell y Fiske (1959). Denzin (1989), Jankowski y Wester (1993), Bericat (1998), Berg (2008), Bryman (2008) o Creswell (2009) recogen también las aportaciones de cada uno de estos y otros autores y hacen sus propias contribuciones sobre la integración de diferentes métodos en una misma investigación.

En consecuencia, la combinación de varios métodos responde a la pretensión de triangular los resultados obtenidos tanto de las técnicas cualitativas como de las cuantitativas. Tal y como apuntan autores como Jankowski y Wester (1993) o García y Berganza (2005) la triangulación responde a *"la utilización de diversos tipos de métodos, perspectivas o datos en una misma investigación"* (Jankowski-Wester, 1993: 78) y responde a *"reforzar la validez de los resultados"* (García-Berganza, 2005: 34). En este caso concreto se trata de realizar una triangulación metodológica de tal forma que, a través de técnicas diferentes como las indicadas, se estudie una misma realidad: las percepciones sobre la formación vigente en Dirección de Arte.

*"En la estrategia de convergencia, o de triangulación, el motivo es bien diferente. No se trata de complementar nuestra visión de la realidad con dos miradas, sino de utilizar ambas orientaciones para el reconocimiento de un mismo e idéntico aspecto de la realidad social. En esta estrategia, por tanto, se pretende un solapamiento o convergencia de los resultados. Los métodos son implementados de forma independiente, pero se enfocan hacia una misma parcela de la realidad, parcela que quiere ser observada o medida con dos instrumentos diferentes. En la triangulación, por tanto, el grado de integración aumenta, y la legitimidad de la estrategia está condicionada por la posibilidad de que dos metodologías diferentes, como la cuantitativa y cualitativa, puedan captar, en parte o totalmente, un mismo hecho. Esta estrategia de búsqueda de resultados convergentes puede tener dos usos posibles. Uno refiere problemas de medición, y pretende validar una medida utilizando dos diferentes instrumentos que, en relación a este objetivo, presentan características peculiares. En caso de que ambos instrumentos conduzcan a idéntica medida, se supone, incrementaremos nuestra confianza en los resultados. El segundo uso se refiere a la contrastación de hipótesis. Si una misma hipótesis puede ser contrastada con metodologías independientes, por ejemplo, cuantitativa y cualitativamente, también podremos aumentar nuestra confianza en su veracidad. La legitimidad de esta estrategia depende de si creemos que ambas metodologías realmente pueden captar idéntico aspecto de la realidad, esto es, si el solapamiento es posible."* (Bericat, 1998: 38)

Con la utilización de una estrategia como esta la investigadora podrá analizar los datos recogidos por ambas metodologías simultáneamente y verificar si existe una convergencia, diferencias o alguna combinación en la información para establecer la validez de los resultados<sup>178</sup> (Creswell, 2009). La convergencia de la información, sin duda, conferirá a la investigación rigor científico y fiabilidad en la elaboración de un diagnóstico sobre la formación en Dirección de Arte y en la formulación de propuestas de mejora.

---

<sup>178</sup> *"The researcher collects both quantitative and qualitative data concurrently and then compares the two databases to determine if there is converge, differences, or some combination."* (Creswell, 2009: 213)

#### **4.1. Análisis de la oferta formativa en Dirección de Arte en el Estado español**

El análisis de la oferta formativa en Dirección de Arte existente en el Estado español nos proporcionará información sobre cuál es la situación actual y qué fortalezas y debilidades presenta, para relacionarlas después con las demandas de la industria publicitaria y las necesidades formativas. Para realizar este mapa formativo tomaremos como referencia aquella educación superior que forma parte de la estructura establecida por el Sistema Educativo LOMCE<sup>179</sup> (Ley Orgánica de Mejora de Calidad Educativa). Como apunta el título de la presente investigación nuestro interés se centra en la enseñanza universitaria en Comunicación Publicitaria.

Asimismo, de forma complementaria, se analizará también aquella formación que, estando fuera de dicho sistema oficial, recoge entre sus programas formativos la enseñanza de Dirección de Arte, formación que, en muchos casos, a pesar de no ser oficial resulta interesante analizar aquí por los motivos que se expondrán más adelante. Tal y como veremos en las próximas páginas, el estudio de esa oferta formativa se ha realizado a partir de la exploración sistemática de las páginas Web institucionales de los diferentes centros formativos que componen la muestra.

##### **4.1.1. Universidades: Grados, Postgrados**

La oferta formativa universitaria ha sufrido numerosos y frecuentes cambios en los últimos años. Por esta razón, ha sido necesaria una constante actualización de los datos recogidos. El registro inicial de información se ha llevado a cabo durante el curso 2011/2012; a partir de entonces hemos ido realizando diversas revisiones y actualizaciones de la información recopilada. Aunque desde la implantación del EEES se han verificado Grados de nueva creación y nuevas denominaciones, para nuestra investigación serán tenidos en cuenta únicamente aquellos grados verificados con anterioridad al año 2010.

---

<sup>179</sup> El Sistema Educativo LOMCE en la Educación Superior además de la Enseñanza Universitaria también recoge la siguiente formación: Formación por Ciclos Formativos de Grado Superior de F.P. (estructurada por áreas) y Ciclos Formativos de Grado Superior de Artes Plásticas y Diseño. Esta formación estructurada en ciclos formativos tiene una duración de dos años y da derecho a la obtención del título Técnico Superior en la especialidad elegida. Asimismo, esta titulación permite el acceso a diversos grados específicos del ámbito de las Enseñanzas Artísticas Superiores (formación que consta de 4 cursos académicos, con las siguientes especialidades: Diseño, Artes Plásticas, Conservación y restauración de bienes culturales, Arte dramático, Danza y Música) así como proporciona el acceso a la enseñanza universitaria oficial de grado. En este sentido, las Enseñanzas Artísticas Superiores también están contempladas en la estructura de la Educación Superior, la cual da acceso al Máster en Enseñanzas Artísticas, y este a su vez, a Estudios de Doctorado. Estas 3 modalidades de enseñanza superior ofrecen una formación de calidad en diversos campos aparentemente cercanos al objeto de estudio pero realmente alejados de la Dirección de Arte tras haber realizado un exploración previa.



La delimitación del objeto de estudio viene dada básicamente por la información extraída de la página Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte<sup>180</sup>, información que ha sido contrastada con las Webs institucionales de los propios centros. Así, de un total de 79<sup>181</sup> universidades públicas y privadas que hay en el Estado español en 34<sup>182</sup> de estos centros, los que aquí analizaremos como se puede apreciar en el cuadro 13, se ofertan estudios de Comunicación<sup>183</sup>, de los cuales 15 centros son públicos y 19 son privados.

Más concretamente, se ha analizado la existencia de la asignatura Dirección de Arte en los planes de estudio de los siguientes Grados<sup>184</sup>: Grado en Publicidad y Relaciones Públicas, Grado en Comunicación y Relaciones Públicas, Grado en Comunicación Publicitaria y Grado en Publicidad. Delimitada así la oferta formativa, se excluyen de forma expresa los estudios universitarios pertenecientes a la rama de conocimiento de las Artes y Humanidades, y en concreto, la titulación de Bellas Artes. De igual manera, se excluyen los Grados de Periodismo y Comunicación Audiovisual y los Dobles Grados en Comunicación, a pesar de su adscripción a la rama de conocimiento de las Ciencias Sociales y Jurídicas a la que pertenecen ambas titulaciones. Además, grados de reciente verificación y que actualmente constan en los

<sup>180</sup> Véase: <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/educacion-superior-universitaria/que-estudiar-donde.html> Esta información también se puede ampliar en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT), véase: <https://www.educacion.gob.es/ruct/home#>

<sup>181</sup> Estos datos pertenecen a la composición del Sistema Universitario Español durante el curso 2011/2012. Según datos consultados en el último informe publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2014/2015*, dicha cifra asciende a 83 universidades (50 de titularidad pública y 33 privada).

<sup>182</sup> Según los datos señalados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte esta cifra asciende a 37 centros. No obstante, tenemos que señalar que la Universidad Alfonso X El Sabio figuraba entre el listado de las universidades que dicho Ministerio reconoce con el Grado en Comunicación pero tras consultar la Web del centro, realizar la consulta por correo electrónico y por teléfono con el propio centro hemos podido confirmar que este centro no imparte dicho grado. De igual forma dos centros más, Universitat de Barcelona y Universidad Miguel Hernández de Elche, han sido eliminados de la muestra dado que constaban en dicho listado oficial únicamente por ser las universidades a las que estaban adscritos dos centros no oficiales privados. A pesar de que estos tres centros inicialmente constaban entre la muestra total de centros a analizar, finalmente no han sido tenidos en cuenta en el presente estudio.

<sup>183</sup> La oferta en esta formación ha aumentado según información recabada del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a fecha marzo de 2015. Doce nuevos centros se han sumado a esta oferta: Universidad Pablo de Olavide (Centro Universitario San Isidoro-CEADE), Universidad de Lleida, Universidad a Distancia de Madrid, Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya (ESERP-The Barcelona School of Business and Social Science), Universidad Europa del Atlántico, Universidad Pontificia Comillas, Universidad San Jorge (Centro de Estudios Superiores de Galigia-CESUGA), Universitat de les Illes Balears (Centro de Enseñanza Superior Alberta Giménez), Universidad Europea de Valencia, Universidad Europea de Canarias, Universidad Loyola Andalucía-Sede Sevilla, Universidad Loyola Andalucía-Sede Córdoba.

<sup>184</sup> Según la revisión realizada en abril de 2016 diversos centros universitarios contemplados en esta investigación han modificado la denominación de la titulación que impartían en la fecha en la que comenzó este estudio. Así, por ejemplo, la Universitat Ramon Llull ha pasado de impartir la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas a ofertar el Grado en Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing.

listados del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte han quedado excluidos<sup>185</sup> de la presente investigación.

Finalmente, con objeto de analizar la tendencia en la enseñanza de la Dirección de Arte en la Universidad, hemos incluido en nuestro análisis la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas correspondiente a la etapa anterior a la implantación de los Grados. Cuando se inició la presente investigación las Licenciaturas estaban en proceso de extinción; durante el curso 2010/2011 la mayoría de centros habían dado por extinguido el primer ciclo de los estudios de Licenciatura. La implantación de los Grados comenzó en centros privados en el curso 2008/2009, mientras que en los centros públicos hubo que esperar al curso 2009/2010, siendo de obligatorio cumplimiento la implantación de esta enseñanza para el comienzo del curso 2010/2011.

Entre los centros señalados a continuación se encuentran dos centros que ofrecen estudios a distancia, la Universitat Oberta de Catalunya y la Universidad Internacional de La Rioja, ambos de titularidad privada.

En concreto, la formación o asignatura objeto de análisis ha sido aquella que en su denominación acoge los términos "*dirección de arte*" y cuyos planes de estudio pertenecen a los Grados anteriormente referidos. Por tanto, quedan excluidas otras asignaturas del ámbito de la Creatividad o cercanas a nuestra área de estudio –Creatividad Publicitaria, Diseño Gráfico, Fotografía Publicitaria o Redacción Publicitaria–, y aquellas que pueden comprender entre los contenidos de sus programas apartados o temas sobre Dirección de Arte pero que no cumplen el requisito de estar expresamente enfocadas a la Dirección de Arte. Esto se debe, tal como se ha señalado en páginas anteriores, a que el interés de esta investigación se centra en conocer con el máximo detalle la formación específica que existe en ese ámbito.

El siguiente cuadro muestra las Universidades que han conformado el objeto de estudio en el ámbito de los Grados:

---

<sup>185</sup> Por la complejidad de la oferta existente actualmente derivada de la libertad otorgada por el EEES en la configuración de nuevas titulaciones, que a pesar de tratarse de Grados de la rama de conocimiento de las Ciencias Sociales y Jurídicas y tener en su denominación presencia la Comunicación no son cercanos al objeto de estudio. Algunos ejemplos de esta formación son: Grado en Comunicación Digital, Grado en Comunicación e Industrias Culturales, Grado en Lenguas Modernas, Culturales y Comunicación, Grado en Comunicación Cultural, Grado en Marketing y Comunicación Comercial, Grado en Marketing y Comunicación Digital, Grado en Traducción y Comunicación Intercultural, Grado en Marketing y Comunicación Comercial, Grado en Traducción y Comunicación Cultural y Grado en Marketing y Comunicación.

**CUADRO 13**  
**UNIVERSIDADES CON ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA**

COMUNIDAD AUTÓNOMA	UNIVERSIDAD
<b>Andalucía (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Cádiz (UCA)</li> <li>• Universidad de Málaga (UMA)</li> <li>• Universidad de Sevilla (US)</li> </ul>
<b>Aragón (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad San Jorge (USJ)</li> </ul>
<b>Castilla y León (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IE University (IEU)</li> <li>• Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC)</li> <li>• Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA)</li> <li>• Universidad de Valladolid (UVA)</li> </ul>
<b>Cataluña (9)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)</li> <li>• Universitat Abat Oliba–CEU (UAOCEU)</li> <li>• Universitat de Girona (UDG)</li> <li>• Universitat Internacional de Catalunya (UIC)</li> <li>• Universitat Oberta de Catalunya (UOC)</li> <li>• Universitat Pompeu Fabra (UPF)</li> <li>• Universitat Ramon Llull (URLL)</li> <li>• Universitat Rovira i Virgili (URV)</li> <li>• Universitat de VIC (UVIC)</li> </ul>
<b>Comunitat Valenciana (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitat d'Alacant (UA)</li> <li>• Universidad Cardenal Herrera–CEU (UCHCEU)</li> <li>• Universitat Jaume I de Castellón (UJCS)</li> </ul>
<b>Galicia (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade de Vigo (UVI)</li> </ul>
<b>Madrid, Comunidad de (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Antonio de Nebrija (UAN)</li> <li>• Universidad San Pablo–CEU (USPCEU)</li> <li>• Universidad Camilo José Cela (UCJC)</li> <li>• Universidad Complutense de Madrid (UCM)</li> <li>• Universidad Europea de Madrid (UEM)</li> <li>• Universidad Francisco de Vitoria (UFV)</li> <li>• Universidad Rey Juan Carlos (URJC)</li> </ul>
<b>Murcia, Región de (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)</li> <li>• Universidad de Murcia (UMU)</li> </ul>
<b>Navarra, Comunidad Foral de (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Navarra (UNAV)</li> </ul>
<b>País Vasco (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)</li> <li>• Universidad de Deusto (UDE)</li> </ul>
<b>Rioja, La (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

( ) Indica el número total de centros por Comunidad Autónoma

Al referirnos a las Universidades en cuadros posteriores nos referiremos a ellas mediante los acrónimos aquí recogidos.

Adicionalmente, consideraremos en nuestro estudio cinco centros privados (cuadro 14) que imparten la formación de Grado pero que lo hacen adscritos a alguno de los centros públicos señalados en el cuadro 13: Centro Universitario EUSA (adscrito a la Universidad de Sevilla), Escuela Superior de Relaciones Públicas (adscrito a la Universitat de Barcelona), ESIC Business & Marketing School Madrid (adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos), Villanueva Centro Universitario (adscrito a la Universidad Complutense de Madrid) y ESIC Business & Marketing School Valencia (adscrito a la Universidad Miguel Hernández de Elche).

<b>CUADRO 14</b>		
<b>CENTROS PRIVADOS ADSCRITOS A UNIVERSIDADES PÚBLICAS QUE OFERTAN ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA</b>		
<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>	<b>CENTRO<sup>186</sup></b>	<b>UNIVERSIDAD</b>
<b>Andalucía (1)</b>	• Centro Universitario EUSA (CUEUSA)	Universidad de Sevilla (US)
<b>Cataluña (1)</b>	• Escuela Superior de Relaciones Públicas (ESRP)	Universitat de Barcelona (UBA)
<b>Comunitat Valenciana (1)</b>	• ESIC Business & Marketing School Valencia (ESICVA)	Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)
<b>Madrid, Comunidad de (2)</b>	• ESIC Business & Marketing School Madrid (ESICMA)	Universidad Rey Juan Carlos (URJC)
	• Villanueva Centro Universitario (VICU)	Universidad Complutense de Madrid (UCM)
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		
() Indica el número total de centros por Comunidad Autónoma		

En lo que a formación de Postgrado se refiere, tomaremos en consideración dos tipos de formación: los estudios en comunicación que ofrecen una formación íntegra y específica en Dirección de Arte y los que incluyen en sus programas formativos ésta en forma de una materia. En el primero de los casos podemos destacar un único centro público, la Universidad de Vigo, que imparte el *Máster Universitario de Dirección de Arte en Publicidad*. Por otro lado, también dentro de la tipología de centros que ofrecen una formación basada íntegramente en la Dirección de Arte, tenemos la Universidad Internacional de La Rioja y la Universitat Ramon Llull, centros privados donde se imparten el *Máster en Dirección de Arte* y el *Máster Universitario de*

<sup>186</sup> Abreviaturas establecidas a propósito de esta investigación. Al referirnos a estos centros en cuadros posteriores nos referiremos a ellos mediante los acrónimos recogidos aquí.

*Dirección de Arte en Publicidad*, respectivamente. Finalmente, la Universidad Antonio de Nebrija oferta el *Máster Universitario en Dirección de Publicidad Integrada-TBWA*<sup>187</sup>, donde el programa manifiesta impartir una única asignatura relacionada con la Dirección de Arte.

#### **4.1.2. Centros extrauniversitarios**

En este epígrafe se recogen los centros formativos que imparten enseñanzas sobre áreas concretas de la Comunicación en las que la Dirección de Arte tiene un papel central o donde forma parte de una formación más amplia, formación que, al igual que la que se imparten en las Universidades, tiene como fin preparar al alumnado para el desarrollo profesional de esta actividad. Los títulos acreditativos que otorgan tras la conclusión del proceso de aprendizaje carecen en muchos casos de validez, dado que esta formación no está recogida en el actual organigrama educativo español.

A pesar de ello, estos centros resultan de un gran interés para nuestra investigación por dos motivos principalmente: por un lado, por su trayectoria y reputación formativa, y por otro, por la vinculación que tienen con el mercado laboral y la industria publicitaria. Por tanto, los diferentes centros que se detallan a continuación cuentan en muchos casos con una dilatada experiencia formativa en el sector de la Comunicación. Como veremos, se concentran en la Comunidad de Madrid y en Cataluña, donde se encuentran también las principales agencias de publicidad.

Además de por las anteriores características, estos centros cuentan con una extensa y heterogénea oferta formativa en comunicación (cursos, workshops, etc.) y a menudo sus plantillas están conformadas por publicitarios en activo, lo que le resulta un elemento de atracción para alumnos o egresados que precisamente van en busca de una enseñanza próxima y vinculada a la realidad de la industria publicitaria. Como hemos dichos, en muchos casos esta formación no goza de un reconocimiento oficial. El simple certificado acreditativo que proporcionan se ve compensado por ser los proveedores de talento que la industria publicitaria absorbe.

A continuación se detallan los centros que cumplen las características de este tipo de centros:

---

<sup>187</sup> Al revisar estos datos en marzo de 2015 nos encontramos con que la oferta formativa registrada ha sido sustituida por esta nueva. Anteriormente a este máster se ofertaba otro denominado *Máster en Publicidad Tapsa*, en cuyo programa figuraba la asignatura *Creatividad Publicitaria: Dirección de Arte y Diseño Gráfico* con 4 ECTS y era de carácter optativo. Actualmente en esta nueva formación la asignatura se denomina *Diseño y Dirección de Arte* y está contemplada como obligatoria en la primera etapa del máster con 2 ECTS.

CUADRO 15	
CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS QUE OFERTAN FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE	
COMUNIDAD AUTÓNOMA	CENTRO
Castilla y León (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>School Up</li> </ul>
Cataluña (8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brother Barcelona</li> <li>Complot</li> <li>EINA Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona*</li> <li>Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona*</li> <li>IDEP Institut Superior de Disseny i Escola de la Imatge*</li> <li>IED Instituto Europeo de Diseño</li> <li>INSA Business, Marketing &amp; Communication School</li> <li>Seeway Escuela de Diseño, Animación y Comunicación Digital*</li> </ul>
Comunitat Valenciana (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>COCO Escuela Europea para la Comunicación y las Artes Visuales*</li> </ul>
Madrid, Comunidad de (10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CENP (Centro Español de Nuevas Profesiones)</li> <li>CICE La Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías</li> <li>Creactiva Escuela de Creativos</li> <li>Escuela Superior de Publicidad</li> <li>ESNE Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología*</li> <li>Fictizia</li> <li>Miami Ad School Madrid</li> <li>The Atomic Garden (TAG)</li> <li>The College Of Everything (TCOE)</li> <li>Zinkproject</li> </ul>
País Vasco (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inedi Design School</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*  
Última revisión: septiembre de 2015

\*Centro adscrito o asociado a un centro de enseñanza reglada universitaria de titularidad pública o privada

Como vemos, existen seis centros que están adscritos o asociados a centros de Educación Superior pública o privada. Es el caso de Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona, adscrita al centro público de la Universitat Pompeu Fabra, IDEP Institut Superior de Disseny i Escola de la Imatge de Barcelona asociado al centro privado Universitat Abat Oliba–CEU, EINA Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona adscrito al centro público de la Universitat Autònoma de Barcelona, ESNE Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología adscrita al centro privado de la Universidad Camilo José Cela, COCO Escuela Europea para la Comunicación y las Artes Visuales centro asociado a la Universidad Católica San Antonio de Murcia de titularidad privada y Seeway Escuela de Diseño, Animación y Comunicación Digital asociada a la Universidad privada San Jorge.

### 4.1.3. Diseño del análisis de la oferta formativa

Una vez definida la oferta concreta que analizaremos corresponde aclarar cómo se han diseñado las tablas que recogen las variables a analizar por tipología de centro o agente formativo. Como se observa en el cuadro 16, los aspectos más relevantes que nos permiten reunir la información necesaria para elaborar un mapa de esta materia se agrupan en dos grandes bloques. El primero registra aquella información básica y necesaria para identificar el centro y la formación que en él se imparte. En el segundo bloque se describen las principales características de la formación ofertada.

CUADRO 16	
INFORMACIÓN ANALIZADA SOBRE LA OFERTA FORMATIVA EN DIRECCIÓN DE ARTE	
CENTROS UNIVERSITARIOS	CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad</li> <li>• Titularidad</li> <li>• Comunidad Autónoma</li> <li>• Provincia</li> <li>• Centro</li> <li>• Campus</li> <li>• Titulación</li> <li>• Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Formativo</li> <li>• Titularidad</li> <li>• Comunidad Autónoma</li> <li>• Provincia</li> <li>• Denominación del Título</li> <li>• Centro de Adscripción</li> <li>• Página Web</li> </ul>
<b>VARIABLES EXAMINADAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignatura</li> <li>• Tipología*</li> <li>• Curso**</li> <li>• Duración</li> <li>• Créditos ECTS</li> <li>• Precio</li> <li>• Modalidad***</li> <li>• Idioma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo/Asignatura</li> <li>• Duración</li> <li>• Tipología*</li> <li>• Curso**</li> <li>• Créditos ECTS/Horas</li> <li>• Precio</li> <li>• Modalidad***</li> <li>• Idioma</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

\*Especifica si la asignatura es optativa u obligatoria. En los casos en los que se indica que Dirección de Arte pertenece a alguna mención dentro de la formación en Publicidad, dicha asignatura se contempla como obligatoria. Asimismo, todas las asignaturas de Dirección de Arte señaladas en los planes de estudios como FB (formación básica) u OB (obligatoria) serán contempladas bajo la denominación única de asignaturas obligatorias. En los centros extrauniversitarios Dirección de Arte se registra en todos los casos como obligatoria puesto que esta formación ha sido elegida precisamente por ello

\*\*Recoge el curso concreto en el que se imparte la materia. En el caso de la formación específica no se señalará nada si esta no está estructurada en varios cursos

\*\*\*Detalla si la formación se imparte de forma presencial o a distancia. En los casos en los que no se especifica lo contrario la asistencia se ha contemplado como presencial

Los centros extrauniversitarios presentan algunas variables adicionales debido a las particularidades que caracterizan este tipo de formación. En el anexo 1 se puede consultar centro por centro la información señalada en el anterior cuadro.

Asimismo, a través de las páginas Web de los centros universitarios hemos accedido a los programas de la asignatura de Dirección de Arte. En aquellos casos en que la información no estaba disponible, hemos contactado directamente con los centros o con los responsables de la asignatura a través del correo electrónico o telefónicamente.

## **4.2. Encuesta**

Como se ha avanzado al comienzo de este capítulo, una de las técnicas principales de la investigación cuantitativa que se ha implementado en este estudio es la encuesta, a través de la cual los sujetos pueden aportar tanto información oral como escrita que puede circunscribirse a cualquier ámbito temporal e incluir tanto aspectos objetivos (hechos) como subjetivos (opiniones, actitudes) (Cea d'Ancona, 1998; Igartua-Humanes, 2004; Sierra Bravo, 2005).

El cuestionario es ampliamente utilizado en las investigaciones en Comunicación. En primer lugar, debe establecerse el problema y delimitar los objetivos de tal modo que sean alcanzables y coherentes. A continuación, la elección de la muestra o delimitación del universo y la selección de la modalidad de encuesta dependerán en gran medida de los recursos tangibles e intangibles de los que se dispongan para llevar a cabo la misma. El diseño del cuestionario propiamente dicho estará supeditado en gran medida a las decisiones tomadas con anterioridad, ya que su estructuración y la formulación de las preguntas estarán estrechamente relacionadas con los objetivos marcados al inicio, con los recursos disponibles y sin duda alguna, enfocadas a la población seleccionada para conformar la muestra.

Las preguntas han de ser pertinentes y orientadas a la consecución de la información adecuada para la investigación, las cuales previamente al trabajo de campo final habrán sido corroboradas en una prueba pretest. Las aportaciones recogidas en este proceso son de vital importancia para la correcta orquestación de las fases posteriores. Es importante realizar un correcto registro de las encuestas completadas para un ulterior procesamiento y análisis de la información contenida en ellas que permita interpretar los hallazgos obtenidos.



### **4.2.1. Selección del universo y administración de la encuesta**

Como en todo análisis cuantitativo, la selección de la muestra es fundamental dado que *"la precisión de los resultados y la posibilidad de extrapolarlos al universo va a depender del tamaño de la muestra y de los procesos de selección y estimación que se apliquen"* (Rodríguez Osuna, 1991: 114). El universo de nuestra encuesta está conformado por docentes universitarios y no universitarios y profesionales publicitarios, colectivos a los que extrapolaremos los resultados obtenidos.

Dado que no es posible el acceso a todos y cada uno de sus miembros por limitaciones obvias que tienen que ver con los recursos económicos y materiales disponibles, la escasa accesibilidad de los informantes y la ausencia de un censo contrastado, se ha seguido un procedimiento concreto para acotar de forma justificada la muestra. Por esta razón, se ha optado por seguir el procedimiento de elección de unidades muestrales probabilísticas denominado *"muestreo aleatorio por conglomerados"* (Cea d'Ancona, 1998), formado en este caso no sólo por un conjunto de individuos, sino también por asociaciones y empresas del sector publicitario.

Para ello, se ha realizado un acercamiento al ámbito formativo de los Grados en Publicidad y Relaciones Públicas y una aproximación a la estructura de una industria en constante cambio y en presumible crecimiento. Con esta clasificación ha sido posible obtener información proveniente de todas las partes implicadas de este escenario: la propia industria como agente empleador y los centros formativos como proveedores del talento que pasará a formar parte de dicha industria. Los criterios de selección de encuestados han redundado en una gran variedad de informantes tal y como veremos a continuación.

#### **4.2.1.1. Universidades y centros extrauniversitarios**

El cuestionario se dirigirá a los docentes de dos tipos de centros formativos: universidades de titularidad tanto pública como privada y centros extrauniversitarios que se caracterizan por ofertar una enseñanza especializada heterogénea.

En el caso de las Universidades, la presentación de la investigación y el acceso a la encuesta se ha enviado por correo electrónico directo a la dirección personal corporativa de los docentes que conforman los departamentos o áreas de conocimiento en las que se adscribe y está vigente la materia *Dirección de Arte*. En algunos casos, este envío se ha visto reforzado mediante el contacto con los coordinadores o responsables del Grado al que pertenece la asignatura objeto de estudio y/o con los Directores/as y Secretarios/as de los departamentos anteriormente

mencionados para conseguir una mayor difusión de la investigación. En casos excepcionales esta ha sido la única vía de contacto, dado que sus páginas Web no muestran el listado de los docentes del departamento responsable de la asignatura: Universidad de Valladolid, Universitat de VIC, Universidad Antonio de Nebrija, Universidad San Pablo-CEU, ESIC Business & Marketing School Valencia, ESIC Business & Marketing School Madrid y Villanueva Centro Universitario.

El primer envío de información a estos centros se ha realizado de forma escalonada durante los días 18, 19 y 20 de noviembre de 2014. Los siguientes correos electrónicos enviados a modo de recordatorio se realizaron los días 3 y 9 de diciembre. Finalmente, el 15 de diciembre se realizó la última comunicación anunciando por un lado el fin del acceso a la encuesta, y por otro, agradeciendo la difusión y participación en la investigación.

La columna derecha del cuadro 17 indica el número de contactos a los que se envió la encuesta en cada centro: un total de 910 envíos. Obviamente, esta cifra no indica el censo exacto de profesorado universitario adscrito a esos departamentos, dado el carácter fluctuante de las plantillas y del encargo docente y la falta de actualización en algunas páginas Web. No obstante, a pesar de que pueda haber alguna ligera variación en el total de envíos, se trata de la mayor aproximación posible a la muestra.

**CUADRO 17**  
**UNIVERSIDADES CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA**

COMUNIDAD AUTÓNOMA	UNIVERSIDAD	DEPARTAMENTO	ENCUESTAS ENVIADAS
<b>Andalucía (3)</b>	• US	Departamento Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura	42
	• CUEUSA	–	21
	• UMA	Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad	48
<b>Aragón (1)</b>	• USJ	Vicedecanato de Publicidad y Relaciones Públicas	14
<b>Castilla y León (2)</b>	• UVA	Departamento de Historia Moderna, Contemporánea y de América, Periodismo y Comunicación Audiovisual y Publicidad	1
	• UPSA	–	28
<b>Cataluña (5)</b>	• UAB	Departamento Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual	50
		Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad	66
	• UPF	Departamento de Comunicación	171
	• UVIC	Departamento de Comunicación	1
	• URLL	Departamento Publicidad y Relaciones Públicas	121
<b>Comunitat Valenciana (3)</b>	• UDG	Departamento de Filología y Comunicación – Área: Comunicación Audiovisual y Publicidad	64
	• UA	Departamento de Comunicación y Psicología Social – Área: Comunicación Audiovisual y Publicidad	57
	• UMH	Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad	13
<b>Madrid, Comunidad de (7)</b>	• ESICVA	–	1
	• URJC	Departamento de Ciencias de la Comunicación I y Lengua Española – Área: Comunicación Audiovisual y Publicidad	3
	• ESICMA	–	1

	• UCM	Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad I	40
		Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad II	43
	• VICU	–	1
	• UEM	Claustro Comunicación, Imagen y Sonido	17
	• UAN	Departamento Ciencias de la Comunicación (DCC)	3
	• USPCEU	Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad	2
<b>Murcia, Región de (1)</b>	• UCAM	Área: Publicidad	7
<b>Navarra, Comunidad Foral de (1)</b>	• UNAV	Departamento de Empresa Informativa	20
<b>País Vasco (1)</b>	• UPV/EHU	Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad	75
<b>TOTAL</b>			<b>910</b>

*Fuente: Elaboración propia*

( ) Indica el número total de centros por Comunidad Autónoma

(–) Indica que dicho centro no está configurado en departamentos

Por otra parte, en el caso de los centros extrauniversitarios inicialmente se ha solicitado la colaboración de los responsables a través de un correo electrónico enviado el 4 de noviembre de 2014. Unos días más tarde, el 7 de noviembre, se procedió al envío de otro correo electrónico en el que se facilitaba el acceso a la encuesta en línea.

Es especialmente difícil conocer el censo exacto de profesionales que imparten materias relacionadas con la Dirección de Arte en este tipo de centros, dado que los docentes responsables de esta formación son por lo general personas vinculadas a la profesión que no siempre mantienen una continuidad en la actividad docente. Se trata de un colectivo poco accesible, incluso en los casos en los que se conoce el nombre del profesional o profesionales encargados de dicha formación. Por esta razón, la encuesta ha sido enviada a la Dirección de cada centro para que transmitieran ellos la información al docente o docentes de una forma directa.

A los anteriores primeros envíos les han sucedido los realizados los días 25 de noviembre y 9 de diciembre como comunicaciones recordatorias de la investigación y de plazos siendo la última comunicación el 15 de diciembre. En este último contacto,

al igual que en el caso de los centros universitarios, se expresaba el agradecimiento por la difusión y participación en la encuesta y se anunciaba el cierre de la misma.

<b>CUADRO 18</b>	
<b>CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS CONTACTADOS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE</b>	
<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>	<b>CENTRO</b>
<b>Cataluña (6)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complot Escuela de Creativos</li> <li>• Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona*</li> <li>• IED Instituto Europeo de Diseño</li> <li>• IDEP Institut Superior de Disseny i Escola de la Imatge</li> <li>• INSA Business, Marketing &amp; Communication School</li> <li>• Brother Barcelona</li> </ul>
<b>Comunitat Valenciana (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COCO Escuela Europea para la Comunicación y las Artes Visuales</li> </ul>
<b>Madrid, Comunidad de (8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinkproject</li> <li>• Miami Ad School Madrid</li> <li>• The College Of Everything (TCOE)</li> <li>• Centro Español de Nuevas Profesiones (CENP)</li> <li>• Escuela Superior de Publicidad</li> <li>• CICE Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías</li> <li>• Creativa Escuela de Creativos</li> <li>• The Atomic Garden (TAG)</li> </ul>
<b>País Vasco (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inedi Design School</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

\* Centro adscrito a un centro de enseñanza reglada universitaria de titularidad pública  
 () Indica el número total de centros por Comunidad Autónoma  
 Hay cinco centros (EINA Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona, ESNE Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología, Fictizia, Seeway Escuela de Diseño, Animación y Comunicación Digital y School Up) que por su tardía incorporación en el listado de centros analizados, tras la actualización de los centros en el curso 2015/2016, no se les ha hecho partícipes de la encuesta dado que la misma concluyó en diciembre de 2014

Tras estos envíos, se han recibido un total de 207 cuestionarios completados: 197 corresponden al profesorado universitario y 10 a profesores de centros extrauniversitarios.

#### **4.2.1.2. Profesionales publicitarios**

El universo se compone de profesionales publicitarios que están desarrollando o han desarrollado hasta recientemente una actividad profesional como Directores de Arte. Dado que en el Estado español no existe un censo oficial de profesionales que

trabajan bajo esta denominación, al igual que hicieran otros investigadores<sup>188</sup>, hemos acudido al Club de Creativos (c de c) y a otro tipo de colaboradores para acceder a este colectivo.

El Club de Creativos (c d c) se identifica en su página Web<sup>189</sup> como *"una organización sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar la calidad del trabajo creativo en España y busca la unión de profesionales de este sector a favor de la educación y la formación. Es la única organización de su género que existe actualmente en España"*. La vinculación que posee con el colectivo de profesionales de la Dirección de Arte la convierte en la más idónea para hacer llegar el cuestionario a los profesionales objeto de estudio en esta investigación.

En primer lugar se estableció contacto con Concha Wert, Gerente del Club de Creativos (c de c), el 4 de noviembre de 2014 para solicitar su colaboración en nuestro estudio. Tras obtener una respuesta afirmativa de cooperación, se procedió al envío de un nuevo correo electrónico con toda la información y el enlace de acceso a la encuesta. Desde el Club de Creativos (c de c) se hizo posteriormente el envío, también por correo electrónico, a los Directores de Arte asociados a esta organización en cualquiera de las modalidades existentes<sup>190</sup>. Posteriormente, se enviaron varios mensajes recordatorios para insistir en el cumplimiento del cuestionario.

Además, con objeto de contar con la opinión del mayor número de profesionales de la Dirección de Arte de la industria publicitaria, hemos enviado la encuesta a otras asociaciones del sector de diversas Comunidades Autónomas y a las principales agencias de comunicación publicitaria del país.

El listado de asociaciones del sector se ha confeccionado tras realizar una búsqueda en el buscador Google de los términos "asociación", "publicidad", "España", y realizar una exploración de las páginas Web resultantes de dicho sondeo. El contacto a través de correo electrónico con las asociaciones españolas del sector para solicitar su colaboración en la difusión de la encuesta se estableció entre los días 7 y 12 de noviembre de 2014 (cuadro 19). Los contactos posteriores se realizaron los días 25 de noviembre, 3 y 9 de diciembre del mismo año. El último envío de correos electrónicos tuvo lugar el 15 de diciembre, nuevamente y como en los casos anteriores, con motivo

<sup>188</sup> Fernando Toledano Cuervas-Mons para llevar a cabo su tesis doctoral *"El diseño del anuncio gráfico publicitario en medios convencionales: un análisis del método de trabajo del Director de Arte"* recurrió también a esta organización para hacer llegar su encuesta a Directores de Arte publicitarios.

<sup>189</sup> Véase: <http://www.clubdecreativos.com/sobre-cdec/que-es-el-cdec>

<sup>190</sup> Existen tres categorías: *socios de número*, profesionales que llevan en la profesión más de cinco años, estos pueden estar en activo o no; *socios junior*, Directores de Arte que han desarrollado una carrera profesional durante no menos de dos años y no más de cinco años, estos también pueden estar en activo o no.; y finalmente, *socios junior tarifa joven*, en esta categoría se encuentran entre otros creativos profesionales noveles los Directores de Arte que llevan menos de dos años en la profesión.

de agradecer la colaboración en la difusión de la investigación y la encuesta donde además se recordaba el cierre de la encuesta ese mismo día.

<b>CUADRO 19</b>	
<b>ASOCIACIONES CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA</b>	
<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Asociaciones españolas</b>
<b>Andalucía (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Empresarios de Publicidad de Sevilla (AEPS)</li> <li>• Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC)</li> <li>• Asociación de Empresarios de Publicidad de Granada (AEPG)</li> </ul>
<b>Canarias (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Di-ca</li> <li>• Iniciativas (Cluster de Comunicación y Marketing de las Islas Canarias)</li> </ul>
<b>Castilla y León (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación General de Empresas de Publicidad de Valladolid (AVEP)</li> <li>• Foro Ingenio</li> </ul>
<b>Cataluña (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADG-FAD (Asociación de Directores de Arte y Diseñadores Gráficos-1961)</li> <li>• Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya</li> <li>• Art Directors Club Europe (ADCE)</li> </ul>
<b>Comunitat Valenciana (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 361º Asociación de empresas de publicidad de la provincia de Alicante</li> <li>• Asociación de empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana</li> </ul>
<b>Madrid, Comunidad de (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club de Creativos (c de c)</li> <li>• Publicidad Sí</li> <li>• Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP)</li> <li>• Academia de la Publicidad; Agencias de España</li> <li>• Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)</li> <li>• Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP)</li> </ul>
<b>Navarra, Comunidad Foral de (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Navarra de Empresas de Comunicación y Publicidad</li> </ul>
<b>País Vasco (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Agencias de Publicidad de Bizkaia</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Por último, con el fin de reforzar el envío realizado a través de las anteriores asociaciones, hemos contactado directamente con un total de 60 agencias de publicidad a las que se les ha enviado un correo electrónico con información de la investigación y el acceso a la encuesta.

Este listado de agencias se ha confeccionado tras haber accedido a las dos principales asociaciones del sector: el Club de Creativos (c de c) y la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP), y consultar los

apartados de agencias asociadas. Adicionalmente, se ha realizado una exhaustiva exploración en el buscador Google de los términos "agencia", "publicidad", "España". Los datos de contacto se han conseguido visitando una por una las páginas Web de las agencias adscritas a las asociaciones como de las descubiertas en la búsqueda específica en la red. Se trata de agencias de publicidad ubicadas en diferentes comunidades, pero especialmente en Madrid y Cataluña, donde se concentra la mayor parte de la industria publicitaria. La mayoría son empresas de reconocido prestigio y con una configuración heterogénea en lo que a tamaño de los Departamentos Creativos se refiere.

<b>CUADRO 20</b>	
<b>AGENCIAS DE PUBLICIDAD CONTACTADAS PARA EL ENVÍO DE LA ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA</b>	
1. Arnold Madrid	31. I griega
2. Bap & Conde	32. Innocean
3. Barbara ideas	33. JWT
4. BBDO	34. Kepler 22b
5. Bob	35. Kitchen
6. Bungalow 25 Circus	36. La Despensa
7. Carlitos y Patricia	37. Leo Burnett
8. Cheil	38. Lola-Madrid
9. China Madrid	39. Mc Saatchi
10. Comunica Masa	40. McCann
11. Contrapunto BBDO	41. Mr Freeman
12. CP Proximity	42. Ogilvy
13. Darwin and Co	43. Pavlov
14. DDB	44. Proximity;
15. Del Campo Saatchi	45. Publicis
16. Dimension	46. Remo
17. Dommo	47. Revolution
18. Doubleyou	48. Rosás Barcelona
19. Draffcb	49. SCPF
20. El Camarote de los Hermanos Marx	50. Shackelton
21. El Hombre del Paraguas	51. Somos R
22. El Laboratorio	52. Sra Rushmore
23. El Ruso de Rocky	53. TBWA-Barcelona TBWA-Madrid
24. FCB Spain	54. Territorio Creativo
25. Gaps Pamplona	55. Tiempo BBDO
26. Grey	56. VCCP
27. Grow	57. Wunderman
28. Havas WW	58. Wysiwyg
29. Herederos de Rowan	59. Young & Rubicam
30. Herraiz & Soto	60. Zapping

*Fuente: Elaboración propia*

En resumen, el cuestionario a profesionales de la Dirección de Arte fue enviado a través del Club de Creativos (c d c), 22 asociaciones profesionales y 60 agencias



publicitarias. Se obtuvieron un total de 85 cuestionarios completados de un colectivo que, como hemos dicho, es de difícil acceso y no se encuentra censado.

El siguiente cuadro muestra el total de profesionales y docentes encuestados:

<b>CUADRO 21</b>				
<b>ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA: TOTAL DE LOS CUESTIONARIOS DEVUELTOS</b>				
	<b>Profesionales publicitarios</b>	<b>Docentes universitarios</b>	<b>Docentes otros centros</b>	<b>TOTAL</b>
Cuestionarios devueltos	85	197	10	<b>292</b>
<i>Fuente: Elaboración propia</i>				

#### **4.2.2. Diseño y modalidad de la encuesta**

Nuestra encuesta *Formación en Dirección de Arte en España* está orientada a la recogida de información sobre la formación en Dirección de Arte en los estudios de Comunicación publicitaria en el Estado español. Tanto la estructura como el tipo de preguntas que se plantean –cerradas, de opción múltiple y abiertas– y el tipo de respuestas que acepta el cuestionario ha permitido al encuestado realizar aportaciones personales en base a sus conocimientos o experiencia<sup>191</sup>. Teniendo en cuenta el universo a la que estaba dirigida la encuesta, la modalidad por la que se ha optado es la que Bryman<sup>192</sup> denomina "web survey"<sup>193</sup> (Bryman, 2008: 645), y que él mismo diferencia de las "email surveys"<sup>194</sup> (op.cit.: 644). Actualmente ambas tienen un uso muy extendido puesto que no requieren grandes recursos –en cuanto a tiempo y dinero– para su elaboración y distribución y permiten una apariencia más atractiva en la presentación de la encuesta. La utilización de Internet para difundir el estudio permite llegar a un mayor número de participantes, aspecto especialmente importante cuando, como hemos dichos, la población objeto de estudio está dispersa, no censada,

<sup>191</sup> Gaitán y Piñuel, 1998; Cea d'Ancona, 1998; Sierra Bravo, 2005; Vinuesa, 2005; Bryman, 2008; Santesmases, 2009.

<sup>192</sup> El autor Alan Bryman dedica un capítulo a cómo Internet puede ser utilizado en la investigación, titulado *E-research: using the Internet as object and method of data collection* (Bryman, 2008).

<sup>193</sup> "(...) web surveys operate by inviting prospective respondents to visit a website at which the questionnaire can be found and completed online. The web survey has an important advantage over the email survey in that it can use a much wider variety of embellishments in terms of appearance." (Bryman, 2008: 645)

<sup>194</sup> "(...) it is important to distinguish between embedded and attached questionnaires sent by email. In the case of the embedded questionnaire, the questions are to be found in the body of the email. (...) With an attached questionnaire, the questionnaire arrives as an attachment to an email that introduces it." (Bryman, 2008: 644)

es de difícil acceso, y trabajan en sectores en los que la tecnología tiene una gran presencia y en los que de forma generalizada se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías.

Como sucede con cualquier metodología o técnica de investigación, cada una de ellas presenta una serie de ventajas e inconvenientes<sup>195</sup>. En nuestro caso, se podrían definir como ventajas de la utilización de la encuesta Web los siguientes aspectos:

- Desplazamientos: únicamente ha sido necesario contar con conexión a Internet para realizar los envíos, de modo que se ha eliminado la necesidad de desplazamientos por la geografía española para poder llegar a todo el universo.
- Tiempo: facilidad de enviar la encuesta a cualquier hora y día. El tiempo invertido en la preparación de la encuesta y en los envíos es mucho menor que el que hubiera sido necesario en una encuesta presencial.
- Accesibilidad: mayor alcance que incluye personas de difícil acceso por tratarse de colectivos dispersos tanto organizacional como geográficamente.
- Libertad: la muestra elegida tiene acceso a Internet en sus centros de trabajo por lo que la persona destinataria decide dónde, cuándo y en cuánto tiempo completar la encuesta. No le inhibe la presencia del entrevistador y puede completar las preguntas a su antojo. Se preserva el sentimiento de privacidad y garantiza el anonimato.
- Supervisión: posibilidad de consultar las encuestas según se iban completando, facilidad de registro uno a uno preservando el anonimato de los participantes.

La modalidad de encuesta Web también presenta ciertos inconvenientes que no han tenido un gran efecto en nuestra investigación, pero que resulta necesario mencionar aquí:

- Es imprescindible poseer conexión a Internet para completar el cuestionario.
- Visualización en una pantalla, por lo que en función del dispositivo que elija el encuestado se puede encontrar con dificultades para visualizar o completarlo.
- El envío puede pasar desapercibido o puede haber ido a la carpeta de correo no deseado.
- Enviar continuos recordatorios puede resultar intrusivo. Al ser anónima, se dificulta hacer seguimiento únicamente a quienes no la han completado.

---

<sup>195</sup> Bryman hace referencia también a las ventajas y desventajas que pueden representar los *Internet-based research methods* (Bryman, 2008: 632) y que son trasladables también a nuestro estudio, si bien, algunos ya se han mencionado aquí.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el diseño de la encuesta ha tenido en cuenta los siguientes aspectos para favorecer la idoneidad en la confección, envío y cumplimentación:

- Formulación y redacción de las preguntas: enfocada a la comprensibilidad del colectivo al que va dirigida la encuesta apoyado por un pretest o prueba piloto.
- Validez y fiabilidad de las preguntas: adecuada elección de los ítems para la consecución de resultados.
- Tipo, orden y número de preguntas apropiados para completar la encuesta online en un tiempo no superior al designado.
- Diseño atractivo e intuitivo.

El rigor a la hora de diseñar la encuesta es vital por muchos motivos. La encuesta debe ser comprensible y debe contener un lenguaje y un vocabulario acorde al segmento al que se está dirigiendo el investigador o la investigadora. En todos los casos, la encuesta debe transmitir lo mismo a la totalidad de las personas participantes, las cuales deberían entender sin dificultad lo que se les está preguntando para poder dar respuesta de una forma sencilla. En definitiva, como apuntan Gaitán y Piñuel, *"la estructura y extensión de la encuesta ha de procurar su atención y hacer posible el mantenimiento de su interés, así como el planteamiento de las preguntas no ser confundente y adecuarse en su formulación a los conocimientos de los temas y al nivel de instrucción de los entrevistados"* (Gaitán-Piñuel, 1998: 160-61).

La encuesta, anónima, se ha estructurado en cinco grandes bloques, delimitados por la página y el orden en el que se va completando la encuesta. En un primer bloque denominado *"acerca de usted"* se han recogido aspectos relevantes que pudieran facilitar la elaboración de los perfiles de las personas que han colaborado en esta investigación. En el segundo bloque los encuestados han tenido que realizar una *"valoración de la formación superior"*, para posteriormente, y ya en un tercer apartado, responder a cuestiones relacionadas con el *"acceso al empleo en el sector de la publicidad"*. Previamente a la conclusión de la encuesta, en las preguntas del cuarto bloque, se les ha preguntado sobre *"otra formación especializada en Dirección de Arte"*. Para concluir, se han presentado las *"observaciones finales"* donde las dos últimas preguntas abiertas del cuestionario daban paso al cierre de la encuesta e invitaban a los encuestados a aportar su visión sobre dos aspectos: los cambios que pueda experimentar esta profesión en el futuro, y por último, cualquier aspecto que no se hubiera mencionado con anterioridad.

En concreto, la encuesta cuenta con tres versiones adaptadas a cada uno de los tres colectivos encuestados –profesionales publicitarios, profesorado universitario y profesorado extrauniversitario– y entre 32 y 34 preguntas que responden a una estructura similar en el diseño final (anexo 4). La duración planteada para completar el cuestionario es de entre 10 y 15 minutos. No obstante, es posible que diversos encuestados hayan excedido este tiempo, sobre todo si se tiene en cuenta que las preguntas abiertas pueden requerir una mayor reflexión, y por ende, más tiempo.

Para comprobar la idoneidad de la encuesta previamente al envío definitivo se ha realizado un pretest<sup>196</sup>, en el que han participado tres profesores de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea<sup>197</sup> y un Director de Arte<sup>198</sup> con una amplia trayectoria profesional tanto en la industria publicitaria como en el ámbito docente. Como apunta Vinuesa *"se hace necesario realizar una encuesta piloto antes de sacar a la calle la definitiva con la finalidad de obtener la seguridad de que el cuestionario va a ser entendido en el mismo sentido en el que ha sido pensado por los investigadores"* (Vinuesa, 2005: 190). Las aportaciones de los cuatro expertos implicados en este proceso han resultado de gran utilidad para la investigación, sus anotaciones fueron tenidas en cuenta para la mejora del diseño y funcionamiento de la encuesta que finalmente se ha enviado a docentes y profesionales.

En el cuerpo del mensaje electrónico enviado a cada sujeto aparece un enlace sobre el que tenían que hacer clic para ser redirigidos a una nueva ventana donde se muestra la encuesta. Al comienzo de la misma se explican brevemente las instrucciones para completarla. El investigador social, como tal, tiene ciertos límites que debe respetar de forma tal que se preserve la ética de la investigación. En este sentido, Sierra Bravo (2005: 323) enumera tres exigencias éticas básicas que deben cumplirse en la encuesta y que nuestra investigación ha respetado escrupulosamente:

1. Que se informe a los encuestados del origen, razón de ser, entidad que promueve la encuesta, su objeto y finalidad, utilización de los datos y, en general, de todos los aspectos que pueden influir en su participación.
2. Que se respete la plena libertad de los encuestados de participar o no en la encuesta y de abandonarla en cualquier momento.

<sup>196</sup> *"Con el cuestionario de prueba pueden estimarse varios aspectos relativos a la validez y eficacia tanto del formato y preguntas del cuestionario principal como de la estrategia de su aplicación (...)"* (Gaitán-Piñuel, 1998: 162)

<sup>197</sup> Profesores titulares del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación: Santiago Pozas, Edorta Arana e Iñaki Zaldumbide.

<sup>198</sup> Vicente Navarro Abad, Director de Arte con una dilatada experiencia profesional y docente en distintos centros formativos en los que se imparte Dirección de Arte.

3. Que se haga con los datos el uso autorizado por los encuestados, y se observe rigurosamente en todo lo demás el secreto de las respuestas y el anonimato de los informantes.

Tal y como se muestra en la ilustración 1 la encuesta presenta un diseño sencillo y atractivo que facilita la lectura de las preguntas y la elección de las respuestas. Cada uno de los bloques se abre en páginas diferentes de tal forma que se pueden ir completando los mismos página a página siempre con la posibilidad de avanzar sin la imposición de tener que contestar a todas las preguntas para poder hacerlo. De igual forma, es posible retroceder en las pantallas de la encuesta o incluso abandonar la misma en cualquier momento.

### ILUSTRACIÓN 1. ENCUESTA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Ikus-entzunezko Komunikazioa eta Publizitatea  
Comunicación Audiovisual y Publicidad

**Formación en Dirección de Arte en España (Universidades)**

Abandonar->

1.- Acerca de usted

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para conocer el nivel de satisfacción con la formación en cuestión.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al ya señalado en los objetivos de la investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

**1. Sexo:**

Mujer

Hombre

**2. Edad:**

*Fuente: Elaboración propia*

A pesar de haber realizado el envío de la encuesta por correo electrónico directo en los casos de los centros formativos y envío con intermediación de terceras partes en el caso de los profesionales publicitarios, en todo momento se ha preservado la identidad de los informantes.

La planificación de la encuesta ha contemplado que desde la primera toma de contacto con los encuestados hasta la última comunicación donde se daba por finalizado el periodo establecido para completar el mismo fuera de 31 días, lapso de tiempo durante el cual los participantes han podido participar libremente en la investigación. Las encuestas han estado activas en el servidor de encuestas online

*encuestafacil.com*, como se verá más adelante, hasta la fecha del último día hábil para participar en el estudio, esto es, el 15 de diciembre de 2014.

Adicionalmente, hemos creado una página de Facebook denominada "*Encuesta-Formación en Dirección de Arte en España*<sup>199</sup>" dentro de la categoría "*Compañías y organizaciones: Educación*", que ha estado activa desde el 2 de diciembre hasta el 15 de diciembre de 2014 para reforzar y extender la difusión de la encuesta antes de su finalización (ilustración 2). Esta acción se ha visto reforzada con la difusión de esta página en los perfiles sociales en esta misma red social de agencias de comunicación publicitaria españolas, centros formativos (Universidades y centros extrauniversitarios), profesionales publicitarios conocidos en la industria publicitaria, y finalmente, a través de las asociaciones del sector. En dicha red social se ofrecía una descripción de la investigación, información sobre la encuesta y acceso directo a la misma y el contacto de la investigadora.

#### ILUSTRACIÓN 2. PÁGINA DE FACEBOOK DE LA ENCUESTA *FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE ARTE EN ESPAÑA*



*Fuente: Elaboración propia*

<sup>199</sup> Véase: <https://www.facebook.com/Encuesta-Formaci%C3%B3n-en-Direcci%C3%B3n-de-Arte-en-Espa%C3%B1a-875680175805335/>

### **4.2.3. Registro y procesamiento de la información obtenida**

El acuerdo de colaboración existente entre la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) y *encuestafacil.com*, a través de Universia<sup>200</sup>, ha motivado la elección de esta Web comercial para albergar en Internet una encuesta como la nuestra. Se trata de una herramienta en línea, sencilla y muy completa en las posibilidades que ofrece. Por tanto, la encuesta se ha completado a través de la página Web específica a la que se les redirigía a los participantes. Las encuestas completadas han ido quedando registradas en la propia aplicación por lo que ha sido posible acceder a ellas en cualquier momento.

Tras la finalización del plazo marcado para completar las encuestas, el 15 de diciembre de 2014, tal y como se han apuntado ya, se ha dispuesto de la información estadística presentada por la propia aplicación para analizar y elaborar los resultados. Las posibilidades que ofrece *encuestafacil.com* son diversas –los servidores de encuestas online además de ahorrar tiempo evitan errores en el procesamiento de la información (Bryman, 2008)– y no hace que sea necesaria la utilización de otras herramientas informáticas para llevar a cabo el análisis de datos estadísticos.

### **4.3. Entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones sociales. Es un procedimiento de observación indirecta en la que *"el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo"* (Ruiz Olabuénaga, 1996: 166). Es, por tanto, una técnica idónea en nuestro estudio dado que buscamos conocer las percepciones de diferentes expertos y en diferentes escenarios.

La entrevista se desarrolla es un proceso de interacción social, por lo que tanto entrevistador como entrevistado pueden adoptar a lo largo de la conversación actitudes o conductas que puedan influenciar el proceso conversacional y/o alterar las características mismas de la técnica en detrimento de la investigación.

*"(...) la entrevista presenta la notable peculiaridad de que, el hecho mismo de la observación o entrevista, da lugar a que se produzca necesariamente una relación social entre entrevistador y entrevistado, con la consiguiente interacción o influjo social recíproco entre ambos. Esta relación social también existe en la observación participante, pero en ella es genérica en relación a todo el grupo, mientras que la*

<sup>200</sup> La alianza entre Universia, Red de universidades de Iberoamérica, y *encuestafacil.com* ha puesto a nuestra disposición un recurso digital gratuito que ha facilitado llevar a cabo la presente investigación.

*entrevista es eminentemente concreta, personal, directa e inmediata.*" (Sierra Bravo, 2005: 351)

Por ello, el papel que juega el entrevistador en todo el proceso es muy delicado, debe de permanecer alerta para detectar opiniones y conductas condicionadas así como estar alerta de las suyas propias y neutralizarlas a tiempo:

*"By being aware of your own specialized vocabulary and cultural assumption, you are less likely to impose your own opinions on the interviewees. It is the interviewee's ideas you want to hear, and you don't want to block that communication by putting your own assumptions in the way."* (Rubin-Rubin, 1995: 19)

En función del grado de estructuración podemos distinguir dos tipos de entrevistas, la estructurada es aquella formal o que hace uso de un cuestionario predeterminado, mientras que la no estructurada tiene un mayor grado de libertad en el establecimiento de las preguntas. En nuestro caso la entrevista no estructurada nos permite un mayor margen para preguntar a cada entrevistado según su perfil y su trayectoria profesional acerca de la situación actual de la formación en Dirección de Arte. Este tipo de entrevista, a su vez, se puede subdividir en tres categorías<sup>201</sup>: la entrevista libre, la entrevista en profundidad y la entrevista semiestructurada<sup>202</sup>. Esta última se presenta como la opción más adecuada para nuestros intereses. A través de su experiencia, de sus perspectivas y valoraciones y cómo lo expresa, el entrevistado es el principal valor de la entrevista, es decir, no es un mero objeto sino un sujeto informado en lo que al tema de estudio se refiere.

Una vez elegida la técnica a emplear, resulta crucial determinar cuál es el número de sujetos a entrevistar y los criterios de selección: *"establecida la representatividad y la forma del procedimiento, a continuación examinamos el número de unidades requeridas en la muestra cualitativa"* (Mejía, 2000: 171). En este sentido, el número de entrevistados puede venir dado por el punto o índice de saturación, es decir, *"el límite por el que se establece el número de sujetos estimado teóricamente como suficiente"*

<sup>201</sup> Esta es la categorización más habitual presentada por diversos autores (Gaitán-Piñuel, 1998; Bryman, 2008). Berg (2008), sin embargo, recoge las diferentes formas de realizar esta clasificación indicando los autores que las presentan y reconoce que al menos deben ser identificadas tres categorías: *standardized interviews*, *semistandardized interviews* y *unstandardized interviews* (op.cit.: 104). La mayor diferencia que se encuentra entre unas y otras opciones de entrevistas es el grado de rigidez de la estructura de presentación.

<sup>202</sup> *"La entrevista semiestructurada o clínica está basada en un repertorio de preguntas que, a modo de guía, organizan en parte la interacción, aunque en el curso de la entrevista pueden añadirse otras, incluso eliminarse algunas de ellas. En cualquier caso, no se presentan al entrevistado respuestas u opciones que éste pueda elegir. De ahí su carácter semiestructurado, pues se trata de un cuestionario abierto, de respuesta libre y de preguntas no absolutamente predeterminadas, aunque con un guión preestablecido (...). La entrevista semiestructurada se centra de modo exclusivo en el fenómeno o problema a estudiar, en el objeto de la entrevista y no en el entrevistado."* (Gaitán-Piñuel, 1998: 95)



para una muestra, es decir –a juicio del investigador– que supone una cuota de información insuperable –por encima de la cual no se obtendría más información y sólo cabría esperar, con el muestreo de más sujetos, obtener más redundancia–" (Gaitán-Piñuel, 1998: 90-91). De igual manera, puede definirse el número de sujetos a entrevistar por la saturación informativa, situación en la que todos los relatos convienen en aglutinar las mismas opiniones, las mismas situaciones o experiencias, etc., esto es, los mismos contenidos (Rubin-Rubin, 1995). Adicionalmente, Mejía añade que este principio "*permite delimitar el tamaño de la muestra cualitativa, el número de unidades elegidas dentro de ciertas condiciones metodológica, y cuyos resultados representan al colectivo-objeto de estudio*" (Mejía, 2000: 171).

Una vez definida la muestra y delimitado el número de los expertos, el siguiente paso ha sido contactar con los informantes. Tras una estudiada preparación previa de los encuentros y de cara a la realización de las entrevistas en un ambiente distendido para el entrevistado –para propiciar conversaciones<sup>203</sup> flexibles y fluidas– se ha procurado realizar los encuentros en lugares donde los entrevistados se encontrasen cómodos. En esos espacios, en la mayoría de los casos desconocidos para la investigadora, se ha tratado de guiar a los entrevistados hacia el descubrimiento de aquellos aspectos relevantes para la investigación, a menudo a través de los temas o cuestiones vertidas por el mismo entrevistado.

Para llevar esta tarea a cabo y conocer las perspectivas y percepciones de los docentes, investigadores y profesionales alrededor de la formación actual en Dirección de Arte las preguntas no han propiciado respuestas cerradas preestablecidas, sino que el guion ha permitido que el entrevistado incorporara nuevos temas o enfoques a la conversación.

Este es un proceso que tiene lugar a lo largo de toda una conversación –siendo la investigadora el "*instrumento de la investigación*" (Taylor-Bogdan, 1987: 101) cuyo rol, además de obtener respuestas, implica detectar qué es interesante para la investigación y cómo obtener esa información–, en la que se comienza lentamente por preguntas descriptivas que invitan al informante a hablar en primer lugar de sí mismo y su trayectoria para después, según se vaya relajando, ir apuntando aspectos de

---

<sup>203</sup> Son diversos los autores que consideran que las entrevistas deberían ser abordadas como conversaciones (Denzin, 1989). Rubin y Rubin profundizan en este concepto: "*Interviews work best if you and your conversational partner are in a small room, maybe sipping coffee while quietly discussing an event or exploring some aspect of culture. Both parties concentrate on the matter at hand, talk, respond and reflect. Such interviews build on the skills of ordinary conversation (...). Although qualitative interview are more focused, deeper and more detailed than normal discussions, they follow many of the rules of ordinary conversation. As in ordinary conversations, only a few topics are covered in depth, and there are smooth transitions between the subjects. People take turns speaking and acknowledge what the other has said. People give off recognizable cues when they don't understand and clarify ambiguities on request.*" (Rubin-Rubin, 1995: 122)

interés para la investigación: entre otros, cuál es el perfil del docente más apropiado para impartir esta asignatura, cuál es la importancia del portfolio y en qué momento debe realizarse.

#### **4.3.1. Entrevistas: Selección de los entrevistados**

La aportación de información que han realizado los entrevistados ha resultado clave para la presente investigación. En un lapso temporal de cuatro años, planteado en dos etapas, y siguiendo las indicaciones formales anteriores se han realizado 20 entrevistas semiestructuradas, todas ellas a informantes vinculados con la Dirección de Arte:

*"Getting only one side of an argument is not sufficient. You have to go for balance in your choice of interviewees to represent all the divisions within the arena of study."*  
(Rubin-Rubin, 1995: 69)

Por un lado, se ha entrevistado a nueve docentes vinculados a la docencia universitaria en Comunicación Publicitaria y cuatro personas ligadas a la enseñanza especializada en centros extrauniversitarios. Por otro lado, se ha contado con la colaboración de siete profesionales publicitarios que destacan por desempeñar una carrera profesional como Directores o Directoras de Arte y otros cargos de responsabilidad en agencias de comunicación publicitaria españolas de reconocido prestigio.

Definir esta distribución y elección ha requerido un acercamiento previo tanto a la Academia como a la industria publicitaria para examinar las posibilidades que ofrecía tanto la estructura formativa española en el ámbito de la Dirección de Arte como la estructura de la red de profesionales publicitarios.

Como en cualquier estudio cualitativo, la selección de informantes se ha hecho de manera flexible y abierta, pero teniendo siempre en cuenta la adecuación a los criterios específicos que se detallan a continuación:

- Centros formativos:
  - **Relación** de la oferta formativa con la asignatura de Dirección de Arte y la **vinculación** de los entrevistados de dichos centros con esta asignatura.
  - **Heterogeneidad** de los centros: historia de los centros formativos, titularidad y oferta formativa concreta ofrecida.

- **Promoción** de iniciativas formativas con orientación profesionalizante.
- Profesionales publicitarios:
  - Área profesional definida por la temática de la investigación, por tanto, **vinculación** con la Dirección de Arte.
  - **Experiencia** demostrable en el entorno laboral concreto.
  - **Sensibilización** sobre la formación que capacita para el desarrollo profesional como Director de Arte.
  - **Participación** en docencia del área concreta objeto de análisis.

Como se apuntaba con anterioridad la elección de informantes ha estado marcada por el punto de saturación, por lo que la valoración numérica ha quedado en un segundo plano. Ampliar el número de informantes no habría redundado necesariamente en la obtención de un mayor número de perspectivas sobre las cuestiones planteadas. Este esfuerzo previo de clasificación de los criterios de selección se ha visto finalmente recompensado por un abanico de informantes de gran diversidad y significatividad en relación a nuestro objeto de estudio.

Una vez definidos los perfiles de los docentes y de los profesionales publicitarios, se procedió a contactar con los mismos a través de correo electrónico. Con esta toma de contacto inicial se pretendía primero informar a los candidatos sobre el objetivo general de la investigación y, en segundo lugar, mostrarles nuestro interés en contar con su colaboración y conocer su disponibilidad para participar en este estudio. Tras estas aclaraciones, se obtuvo el consentimiento de todos los sujetos contactados para participar, usar sus valoraciones, ser identificados y realizar los encuentros en sus respectivos centros de trabajo.

En general, se puede decir que el estudio ha suscitado un gran interés en todos los informantes puesto que en su mayoría son conscientes –al menos así lo han manifestado– de la escasa producción científica en torno a la Dirección de Arte y la necesidad de una reflexión sobre las necesidades formativas en este ámbito.

Todas las aproximaciones a los entrevistados se han realizado a través de correo electrónico y mediante llamadas telefónicas, estas últimas para concretar el día y la hora exacta de las entrevistas. Para la preparación de las entrevistas se diseñó una guía de entrevista o guión temático abierto a la incorporación de nuevas preguntas,

como señala Bryman, en función de la relevancia de los aspectos tratados por los entrevistados durante las entrevistas:

*"(...) the researcher has a list of questions or fairly specific topics to be covered, often referred to as an interview guide, but the interviewee has a great deal of leeway in how to reply. Questions may not follow on exactly in the way outlined on the schedule. Questions that are not included in the guide may be asked as the interviewer picks up on things said by interviewees."* (Bryman, 2008: 438)

Dadas las diferentes características de los docentes y los profesionales publicitarios, se han elaborado dos tipos de guiones de preguntas-tema que se desarrollarán más adelante. Ambos guiones parten de un mismo planteamiento: las veinte entrevistas han sido de carácter individual, personal y holístico –con la pretensión de explorar temas generales para profundizar después en aspectos concretos–. Además, todas las entrevistas excepto dos se han desarrollado en los centros de trabajo de los entrevistados, en sus propios despachos o entornos de trabajo, para propiciar una mayor seguridad. Esto no ha alterado su atención ni ha desviado el foco de la investigación, aunque en ocasiones sí se han provocado diversos retrasos y/o interrupciones durante las entrevistas que no se han podido evitar.

Para la realización de las entrevistas la investigadora ha tenido que desplazarse a diversas ciudades: Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla y Vitoria. Las entrevistas, como se ha avanzado ya, se han llevado a cabo en dos etapas, una primera etapa que tuvo lugar entre junio y julio de 2011, y un segundo periodo que tuvo lugar entre febrero y marzo de 2015. Esta distribución ha estado motivada por la incorporación de nuevos informantes a lo largo de la investigación:

*"In your early interviews, you are likely to talk to several people who know the overall arena and then to a number of people who represent specific factions or points of view. As you continue the research, you want to find other interviewees who can provide insights on more specific themes that emerge from the interviews."* (Rubin-Rubin, 1995: 70)

Según reconocen Ruiz Olabuénaga e Ispizua una entrevista de este tipo *"implica siempre un proceso de comunicación en el transcurso del cual, ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente"* (Ruiz Olabuénaga-Ispizua, 1989: 125). No obstante, debemos aclarar que en todo momento el fin perseguido en las entrevistas cualitativas ha sido doble: por un lado, preservar intactas las opiniones de los entrevistados –tal y como sugieren los teóricos que se haga en términos generales–, y por otro, evitar en la

mayor medida posible las situaciones de complicidad derivadas de las relaciones laborales anteriores que justificaran las declaraciones de los entrevistados.

La actividad profesional previa como Directora de Arte de la investigadora y el haber tenido una relación profesional anterior con diversos de los entrevistados ha facilitado establecer contacto con otros informantes a través de la técnica de la bola de nieve<sup>204</sup>.

Adicionalmente, conocer a algunos de los informantes ha redundado en una mayor implicación de los mismos. Estos no han tenido que intentar dar respuestas ajustadas a lo que ellos creían que esperaba la entrevistadora, tampoco han tenido que inventar respuestas, ni eludir temas o simular, tal y como autores como Taylor y Bogdan (1987) reconocen que es habitual que suceda. En todo momento se ha mantenido una conversación estrictamente profesional, sin que ello perjudicara la creación de un ambiente cómodo para la realización de las entrevistas.

#### **4.3.1.1. Universidades y centros extrauniversitarios**

En el colectivo de los docentes el número de entrevistados asciende a trece: cuatro mujeres y nueve hombres. Estos han sido cuidadosamente escogidos, nueve son docentes e investigadores universitarios vinculados a la formación de Grado en Comunicación y Publicidad. Los otros cuatro expertos restantes están vinculados a centros donde se imparte una formación especializada en Creatividad Publicitaria. Cada uno de estos entrevistados es, en su respectivo centro, una persona cercana a la asignatura objeto de estudio por alguno o varios de los siguientes motivos: por ser los responsables de impartir dicha docencia en sus centros o haberlo sido, por pertenecer a los comités de redacción de los programas de la misma u ostentar cargos de responsabilidad dentro de los centros formativos, por pertenecer a proyectos de investigación relacionados o cercanos al ámbito de esta investigación, o finalmente, por la trayectoria académica o profesional vinculada al objeto de estudio.

El cuadro 22 recoge información básica sobre cada uno de los informantes seleccionados para tomar parte en este apartado de la investigación:

---

<sup>204</sup> "Snowball sample: A non-probability sample in which the researcher makes initial contact with a small group of people who are relevant to the research topic and then uses these to establish contacts with others." (Bryman, 2008: 699). El ritmo de una industria como la publicitaria, a menudo caracterizada por constantes reuniones con clientes y presentaciones de campañas, un ritmo acelerado de trabajo, etc., dificulta acceder a las personas que desarrollan una labor profesional en ellas. En esta ocasión el uso de esta técnica ha facilitado establecer un acercamiento con nuevos sujetos adscritos a los Departamentos Creativos de diversas agencias.

**CUADRO 22  
DOCENTES ENTREVISTADOS**

**UNIVERSIDADES**

Entrevistado	Centro	Cargo
Fernando Toledano	Universidad Antonio de Nebrija (UAN)	Coordinador del Grado de Publicidad y Profesor del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Raúl Eguizábal	Universidad Complutense de Madrid (UCM)	Catedrático de Universidad del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I y Director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I
Carlos Navarro	Universidad Complutense de Madrid (UCM)	Profesor Asociado del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I
Ana María Cortijo	Universidad de Sevilla (US)	Profesora Sustituta Interina del Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura
Marina Ramos	Universidad de Sevilla (US)	Profesora Titular del Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura y Responsable de la Subcomisión de Publicidad y Relaciones Públicas para la calidad y el seguimiento del título
Patxi Doblaz	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Vicedecano de Alumnado e Inserción Profesional y Profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Ainara Miguel	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	Profesora Adjunta del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
David Roca	Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Profesor Titular del Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual y Director del Grup de Recerca en Publicitat (GRP)
Daniel Tena	Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Profesor Titular del Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual

**CENTROS EXTRAUNIVERSITARIOS**

Entrevistado	Centro	Cargo
Dan Peisajovich	Complot Escuela de Creativos	Fundador y Director Complot Escuela de Creativos
Ana Hidalgo	Miami Ad School Madrid	Fundadora y Directora Miami Ad School Madrid
Rafa Fortis	The Atomic Garden (TAG)	Director y Director Creativo en Escuela TAG
Javier Furones	The College Of Everything (TCOE)	Fundador y Director de TCOE y Director Creativo Bleisure/Slang Everything

*Fuente: Elaboración propia. Los cargos señalados son los que ostentan los entrevistados en el momento de realización de las entrevistas*

A continuación se presentan las características principales en las que se ha reparado para hacer la elección final de centros:

### **(A) Universidades**

Los centros de enseñanza superior señalados en el cuadro anterior tienen como característica principal y común ser de los primeros centros públicos universitarios del Estado español en ofertar la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas en las Facultades de Ciencias de la Información. Desde la década de los años 70 y 80 y hasta el día de hoy, estos centros han asumido todas las reformas educativas a las que se ha visto sometida la enseñanza superior y han adoptado los diferentes planes de estudio posibles para esta área concreta. Por tanto, estos centros poseen una larga trayectoria formando alumnado en comunicación publicitaria. El quinto centro que configura este listado, la Universidad Antonio de Nebrija, tiene la peculiaridad de encontrarse entre las primeras Universidades privadas del país en ofertar la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas. En los planes de estudio vigentes en estos cinco centros se oferta la asignatura Dirección de Arte.

La Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense, la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y las Facultades de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Autònoma de Barcelona y de la Universidad Antonio de Nebrija forman parte de la Asociación Española de Universidades con Titulaciones de Información y Comunicación (ATIC) desde su constitución.

En cuanto a la categoría académica de estos informantes, podemos decir que al menos ocho poseen el título de Doctor. Uno es Catedrático de Universidad, el resto son Profesores Titulares de Universidad, Profesor Titular de Escuela Universitaria, Profesora Sustituta Interina, Profesor Asociado o Profesor Adjunto. Además, compaginan la docencia en Grado y Máster con la publicación de literatura científica y con la pertenencia a diversos grupos de investigación. Finalmente, es destacable cómo cinco de ellos mantienen o han tenido una vinculación estrecha con la industria publicitaria.

Las transcripciones de estas entrevistas pueden ser consultadas en el anexo 3 de la presente investigación.

## **(B) Centros extrauniversitarios**

Todos los centros extrauniversitarios son privados y en ellos se imparte fundamentalmente formación publicitaria específica en Creatividad Publicitaria, Redacción Publicitaria y Dirección de Arte. Además, estos centros comparten las siguientes características: están orientados hacia la creación de un *portfolio*, los fundadores y/o directores de los centros cuentan con una dilatada experiencia profesional en la industria publicitaria al igual que los profesores que acuden a estos centros a impartir clase, tienen un cierto reconocimiento por parte de la industria publicitaria y, por último, forman parte del elenco de centros más galardonados en los diferentes festivales o concursos creativos españoles dirigidos a estudiantes y también han sido premiados en diversos festivales de carácter internacional.

Las transcripciones de estas entrevistas pueden ser consultadas en el anexo 3.

### **4.3.1.2. Profesionales publicitarios**

La selección se compone de siete profesionales publicitarios en activo que, en su mayoría, ocupan cargos con distintas responsabilidades dentro de algunas de las principales agencias de comunicación publicitaria españolas en las que trabajan. Su desarrollo profesional está avalado por carreras profesionales vinculadas a la Dirección de Arte o a la Redacción Publicitaria en reconocidas agencias españolas.

Además, cuatro de estos expertos compaginan o han compaginado su labor profesional con la docencia en algunos de los centros extrauniversitarios anteriormente mencionados. Por tanto, los entrevistados poseen una visión general de qué formación reciben los futuros profesionales y qué perfiles demanda actualmente la industria publicitaria.

El siguiente cuadro muestra un resumen de la información relativa a las entrevistas llevadas a cabo con los profesionales publicitarios. Las transcripciones de las entrevistas pueden ser consultadas en el anexo 3.



**CUADRO 23**  
**PROFESIONALES PUBLICITARIOS ENTREVISTADOS**

Entrevistado	Agencia	Cargo
Carlos Jorge	Contrapunto BBDO	Director General Creativo
Vicente Navarro Abad <sup>205</sup>	Engloba/Adtivity	Director Creativo Ejecutivo
Fernando Zurita	Havas Worldwide	Director Creativo
Josep María Mir	Summa	Fundador y Director Creativo
Fernando Pulido <sup>206</sup>	Young & Rubicam	Director Creativo
Marta Serrano <sup>207</sup>	Young & Rubicam	Directora de Arte Senior
Agustín Medina	-	Consultor independiente en Comunicación y Marketing

*Fuente: Elaboración propia. Los cargos señalados son los que ostentan los entrevistados en el momento de realización de las entrevistas*

#### **4.3.2. Diseño de los guiones de las entrevistas**

Para llevar a cabo las 20 entrevistas ha sido necesario elaborar dos guiones de preguntas-tema. Esta distinción viene motivada por la tipología de centros formativos visitados y por el perfil profesional de las personas entrevistadas. En la elaboración de dichos guiones se han tenido en cuenta los aspectos considerados como principales en la investigación, es decir, las necesidades y competencias profesionales en Dirección de Arte.

Los esquemas elaborados se presentan como estructuras semicerradas que favorecen la labor de la entrevistadora evitando la improvisación durante las conversaciones. No obstante, estos instrumentos flexibles han permitido la alteración del orden de las preguntas-tema y la inclusión de nuevas preguntas que pudieran surgir a partir de alguna declaración de los entrevistados y que resultara de interés para la investigación.

Con el fin de crear un ambiente distendido para el desarrollo de la entrevista, la investigadora ha comenzado presentándose a sí misma, informando del propósito del estudio y de que las opiniones recogidas no serán anónimas aunque quedarían circunscritas únicamente al ámbito de la investigación y la divulgación académica. Estos primeros minutos introductorios también se han utilizado para indicar la duración

<sup>205</sup> Desde octubre de 2011 Vicente Navarro Abad pasó a desempeñar su actividad en la agencia Innocean Worldwide Spain de Madrid. Más tarde continuó su carrera como Director de Arte *freelance*, actividad que sigue desempeñando de este modo en la actualidad.

<sup>206</sup> Desde finales de 2013 Fernando Pulido trabaja en la agencia de publicidad La Résistance de Madrid.

<sup>207</sup> Desde mayo de 2013 Marta Serrano lleva a cabo su actividad como Directora de Arte Senior en la agencia Tapsa/Y&R de Madrid.

aproximada de la entrevista y otros aspectos funcionales. Como apuntan Gaitán y Piñuel, en *"estos preliminares se suelen establecer los términos del pacto comunicativo entre los actores acerca de la tarea de la entrevista que han de acometer"* (Gaitán-Piñuel, 1998: 96).

Las personas entrevistadas no han tenido acceso previo al guión general de preguntas-tema. Mediante preguntas descriptivas el primer bloque se ha orientado hacia la obtención de información sobre la trayectoria formativa y experiencia profesional de los entrevistados. A estas preguntas personales iniciales le han ido sucediendo aspectos más generales sobre el tema de investigación para después, a medida que avanzaba la entrevista, ir planteando cuestiones sobre aspectos concretos del área de investigación, esto es, las necesidades formativas y competencias profesionales en Dirección de Arte.

Por tanto, para que la entrevista transcurriera de forma adecuada tal y como se ha descrito la entrevistadora ha tratado de *"establecer una relación personal con sus interlocutores, avanzando lentamente al principio, formulando inicialmente preguntas no directivas y aprendiendo lo que es importante para su entrevistado antes de enfocar clara y directamente el objeto de su investigación"* (Ruiz Olabuénaga, 96: 172) tal y como se propone en diversos manuales<sup>208</sup> sobre investigación cualitativa.

Los guiones utilizados tanto para entrevistar a los expertos de los centros formativos como a los profesionales publicitarios comparten una estructura similar, la principal diferencia en la estructuración de las preguntas-tema se da en el apartado denominado como el *Bloque II*, donde se distingue entre la descripción del centro y/o asignatura de Dirección de Arte para los docentes y la contextualización de la industria y descripción del proceso creativo para los profesionales. Adicionalmente, dentro de cada bloque las sub-preguntas-tema varían ligeramente en ambos casos, tal y como se puede apreciar en los dos guiones desarrollados en el anexo 2.

#### **4.3.3. Registro y procesamiento de la información obtenida**

Las entrevistas han sido grabadas con dispositivos móviles de pequeño tamaño que no han interferido en el ambiente distendido del encuentro; obviamente, los entrevistados han sido informados al comienzo del encuentro. Asimismo, durante las entrevistas la investigadora ha recogido en un cuaderno de notas otros aspectos de

---

<sup>208</sup> Otros autores que podemos mencionar que hacen referencia también a esta estructuración de la entrevista son: Steve J. Taylor y Robert Bogdan (1987: 101), José Ignacio Ruiz Olabuénaga y Marian Ispizua Uribarri (1989: 137), Herbert J. Rubin e Irene S. Rubin (1995: 122-138), Juan Antonio Gaitán Moya y José Luis Piñuel Raigada (1998: 97).

las mismas, como el comportamiento gestual de los entrevistados o anotaciones de ideas de interés para desarrollar en la propia entrevista. Como reconocen los autores Gaitán y Piñuel:

*"(...) el procedimiento habitual de registro en la entrevista oral es el de la anotación simultánea de algunas expresiones verbales o no verbales o de ciertos datos muy específicos, que han de ser transcritos literalmente o descritos en detalle, por la relevancia o información que suponen."* (Gaitán-Piñuel, 1998: 102)

Posteriormente, la investigadora ha procedido a la transcripción de cada una de las entrevistas. Al finalizar las transcripciones se realizó una lectura repetida y exhaustiva de las mismas para recordar la información contenida en ellas, simultáneamente se consultaron las anotaciones realizadas durante las entrevistas.

El análisis realizado a través de la información obtenida en las entrevistas se muestra con más detalle en el capítulo 5, donde se presentan las ideas más significativas manifestadas por los entrevistados, los temas clave y las diferentes relaciones entre los mismos, con el objetivo de entender las percepciones principales de cada uno de ellos sobre las necesidades formativas y las competencias profesionales en Dirección de Arte en los estudios de Comunicación Publicitaria en el Estado español.

#### **4.4. Limitaciones de la metodología de investigación**

Además de las limitaciones de cada una de las técnicas de investigación mencionadas en los epígrafes anteriores, hay que sumarle otras, ajenas tanto a cuestiones metodológicas como a las propias limitaciones de recursos (económicos, materiales y de tiempo) de la investigadora, que ejercen un manifiesto efecto en la investigación.

La industria publicitaria marcada por un día a día en el que las presentaciones y las reuniones, las exigentes fechas de entrega y los imprevistos son los protagonistas dificulta en muchas ocasiones el acceso a los profesionales creativos, a las agencias de publicidad y a las asociaciones del sector.

A pesar de contar con ciertos contactos dentro de esta industria, la tarea de procurar un acercamiento colaborativo entre todas las partes y la investigación ha sido especialmente ardua. Así, la intención de contar con una representación amplia de las asociaciones del sector se ha visto empañada por una escasa implicación en esta investigación tanto en la difusión de la encuesta como en la disponibilidad para participar en las entrevistas. Es lo que se deduce al menos en esta investigación, ya que el índice de respuesta a las solicitudes de colaboración enviadas por correo

electrónico ha sido nulo. Este hecho se contradice con el interés mostrado por parte de los diferentes agentes contactados directamente para la realización de las entrevistas, en cuyo caso destacaban la necesidad de trabajos similares al presente.

En otros casos no ha sido posible siquiera llegar a contactar con algunas de las asociaciones, bien porque las mismas no facilitaban un contacto directo o bien porque en los casos en los que sí se disponía del contacto, se recibían respuestas automáticas de los servidores de correo electrónico con el siguiente mensaje de error: *"your message could not be delivered to one or more recipients"*.

Algo similar ha sucedido con las agencias de publicidad contactadas de las que apenas se ha obtenido una decena de respuestas. Por otra parte, la dificultad de conseguir los contactos directos de los profesionales creativos y el escaso sentimiento de pertenencia a un colectivo les convierte en unos informantes especialmente difíciles de contactar y de implicar en esta o cualquier otra investigación similar.

Finalmente, la imposibilidad de acceder en algunos casos a los contenidos buscados en las páginas Web de algunos de los centros ha supuesto ciertas limitaciones puesto que no se trataba de información fácilmente accesible tampoco a través del contacto directo con los centros responsables.

Todo lo anterior evidencia por un lado un *gap* colaborativo existente entre Academia, industria publicitaria y asociaciones que representan el sector y, por otro lado, pone de manifiesto la escasa importancia otorgada a la actualización de los contenidos de las páginas Web públicas de las Universidades.



/ DATA ANALYSIS AND RESEARCH RESULTS /



## 5. DATA ANALYSIS AND RESEARCH RESULTS

This chapter examines the range of courses that exist in Spain for studying Art Direction and the training needs that arise, based on information provided by centres for higher education and on the perceptions of teachers and of advertising professionals. Its aim is to submit proposals for improvement to ensure synergies between universities and the workplace.

The analysis is organized into three sections: a map of Art Direction courses, analysis of the situation and a diagnosis of training needs in Art Direction. Specifically, in the first section, a snapshot is given of the training available in our country broken down into different types of centre, including public and private, official and unofficial, university and non-university, affiliated to advertising companies or to other centres.

Secondly, we have made a diagnosis of professional and teaching profiles in Art Direction, and collated the perceptions of experts about training (university and non-university) and professional practice. Before concluding this section, we analyse the role played today by Art Directors in Creative Departments, as well as access routes to these posts.

Finally, we present various improvement proposals in relation to the various needs detected in university education in Art Direction. The aim is to meet the expectations of students and the needs of a continually changing industry with constantly demands for the incorporation of existing profiles –such as that of Art Director– and new, emerging, professional profiles.

To carry out this analysis, as explained in the chapter on methodology, information has been obtained through methodological triangulation, which has combined the systematic exploration of training centres' websites with surveys and in-depth interviews with teachers and professionals. All the sections have used data obtained by various techniques, allowing us greater rigour in the collection and presentation of conclusions.





## 5.1. MAP OF ART DIRECTION TRAINING

Training in Art Direction and research about this professional profile are extremely recent, although the job itself is nearly a hundred years old. Whilst during the first decades, apprenticeships and self-education<sup>209</sup> were the most common forms of access to employment, since the 1990s, formal education has been the most widespread form of access to the job market. Formal training has become an essential requirement, to ensure a continuous career in advertising, in a sector where changes in the creative processes are continuous and the demands of the market have accelerated the work pace<sup>210</sup>.

The important position that an Art Director occupies in a Creative Department makes quality training indispensable. However, there are various factors that have hindered –and continue to hinder– the inclusion of specific training in the curriculum. On one hand, the complexity and slowness of academic institutions to carry out changes does not help them to add new subjects and approaches, but the advertising industry constantly renews itself and makes changes in job profiles. This is seen from within academia itself:

*"The problem with the universities is that we are in a profession that has always been very changeable, but right now we are in times that are also changing fast while curriculums and the whole academic structure in general are very slow to react to these changes, you know? It is also true that you cannot be subject to fads, and you have to try to differentiate between what could be a flash in the pan and something that will have wider repercussions."* (Eguizábal, 2015)

On the other hand, grouping various profiles into the same course or subject is an obstacle to teaching the subject in a sufficiently specific way; areas of study that could themselves constitute course subjects are absorbed into other subjects where they are included as parts of the syllabus. *Creative Advertising, Graphic Design* and *Copywriting* are three areas that are often grouped together with *Art Direction*, although in the profession they remain distinct.

As a result, we must insist on the need to carry out a comprehensive analysis of the training offered for Art Direction, to make a contribution to the science of advertising

---

<sup>209</sup> *"At that time at least, years ago, training for being an art director didn't exist in universities, there wasn't any. And for most people of my generation, of about 38 and maybe up to five years older, an art director would be self-taught."* (Jorge, 2011)

<sup>210</sup> *"In the old days, your Creative Director was your teacher, the pace of work was different and the world went at a different speed, but today they cannot devote any of their time to you when they are in the agency."* (Peisajovich, 2015)

that will allow us to test the relationship between the demands of the advertising industry and the higher education courses on offer.

Training in Art Direction is linked both to the general university education and specialised studies in what we refer to as *non-university centres*<sup>211</sup>. This differentiation allows us to compare both types of training centre and clarify what role each of them has in the theoretical and practical education of these professionals. We will observe the evolution of the subject Art Direction following the implementation of the European Higher Education Area (EHEA), and its impact on education as a whole in this subject.

### **5.1.1. Art Direction in the university (Degree)**

The Ministry of Education, Culture and Sport –Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) in Spanish– lists a total of 79<sup>212</sup> public and private universities, of which 34 (15 public and 19 private) offer degree courses related to Advertising: Degree in Advertising and Public Relations, Degree in Communication and Public Relations, Degree in Advertising Communication and Degree in Advertising<sup>213</sup>.

First, we have analysed the presence/absence of this subject in the syllabus. The criterion was the inclusion of the phrase "*art direction*" in the name of the subject without assessing any other aspect. The following figures also reflect the change in the conversion of old degrees.

---

<sup>211</sup> In this research work, we refer to any centres which are outside the universities as "non-university centres", although in some cases this may include centres that are part of a public university and offer specific training in Art Direction. When searching for these centres we have consulted the *Registro Estatal de Centros Docentes No Universitarios (RCD)* of the Ministry of Education, Culture and Sport. This register includes all teaching centres, public or privately owned, providing regulated non-university education as part of all stages in the Spanish Education System.

<sup>212</sup> As mentioned in the chapter on methodology, by the completion of this research, this number had risen to 83.

<sup>213</sup> As discussed in the methodology, the name "Degree in Advertising" corresponds to the studies in Antonio de Nebrija University during the 2011/2012 academic year. It has now been renamed "Degree in Advertising and Public Relations".

**FIGURE 24**  
**PRESENCE/ABSENCE OF ART DIRECTION IN PUBLIC UNIVERSITIES**

UNIVERSITY	LICENCIATURA		GRADO	
	CO	OP	CO	OP
UCA	–	–	–	–
US	–	–	● (6)	–
UMA	–	–	–	● (6)
UVA	–	● (4)	–	● (3)
UAB	● (6)	–	–	● (6)
UPF	● (5)	–	–	● (4)
UDG	–	● (6)	–	● (3)
URV	–	● (6)	–	–
URJC	–	–	● (6)	–
UCM	–	● (4.5)	● (6)	–
UA	–	● (4.5)	–	● (6)
UJCS	–	● (4.5)	–	–
UVI	–	–	–	–
UPV/EHU	–	–	–	● (6)
UMU	–	–	–	–

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

(CO): Compulsory subject

(OP): Optional subject

( ): Number of credits and ECTS credits

● Existent – Non-existent

**FIGURE 25**  
**PRESENCE/ABSENCE ART DIRECTION IN PRIVATE UNIVERSITIES**

UNIVERSITY	LICENCIATURA		GRADO	
	CO	OP	CO	OP
USJ	X	X	● (6)	–
UEMC	–	–	–	–
UPSA	● (6)	–	● (6)	–
IEU	–	–	–	–
UVIC	–	● (6)	–	● (6)
UAOCEU	–	● (7)	–	–
URLL	–	● (5)	● (4)	–
UIC	X	X	–	–
UOC	–	–	–	–
UCJC	–	–	–	–
UEM	X	X	–	● (6)
UAN	–	● (6-6) <sup>(*)</sup>	–	● (6)
UFV	–	–	–	–
USPCEU	–	–	● (6)	–
UNAV	–	–	–	● (3)
UCHCEU	–	● (6)	–	–
UNIR	–	–	–	–
UDE	–	–	–	–
UCAM	–	–	● (4.5)	–

Source: Compiled from the Web pages of the universities

(CO): Compulsory subject

(OP): Optional subject

( ): Number of credits and ECTS credits

● Existent – Non-existent X No data available

<sup>(\*)</sup> This university offered two subjects: *Art Direction I* and *Art Direction II*

Madrid and Barcelona are not only the headquarters of the advertising industry in Spain<sup>214</sup>, but are also the cities that offer the greatest number of courses in Advertising in general and Art Direction in particular. Almost half of the 34 centres offering these degrees are in Madrid and Catalonia; 16 universities, making up 47.06% of the total.

The reasons for this concentration are the size of the population, the large number of centres offering degrees in communication and the existence of a powerful advertising industry (Torres, 2010).

In this regard, the universities and other centres located further away from the advertising industry itself can have difficulty retaining local students and getting their students to do work practice in the field of advertising, specifically in Art Direction, in local advertising agencies. There has been concern about this for more than a decade:

*"Filling the training gaps in areas with lower presence of specific advertising schools and building bridges to the competition on equal terms between companies located in one area or another must be one of the priority criteria in future training plans in this sector."*  
(AGEP, 2000: 102)

More specifically, of the 19 centres that teach *Art Direction*, more than half (52.63%) are located in these two cities; 5 in Madrid and 5 in Barcelona. Overall, public and private centres are divided almost equally, with 10 public and 9 private universities.

Currently the subject is being taught<sup>215</sup> in all the centres analysed, and their inclusion has occurred gradually; in 2011/2012 (the academic year that was looked at specifically in this research) this subject was taught in 7 centres, while the other centres would begin to teach it in 2012/2013 and 2013/2014.

The implementation of degrees resulting from the EHEA has brought a greater presence of this subject. Of the 34 old degrees or 'licenciaturas' analysed, 14 (41.18%) taught Art Direction and 17 (50%) did not teach it, while it has not been possible to obtain information from the remaining three centres (all private).

---

<sup>214</sup> According to the paper *Radiografía de la Industria Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época* (AGEP, 2009: 56), 50% of companies in the sector are based in the Community of Madrid and Catalonia. Also, as noted by Alameda, Fernández and Martín, advertising investment is concentrated around these two autonomous communities: "In 2006, the Community of Madrid draws 14.1% of advertisers and 52.2% of total advertising investment. Catalonia, the second major centre for advertising, is home to 15.6% of advertisers and 19.7% of total advertising investment. In the rest of Spain, we find 69.9% of advertisers, but their advertising budget represents only 27.6% of the estimated total investment" (Alameda-Fernández-Martín, 2009: 85).

<sup>215</sup> With one exception the University of San Jorge. During the academic year 2015/2016, the degree course *Design and Art Direction* is starting up, as part of PLAN 2013 (which entered into force during the academic year 2013/2014). This plan substitutes the old PLAN 2008 which did not provide specific training in Art Direction.

The change from 'licenciatura', the previous name for 4-5 year university studies, to 'grado' (degree), has led to an increase in the number of centres offering Art Direction: 14 centres previously offered this subject in the 'licenciatura' courses and 19 currently offer it as a subject in the new degrees. Therefore, although the difference is not highly significant, it could be said that the introduction of the new degrees has raised the profile of this subject in the new curriculums.

This move to include Art Direction has occurred both in public and private universities; while the subject was present in the old degree in 8 public universities and 6 private ones, it is currently present in new degrees in 10 public universities and 9 private ones.

However, as can be seen in Figure 26, private schools attached to public universities also teach the subject of Art Direction in 4 of the 5 cases reported. These centres are in Andalusia, Madrid and Valencia. In these types of centre, the subject has the same name, number of credits, length and mandatory nature as in the college to which it is attached. Unusually, the ESIC Business & Marketing School in Valencia offer the subject despite the fact that it is not offered by the Miguel Hernández University of Elche to which it is attached.

**FIGURE 26**  
**PRIVATE CENTRES ASSOCIATED WITH PUBLIC UNIVERSITIES (DEGREE)**

PRIVATE CENTRE	UNIVERSITY	DEGREE	
		CO	OP
Centro Universitario EUSA	US	● (6)	–
Escuela Superior de Relaciones Públicas	UB	–	–
ESIC Business & Marketing School Madrid	URJC	● (6)	–
Villanueva Centro Universitario	UCM	● (6)	–
ESIC Business & Marketing School Valencia	UMH	● (6)	–

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

(CO): Compulsory subject  
(OP): Optional subject  
( ): Number of credits and ECTS credits  
● Existent    – Non-existent

### **5.1.1.1. Access to qualification**

As in any other university degree, entrance examinations to university *Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU)*<sup>216</sup> are an essential requirement for entering degrees in which Art Direction is taught. In these tests, students have to demonstrate some previous knowledge and skills to ensure they will be able to study at university level. The result is a numerical mark that, together with the average mark from secondary school, forms the entry mark for university. In most cases, the aim is to not only pass the test, but also to get a score that allows the student to enrol in their chosen degree course<sup>217</sup>. Undoubtedly, the greatest concern of students in the two exams is the score, although it is not necessary in all cases to get more than a **pass mark** in order to access selected study courses, since in some cases the minimum score required is 5.00 and there are spaces on courses. Therefore, the pass mark in public universities is established by taking into account the lowest access mark among all students admitted to this degree course. As a result, during the academic year 2014/2015 the pass marks of the four degree courses analysed in this research were set as shown in Figure 27.

The highest pass mark was set at 11.286 by the Pompeu Fabra University, followed by the Autonomous University of Barcelona with 10.502 and Rey Juan Carlos University (Madrid Campus) with 8.83 points, all within the degree course of Advertising and Public Relations. For the only degree in Communication and Public Relations, taught by the ESIC Business & Marketing School of Valencia (attached to the Miguel Hernández University of Elche), the pass mark was set at 5.3 points. However, for the only other Advertising Communication degree offered in the European University of Madrid, this information has not been established, nor has it been established for the other private universities.

It is significant to note the high demand in the two Catalan universities and the Madrid university (in the two Campuses where this subject is taught), as they are located in communities where the advertising industry and other companies related to the field of communication in general are well-established. These centres not only attract local students but also students from other regions and other countries, although they are the two most expensive places to study in the whole of the country; the **price per credit** is €35.77 in Catalonia and €27.00 in the Community of Madrid. At the opposite

---

<sup>216</sup> This model of entrance exam includes a compulsory general phase and another specific optional phase, with a maximum score of 14 points. This new model of scoring differs from the previous one, which had a maximum of 10 points. However, it should be noted that during 2017/18 the *PAU* or *Selectivity* system of university access will disappear. After this, each university will have its own admission system (with validation criteria for students). See: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/06/07/pdfs/BOE-A-2014-6008.pdf>

<sup>217</sup> In addition, many private centres set their own criteria for admission.



extreme is Andalusia, where the cost of a credit is almost three times lower (€12.62) than the price in the most expensive public universities.

**FIGURE 27**  
**ACCESS TO COURSE (DEGREE)**

University	Degree	Pass mark 2014/15	Average mark 2014/15	Number of places 2015/16	Price per credit 2014/15
UAN*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
UCM	Publicidad y RR.PP.	8.685	9.89	270	€27.00
VICU**	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
UVA	Publicidad y RR.PP.	5	n/a	180	€17.07
UPV/EHU	Publicidad y RR.PP.	7.426	8.97	125	€14.39
UEM*	Comunicación Publicitaria	–	–	–	–
UPSA*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
USPCEU*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
UAB	Publicidad y RR.PP.	10.502	10.83	80	€35.77
UA	Publicidad y RR.PP.	7.15	8.17	240	€17.60
UVIC*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
UPF	Publicidad y RR.PP.	11.286	11.55	80	€35.77
URLL*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
UNAV*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
US	Publicidad y RR.PP.	8.31	9.35	142	€12.62
CUEUSA**	Publicidad y RR.PP.	5	n/d	120	–
UDG	Publicidad y RR.PP.	7.244	8.78	80	€35.77
UMA	Publicidad y RR.PP.	7.492	8.87	130	€12.62
ESICVA** [UMH]	Comunicación y RR.PP.	5.3	6.15	50	–
UCAM*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–
URJC	Publicidad y RR.PP. (Campus Madrid)	8.83	–	85	€27.00
	Publicidad y RR.PP. (Campus Fuenlabrada)	8.628	9.49	160	€27.00
ESICMA**	Publicidad y RR.PP.	5	7.09	135	–
USJ*	Publicidad y RR.PP.	–	–	–	–

Source: Own compilation based on the data of the Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD)

Last consultation: September 2015

\*Private ownership university

\*\* Private centre attached to public ownership university

n/a: According to MECD this data is not available due to lack of sufficient population to ensure a consistent value

The highest **average mark** recorded during academic year 2014/2015 is also found at the University Pompeu Fabra (11.55). This centre is followed by the Autonomous University of Barcelona (10.83) and the Complutense University of Madrid (9.89). As far as can be seen, in all cases the average mark is a few decimals above the required pass mark, and in some cases even a whole point higher.

Finally, the centre that offers the largest **number of places** is the oldest public university in Madrid, the Complutense University of Madrid, with 270 places; obviously, both the size of the university and the tradition and history of the centre itself as well as its location in a large city play an important role in establishing this quota. It is closely followed by the University of Alicante with 240 seats and the University of Valladolid with 180.

#### **5.1.1.2. Name of the subject**

As indicated in the Methodology section, the subjects researched were those whose name included the phrase "*art direction*" in communication degrees. As shown in the figure below, almost half of the subjects (12/23) are called "Art Direction", which shows that the course is very specific and concrete, as is the name "Art Direction in Advertising".

<b>TABLE 1</b>	
<b>COURSE NAMES (DEGREE)</b>	
<b>Name</b>	<b>Universities</b>
Art Direction	12
Art Direction and Design	3
Graphic Design and Art Direction	2
Art Direction and y Advertising Graphics	1
Art Direction and Advertising Photography	1
Art Direction and Advertising Production	1
Design and Art Direction	1
Art Direction in Advertising	1
Art Direction and Copywriting	1

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

In the rest, there is a certain diversity and lack of consensus when deciding on the title of the subject. Furthermore, sometimes the inclusion of such a specific professional field in the curriculum was possible only by combining it with other close or related

areas. It seems significant that all these names include the word ‘and’ in them, and were used to teach content in subjects such as Design, Graphic Design, Advertising Photography, Advertising Production, Copywriting and Advertising Graphics.

In addition, this lack of specificity is compounded when we consider that the degrees analysed do not belong only to the Faculties directly linked to the area of Communication or Communication Sciences. As shown in Figure 28, Tourism, Economics and Business, Humanities, International Relations, Social Sciences and Law Sciences are all Faculties with Communication degree courses that offer Art Direction.

<b>FIGURE 28</b>				
<b>FACULTIES OFFERING ART DIRECTION IN A DEGREE (UNIVERSITIES)</b>				
<b>University</b>	<b>Faculty</b>	<b>Degree</b>	<b>Subject</b>	<b>Honours</b>
<b>UAN</b>	Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP. <sup>(1)</sup>	Dirección de Arte	–
<b>UCM</b>	Ciencias de la Información	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>VICU*</b>	Centro Universitario Villanueva	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>UVA</b>	CC.SS., Jurídicas y Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>UPV/EHU</b>	CC.SS. y Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	Realización Multimedia en Publicidad
<b>UEM</b>	Artes y Comunicación	Comunicación publicitaria	Dirección de Arte	Creatividad Publicitaria
<b>UPSA</b>	Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>USPCEU</b>	Humanidades y Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>UAB</b>	Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	Dirección Creativa en Publicidad y RR.PP.
<b>UA<sup>(2)</sup></b>	Ciencias Económicas y Empresariales	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>UVIC</b>	Empresa y Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	–
<b>UPF</b>	Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte	Creatividad Publicitaria
<b>URLL</b>	Comunicación y Relaciones Internacionales	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte en Publicidad	–
<b>UNAV<sup>(3)</sup></b>	Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Diseño	–

<b>US</b>	Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Diseño	–
<b>CUEUSA*</b>	Campus Universitario EUSA	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Diseño	–
<b>UDG</b>	Turismo	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Fotografía Publicitaria	–
<b>UMA</b>	Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Gráfica Publicitaria	–
<b>ESICVA* [UMH]</b>	Campus ESIC Valencia	Comunicación y RR.PP.	Dirección de Arte y Producción Publicitaria	–
<b>UCAM</b>	CC.SS. y Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Dirección de Arte y Redacción Publicitaria	–
<b>URJC</b>	Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Diseño Gráfico y Dirección de Arte	–
<b>ESICMA*</b>	Campus ESIC Pozuelo	Publicidad y RR.PP.	Diseño Gráfico y Dirección de Arte	–
<b>USJ</b>	Ciencias de la Comunicación	Publicidad y RR.PP.	Diseño y Dirección de Arte <sup>(4)</sup>	–

*Source: Compiled from the Web pages of the universities  
Updated information year 2015/2016*

\*Private centre attached to public ownership university

<sup>(1)</sup> Previous name: *Grado en Publicidad*

<sup>(2)</sup> This university does not include any mention but reports that the subject Art Direction is contextualized within what they call "módulo 6 – Estrategia y creatividad en publicidad y relaciones públicas de comunicación" (module 6 – Strategy and creativity in advertising and public relations communication). In this module are also included: Estrategia Creativa y Conceptualización (Creative Strategy and Conceptualisation), Cartel Publicitario (Poster Advertising), Elaboración de textos publicitarios (Development of advertising texts), Inglés para la Publicidad y las Relaciones Públicas (English for Advertising and Public Relations), Fundamentos de la creatividad (Fundamentals of Creativity), Nuevas formas publicitarias (New forms of Advertising)

<sup>(3)</sup> During the year 2015/2016 the subject Art Direction and Design is not among the optional offer for degree courses

<sup>(4)</sup> Subject in the curriculum from academic year 2015/2016 forward

### **5.1.1.3. Place in the curriculum**

The transition from the old degrees to new degrees has brought about an increase in the **compulsory nature** of this subject in the curriculum. Thus, while in the old degree course, Art Direction was an optional subject in 11 faculties and compulsory only in 3 centres, today the degree courses include it as compulsory in 12 cases and optional in the remaining 11.

In most studies the subject is taught in the **second cycle** (10 in 3<sup>rd</sup> year and 11 in 4<sup>th</sup> year), while only in Seville is it taught in the first cycle, both at the University of Seville and the centre that is affiliated to it, the EUSA University Centre. Both have decided

that it is an area of basic training that is important enough to include in the first cycle and also as a compulsory subject. Therefore, *Art direction and Design* is present alongside subjects that have basic main theoretical and instrumental content in the general field of communication only in these two centres.

In the other 21 cases, the students are not guaranteed the opportunity to come into contact with aspects of Art Direction until the last two years. Here they are taught the subjects in a specific way, i.e. for advertising and public relations, although once in the second cycle of the degree, if it is optional, it is possible that the subject may temporarily disappear from the courses on offer because of an insufficient number of matriculations, or for various other reasons (economic, academic, etc.). Moreover, students may also be deprived of studying the subject of their choice, especially in those cases where there is a maximum number of students per subject. Therefore, this connection between subjects taught and specific graduation profiles related to the degree involves risks for students for reasons, in many cases, beyond their control.

**FIGURE 29**  
**TYPE OF ART DIRECTION COURSE (DEGREE)**

University	Subject	Year	Type	ECTS	Learning format	Language
UAN	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish
UCM	Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
VICU*	Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
UVA	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	3	Face-to-face	Spanish
UPV/EHU	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish/ Basque
UEM	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish
UPSA	Art Direction	4 <sup>th</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
USPCEU	Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
UAB	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Catalan
UA	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish/ English
UVIC	Art Direction	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish/ Catalan
UPF	Art Direction	3 <sup>rd</sup>	OP	4	Face-to-face	Spanish/ Catalan
URLL	Art Direction in Advertising	3 <sup>rd</sup>	CO	4	Face-to-face	Catalan
UNAV	Art Direction and Design	3 <sup>rd</sup>	OP	3	Face-to-face	Spanish

<b>US</b>	Art Direction and Design	2 <sup>nd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
<b>CUEUSA*</b>	Art Direction and Design	2 <sup>nd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
<b>UDG</b>	Art Direction and Advertising Photography	4 <sup>th</sup>	OP	3	Face-to-face	Spanish/ Catalan/ English
<b>UMA</b>	Art Direction and Advertising Graphics	4 <sup>th</sup>	OP	6	Face-to-face	Spanish
<b>ESICVA*</b> <b>[UMH]</b>	Art Direction and Advertising Production	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
<b>UCAM</b>	Art Direction and Copywriting	4 <sup>th</sup>	CO	4'5	Face-to-face	Spanish
<b>URJC</b>	Graphic Design and Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face / Blended	Spanish
<b>ESICMA*</b>	Graphic Design and Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish
<b>USJ</b>	Design and Art Direction	3 <sup>rd</sup>	CO	6	Face-to-face	Spanish

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

(CO): Compulsory subject

(OP): Optional subject

\* *Private centre attached to public ownership university*

The importance given to Art Direction in the second cycle of a degree is reflected in both the compulsory nature of the subject and its inclusion, in some cases, as an optional subject within an **honours** course<sup>218</sup>. Thus, Art Direction can be found confined to a group of subjects that lead students to advanced training for a specific career, that of Art Director in particular.

<sup>218</sup> As noted in the theoretical framework, it is common to find that the terms *honours*, *itinerary*, *minor* and *speciality* are used interchangeably to refer to what in reality is a specialised degree course, i.e., a group of subjects that lead the student to advanced training for specific career opportunities.

**FIGURE 30**  
**HONOURS COURSES (UNIVERSITIES–DEGREE)**

University	Honour	Subjects	ECTS	Type	Year
UPV/EHU	Realización Multimedia en Publicidad	Creatividad II	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Diseño gráfico aplicado	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Narrativa audiovisual	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		<b>Dirección de arte</b>	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Realización multimedia en publicidad	6	OP	4 <sup>th</sup>
UEM	Creatividad Publicitaria	Técnicas de creación*	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Producción publicitaria*	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Dibujo publicitario multimedia	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Diseño publicitario multimedia	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Creatividad en formatos audiovisuales	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Teoría de la percepción visual	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Creación y desarrollo visual	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Fotografía publicitaria*	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Identidad visual corporativa	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Redacción Publicitaria	6	OP	3 <sup>rd</sup>
		Lab. de creatividad en entornos gráficos*	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Lab. de creatividad en entornos gráficos	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Lab. de creación y desarrollo visual*	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Lab. de creatividad en entornos multimedia*	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Lab. de creatividad en entornos multimedia	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Movimientos artísticos contemporáneos	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Movimientos artísticos contemporáneos*	6	OP	4 <sup>th</sup>
		<b>Dirección de arte</b>	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Actividades universitarias			
UAB	Dirección Creativa en Publicidad y RR.PP.	Estrategia creativa	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Creatividad audiovisual	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Creatividad gráfica	6	OP	4 <sup>th</sup>
		<b>Dirección de arte</b>	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Book creativo	6	OP	4 <sup>th</sup>
		Investigación de mercados y del consumidor	6	OP	4 <sup>th</sup>
UPF	Creatividad Publicitaria	<b>Dirección de arte</b>	4	OP	3 <sup>rd</sup>
		Música y Publicidad	4	OP	3 <sup>rd</sup> - 4 <sup>th</sup>
		Realización de spots	4	OP	3 <sup>rd</sup> - 4 <sup>th</sup>
		Taller de personajes y diálogos	4	OP	3 <sup>rd</sup> - 4 <sup>th</sup>
		Fotografía	4	OP	3 <sup>rd</sup> - 4 <sup>th</sup>
		Creación y Realización del Audiovisual Empresarial e Institucional	4	OP	3 <sup>rd</sup>

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

*Updated information year 2015/2016*

\*Subject taught in English

As can be seen in Figure 30, the University of the Basque Country includes the subject in the honours course called *Multimedia Production in Advertising*. This University also offers an honours specialisation in *Communication Management*, both comprising 30 ECTS credits. To obtain one of these honours degrees, the student must pass the 5 subjects that make up each one of them. The European University of Madrid also has 2 honours courses, *Advertising Creativity* and *Advertising Strategy and Management*, both with 10 and 9 subjects for each of the courses in the second cycle of the degree. This extensive training offer opens up a wide range of possibilities to complete either of these two degrees.

The Autonomous University of Barcelona offer three honours courses –*Creative Advertising Management and Public Relations*, *Strategic Management in Advertising* and *Strategic Management in Public Relations*–, each consisting of 6, 7 and 7 subjects respectively. The centre itself states that to achieve the above honours degrees, students must take a minimum of 30 ECTS credits linked to each course.

Finally, the Pompeu Fabra University further widens options for students by designing their study routes so that they comply with the 4 profiles that the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación* lists in careers which this degree prepares students for –*Advertising Creativity, Analysis and Research in Advertising and Public Relations, Advertising Strategies* and *Public Relations*–. This certainly requires students to choose a route between the 4 proposed ones. Each of these paths is made up of at least 20 credits (the first two consisting of 6 subjects and the last two of 5) and to complete the remaining credits with optional subjects they make the students choose one optional course in each of the remaining 3 degree routes, among other requirements.

From the above, it can be said that Art Direction is included in honours degree courses that lead to advertising creativity in three universities (European University of Madrid, the Autonomous University of Barcelona and the Pompeu Fabra University). By contrast, the University of the Basque Country distances itself from of this trend by including the subject in a degree course that seems closer to training professionals in audiovisual media, although the name includes the term 'advertising' at the end.

Again in three of the above cases (University of the Basque Country, European University of Madrid and the Autonomous University of Barcelona) the subject consists of 6 ECTS and is taught in the 4th year, with the Pompeu Fabra University as the exception in this case, since it has 4 ECTS and the subject is taught in the 3<sup>rd</sup> year.



On the other hand, as stated in Figure 29, the **campus format** is the mode used in the wide majority in these universities (the main mode of learning in academic institutions). Only the Rey Juan Carlos University allows you to study the degree in a blended learning format at the Campus of Fuenlabrada, besides being able to take the course face-to-face at the same campus and at Campus Madrid (Vicálvaro). Face-to-face learning, through classroom tools such as lectures, work placements, classroom tutorials and seminars, is essential in a subject like this, especially within the EHEA and the pedagogical renewal ascribed to it. While the importance and effectiveness of new online teaching resources is undeniable, attending classes in person is highly recommended in subjects like this, where the student is expected to acquire the techniques and procedures of Art Direction among other skills, with an eye to working on advertising projects. These issues will be discussed later in more detail when analysing the handbooks.

Regarding the **language**, the subjects are taught almost entirely in Spanish. In some centres in the Communities with two official languages, the websites do not always explicitly say which language the degree will be taught in; this may be because in these centres this varies depending on the lecturers that year. However, the handbooks for these centres which we were able to see do indicate the language in which the lecturers will teach classes in the current year. In Catalonia, the University of Girona, the Autonomous University of Barcelona, the Ramon Llull University and the Pompeu Fabra University inform students that they teach this subject in Catalan (in some of these cases, as can be seen in Figure 29, they also teach the same subject in Spanish and English). In the University of the Basque Country, the subject is taught in Spanish and Basque, i.e., there are specific groups for each language. In addition, some universities may have a Multilingualism Plan in place, allowing them to offer this course in English also, or other non-official languages<sup>219</sup>.

#### **5.1.1.4. Distribution of ECTS**

ECTS credit allocation is varied, as shown in Figure 29. As a result, we find that the maximum allocation of credits is 6 ECTS (17 centres), followed by less common figures: 4.5 ECTS (1 centre), 4 ECTS (2 centres) and 3 ECTS<sup>220</sup> (3 centres).

<sup>219</sup> During 2015/2016 at the University of the Basque Country, "Art Direction" has been taught in English, but it is an optional subject in the Audiovisual Communication Degree, which in Spanish is called "Dirección Artística" and it is not focused towards Advertising Art Direction, so it has not been included in our study.

<sup>220</sup> During the academic year 2011/2012 at the University of Girona the subject "Advertising Art Direction" was provided as an optional subject within the module "Audiovisual and Graphic Production applied to

As already mentioned, the change to new undergraduate degree status has meant an increase in the number of credits for this subject in the whole curriculum. Figures 24 and 25 of the beginning of this chapter show that some centres have maintained their credit allocation; the Autonomous University of Barcelona, the Pontifical University of Salamanca and the University of Vic. Others have increased the number of hours for the subject; the Complutense University of Madrid and the University of Alicante. Some have decreased hours; Rovira i Virgili University, Abat Oliva-CEU University, Cardenal Herrera-CEU University and the Jaume I University. In five centres they have chosen to reduce the number of credits; University of Girona, Pompeu Fabra University, the Ramon Llull University, Antonio de Nebrija University and the University of Valladolid.

It is interesting that the decline in the number of credits or no credit allocation in the degree coincide with the offer of postgraduate training in Art Direction. As can be seen in the chapter on the analysis of training needs, most lecturers and professionals interviewed consider the number of hours devoted to this subject insufficient and believe that increasing the number of credits in the degree would be an improvement.

#### **5.1.1.5. Handbook**

The handbook is the document of commitment by the teachers to the students and is an important tool for planning and orientation in the teaching-learning process. In addition, the lecturers or teachers of the subject, coordinators and the department to which it is attached take part in the creation, revision and updating of the handbook. From what we were able to see, each centre has its own model of handbook and not all of them are the same in structure or quantity and quality of published information. However, it is important that this special document for each subject should be constantly reviewed and updated.

Usually they are given out in the classroom on the first day of class but it has become increasingly common for them to be freely accessible from the university website of the degree in question (although not all cases, at least in the most of them), so that the student who will attend this course has the advance information necessary for organising the learning process. In addition, the information in a readily accessible handbook may be of interest to various audiences, especially students who have to attend the course or who may choose to study this degree in the near future.

---

Advertising and Public Relations". This module has 20 ECTS credits in total, distributed among 7 subjects. During 2015/2016, the subject has been called "Art Direction and Advertising Photography".

Moreover, the publication of the handbook is a guarantee to the student that the objectives, contents, competences, evaluation systems, etc., will be met on time, regardless of changing teachers, changing language or any other unanticipated event.

<b>FIGURE 31</b>			
<b>HANDBOOKS: COMPETENCES</b>			
<b>UNIVERSITY</b>	<b>KNOWING (knowledge)</b>	<b>KNOWING HOW TO DO (abilities)</b>	<b>KNOWING HOW TO BE (attitudes)</b>
<b>UAN</b>	-Current trends different disciplines (artistic, communication).	-Application of techniques for the process of advertising creation and development. -Analysis of campaigns.	-Ingenuity, insight, obtaining creative strategy, teamwork.
<b>UCM</b>	-History and evolution of advertising and public relations through its media and aesthetic, artistic and industrial concepts, in addition to its cultural and social relevance over time. -Theory of processes of creation, design, development and production of advertising messages. -Study of the psychological, sociological, psychosocial, cognitive and emotional processes of communication and persuasion. -Major artistic trends.	-Get the most out of the various sources of information available. -Development of critical thinking in any of the contexts that will shape their professional future. -Application of the processes of creation, design, development and production of advertising messages. -Mechanisms and processes for creating advertising messages in various different creative media.	-Creative behaviour. -Agile, flexible work.
<b>UPV/EHU</b>	-Knowing the main aesthetic trends and lines of contemporary visual culture as well as intertextual relationships between different artistic practices. -Acquiring techniques and procedures specific to art direction, cinematography and production, from the perspective of carrying out advertising projects.	-Recognising in visual objects the footprints of the culture that has made them and the strategy to meet or form the attention of the viewer. -Applying, from a theoretical and practical perspective, analysis methods and procedures for different photographic and audiovisual texts in different devices, media and advertising formats.	
<b>UPSA</b>	-Processes and organizational structures. -The phenomenon of creativity. -Study and development of industrial, social, aesthetic and economic aspects that affect	-Creative development of advertising campaigns, and innovation and development of new media. -Use of communication technology and techniques.	-Insight, ingenuity, creativity, teamwork.

	<p>advertising communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Knowledge of the processes of creation and definition of the visual message.</li> <li>-Matching visual tools to the medium and the message.</li> <li>-Basic terminology in the field of AD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analysis, synthesis and critical judgment to make valid judgements of reality, interpret the environment and adapt to change, to conceptualise messages, etc.</li> <li>-Time management.</li> <li>-Familiarity with editing and composition tools.</li> </ul>	
<b>UAB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Narrative and expressive characteristics of the creative advertising message.</li> <li>-Theoretical knowledge of photographic composition.</li> <li>-Structure and functions of the technological context involved in the process of advertising communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Techniques for writing creative ads.</li> <li>-Managing persuasive communication creatively.</li> <li>-Using theories and techniques of graphic text composition.</li> <li>-Applying imagination with flexibility, originality and fluency.</li> </ul>	
<b>UPF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Global vision of art direction in the advertising process.</li> <li>-Basic criteria to understand and appreciate art direction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selection of references, tools and their use.</li> <li>-Adaptation to teamwork as part of the creative process.</li> </ul>	
<b>US</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Work methodology in communication teams.</li> <li>-Knowledge of elements and processes in a design project.</li> <li>-Theoretical skills for the creation and execution of graphic projects.</li> <li>-Specialised vocabulary.</li> <li>-Indicators for the evaluation of proposals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Development of graphic creativity applied to communication strategy.</li> <li>-Procedures for working in communication teams.</li> <li>-Practical skills for the creation and execution of graphic projects.</li> <li>-Analysis of briefing.</li> <li>-Graphic conceptualisation.</li> <li>-Evaluation of technological and technical solutions for solving projects.</li> <li>-Models and presentations.</li> <li>-Communication with the client.</li> </ul>	
<b>UMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Basic knowledge of communication that serves as support for the activity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacity and ability to assess a situation and properly define the graphic, visual or sound effect project.</li> <li>-Work as a team, developing personal openness through oral and written communication.</li> <li>-Understand and interpret the environment and adapt to change.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Act to promote equal opportunities.</li> <li>-Act in freedom and with responsibility, assuming ethical references.</li> <li>-Get along with people and the workplace without losing autonomy while retaining own identity and values.</li> <li>-Leadership in projects that require human resources and resources of any other kind,</li> </ul>

managing them efficiently and assuming the principles of social responsibility.

*Source: Compiled from the universities' handbooks*

In this regard, the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación* (ANECA, 2005: 343-346) points to seven main criteria and indicators of the evaluation process for degrees in communication; the sixth refers to a training programme in which the teaching process is characterised among other things by the "*existence of a syllabus for each subject which lay out the objectives, content, bibliography, documentation, practical work, types of teaching, evaluation system and so on*" (ANECA, 2005: 345).

In order to analyse how programmes for Art Direction degrees are currently broken down and to see the general approach for this degree in the EHEA, we proceeded to a thorough examination of the following aspects that should correspond between them with each other: the competences, objectives, syllabus, prerequisites, the evaluation system, learning outcomes and type of education.

To analyse all these elements in detail, we decided to make a preselection of the top 10 universities where this subject is taught: Antonio de Nebrija University, the Complutense University of Madrid, the University of the Basque Country, the Pontifical University of Salamanca, the Autonomous University of Barcelona, Pompeu Fabra University, the University of Seville, Malaga University, Ramon Llull University and Rey Juan Carlos University. Having been able to access only the handbooks of the first 8 centres, this is the final number analysed. The geographical location in the Autonomous Communities are distributed as follows: Madrid (2) Catalonia (2), Andalusia (2), Basque Country (1) and Castilla y León (1). Finally, we must mention that 6 of these centres are publicly owned and 2 are privately owned. In all cases it was possible to download the handbooks from the website of each of the universities, all corresponding to the academic year 2015/2016<sup>221</sup>.

### Competences

Consistent with the change proposed by the EHEA for competence-based learning, all the centres analysed specify a range of **competences** or skills that must be acquired

<sup>221</sup> Since 2011, the year we started exploring the websites, the URLs or information may have been deleted or modified accordingly. In cases where the data has been widely updated, the previous information has been discarded and replaced with current information. During these four years, the Web sites of some centres have also had some improvements in appearance, ease of navigation, in the structure and interactivity but also in their utility, especially in cases where the information has been updated.

by the students. This allows students to develop at various levels, which will lead to greater autonomy and in turn will help prepare them in the main areas where people operate; in social, professional and academic ambits.

The establishment of these competences has certainly led to a greater correlation between what they have learned and what the student must put into their CV to get a job. Sometimes there is some confusion with the concept of learning outcomes, although in Spain the use of the latter term is less widespread. Each centre prioritises one competence or another, and while the structure is quite similar, each chooses a different way to explain them. Two distinct ways to describe them have been found. On one hand, there are those centres that specified by a text, without reference to codes or classifications (UAN, UPV/EHU, UPSA, UAB, UPF), and they are expressed only through text. By contrast, other centres (UCM, US, UMA) classify them into general, transverse and specific competences, according to what Royal Decree 1393/2007, of 29 October, Annex I dictates for the verification of curriculums.

Among the latter centres it should be noted that two of them resort to codes (UCM) or numbers (UMA) to detail the competences. The latter elements alone are not very effective in communicating this information, given the unfamiliarity of the students (and even lecturers, as has been shown) with these codes. In addition, we must bear in mind that the students themselves will fix their attention on some competences more than others, depending on how specific they are with regard to the professional profiles they are looking for and their future integration into the labour market.

In this research work, we use the classification of competences extracted from the *Delors report* which we discussed in the theoretical framework. *Knowing, knowing how to do* and *knowing how to be* are the most useful competences in defining training needs in Art Direction. However, the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación* uses a different classification: knowledge (*knowing*), professional competences (*knowing how to do*), academic competences and other specific skills. If we examine the specifications for Advertising and Public Relations in detail, we see that in practice both knowledge (*knowing*) and academic competences can be included within the same category, and also *other specific competences* correspond with the competence of *knowing how to be*. Consequently, the four competences of the *Libro Blanco* can be reduced to the three from the aforementioned report. In our analysis; *knowing* (theoretical knowledge), *knowing how to do* (competences, practical skills) and *knowing how to be* (attitudes, personal competences).

As a result, we have found that the competences that are less present in all the handbooks are those related to the attitudes that students must develop during the training process. In the other two cases, one can say that there is usually a correlation between the acquisition of theoretical knowledge and the ability to develop skills related with professional activity. This means that first concepts are acquired, etc. and later based on what has been learned, one develops practical skills related to this profession.

Usually, what is taught is linked to the theoretical foundations of the history and evolution of advertising, communication and Art Direction, processes and methodologies of specific projects, the advertising message, criteria about Art Direction, specific vocabulary and the elements involved in the communication process, among other things. Moreover, in the case of procedural skills related with the professional activity of a real Art Director and linked to the theoretical knowledge acquired previously, we see that what is taught is the creation of advertising messages for different advertising media and teamwork, which head a list in which the creative process is the main axis. From this we can conclude that the competences of *knowing* are more generic than *knowing how to do*, as they could also form part of other more general subjects that address issues such as the history of advertising and public relations, for example. However, the competences of *knowing how to do*, and even of *knowing how to be*, although they do not have a significant presence, are better covered when they are more closely linked to doing a particular job.

Regardless of the classification or levels to which we may want to descend to look at them in detail, the correct, clear formulation of competences is essential for everyone involved in the process of teaching and learning, primarily lecturers and students.

### Objectives

When determining **learning objectives**, it is essential to express them with clarity, simplicity and concreteness, so that the student knows the aim of the subject. Sometimes, as happened with the competences, they are confused with learning outcomes. In order for the objectives to be achievable, the teaching staff must present activities that are aligned with the objectives to be achieved and must also provide consistent assessment in the evaluation system. Students, meanwhile, knowing in advance what is expected of them, can track their own learning process and feel more motivated to achieve results.

Taking all this into account, we can say that the final attainment of the objectives implies a relationship of understanding between lecturers and students, an implicit

agreement between them; they can sometimes even have to renegotiate relevant aspects that may be related to the achievement of those objectives throughout the teaching-learning process.

**FIGURE 32**  
**HANDBOOKS: OBJECTIVES**

UNIVERSITY	OBJECTIVES
UAN	–
UCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cognitive: awareness and acquisition of the competences necessary for expert handling of the keys to this essential task of coding, understood as the formal production capacity of influential concepts</li> <li>-Affective: Assess the themes of the syllabus as an introduction to a broader understanding of visual culture</li> <li>-Conative: Materially articulate the theoretical and descriptive references in effective executions, to an acceptable level of expert competence</li> </ul>
UPV/EHU	–
UPSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Develop a visual solution based on a creative strategy</li> <li>-Be able to cope with and provide answers to a specific briefing</li> <li>-Master the formal elements necessary for creating graphic work</li> <li>-Learn to see and acquire solid visual culture</li> </ul>
UAB	<p><u>General objective:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Develop creative strategies in print media for making advertising messages</li> </ul> <p><u>Specific objectives:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Demonstrate the skills and knowledge necessary to develop advertising ideas graphically with maximum effectiveness and efficiency</li> <li>-Demonstrate the maximum knowledge of the elements that are considered typical of Art Direction and advertising graphic design for use in a technically correct, effective and efficient manner</li> <li>-Demonstrate understanding and analysis of currents and trends in graphic design and advertising communication that mark the features of current advertising</li> <li>-Demonstrate solvency in the structure of advertising messages from the formal perspective experimenting with the construction of visual and audiovisual graphic pieces</li> </ul>
UPF	–
US	<p><u>Specific teaching objectives:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Get to know the profession of Art Director; capacities and capabilities, function in a communication team, etc.</li> <li>-Acquire a foundation in graphics for solving practical cases</li> <li>-Know the processes and techniques for visual conceptualization and rhetoric</li> <li>-Relate advertising strategy with Art Direction</li> <li>-Know the fields of Art Direction</li> <li>-Prepare for making graphic campaigns in corporate communication or advertising</li> </ul>
UMA	–

Source: Compiled from the universities' handbooks

The objectives can be developed on one level or on different levels: general or specific. A noteworthy fact is that only half of the centres indicate the objectives in their respective handbooks, and the clearest and easiest to understand are those of the



Pontifical University of Salamanca, Autonomous University of Barcelona and University of Seville. The objectives published by the Complutense University of Madrid, on the other hand, are less specific and are classified and written in such a way that they are difficult to understand. What the teaching staff express in the objectives will no doubt affect the student, and not including relevant information in this section of the handbook may show a lack of motivation and involvement in the teaching-learning process by the lecturer. Usually, not including this information in the handbooks makes it difficult for those responsible for the degrees to detect gaps or overlaps between subjects in the same curriculum.

### Syllabus

The organisation of the **syllabus** for the achievement of the objectives and the acquisition of competences is a key tool. Therefore, in the context of this subject we have focused attention on those issues more aimed at an in-depth look at aspects related to the profile of the Art Director and/or their work. If we ignore those general contents that can also be studied in other subjects, our analysis concludes that there are 5 large blocks around which the syllabus is organised. This grouping allows us to examine what aspects are repeated and make up each block and this means that we can determine the absence/presence of those contained in the various handbooks:

<b>FIGURE 33 CONTENTS OF SYLLABUS</b>				
<b>Conceptual framework of Art Direction</b>	<b>Organization of work</b>	<b>Creative process</b>	<b>Languages and tools</b>	<b>Production</b>
Professional profile, professional activity, current context, main Art Directors, areas of the Art Direction, specific vocabulary ...	Organizational structure of the agency and the Creative Department, work competences ...	briefing, brainstorming process, conceptualisation, teamwork, media and supports, portfolio ...	layout, design, advertising languages, narratives, techniques, tools and their use ...	processes, professionals ...
<i>Source: Compiled from the universities' syllabus</i>				

<b>FIGURE 34</b>					
<b>CONTENTS OF SYLLABUS BY UNIVERSITIES</b>					
<b>University</b>	<b>Conceptual framework of Art Direction</b>	<b>Organization of work</b>	<b>Creative process</b>	<b>Languages and tools</b>	<b>Production</b>
<b>UAN*</b>	X	–	X	X	X
<b>UCM</b>	X	–	–	X	X
<b>UPV/EHU</b>	X	X	X	X	X
<b>UPSA</b>	–	–	–	X	–
<b>UAB</b>	X	X	X	X	X
<b>UPF</b>	X	X	X	X	X
<b>US</b>	X	X	X	X	X
<b>UMA**</b>					

*Source: Compiled from the universities' syllabus*

*\*This centre established in the handbook the detailed contents of the subject which specifies: week session number, session type and content or activities, contact hours, assessment, tutoring. Of the total of 75 face-to-face training hours 3 are intended for the preparation and presentation of a portfolio*

*\*\*This centre does not specify in the handbook the content of the subject*

As far as syllabus design is concerned, it should be noted that in the handbooks there are two types of syllabus: those which provide detailed information on the theoretical and practical contents planned for the course and the order in which they will be taught, and those which simply list the topics on which the theoretical teaching is based. This makes it difficult not only to complete the above figure, but also for the student to cross-reference it with the other elements of the handbook: competences, objectives, teaching methodology and evaluation system.

In the case of subjects where Art Direction shares a space with another area of communication –such as Art Direction and Design (US) or Art Direction and Advertising Graphics (UMA), as well as others like Art Direction and Advertising Photography, Graphic Design and Art Direction, Art Direction and Advertising Production, Design and Art Direction and Art Direction and Copywriting–, the syllabus has to differentiate between the content to describe both disciplines, although wherever possible internal coherence is sought. This happens with the field of Copywriting, Graphic Design, Advertising Photography or Advertising Production.

### Prerequisites

As it is a very specific job in the advertising profession, some theoretical knowledge and some skills and previous attitudes are considered indispensable or highly

recommended for studying the subject, which may be evident especially in cases where it is an optional subject. Therefore, some handbooks (see Figure 36) are proof that it is convenient to know certain aspects related with actual advertising activity and creativity or the tools of work and how to use them. Meeting these **prerequisites** will help the student achieve the objectives of this course. However, rather than prerequisites, they are suggestions that undoubtedly serve as guidance to students in defining their own study routes themselves, if these routes have not already been defined in their university.

However, only two handbooks, those of the University of Alicante and the University of San Antonio-UCAM, specify in minute detail the academic framework where the subject Art Direction is contextualised, describing what other subjects it shares a space with.

<b>FIGURE 35 CONTEXTUALISATION OF THE SUBJECT ART DIRECTION</b>	
<b>UNIVERSITY OF ALICANTE</b>	<b>UNIVERSITY OF SAN ANTONIO-UCAM</b>
<b><i>Art Direction</i></b>	<b><i>Art Direction and Copywriting</i></b>
<p><i>In the academic framework, Art Direction must be contextualized in Module 6. It is called: Strategy and Creativity in Advertising Communication and Public Relations. It shares a space with other subjects: Creative strategy and conceptualization, Advertising Posters, Creation of advertising texts, Advertising Language, Fundamentals of creativity, New forms of Advertising. All of them are taught in the Degree of Advertising and Public Relations belonging to the Faculty of Economics of this University. Art Direction is a subject that comes very close to the subjects of graphic conceptualization and practice like Print Media Production and Tools for Graphic Design in Advertising, as well as the optional subject of Advertising Posters.</i></p>	<p><i>Art direction and copywriting is closely linked with the subjects of Technology (Technology I: printed media, Technology II: audiovisual media and Technology III: interactive multimedia), and our advertising production workshops (workshop on printed advertising production and workshop on audiovisual advertising production), in that they provide the former with the necessary tools to create the advertising message both visually and textually. Communication and graphic art and Fundamentals of audiovisual communication are two subjects that help the student understand and contextualise the artistic and visual field of advertising creation, while Advertising communication strategies ensures the determination of the concept and persuasive strategy which will subsequently be implemented in Art Direction and Copywriting.</i></p>
<p><i>Source: Compiled from the universities' handbooks</i></p>	

### Evaluation

**Continuous assessment** is a common system in this subject, so that attending classes is a mandatory requirement with an impact on the overall grade for the subject. In the latter case, the percentage of compulsory attendance at lectures ranges between 70% and 75%, while attendance in practical classes is 100% mandatory.

**FIGURE 36**  
**PREREQUISITES AND EVALUATION SYSTEM**

University	Prerequisites	Evaluation				
		Written test	Individual Work	Team Work	Other*	Portfolio
<b>UAN</b>	To have previously taken: <i>Advertising Design Tools</i>		Partial test 10% Final test 50% Directed academic projects 30%		10% attendance and participation	–
<b>UCM</b>	General knowledge of the function of advertising, considering this as a system comprising interacting subjects (subsystems)	Written exam (Theory/practice)	–	–	Research work	–
<b>UPV/EHU</b>	–	40%	–	50%	10% presentation	–
<b>UPSA</b>	–	35%		55%	–	15%
<b>UAB</b>	Linked to knowledge acquired in Design in Advertising and Public Relations specifically and, more generally, to the various subjects of Creativity. It is also linked in that it is complementary to the subject Creativity in Advertising and Public Relations. To have passed the previous subject with a good mark will ensure progress in Art Direction.	20%		70%	10% involvement	–
<b>UPF</b>	–	–		70%	10% presentation 10% attitude 10% references	–
<b>US**</b>	–					
<b>UMA<sup>(1)</sup></b>	–					

*Source: Compiled from the universities' handbooks*

\* Presentation of work, attendance, active participation and involvement in the learning process

\*\*This does not indicate how the assessment is spread out but explains that the final exam is mandatory and consists of 4 parts (50 test questions, a theoretical essay question to answer, an analysis of a design case-study, an analysis of a typeface). It also notes that attendance, class participation, oral presentation of practical work and case-study analysis is assessed.

<sup>(1)</sup> This centre does not specify procedures or evaluation criteria

In most cases, partial written tests or a final written test are set, ranging between 20% and 40% of the total weight of the final marks. This is followed by mandatory individual and group practical work ranging between 30% and 70% of the total marks, and finally, in some of the centres, 10% of the total marks is set aside for assessing the active participation of students in class, a presentation of the work done or attitude, for example.

In some centres such as the European University of Madrid, the handbook indicates that the creation of a portfolio is the main evaluation tool<sup>222</sup>, but does not specify how many marks will be given for it, nor the specific distribution of teaching hours. In addition, at the University of Alicante the creation of a portfolio is mentioned in the section of the evaluation, which is given a weighting of 30% of the total mark. Similarly, the Pontifical University of Salamanca also introduces the portfolio as an element that is part of the overall assessment, with a weighting of 15%.

In short, there is little uniformity in the evaluation systems of this subject in the different universities. The written tests continue to have greater importance than expected for a subject based on an eminently practical activity. Individual and/or group work and the development of a portfolio would be better assessment tools than written examinations assessing theoretical knowledge, especially since most of these are also evaluated in other subjects.

### Teaching activities

A well-organised education system will establish some kind of correspondence between its various concepts not only in the curriculum but also within a subject. The higher the correlation between them, the better the chances of students achieving the learning outcomes specified by teachers. Among those activities which represent a greater relationship with learning outcomes are the assessment system, which has already been analysed, and **teaching activities**, which are discussed below.

In all the centres analysed there are lectures, with individual and group practical work or projects. Thus although in principle the approaches to the subject are both theoretical and practical, apparently there is a general consensus in setting up the course in the same way across the various centres, where the theoretical knowledge acquired in the first sessions will have their subsequent application in the practical part.

---

<sup>222</sup> This may be caused by what appears on the degree website; *"The syllabus of the Degree in Advertising Communication at the European University has been designed in collaboration with international advertising agencies Bassat Ogilvy, Contrapunto and the consulting firm Millward Brown"*. The involvement of various companies in the advertising industry in this process may have had this effect on the evaluation system.

Only the University of Malaga clearly specifies that the subject is 74% theory and the practical part does not exceed 26%.

The rest of the contact hours assigned to teaching activities are distributed in a heterogeneous way between presentations of practical work, practice with editing programmes, seminars, presentations of projects and individual and group tutorials. Only in last place, and with a low allocation of hours in the centres that teach it (UAN, UPSA, UAB), is the creation of a portfolio.

### Learning outcomes

In the environment of the EHEA, like competences, **learning outcomes**<sup>223</sup> are paramount. Handbooks often confuse learning outcomes with competences and even teaching objectives. Although the dividing line can seem blurred, objectives are closely linked to teaching and learning outcomes with the student. The former inform the student what they need to do in advance and how it will be evaluated, while the latter will point to what they know, what they understand and what they do. These learning outcomes are measurable, especially through the implementation of specific activities that require the student to demonstrate precisely the knowledge gained after completing the training process and having obtained the relevant qualification.

Only 2 of the 4 programs that have indicated the objectives do so with learning outcomes (UAB, US). These two centres make a fairly coherent proposal in explaining both competences and goals. As well as these two centres, there is a third centre (UAN) which indicates 2 learning outcomes related to the areas of *knowing* and *knowing how to be* noted previously in Figure 31.

---

<sup>223</sup> As stated, this concept is often confused with both competences and objectives (ANECA, 2013). The dividing lines in both cases are thin, but if we consider the Tuning Project we can take these as the level of competence acquired by a student. Royal Decree 1027/2011, of July 15, Article 2 also gives definition of this concept as: "*What a student is expected to know, understand or be able to do*" (Real Decreto 1027/2011: 87914)

**FIGURE 37**  
**TEACHING ACTIVITIES AND LEARNING OUTCOMES**

University	Teaching Activities	Learning Outcomes
<b>UAN</b>	<p>Lectures and practical classes (individual and group): 43.5 hours</p> <p>Individual work by the student: 75 hours</p> <p>Tutorials: 15 hours (individual and joint)</p> <p>Evaluation: 16.5 hours</p> <p>Within the detailed course content of the subject, 1.5 hours are allotted to "<i>Preparation of portfolio. Inspiration</i>" and 1.5 hours to "<i>Creative Book. Portfolio</i>"</p>	<p>Understanding fundamental concepts of AD: visual form of communication concept applied to visual communication techniques.</p> <p>Creating and designing advertising campaigns to proposed briefing.</p>
<b>UCM</b>	Lectures, practical classes, exhibitions and other activities	–
<b>UPV/EHU</b>	Lectures, 3 projects (in pairs)	–
<b>UPSA</b>	Theoretical and practical content (mastery of tools: Photoshop, Illustrator, InDesign, work experience: posters, packaging, editing, working on portfolio)	–
<b>UAB</b>	<p>Classes: theory (15 hours), seminars (work of the individual student and group: solving practical problems) (15 hours), practical (exercises or specific activities that allow students to develop the skills of the subject) (22.5 hours)</p> <p>Individual work (82.5 hours)</p> <p>Individual tutorials (7.5 hours)</p> <p>Evaluation</p> <p>8 Evaluation activities: black and white (1 hour), colour (1 hour), shape (1 hour), declinations (1 hour), 360 (1 hour), art direction (0.5 hours), portfolio (0.5 hours), campaign (1.5 hours)</p>	<p>Apply the strategic principles that determine a campaign in preparing the creative briefing</p> <p>Use imagination with flexibility, originality and fluidity.</p> <p>Classify aesthetic theories and techniques involved in graphic design and art direction in advertising.</p> <p>Learn the fundamental principles of the dialectical relationship between repetitiveness and originality - innovation</p> <p>Give creative answers to an advertiser's communication problems, given the budgetary constraints that affect a campaign.</p> <p>Develop creative sales ideas. Identify the most significant aspects of the photographic tradition in advertising.</p> <p>Identify the fundamental principles of notoriety and significant difference.</p> <p>Use technological tools for composing and editing graphic messages. Use the techniques of framing, developing and editing a photographic image.</p>
<b>UPF</b>	<p>Lectures, practical classes, case study presentations and examples, 5 exercises (individual and team), active participation, group presentations and corrections, collective and individual comments on project work.</p> <p>Every week of the course there is a lecture and practice class, both lasting two hours. In the lectures, concepts directly related to art direction will be explained and practical exercises will be given. The</p>	–

	practical classes will have personalised tutorials to assess the evolution of these exercises and a presentation to the rest of the class.	
<b>US</b>	<p>Theory; lectures, case studies, reading and analysis of texts</p> <p>Exhibitions and seminars: visit from professionals, visit to a design studio or advertising agency, attending design exhibition or events</p> <p>Field practice</p> <p>Other practice</p> <p>Group tutorials with scheduled content</p> <p>Individual tutorials with scheduled content</p> <p>Project work:</p> <p>3-4 practical individual projects</p> <p>3-5 individual research projects</p>	<p>-Theory: Acquisition of specialised terminology; Capacity for graphic analysis; Capacity for conceptualising strategic approaches; Knowledge of key authors</p> <p>- Exhibitions and seminars: Promoting entrepreneurship; Analytical skills; Ability to dialogue with professionals</p> <p>Field work: Find graphic solutions in the environment; Improve the implementation of solutions; innovate in graphic support</p> <p>-Other practical work: Ability to take on a graphic project; Capacity of conceptualization; Strategic analysis capacity; Training for the development of graphic solutions; Appropriate use of technologies in relation to graphic design project</p> <p>- Group tutorials: Strategic analysis capacity; Training for the development of graphic solutions; Appropriate use of technologies related to graphic design; Ability to make presentations; Public communication skills</p>
<b>UMA</b>	Classes: 74% theory and 26% practice lectures (12 hours), conferences (2 hours), visits to centres/institutions (2 hours), design activities (7 hours), practice in the computer classroom (11 hours), discussion (2 hours), review of work (6 hours), presentation of work (3 hours)	–

*Source: Compiled from the universities' handbooks*

### Literature and other teaching resources

Heterogeneity is again the main feature after analysing this section in the 8 handbooks mentioned. At one end, we have the handbooks that do not give any information in this section whatsoever (Pontifical University of Salamanca, University of Seville and University of Malaga), or those that generally recommend how students should approach the study of the subject; this is an example suggestion:

*"Students should read some history of graphic and advertising design, for example the texts cited below: Beroni, D. (1989) Graphic design. Barcelona. Ed. Folio."*  
(Complutense University of Madrid)



At the other extreme are Antonio de Nebrija University, the University of the Basque Country, the Autonomous University of Barcelona and the Pompeu Fabra University, which give details in this section differentiating between the basic and additional bibliography (in some cases, broken down by area), other educational resources such as magazines or websites for associations, brands, agencies and blogs.

The most widely-recommended author is Nik Mahon with his book *Advertising: Art Direction* (2010), and *The Fundamentals of Creative Advertising* (2007) written with Ken Burtenshaw and Caroline Barfoot. Another prominent author is Mario Pricken, with his book *Creative advertising: Ideas and Techniques from the world's best campaigns* (2004).

In general, there are many references to English-speaking authors, probably because of the scarcity of research and publications in Spain. The Spanish authors with greatest presence in the handbooks analysed are Eduardo Oejo (2004, 2008), David Roca (2000, 2001), Josep Rom (2006), Luis Bassat (2006) and Raul Eguizábal (2001).

Along with general, theoretical or conceptual books, we often see texts with a very practical approach (*Creative Advertising: Ideas and Techniques from the world's best campaigns*), or even giving an insider's view (*Advertising gimmicks. Instructions for visual seduction* or *1000 tricks for graphic designers. 100 creative designers reveal their secrets*).

The analysis of the literature again shows the closeness between Art Direction, Graphic Design, Typography and Advertising Photography.

In short, the handbooks for the subject Art Direction in university degrees in the area of Advertising present little rigour and uniformity in the structure and the expression of content. While the goals and competences are presented in a similar way and are shared largely by almost all the centres, teaching methods, teaching activities, learning outcomes and assessment systems differ significantly from one university to another and are not unified. This hinders comparative analysis for someone who is researching, but makes it especially difficult for the student to compare the training offer of different universities in this field, or know in advance how the course is taught. Although it is an obvious comment, and could be made about many subjects, it should be noted that the subject handbook and classroom reality may differ, and the learning process/actual teaching can be focused on professional training in Art Direction to a greater or lesser degree.

### **5.1.1.6. Graduate profile**

The graduate profile, among others, is information proposed by the ANECA to be supplied in educational programmes so that students have the best possible information about the degree they want to study or are studying. This training programme should contain all the important general information about the qualification in question; at least this is how it is expressed in the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*:

*"1. The existence of clear and accurate information about the training programme made available to the students, stating:*

*1.1. the entry level required;*

*1.2. the objectives of the degree;*

*1.3. the competences and knowledge to be developed and acquired;*

*1.4. the structure of the studies with different possible curricular routes;*

*1.5. the organization of subjects with teaching methods and assessment systems;*

*1.6. the administrative and educational centre organisation specifying the stages in which students must participate;*

*1.7. the regulations governing academic activity throughout the teaching period;*

***1.8. the graduate profile and the different routes for continuing the learning process or access to the labour market; and***

*1.9. the existence of a reception programme that provides guidance to students on starting the course, both in compliance with the administrative requirements, and in the first period of academic life." (ANECA, 2005: 343)*

In the cases of universities, it would be best to explain the information concerning the curriculum itineraries for specialisation within the degrees in detail to show students or future students the new training structures in Advertising specialities:

*"In the current situation, the paths to productive excellence of professional qualifications are somewhat uncertain. They exist, but the crossroads are anarchic paths, poorly marked and leading to very few places along a winding bumpy road. The qualification itineraries in the world of Advertising should aim to run along better designed, safer, faster, more accessible routes for all." (AGEP, 2000: 94)*

Both references reflect the importance of professional projection in students' choice of the degree they want to study, so information on the graduate profile is mandatory for registered centres of education. Among other issues, the range of degrees is obliged to report on the graduate profile and the possibilities of access to the labour market and to provide academic guidance in this regard.

In this specific case we have sought information that refers to professional opportunities in each of the qualifications in the sample of this research, a total of 43

centres<sup>224</sup>. In this case, no distinction has been made between centres which teach Art Direction and those which do not. What we wanted to see is whether there is a correlation between specific professional opportunities these qualifications are designed for, and the training that is actually offered.

As noted in the chapter on methodology, in this area professional opportunities are orchestrated around three main blocks: Creative Advertising and Graphic Design, Marketing and Research and Public Relations. These blocks lead, as already noted, to a professional future grouped primarily around four profiles and here we refer again to the ANECA, "*1. Director of communication, strategic researcher and consultant in advertising and public relations. 2. Researchers, planners and media buyers. 3. Creative designer. 4. Corporate communication manager*" (2005: 271). For this research, we pay special attention to the block of advertising creativity and specifically to creative profiles (Figure 38) in the Creative Department of an advertising agency. However, we would like to briefly note that in addition to other work opportunities, linked to the other three profiles mentioned by the ANECA, it is increasingly common to find the explicit reference to the fact that graduates can also pursue a career in the field of university research and academic teaching in Communication Sciences.

Of the total of 43 public and private centres analysed where undergraduate and postgraduate are taught, Art Direction is taught in 27 of them, i.e. in 62.79% of them. Of these 27 centres, only 11 say that Art Direction is a professional option in the information of the degree course syllabus, which means that in 16 of them despite offering such training do not refer to this possible career.

Of the 16 centres that do not teach Art Direction, we found that 6 of them contemplate this career opportunity in the general information about the degree but that does not mean that they include it in the curriculum. The lack of consistency between the courses offered and the careers information is obvious.

---

<sup>224</sup> Here we also included 5 universities attached to public universities and 3 centres offering postgraduate studies as well as the 34 public and private universities.

**FIGURE 38**  
**CAREER OPPORTUNITIES (UNIVERSITY WEBSITES)**

<b>UNIVERSITIES TEACHING ART DIRECTION IN UNDERGRADUATE OR POSTGRADUATE DEGREE</b>	
<b>UMA</b>	Professional specialised in creative advertising in all media, conceptualization and visualization of the advertising idea to its adaptation and integration in different media
<b>US</b>	Advertising and public relations sector
<b>CUEUSA (US)*</b>	Creative and professional designer
<b>USJ</b>	Advertising creative, Copywriter, Art Director, creative
<b>UPSA</b>	Creative and advertising designer: professionals specialised in advertising creativity and design in all media. This profile is divided into Creative Director and Copywriter
<b>UVA</b>	Advertising creative and designer. More specific professional profiles are: Advertising Professionals: Creative Director, Art Director, Copywriter
<b>UAB</b>	Advertising agencies (creativity, account services, media, production, marketing and design)
<b>UDG</b>	Advertising creativity. Artistic and creative development of advertising campaigns: ads, spots, radio spots...
<b>UPF</b>	Creative in advertising supports and media, Advertising creative, Art Director and Designer
<b>UVIC</b>	Creative Department: Copy, Art Director, Designer, Graphic and audiovisual producer
<b>URLL</b>	(Degree) Advertising agencies: creative, Art Director, Copy and Designer (Postgraduate) Art Director in advertising agencies, in promotional or relational marketing agencies, in graphic design studios and multimedia companies
<b>UA</b>	Creative and designer. Professional specialised in creative advertising in all media, from conceptualization and visualization of the advertising idea to its adaptation and integration in different media. You can identify the specialties of Creative Director, Art Director, editor and webmaster (creativity of the structure of the Web)
<b>ESICVA (UMH)*</b>	Advertising agencies
<b>UVI</b>	(Postgraduate) Head of creativity and art department of an advertising agency. Art director in advertising, advertising creative, copywriter, professional with other skills to devise and design advertising content
<b>UAN</b>	(Degree) Creative Director, Copy, Art Director, Web and Graphic Designer in Advertising or Digital agencies (Postgraduate) Content director or Creative Director in an agency or in an advertisers company
<b>USPCEU</b>	Copywriter, press and specialised communication editor. Creative
<b>UCM</b>	Creativity, realization and advertising production
<b>VICU (UCM)*</b>	Creativity Director
<b>UEM</b>	Advertising creative
<b>URJC</b>	Advertising agencies: Creative Director, Art Director, Copy and Designer
<b>ESICMA (URJC)*</b>	Agency Director
<b>UCAM</b>	Natural areas of work Agencies Advertising and Public Relations in all its facets . Creativity. Advertising Departments
<b>UNAV</b>	Creative and Designer. Professional specialized in creative advertising in all media, from conceptualisation and visualization of the advertising idea to its adaptation and integration in different media. You can identify the specialties of Creative Director, Art Director, editor and webmaster (creativity of the structure of the Web)
<b>UPV/EHU</b>	Advertising Creative
<b>UNIR</b>	(Postgraduate) Art Director, responsible for the aesthetic and visual strategy that unifies corporate messages and help the company to connect with its clients as sensitive and direct as possible

UNIVERSITIES NOT TEACHING ART DIRECTION IN UNDERGRADUATE DEGREE	
<b>UCA</b>	Professional development in advertising agencies
<b>IEU</b>	Advertising expert
<b>UEMC</b>	Advertising agencies and image: Creative Direction
<b>UAOCEU</b>	Creative Director
<b>UIC</b>	Advertising creative
<b>UOC</b>	Advertising agencies. Advertising creative
<b>URV</b>	Creative, Art Direction
<b>ESRP (UBA)*</b>	Career opportunities according to the functions: advertising creation
<b>UCHCEU</b>	Advertising: this activity can be developed in any company whose activity is focused on the creation, planning and distribution of messages, campaigns in any media
<b>UJCS</b>	Scope of creation: Executive Creative Direction Scope of creation: Art Direction Scope of creation: Copywriting (copy)
<b>UVI</b>	Creative, Creative Director, Graphic Designer, Art Director, Copywriter y Advertising Producer in new technologies
<b>UCJC</b>	Copy and Art Director
<b>UFV</b>	Advertising agencies
<b>UMU</b>	Creative Director, Art Director, Copy and Designer
<b>UDE</b>	Professional who is active in an advertising agency and / or public relations, developing creative plans and / or media plans
<b>UNIR</b>	Copywriter and Art Director

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

\*Private centre attached to public ownership university

In addition to this data, if we look at the right column of Figure 38 again we can see information that can be classified into 3 groups: career opportunities ranging from the most general to the most concrete, even listing specific creative professional profiles. In several cases the same centre uses terms from different blocks to more accurately describe the career paths their qualifications prepare students for:

FIGURE 39 CAREER PATH PROFILES	
<b>A</b>	Advertising agencies/Advertising/Advertising Departments
<b>B</b>	Advertising professional/Professional specialised in advertising creativity/Creativity/Advertising creativity/Creative/Advertising creative/Advertising expert
<b>C</b>	Professional particular profiles: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>C1.</b> Creative Director</li> <li><b>C2.</b> Art Director</li> <li><b>C3.</b> Copywriter-Copy</li> <li><b>C4.</b> Designer-Graphic Designer</li> <li><b>C5.</b> Other (webmaster, advertising producer in new technologies, graphic and audiovisual producer, web designer, press and specialised communication editor)</li> </ul>

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*

Analysing the information from Figure 39 in more depth, we can make the following clarifications:

- *Creative Director/Art Director/Copywriter/Designer-Graphic Designer* are the main names for graduate careers related to our research area. The frequency of appearance in the handbooks is: Creative Director (14 times), Art Director (16), Copywriter (16) and Designer- Graphic Designer (8).

- *Director Creative/Director of Creativity*: There is no doubt that an advertising creative –whether Copywriter or Art Director– over the years in terms of the responsibilities they gain, the accounts for which they worked, the awards won, etc. can become a creative director, but not before they have had a career in which they have served as a junior Copywriter or junior Art Director and a senior Copywriter or senior Art Director, in addition to Creative Supervisor in cases where the agency has this post. Therefore, this name could be considered confusing, overly ambitious for students, since achieving this status, although it is possible, only comes after a long and successful career in the profession.

- *Executive Creative Director/Agency Director/Director of Creativity/Creative Director*: As in the previous case, to reach these positions you must have previously had a long career within the advertising industry.

- *Designer/Graphic Designer*: In general terms, the *Graphic Designer* must have knowledge about communication like that in the degree we are analysing, and also there is a specific higher education path, not necessarily in a university, which is more oriented to professional training for this profile.

- *Creative Director and Copywriter*: The Pontifical University of Salamanca divides specialised professionals in advertising creativity into two profiles only, leaving out the Art Director, although their curriculum includes the subject Art Direction.

- "Creative/Advertising Creative, Creative Director, Art Director, Copywriter": If the term creative or advertising creative (used up to 6 times here) is used to designate a person who works in the Creative Department of an advertising agency, it means that they can be either a Copywriter or an *Art Director*; and therefore it is not necessary to put *creative* and then list the previous two professional profiles as if they were different ones.

### **5.1.1.7. Summary of the universities (Degree)**

The analysis of university courses offering Art Direction is a necessary prerequisite task before analysing the perceptions of professionals and teachers about it and the training needs in this area.

Madrid and Catalonia are the regions that have the most centres offering this course –16 universities–, due to both the size of its population and the presence in Madrid and Barcelona of the bulk of the advertising industry in Spain. Both points justify the fact that in both communities more than half the total courses for the subject Art Direction (10 out of 19 centres) are to be found. In addition, two other private centres attached to public universities and located in the Community of Madrid offer this course.

Therefore, of a total of 39 universities that offer Communication studies, only 23 teach Art Direction. Recent changes by the EHEA have resulted in a greater presence of the subject in the curriculum compared with the old degree, but it is still not present in all Advertising degrees. The reason can be found in each centre's freedom to place subjects on the curriculum, as Patxi Doblas says:

*"The Libros Blancos de la Comunicación are so to speak agreements that are arrived at by associations and the whole group of faculties or training centres that teach degrees in communication, i.e. meetings of deans or vice rectors who have come to these meetings and have shaped these Papers. However, they do not show explicit subjects; what do appear are career paths that the market has been calling for in recent years. But there are no names of subjects; no, in fact each centre has chosen its curriculum, and we have had the freedom to put shape and name to the contents and subjects." (Doblas, 2011)*

The subject is regarded as compulsory in 12 cases and as an optional subject in the remaining 11, with teaching taking place during the second part of the degree in 91.30% of cases, a fact that invites reflection on its location at a stage near the end of the training period. Its situation in the distribution of credits also raises questions; while the maximum allocation is 6 ECTS in 17 centres, i.e. in 73.91% of cases, in other centres it is given a different allocation of credits, and fewer ECTS are awarded.

This basic training in an undergraduate degree in Art Direction is enhanced specifically by postgraduate studies at three universities –Catalonia, Galicia and La Rioja– and another in the Community of Madrid which, although it doesn't offer specialized training, covers it within its syllabus.

There is no terminological consensus to refer to this subject in undergraduate studies. *Art Direction* is the name that is used most, but in other cases Art Direction shares its

name and content with various specialities or areas such as Graphic Design or Copywriting.

Although universities have made a serious effort to coordinate education in the context of the EHEA, comparative analysis of the handbooks is not easy and shows that there is no consultation between the centres when designing them. While there is some consensus on the objectives and competences, the differences are notable in terms of teaching methods, teaching activities and the exam system.

The distribution of formal teaching hours devoted to theory and practice is fairly balanced. Lectures in which an overview of the profession and the professional profile is given are necessary and the syllabus in the handbooks reflect the great importance that is given to theoretical lectures. However, there is less evidence of the amount and type of practical classes that will ensure the acquisition of skills to be able to work as a professional Art Director. Moreover, the weight of practical classes is insufficient in the exam system, if we understand the importance of a central element of this profession: the portfolio, the calling card of a student or graduate in an advertising agency.

The lack of practical experience in both teaching methods and the evaluation system may hinder the achievement of competences that could ensure quality practical work, with aesthetic, creative and productive value for subsequent inclusion in the student's portfolio. The handbook must be specific and practical, and the exercises in the classroom and the teacher's professional knowledge are essential to ensure that, on graduation, Art Direction can be seen as a career option, which is true in almost 40% of the handbooks analysed.

Using this snapshot of Art Direction in University, the stakeholders –the educational system and the advertising industry– will be able to make proposals for improvement in the teaching of the undergraduate degree that will allow students to specialise in the postgraduate studies which we will discuss in the next section.

### **5.1.2. Art Direction in the university (Postgraduate)**

For the teaching of a specific postgraduate degree in Art Direction, only Rioja International University<sup>225</sup>, the University of Vigo and the Ramon Llull University offer postgraduate degrees in this area. In addition, the Antonio de Nebrija University offers

---

<sup>225</sup> According to officials of this university, this training during the academic year 2015/16 is an internally awarded degree. Currently this centre is converting this Master into an Official Degree for the following year.



the course of *Design and Art Direction* in its *Master's Degree in Integrated Advertising–TBWA*.

As shown in the figure below, in Catalonia, Madrid and La Rioja the postgraduate programmes are in private universities, while the only public one is in Vigo.

FIGURE 40					
POSTGRADUATE DEGREES IN ART DIRECTION (UNIVERSITIES)					
	UNIVERSITY AND POSTGRADUATE PROGRAMME	ECTS	DURATION	PRICE	CO/OP
UNIR	Master's Degree in Art Direction <sup>(1)</sup>	60	1 year	€4,300	CO
UVI <sup>226</sup>	Master of Art Direction in Advertising	60	1 year	€1,173	CO
URLL	Master of Art Direction in Advertising	60	1 year	€6,900	CO
UAN	Master's Degree in Integrated Advertising–TBWA <sup>(2)</sup>	2	1 year	€12,495 € 7,950 (online)	CO

*Source: Compiled from the Web pages of the universities*  
Updated information year 2015/2016

<sup>(1)</sup> The first edition of this Master's degree corresponds to 2015/2016

<sup>(2)</sup> This Master has replaced the previous named Masters in Advertising Tapsa. The subject Advertising Creativity: Art Direction and Graphic Design consisted of 4 ECTS and was optional. The price of this training amounted to €15,330

In all cases, the course analysed is mandatory and lasts one academic year. Two of the designated training centres offer this degree course in virtual format: International University of La Rioja and Antonio de Nebrija University. In the latter it can also be studied on-campus.

As can be seen, the price per credit varies greatly from one centre to another: from 19.55 euros/credit in the only public university to 208.25 euros/credit in the case of the Madrid university.

As in other disciplines, postgraduate teaching has greater flexibility when making up the faculty staff: working professionals represent around 70% of teachers of the Masters at the Ramon Llull University and the University of Vigo, while the International University of La Rioja does not offer this information on its website.

<sup>226</sup> Despite offering this Masters, the university does not offer the course in Art Direction in its Degree in Advertising and Public Relations, nor did it previously include it in the old degree in Advertising and Public Relations.

Collaboration with the sector has been extended in some cases, with various agreements with companies or associations. Thus, the *Master of Art Direction in Advertising* from the University of Vigo has had the contribution of one of the largest advertising agencies in Galicia (Bap & Conde) and an industry association (Creatividade Galega). The *Master's Degree in Integrated Advertising–TBWA*, as its title indicates, is taught in collaboration with the TBWA agency (formerly with the Tapsa agency). The work experience for the Master of the Ramon Llull University is done in various companies and advertising agencies, but is not presented as being organised in collaboration with any particular entity.

### **5.1.3. Art Direction in non-university centres**

As seen in the previous section, specialised teaching in Art Direction is very scarce in Spanish universities (see Annex 1). It is the non-university centres which focus on training for Masters and Professional Courses in Art Direction, a course which is usually arrived at after previous university studies<sup>227</sup> (Advertising and Public Relations, Fine Art, Design). There are twenty-one centres, among which there are 3 offering courses in an Official Degree (Elisava Barcelona School of Design and Engineering, EINA University Centre of Design and Art in Barcelona and ESNE University School of Design, Innovation and Technology) and a fourth that teaches its own internal degree course (College of Further Education for Advertising). All of them are privately owned and define themselves as training centres which have found a market niche based on the specific needs identified in the advertising labour market. Therefore, it is common that to get onto these courses it is necessary to pass a selection process (CV, interview, portfolio) and meet the academic requirements they apply.

Usually, this training is not official, with the exception of the centres which are recognised and 6 centres<sup>228</sup> which are affiliated or associated with public or private centres of higher education. This means that beyond the national or international

---

<sup>227</sup> "To be in Complot you have to have been to university; we are absolutely complementary and really ... sometimes people want to take the shortcut and they say "no, instead of spending three years at uni I'll go to an ad school", no, no, no, no because there are some things I need them to have already, a basic background at dialogue level, certain concepts and things, study discipline, learning, sitting down and doing a project you have to hand in, because we are a specialisation school. Then there are times that I can perceive there is often a lot more academic knowledge than practical skills, right? Like often talked about but rarely implemented, you know?" (Peisajovich, 2015)

<sup>228</sup> ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering attached to the Universitat Pompeu Fabra; IDEP Higher Institute of Design and the School of Image associated with the Universitat Abat Oliba-CEU; EINA University Centre of Design and Art of Barcelona attached to the Autonomous University of Barcelona; ESNE University School of Design, Innovation and Technology attached to the University Camilo José Cela; COCO European School for Communication and Visual Arts associated with the Catholic University San Antonio of Murcia-UCAM; Seeway School of Design, Animation and Digital Communication associated with San Jorge University.

reputation held by each of these centres both in the educational world and the advertising environment, this training has no recognition because the certificates they award (mere certificates in many cases) do not have the same official validity as those awarded after completing a university degree or official higher education course. However, as they are not subject to specific, strict rules, this gives them greater flexibility when deciding on the type of teaching and its name or duration.

The following figure shows those Spanish centres offering either specific training in Art Direction or Art Direction as a subject or module within another course with a more generic approach to communication that is taught in the centre. Furthermore, the websites of non-university centres post their educational background and years of training experience in Art Direction in strategic places, as well as the number of students who have passed through their centres and/or prizes won in different advertising competitions.

Again, the bulk of this training is focused on the Madrid area and Catalonia, where there are 18 of the 21 centres analysed in this section. The remaining three centres are located in Castilla y León (Segovia), Valencia (Alicante) and the Basque Country (Bilbao).

FIGURE 41								
NON-UNIVERSITY CENTRES								
CENTRES	M	P	D	PC	ECTS/ HOURS	DURATION	PRICE	CO/OP
ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering** (1961)			●		240 ECTS	4 years	126 euros/ECTS	CO
	●				60 ECTS	1 year	€7,700	CO
	●				60 ECTS	1 year	€8,500	CO
				●	30 ECTS	5 months	€4,100	CO
- Grado en Diseño - Máster en Diseño y Dirección de Arte - Máster en Diseño y Comunicación - Postgrado en Dirección de Arte								
INSA - Business, Marketing & Communication School (1984)	●				–	1 year	€6,000	–
	●				300 Hours	1 year	€3,900	–
	●				80 Hours	1 year	€2,900	–
- Máster en Diseño Gráfico - Máster en Publicidad Creativa - Máster en Dirección de Arte y Producción y Realización Publicitaria								
Miami Ad School Madrid (2004)		●			1920 Hours	2 years	€20,100	CO
- Postgrado Portfolio Programa Dirección de Arte								
Complot (2005)				●	72 Hours	3 months	€2,500	CO
- Curso Dirección de Arte. Diseño Gráfico para Publicidad								
Zinkproject (2003)	●				–	16 weeks	€3,360	CO
	●				–	16 weeks	€3,360	CO
- MA Dirección de Arte - MA Creatividad Publicitaria								
The College Of Everything (TCOE) (2011)	●				–	4 months	€3,100	CO
- Máster Advanced Art Direction Programme, Innovations & Digital Trends								
Creativa Creative Shool (2002)				●	400 Hours	1 year	€3,890	CO
	●				200 Hours	4 months	€2,350	CO
				●	39 Hours	–	€780	CO
- Diplomatura Creatividad Publicitaria - Máster Creatividad Publicitaria - Curso Dirección de Arte								
CICE The Professional School of New Technologies				●	150 Hours	–	–	CO
				●	150 Hours	–	–	CO
				●	150 Hours	5 months	€2,300	CO
	●				300 Hours	–	–	CO
- Curso Profesional de Dirección de Arte Gráfica - Curso Profesional de Dirección de Arte Interactiva - Curso Oficial de Diseño Gráfico y Producción Publicitaria - Máster Profesional de Diseño Gráfico y Comunicación Digital con Especialización en Dirección de Arte								
IED European Institute of Design				●	100 Hours	1 month	€2,500	CO
- Summer Course 2012 Dirección de Arte y Publicidad								
IDEP Higher Institute of Design and School of Image (1981)	●				60 ECTS	1 year	€7,595	CO
		●			30 ECTS	1 year	€4,315	CO
				●	24 ECTS	1 year	€3,770	CO

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máster en Diseño Gráfico y Dirección de Arte</li> <li>- Postgrado Dirección de Arte en Comunicación Integral: Publicidad y Medios Digitales</li> <li>- Curso Profesional Dirección de Arte en Comunicación Integral: Publicidad y Medios Digitales</li> </ul>
<b>CENP (Spanish Centre of New Professions) (1961)</b>	●	–	9 months	–	CO	- Postgrado Xpresa, Creatividad y Dirección de Arte
<b>COCO European School for Communication and the Visual Arts ** (2003)</b>	●		100 Hours	3 months	€1,690	CO
						- Máster en Creatividad Publicitaria. Copy. Dirección de Arte
<b>Higher School of Advertising (ESP!)* (1999)</b>	●	–	3 years	€13,500	CO	
	●	–	2 years	€9,000	CO	
						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño Publicitario y Comunicación Multimedia (titulación propia reconocida)</li> <li>- Creatividad Publicitaria (titulación propia reconocida)</li> </ul>
<b>Brother Barcelona (2012)</b>	●	–	7 months	–	CO	
						- Curso Integral
<b>The Atomic Garden (TAG) (2012)</b>	●		497 Hours	5 months	€4,500	CO
						- Creatividad Publicitaria
<b>Inedi Design School (1986)</b>	●	–	9 months	€4,495	CO	
	●	–	5 months	€9,000	CO	
						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máster en Dirección de Arte</li> <li>- Postgrado en Creatividad y Dirección de Arte</li> </ul>
<b>EINA University Centre of Design and Art in Barcelona** (1967)</b>	●		5 ECTS	4 years	–	CO
	●		12 Hours	1 year	€4,500	CO
						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado en Diseño (Mención Diseño Gráfico)</li> <li>- Diplomatura de Postgrado en Tipografía: De la creación de la letra a la maquetación</li> </ul>
<b>ESNE University School of Design, Innovation and Technology**</b>	●		3 ECTS	4 years	–	CO
						- Grado Universitario en Diseño Gráfico y Creación Visual
<b>Fictizia</b>	●		276 Hours	–	€2,990	CO
						- Máster en Dirección de Arte Gráfica e Interactiva
<b>Seeway School of Design, Animation and Digital Communication**</b>	●		40 ECTS	1 year	€3,890	CO
	●		40 ECTS	1 year	€2,590	CO
						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máster en Dirección de Arte y Gestión de Proyectos Gráficos</li> <li>- Máster en Dirección de Arte y Gestión de Proyectos Gráficos Online</li> </ul>
<b>School Up</b>	●		48 Hours	9 months	€2,322	CO
	●		3 Hours	1 day	€10	CO
						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yo creativo publicitario</li> <li>- Quiero ser Director de Arte</li> </ul>

Source: Compiled from the Web pages of non-university centres

Updated information year 2015/2016

(M): Master; (P): Postgraduate; (D): Degree; (PC): Professional Course

(CO): Compulsory subject; (OP): Optional subject

\*Centres providing Own Degrees that last several years

\*\*Centre associated or attached to a public or private ownership university

– No data available

### **5.1.3.1. Name**

Unlike the case discussed above, we see here an extraordinarily varied range of courses, both in terms of duration and the designation of training. The variety of the centres analysed shows that many of them are not official centres recognised by the Spanish education system. While the universities themselves clearly differentiate between an Official Masters and an Internal Degree, unofficial centres often use names that are misleading and overstate the importance or academic recognition of the qualifications.

These centres offer professional courses or their own certificates, specialised course that are taught in very short time periods, usually lasting a few months and/or not lasting more than one academic year. These courses aim to train students as soon as possible to enter the labour market prepared to meet the needs required by the advertising industry. They therefore offer a *Master, Postgraduate, Professional Course, Degree or Certificate course*, which, although given these names, are not in all cases official courses, especially the Masters and Postgraduate courses. Examples of this are: *MA Art Direction, Advanced Art Direction Master Programme, Innovation & Digital Trends or Postgraduate Programme in Art Direction Portfolio*, where after completing the course, they call the students '*graduates*'. By looking in detail at the names of this variety of courses and in the column showing ECTS/Hours (see Figure 41), we can see how the name of the course and type of teaching does not always correspond with the provisions for the specific regulations for national and international validity and recognition in this type of course.

### **5.1.3.2. Place in the curriculum**

The courses in these centres are all face-to-face. Mandatory classroom attendance is obvious in teaching with a high practical content and oriented to very specific content.

The courses are mostly taught in Spanish, with the exception of two cases: ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering and EINA University Centre of Design and Art of Barcelona, where courses are taught in Catalan, Spanish and English in the former, and in Catalan and Spanish in the latter.

Not all centres provide information on the number of places available (9 give the number, 11 do not and 3 centres specify this information or not, depending on their offer of courses). In cases where it has been possible to find out the number, groups vary to include 10, 12, 15, 20, 25 or 45 people; in two other cases the centre states that the minimum is 10 and 15 people and the maximum 13, 18 and 28 people respectively.

In whatever way the number of places is expressed, however, they are small groups, and the applicants need to pass a selection process.

Closely related to this area is the question of price. Specific training courses created and designed to cover a niche training market and/or meet the training needs of professional profiles of a particular industry almost automatically require a high price (Figure 41). Although in principle a high price could be considered as a deterrent, it ends up generating the opposite effect in students. Students often consider the course to be something exclusive that gives them status and the opportunity to learn with a small number of people, so they may consider they will have more possibilities to enter the labour market with this training. At the prices they have to pay, they also assume that the reputation of teachers is implicit, something that we will go into in detail later.

Finally, one aspect that affects the centre, teachers and students in a positive way is that everyone who has decided to enrol in a course of this type is really interested in this professional field, so the centre will have students who are motivated and involved in the learning process, and the students, in turn, will be fully prepared to get the best out of the course, teachers, their peers and the centre.

These schools are free to set the prices of the courses offered, not only in the teaching hours but in ECTS credits. Therefore, they fall outside the public price control provided in education in a public university. The high price that usually accompanies this specific teaching is only comparable with the rates of privately owned formal universities. Therefore, the duration of the course is not directly related to the price in the same way you would expect. For this reason, and contrary to the case of public universities, there is no correspondence in prices between similar training centres. As reflected in Figure 41, we can find courses for over €1,500 –more than for example than the annual cost at a public university– and they can even exceed €20,000.

Finally, it should be noted that due to a simpler, more flexible organisational structure than the university system and closer relationship with the professional environment, the courses offered by these centres can vary more easily as a mechanism of adaptation to the workplace <sup>229</sup>.

---

<sup>229</sup> This fact has been shown over the 4 years during which this research has been carried out. From the first moment that information was gathered (2011/2012) to the last review made (2015/2016) the existing courses have changed and in some cases they have been replaced by training that is more in line with the transformations seen in the field of communication, and in others, courses have disappeared. In addition, we have added eight centres where training is also given in Art Direction (see Figure 41): Brother Barcelona, The Atomic Garden (TAG), Inedi Design School, EINA University Centre of Design and Art of Barcelona, ESNE University School of Design, Innovation and Technology, Fictizia, Seeway School of Design, Animation and Digital Communication and School Up.

### **5.1.3.3. Distribution of ECTS credits/hours**

As already mentioned, another feature presented by these centres is that courses are very short. The limited duration generally aims to accelerate the students' ability to enter the labour market, and here again we can see significant variation in the duration of training courses: Master's degrees and postgraduate courses between 1 and 9 months or courses, degrees, Master's degrees and postgraduate courses with a duration of 1-4 years. The diverse nature of these centres and the courses that they offer makes it difficult to establish a pattern or make a comparative analysis between all the centres, beyond what is reflected in Figure 41.

The unofficial nature of many of these centres exempts them from expressing teaching in ECTS credits in accordance with the rules of the EHEA. Therefore, one can find studies in Art Direction which have 39, 72, 80, 100, 150, 200, 300 or 400 hours over a period ranging from one month to a full course of 9 months. At the other extreme, 24 ECTS, 30 ECTS, 40 ECTS, 60 ECTS or 240 ECTS distributed over one, two, three or four academic years, whether this specific training is in Art Direction or specific content as part of a wider course.

### **5.1.3.4. Handbook**

The centres closest to offering an official course –EINA University Centre of Design and Art of Barcelona, ESNE University School of Design, Innovation and Technology, ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering– offer more comprehensive information on issues related to the courses: degree title, duration, ECTS credits, course, credit price, language, teaching timetable and calendar, list of subjects, educational objectives, lecturers, competences, training structure, methodology, career opportunities, admission and grants. In addition, those centres teaching official courses, centres with a good educational background and reputation or with an international headquarters –CENP (Spanish Centre of New Professions), CICE The Professional School of New Technologies, IDEP Higher Institute of Design and School of Image, IED European Institute of Design, INSA Business, Marketing & Communication School, Seeway School of Design, Animation and Digital Communication– give the information that usually tends to have the same place in centres such as those mentioned above.

However, other centres offering specific training that is closely linked to advertising creativity –Brother Barcelona, COCO European School for Communication and Visual Arts, Complot, Creactiva Creative School, Higher School of Advertising (ESP!), Fictizia, Inedi Design School, Miami Ad School Madrid, School Up, The Atomic Garden (TAG),



the College of Everything (TCOE), Zinkproject– do not usually give such concrete and detailed information about the courses they give. Calling them ‘creative centres’<sup>230</sup> or ‘portfolio schools’<sup>231</sup> seems to exempt them from complying with the formal aspects that in other types of centres and even universities are mandatory.

As we can see in Figure 42, the elements that a handbook should contain hardly appears in the information on the website of these centres. Instead, whoever wants to find the information has to go to open days, talks with former students<sup>232</sup> and advertising professionals if they have the opportunity, look for reviews on the Internet or visit the projects done by students. The most valuable information does not seem to be related to the formal aspects of the courses (content, evaluation systems, competences, etc.). The centres promote themselves by advertising the professional profile and prestige of teaching staff, the advertising agencies that have agreements to carry out training, the rate of employment and which agencies students have managed to get placements in or how many and what awards students from the centre have won in recent years. All of these aspects which usually one does not usually look at when choosing a university education, either because they are irrelevant or because they do not apply to such centres, now seem to become more important and are used as enticements by these centres<sup>233</sup>.

Therefore, taking the above into account when entering the websites of these centres between information that can be found is the following:

---

<sup>230</sup> These call themselves *creative centres* or *creative schools*. They are, generally, non-university centres run by advertising creatives who have left the advertising industry to work in teaching or who combine both facets, working and teaching. The first centres to open did so in the first five years of the 21<sup>st</sup> century, including Creactiva Creative School (2002), Zinkproject (2003), COCO European School for Communication and the Visual Arts (2003), Miami Ad School (2004) and Complot (2005).

<sup>231</sup> *Portfolio schools* is the name used by Grow-Roca-Tena (2014) in their analysis of the teaching of advertising in Spain.

<sup>232</sup> "Today we can boast that our biggest recommendations come from our former students, who recommend us to their friends, professionals who advise younger colleagues to come to Complot to finish their training and university lecturers who see us as an ally in getting their students closer to the professional environment." (Complot website)

<sup>233</sup> Unlike what the advertising professionals know about university courses, in this case they know the training processes of these centres quite well. In most of these cases, the advertising professionals themselves are part of the teaching staff, with the advantages and disadvantages that we know this entails.

**FIGURE 42**  
**NON-UNIVERSITY CENTRE WEBSITE INFORMATION**

High frequency	Mean frequency	Low frequency
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of the centre</li> <li>• Target</li> <li>• Price</li> <li>• Duration (start, end)</li> <li>• Timetable</li> <li>• Awards won</li> <li>• Alumni</li> <li>• Employment rate</li> <li>• Faculty/Professionals</li> <li>• Students work samples</li> <li>• Agencies with which they have agreements</li> <li>• Admission and registration</li> <li>• Admission process/selection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Places</li> <li>• Hours</li> <li>• Language</li> <li>• Work placement</li> <li>• Method of working and learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectives</li> <li>• Competences</li> <li>• Grants and scholarships</li> <li>• Training development</li> <li>• Career opportunities</li> </ul>
<p><i>Source: Compiled from the Web pages of non-university centres: Complot, Miami Ad School Madrid, The College Of Everything (TCOE), Zinkproject, Brother Barcelona, The Atomic Garden (TAG), Higher School of Advertising (ESP!), Inedi Design School, Creactiva School for Creatives, COCO European School for Communication and Visual Arts, School Up</i></p>		

Regarding the **teaching methodology** used in these centres, there are two types: on the one hand, in centres that are affiliated, associates, official or with a great tradition in the training world, the methodology is usually organised in a very similar way to the way it is configured in universities. In other words, the theoretical and practical work are organised so that theoretical knowledge is taught first, and after it is understood and assimilated, students move on to practical exercises using what they have learned.

On the other hand, there are those in which the practice is the only protagonist of the course and theory is hardly touched, given that they presume that students come with prior training in Advertising, Fine Arts or Graphic Design –and more and more often from other degrees not necessarily linked to communication and related disciplines–. Here the question is to simulate the professional activity of an advertising agency where students have to solve creative assignments with the deadlines and the characteristics that occur in a real Creative Department. In this way students find out the dynamics of the work and how it is organised and what will be expected of them when they work in an agency, all while developing a portfolio that will serve as an introduction to get in to the sector.

**FIGURE 43****CLAIMS MADE ABOUT TEACHING METHODS IN NON-UNIVERSITY CENTRES****COCO European School for Communication and Visual Arts**

*Methodology based on practice creating advertising campaigns. The idea is to transfer the working system of a real agency to the classroom and students.*

**Complot**

*Our methodology is to identify real-world problems and look for new ways to solve them, exploring innovative ways through the use of creativity and technology. We do not work with theory from textbooks, but through experiential learning based on action, analysis, reflection, and conclusions enhanced by teamwork. The goal is to shape a portfolio of work with which you can show your creativity. / You're going to have real experience with the working methods of an agency.*

**Creactiva School for Creatives**

*To give you a real-life vision and 100% practice of the creative process within the actual activity of an advertising agency, optimising your abilities to create advertising campaigns.*

**The Atomic Garden (TAG)**

*We are a school of advertising disguised as an advertising agency. In The Atomic Garden students do not come to study, but to start pre-work, which is how you really learn. This is not about taking notes, but to receiving briefs, having bosses, getting motivated, making an effort; you will be taught by learning to create, to listen, to make mistakes, to work together; and you will start to become familiar with one of the most fun professions there is. / We begin each course with the same obsession: that students should learn to work as if they were in an advertising agency and leave The Atomic Garden with a portfolio that will open all the doors of the advertising world to them.*

**Zinkproject**

*Make your portfolio with us, working with the same professionals who you will find later in the agencies: creative directors, copywriters, art directors, photographers, illustrators, filmmakers, producers, psychologists, colour therapists and whatever it takes. The best. Get to know them. Work and learn from their direct experience. With what you learn here, you will be able to develop a strong, conceptual and extremely creative portfolio. And then with the portfolio itself you can present yourself at any of the major agencies and go to work in one of them.*

*Source: Compiled from the Web pages of non-university centres*

In addition, these centres combine their project-based training with other activities such as workshops, visits to agencies, lectures/conferences with experts, participation in different advertising festivals, etc.

Although both models appear to be far apart, there is no doubt that in both, the common denominator is their teaching staff, aiming at giving practical knowledge to enable students to develop skills closely related to their chosen profession and allow them to join productive environment in the short-term.

#### **5.1.3.5. Graduate profile**

Career options play an important role in these centres, as can be seen from the way these centres often indicate the number of students who have passed through its hallways, the rate of employment and/or agencies where the alumni are already working –CICE the Professional School of New Technologies, Zinkproject, The College

Of Everything (TCOE) or Brother Barcelona, for example—. Here we must look at the form of referring to this information for guiding students about future career possibilities.

<b>FIGURE 44</b>	
<b>CAREER OPPORTUNITIES (NON-UNIVERSITY CENTRE WEBSITES)</b>	
<b>Non-university centres</b>	<b>Career Opportunities</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brother Barcelona</li> <li>• CENP (Spanish Centre of New Professions)</li> <li>• CICE The Professional School of New Technologies</li> <li>• COCO European School for Communication and the Visual Arts</li> <li>• Complot</li> <li>• Creativa Creative School</li> <li>• EINA University Centre of Design and Art in Barcelona</li> <li>• ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering</li> <li>• Higher School of Advertising (ESP!)</li> <li>• ESNE University School of Design, Innovation and Technology</li> <li>• Fictizia</li> <li>• IDEP Higher Institute of Design and School of Image</li> <li>• IED European Institute of Design</li> <li>• Inedi Design School</li> <li>• INSA Business, Marketing &amp; Communication School</li> <li>• Miami Ad School Madrid</li> <li>• School Up</li> <li>• Seeway School of Design, Animation and Digital Communication</li> <li>• The Atomic Garden (TAG)</li> <li>• The College Of Everything (TCOE)</li> <li>• Zinkproject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Place where the professional activity will take place</li> <li>• Generic professional profile</li> <li>• Professional particular profile: Art Director</li> <li>• Work dynamic simulating an advertising agency</li> <li>• Advertising creativity – Ideas</li> <li>• Create a portfolio</li> </ul>
<i>Source: Compiled from the Web pages of non-university centres</i>	

The attached, associate and/or official centres are generally required to list career opportunities, and they do it by following the guidelines established for this purpose; therefore, the type of information about them is very similar to that already mentioned in the section on university education. By contrast, in the case of other centres, interest is focused on highlighting the practical nature of their training and the fact that students will finish the course with a collection of personal project work, which will reflect their creative potential and enable them to enter the labour market. Therefore, they are not interested only in showing one place to work or indicating generic or specific profiles as much as showing the benefit from the fact that during the courses in these centres the students work in a way that imitates the work of advertising agencies<sup>234</sup> and all that

<sup>234</sup> "We are more than just a school of creativity. We are an agency simulator. If you want to work for the first time in advertising agencies or want to develop your skills in the world of the creative industry on a

this entails (delivery times, presentations, etc.). In the latter case, centres know that students go looking for this additional training, fully oriented to the creative advertising sector in the particular profile the student has also decided to work in.

Another important aspect is a traineeship –called ‘*bolsa de prácticas*’ or work placement in some centres– plays a double role: firstly, it allows students to make contact with the professional world in which to practice what they have learned and reaffirm their vocation for creativity; secondly, the traineeship reflects the way that the course fits the student to carry out a professional activity. These periods where students are immersed in the dynamics of an agency gives them the opportunity to establish contact with what will be their professional job in the short to medium term. Thus, not only do they learn, but they also receive feedback on their work while they begin to create a network of contacts which they may find invaluable in the near future.

A final section related to the previous two, career opportunities and traineeship, is that of the *milk round* or job offers. Training centres and advertising agencies, which usually work closely and jointly, establish agreements to absorb the new talent<sup>235</sup> that will soon enter the advertising industry. These connections are set up at the time when the teachers themselves come from the agencies where the students will go, and many professionals used to be students of these centres, as already mentioned above, where they sought specialised training to deepen their knowledge in the area of Art Direction and thus approach the needs and demands of the advertising industry from a real perspective.

The following information is taken from the website of one of the centres analysed, where express reference is made to each of these two aspects mentioned in the last lines:

---

*professional level with the latest trends, we have totally practical learning experiences that simulate agencies to get you into a work place in the shortest possible time.*" (The College Of Everything (TCOE) website)

<sup>235</sup> *"Many creative industries constantly come to us for talent to nourish their workspaces. That's why today almost all graduates of our school are already demonstrating their talent in the professional world, making Complot a passport to the world of work."* (Complot website)

FIGURE 45

## CLAIMS ON VOCATIONAL ACCESS (NON-UNIVERSITY CENTRES)

**COCO European School for Communication and Visual Arts****Training**

*Work experience is for students of double specialisations preferably and masters secondarily, who have just completed their studies and have a portfolio of work submitted and approved. In some cases, (at our discretion) even students can access are in the final stages of their studies, provided they have developed portfolio. Our direct relationship to the industry enables each student to be part of a team that fits their aspirations and in the same way, help companies find their ideal candidate. However, the first step towards finding employment in the area in which the student has specialised, is to provide students, who have passed their exams and delivered their portfolio, with the possibility of completing their studies by doing a period of in-company training in some of the leading companies in our city through educational partnerships, academic and economic conditions permitting. This is an opportunity that allows students to learn about the professional sector and has become the ideal platform for joining the world of work after studying.*

**Job offers**

*The bank of job offers is aimed at alumni who have completed their studies and acquired professional experience subsequently within the area in which they specialised.*

*Source: Compiled from the website of the non-university centre COCO European School for Communication and Visual Arts*

The element responsible for bringing together career opportunities, the training and the job offers is the portfolio (also known as the *book*). These centres set out on their websites what it is, what purpose it has and/or how they develop it:

FIGURE 46

## CLAIMS ABOUT THE PORTFOLIO (NON-UNIVERSITY CENTRES)

**Brother Barcelona**

*Our promise is that students will come out with powerful ideas that they can then take to any creative director of the market and above all, a unique book that they can present anywhere. Because it will not be a portfolio full of classified ads but work that represents the true potential of the student.*

**Complot**

*The Book is the ultimate creative tool, which allows you to show your talent beyond anything you've studied and courses you've done. Not even a CV or a diploma can replace this function.*

**Creactiva School for Creatives**

*The Creactiva classroom helps you create your own portfolio of work, so you can show your talent when it comes to finding work. You will incorporate all campaigns you do over the course into your folder to complete a book that will become your main calling card.*

**Higher School of Advertising (ESP!)**

*Because you will develop a professional portfolio that will allow you to start your career as art director in advertising.*

**Miami Ad School Madrid**

*The portfolio is a collection of your best pieces and by pieces we mean your ideas, work and projects. Let's call it the curriculum of all advertising creatives. / This is the way to demonstrate how creative you are and how far you can go, and with it you can get a good job in the best agencies and national and international companies. / The Portfolio Programs are two-year courses where you will develop all your creative potential. Our goal is for you to create a fantastic portfolio that will make you shine and bring out the talent in you.*

**The Atomic Garden (TAG)**

*But above all, this is about compiling a good portfolio.*

**The College Of Everything (TCOE)**

*Real briefs given by agencies or clients. Every week, you will work on a different aspect of advertising creativity whether you are working on copy or art, until you create an advanced portfolio that differs from other applicants and schools of creativity.*

**Zinkproject**

*We are a collective of creatives who got together in 2003 with the aim of enhancing standards of creativity independently and creating a pioneering school of advertising through a portfolio culture and the exchange of ideas between different generations of creators.*

*Source: Compiled from the Web pages of non-university centres*

**5.1.3.6. Summary of non-university centres**

Training in Art Direction which is taught outside universities is very varied both in terms of duration, name, price and teaching methods. We have analysed 21 centres, usually training centres with decades of experience which enjoy a certain amount of recognition in the educational sector and in the sector of communication.

In addition to the degrees taught by some of these centres, they all offer self-styled studies in *Master's*, *Postgraduate courses*, *professional courses* and *Own Degrees*, with a wide range in price and number of teaching hours, which makes it difficult to compare and shows that in some cases they are unregulated studies.

Overall, we can say that there is certain confusion in this area of training: centres with very different origins and characteristics offer as already said, training which is equally mixed.

The training offer may extend over several academic years or be incredibly concentrated to meet the objective of accelerating student access to the work environment. Thus, the latter type of training, which is more closely linked to the reality of the advertising industry, is more flexible when making changes to its courses, contrary to what happens in other training areas such as in universities, which have a more complex structure.

Again here, in 18 of the 21 cases, the centres are in the Community of Madrid and Catalonia, places where the advertising industry has a greater presence. These centres also compete with each other and will have to compete with the universities in the two main cities of our country.

Whilst the centres that are affiliated or associated to public universities or official studies have a model that is closer to a university education, the creative centres, however, highlight their creativity, their direct contact with agencies, the creation of a

portfolio and achieving training in the field. In short, the burden of the course rests on practice, supported by the participation of active advertising professionals in the teaching staff, as well as generally being supported by previous training in the field of communication, although in this respect the boundaries are increasingly blurred and students also come in from other subject areas.





## 5.2. PROFESSIONAL AND TEACHING PROFILES IN ART DIRECTION

After analysing the courses offered in Art Direction in Spain, we must look at the characteristics of the main participants directly related with Art Direction –the advertising professionals<sup>236</sup> and lecturers who teach these subjects–, and this data will allow us to determine the training needs in this area later.

On one hand, it is essential to draw a picture of how this group is configured, since as we have seen in the theoretical framework and as discussed here, it is not easy to define this advertising creative. The problem is not so much the uncertainty or indefiniteness of the profession, but the variety of definitions given by authors and the aspects they refer to. The era, the existing technology and the specific situation of the advertising industry, for example, influence the picture of this profile. However, there appears to be a consensus that the figure of Art Director is responsible for the visual aspect of all the work done in the Creative Departments of advertising agencies.

On the other hand, although it is clear that in the new teaching methodologies students have a more active role in the teaching-learning process, the figure of the teacher remains central to that process. Having specialized teachers in this subject can be decisive for the future success of graduates, which is why it is necessary to analyse here the staff of teachers currently teaching this subject inside and outside the university.

Therefore, in order to know who these experts are –professionals and teachers– and how they perform their work, we have asked both groups about certain sociodemographic characteristics, work experience, location, and the training they have had in order to be able to deal with the complex problems of communication and teaching that face them. This information has been obtained through the survey whose details are explained in the chapter on methodology and has enabled us to recreate a picture of both the Art Director and university and non-university teaching staff of the twenty-first century.

---

<sup>236</sup> Advertising professionals who mostly work in major Spanish advertising agencies listed in the Iberoamerican Advertising Ranking 2014. See: <http://rankingdepublicidad.unir.net/viewagenciaslist.php>

### **5.2.1. Professional in Art Direction**

The figure of Art Director is a mutable and complex one, the result of its own historical development. Since the 1920s, its role has been adapted and strengthened within Creative Departments. It has faced changes which in many cases did not come from the advertising business itself and is probably the creative that has had to face most changes, which has not prevented this position from occupying an increasingly important place within these departments.

The figures of Copywriter and Art Director have been different from the beginnings of the profession. The Copywriter has always been the person in charge of the content and preparation of advertising messages, while the Art Director has been subject to the Copywriter's orders even when they were already part of the advertising agency. As a result, Copywriters continued to be above Art Directors: *"formerly they were like an assistant to the Copywriter"* (Serrano, 2011).

However, there have been changes to the profession over the years. After the creative revolution of the late 1950s, these changes would affect the figure of the Art Director historically in two main ways: the incorporation of the post of Art Director into Creative Departments and the emergence of desktop publishing. Both events, spaced approximately two decades apart, have earned the figure of Art Director their current importance in the creative process and their place within advertising agencies.

The configuration of creative teams emerged in the 1960s, when the Copywriter and Art Director worked jointly on creating the concept, and this has come down to this day. Changes in this regard have been aimed, at certain times, at the inclusion of professionals in the creative process or the fact that the roles of Copywriter and Art Director have changed round in some cases, although not permanently (Toledano, 2011; Furones, 2011; Serrano, 2011). Recent communication needs have made the boundaries between the functions of both professionals more diffuse, with the aim of improving the creative concept.

After decades of hard work, the Art Director has been the creative who has had to suffer the greatest changes, taking on more work than before and therefore having to spend more hours in the agency (Jorge, 2011). This development has also meant that Art Directors have to have a greater degree of knowledge about issues related to the photo editing tools, understanding new media and languages and so on. (Jorge, 2011; Navarro Abad, 2011).

As Vicente Navarro Abad comments, this is *"one of the exciting topics that require further investigation"*. This expert believes that *"over a hundred years, this is the figure*

*that has evolved most so to speak in advertising and the most interesting figure, which is still finding its own niche in advertising, although this position already has a very specific space".* Such a statement undoubtedly opens the way to future research on this professional activity and on the figure of the creative that holds this post, especially when Internet and digital communication have brought a paradigm shift in Art Direction, with important changes in the Creative Departments.

Heads of university courses and advertising professionals agree, as discussed below, that the work of the Art Director and their presence in these departments will continue to be essential, despite all the challenges that are presented in the current digital age.

As noted in the theoretical framework, research in Spain into the figures of advertising creatives is generally scarce. The lack of information and specific studies about the socio-demographic profile, education and professional activity of Creative Directors, Copywriters and/or Art Directors make it difficult to carry out a detailed analysis of the evolution of this job. Only very recently were any attempts made to establish what the current presence and distribution of Art Directors (Toledano, 2010) and creatives in advertising agencies might be; the most recent was the *Creatives in Spain*<sup>237</sup> study, research conducted by the *Club de Creativos (c de c)* by sending an online survey during the month of June 2014. This is data that can be used to compare the information obtained in our own research.

According to research by the *Club de Creativos (c de c)*, this is the profile of creatives in Spain:

- They are young; 47% are in the age group between 25 and 35, and 54% are under 35.
- 21% of those who answered the survey are Creative Directors, 18% and 18% Copywriters Art Directors.
- The advertising industry is dominated by men (63%), with women much less widely-represented (37%). In addition, men have a greater presence in positions of responsibility: male Creative Directors (28%) almost triple the numbers of women in the same position (10%). The numbers of male Copywriters (16%) and female Copywriters (17%) and male Art Directors (21%) and female Art Directors (20%) are more balanced.

---

<sup>237</sup> Club de Creativos (c de c) (2014): *Creativos en España*.  
[http://extranet.clubdecreativos.com/Clients//HTML\\_CHICAS/EncuestaNPformato.pdf](http://extranet.clubdecreativos.com/Clients//HTML_CHICAS/EncuestaNPformato.pdf)

- 14% of those who answered the survey and were still working had 20 years of work experience.
- 59% held a university degree, and their main areas of knowledge were Advertising, Design and Fine Arts with 44%, 26% and 9%, respectively. They are followed by people with postgraduate studies at 29%. Women have had more higher education than men.
- 47% appreciated the education they had received and recognised that it matched what they did in their job.
- Madrid was the city with greatest presence of these professionals (49%), followed by Barcelona (31%). The other 20% of creatives were located in more than thirty Spanish cities, but also in other countries.

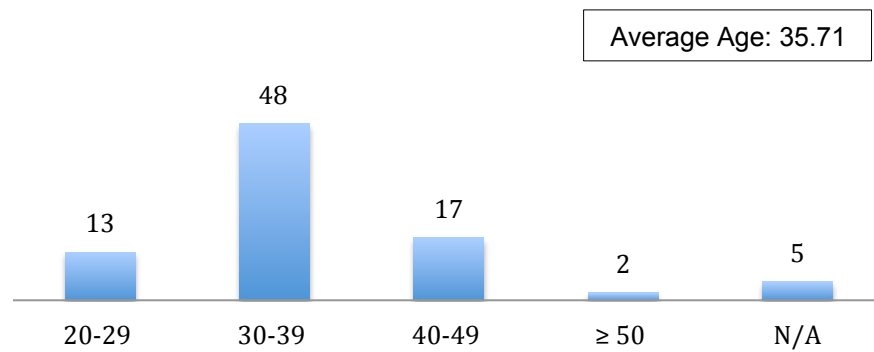
This data shows that the Spanish creatives collective is very young, despite which it boasts consolidated experience in the advertising industry. There is a clear male supremacy, although women have a higher level of education. Most of them are located, as we've seen, in Madrid and Barcelona.

After this brief outline of Spanish advertising creatives, we must analyse in detail the characteristics of the Art Directors such as age, sex, education, work experience or geographical location. The results obtained from the survey sent out for this research, *Training in Art Direction in Spain* are set out below.

#### **5.2.1.1. Age and sex**

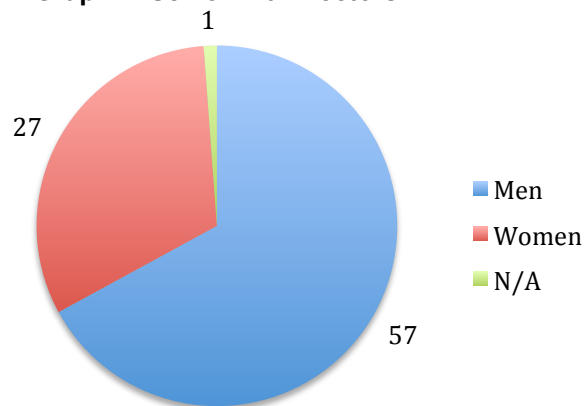
The average age of professionals in Art Direction in Spain is 35.71 years, with little difference between men (35.76 years) and women (35.16 years). The male group ranges from 22 to 53 years old, while women are between 27 and 45. The average age of onset in the profession is 25.16. 90% of respondents started out younger than 29 and the remaining 10% younger than 35 years.

The following graph shows that the Art Director of is a post primarily held by professionals who are in the age group between 30 and 39, with practically nobody over 50 in this job.

**Graph 1. Age of Art Directors**

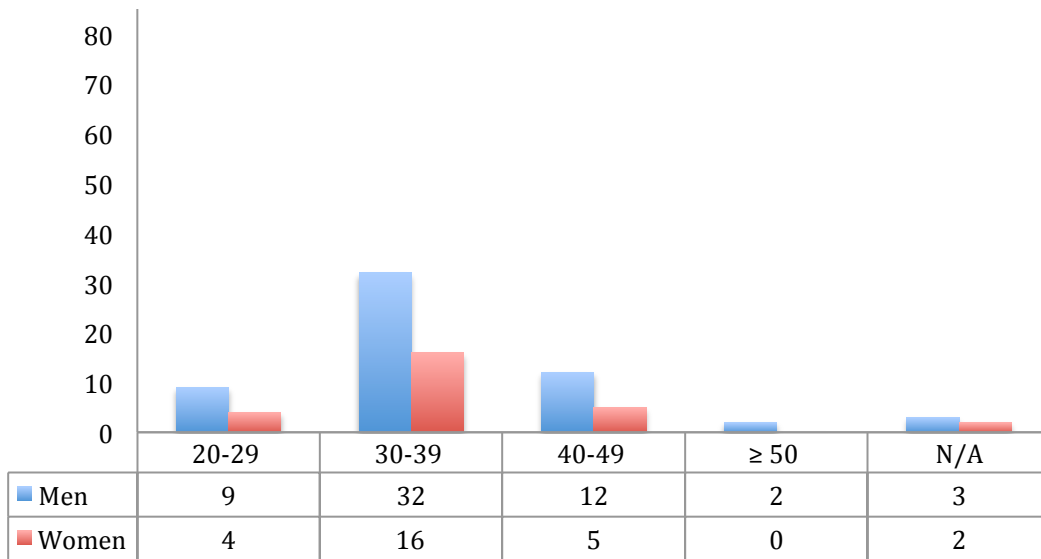
Source: Own data

As shown below, Art Direction today is still an activity with a clear male supremacy: the number of men is twice that of women.

**Graph 2. Sex of Art Directors**

Source: Own data

Moreover, this is true in all age groups, so that the significant increase of women among university students in Advertising and Public Relations, i.e. generational renewal, has not had any effect in this regard in this sector.

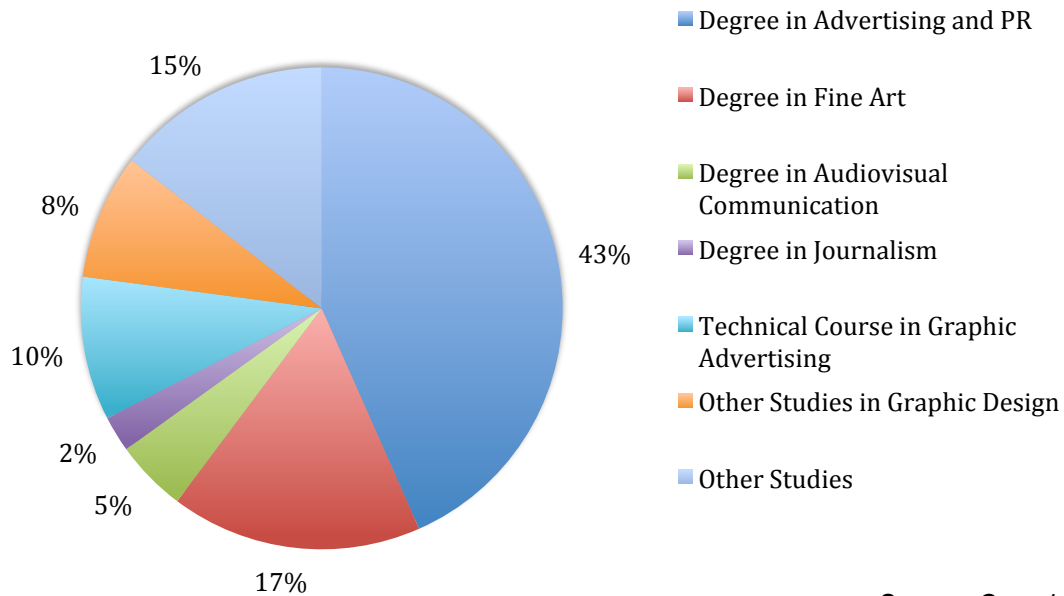
**Graph 3. Age of Art Directors broken down into gender**

Source: Own data

#### **5.2.1.2. Education received**

The training received by the Art Directors who responded to our survey again shows that this profession is halfway between advertising and art. A degree in Advertising and Public Relations is the basic training received by 43% of the group, followed by 17% who studied Fine Art. The next most frequent qualifications are linked to the area of Communication: Audiovisual Communication and Journalism.

Especially significant also is the 10% who studied a course as a Technician in Graphic Advertising, and another 8% who studied courses related to Graphic Design. Finally, in 'Other studies', the responses were as follows: Psychology, Architecture, Computer Science, Economics and Finance as well as a peculiar '*self-taught*'. Around 80% have a university degree.

**Graph 4. Education of Art Directors**

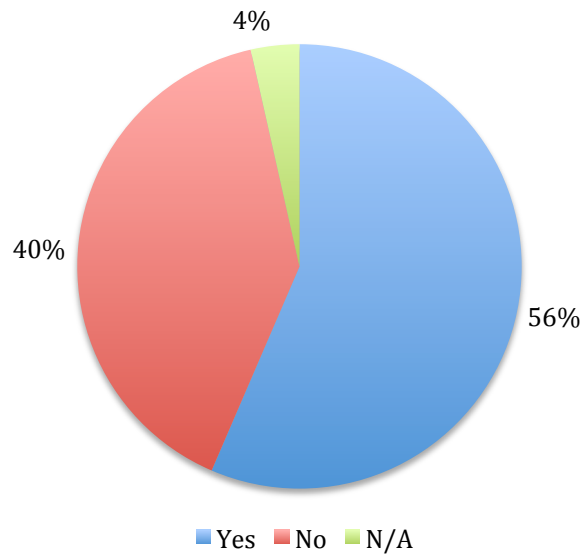
Source: Own data

The universities that where the respondents studied are: Complutense University of Madrid (10), University of the Basque Country (3), Antonio de Nebrija University (3), University of La Laguna (3) Autonomous University of Barcelona (2), UEM University (2), University of Alicante (2), University of Barcelona (2), followed by other universities that appear once each.

We also asked them whether they had received any specific training in Art Direction during these university courses: 51% say they have not received any specific training in Art Direction, compared to 49% who say they have done so. In both cases we see graduates in Advertising and Public Relations and in Fine Art. This indicates that access to the profession is not related to having chosen this subject during their degree course.

We also asked whether, in addition to the basic qualifications, they had received any additional specific training in Art Direction. More than half, 56% (48 subjects), said they had, as shown in Graph 5. Of the Art Directors who said they had completed additional training 34 said they did these courses after finishing their university studies, 7 after starting work and 4 said they did additional training at the same time as a university course. Only 3 Art Directors did not answer when asked about this issue.

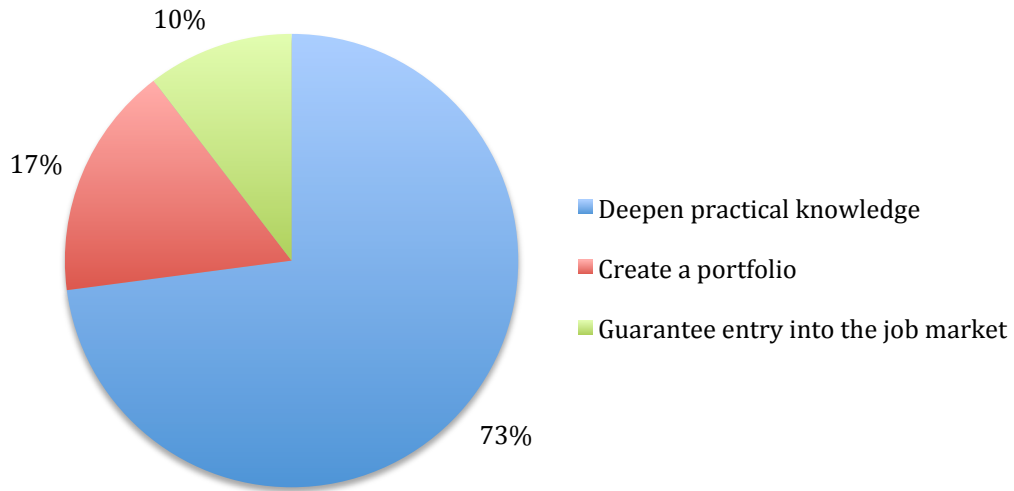


**Graph 5. Additional training in Art Direction**

*Source: Own data*

The above data allows us to state that the additional training is a course that graduates decide to do mostly on completion of higher education. As for those who have decided to expand their knowledge after starting work, they say that it is a consequence of not feeling fully trained to do the job.

However, it has also obtained information about the reasons that led them to take training courses like this. The first motivation is to deepen their skills, at 73%. Then the concern to create a portfolio follows, at 17%. Fairly closely, at 10%, is the guarantee of getting access to the job market. This data clearly shows that their previous education, at university level in almost all cases, is not seen by Art Directors as being sufficient to go directly into a work environment. The discrepancy between the theoretical and practical training means that graduates go in search of a practical vocational training which will lead them into the reality of the advertising business and guarantee them the creation of a portfolio during the training period.

**Graph 6. Reasons for doing complementary courses in Art Direction**

Source: Own data

Among the centres indicated where they have done these additional training courses are at least 7 centres analysed in section 5.1. of this chapter: Complot (6), Zinkproject (3) COCO European School for Communication and Visual Arts (1), Creactiva School for Creatives (1), CICE Professional School of New Technologies (2), ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering (2) and Miami Ad School Madrid (3). In addition, one person acknowledges being completely self-taught.

### **5.2.1.3. Work experience**

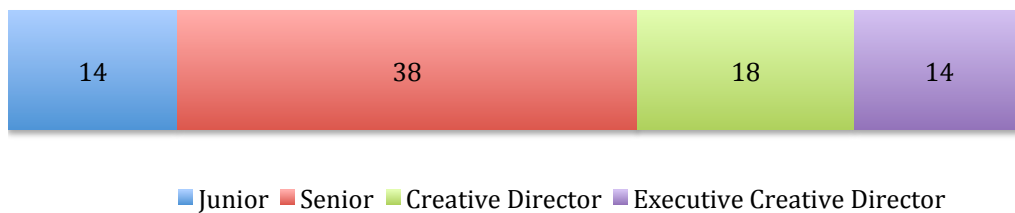
The average length of time the professionals who answered the survey had worked in their jobs is 10.2 years; 10.29 years for men and 10.03 years for women. The largest group (37.64%) is in the range between 5 and 10 years. Around 22% of respondents have less than 5 years' experience, and the same percentage falls within the range of 11 to 15 years. Only 2 people claim to have 25 years' experience in the profession, and nobody claimed to have worked longer than this (Graph 7).

Turning to the professional category, most of the professionals are in the intermediate area: thus, 44.7% (38 subjects) of those who completed our survey are Senior Art Directors and 21.17% (18) are Creative Directors. At both ends, we see 16.47% (14 subjects) who say they are Junior or Executive Creative Directors (Graph 8).

**Graph 7. Years working in Art Direction**



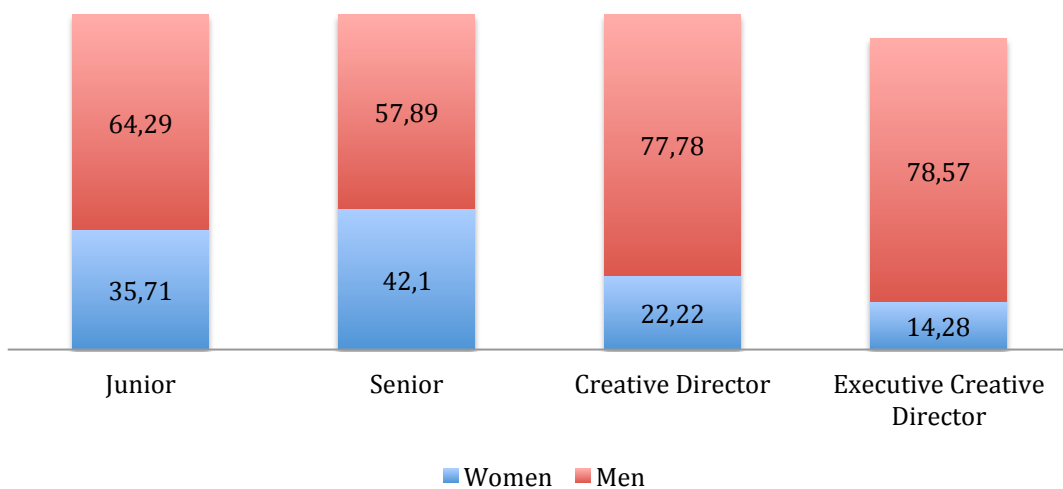
**Graph 8. Professional categories of Art Directors**



Source: Own data

If we analyse the breakdown of women and men in each of the job categories, the following graph shows that the percentage of women decreases as one moves up the occupational hierarchy, a phenomenon that we also saw when analysing the profile of university lecturers.

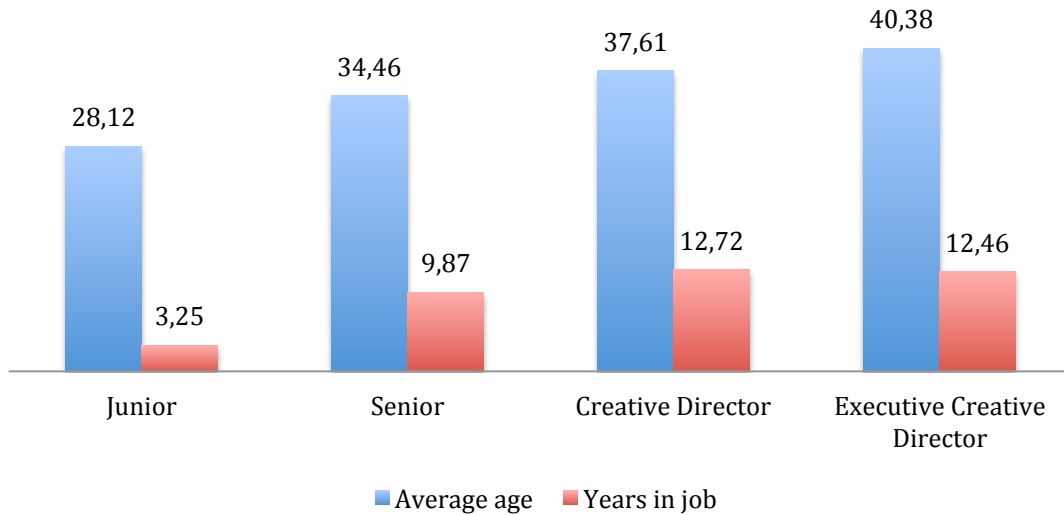
**Graph 9. Professional category and sex of Art Directors (%)**



Source: Own data

If we compare the employment status with age and with years of professional experience, we see that they are directly related. However, few professionals can achieve the position of Executive Creative Director because of the limited number of posts available compared to the rest of the job market.

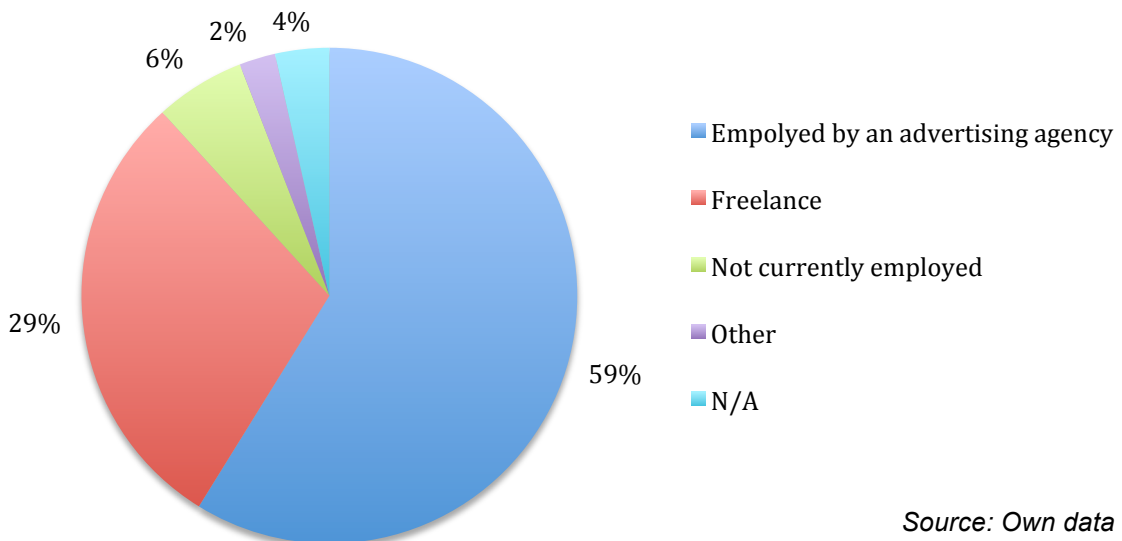
**Graph 10. Professional category, average age and years of work in the job as Art Director**



Source: Own data

As for the employment situation, more than half of the professionals surveyed (50 subjects) are working in an advertising agency and 25 work as a freelance. Five professionals, of whom 4 are women, were not employed at all at the time of the survey.

**Graph 11. Work situation of Art Directors**

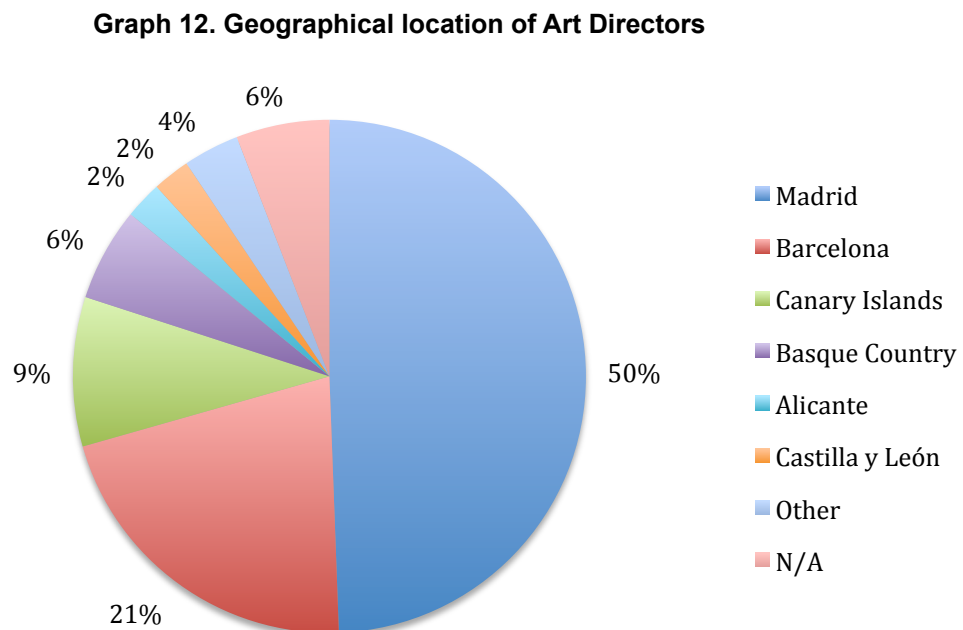


Source: Own data

In general, we can say that within the group of people working for an ad agency we find all the professional categories, including virtually all of the juniors. The freelancers have a slightly higher average age (37.20) and more professional experience (11.72 years), so it is logical not to find junior professionals here.

#### **5.2.1.4. Location and size of advertising agencies**

In previous sections it has been seen that both the advertising industry and training in communication and more specific training in Art Direction are located in Madrid and Barcelona. According to our survey data, the professional activity of Art Director is also consolidated around these two cities. Thus, 50% of those who completed our survey work in the Spanish capital, 21% in Barcelona, the rest work in other Spanish cities (Alicante, Bilbao, Las Palmas, San Sebastián, Tenerife and Zamora, among others) and 6% have not provided this information.

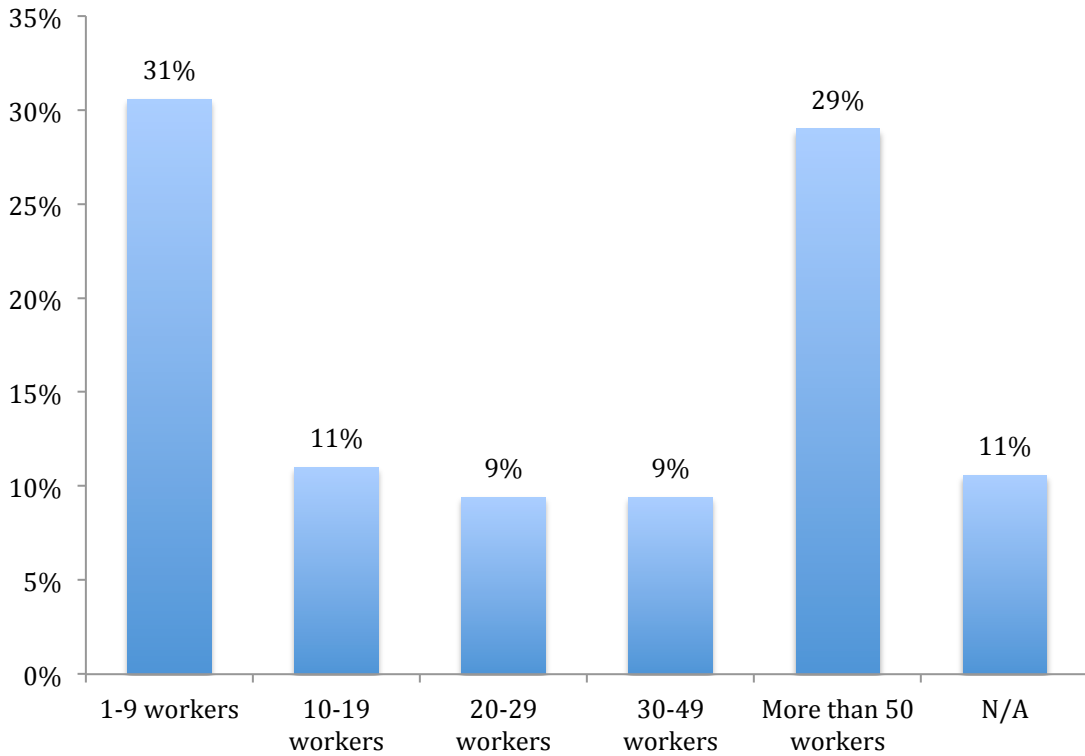


Source: Own data

As for the size of the companies in which these professionals work, the following graph shows that 31% of respondents work in companies ranging from 1 to 9 employees, while 29% work in agencies with more than 50 workers. These percentages make up 60%, representing the two poles of advertising agencies; very small businesses or large companies.

The remaining respondents work in agencies ranging from 10 to 19 workers (11%), followed by agencies that have between 20-29 and 30-49 workers, with each of these groups employing 9%. Finally, a significant percentage (11%) did not know or want to give this information, perhaps because they did not know the size of their company.

**Graph 13. Size of advertising agencies where the Art Directors work**



Source: Own data

In short, we can say that professionals Art Direction are mostly men, with a mean age of 35.7 years and a university education in Advertising and Public Relations and to a lesser extent in Fine Arts or other communication studies. Slightly more than half of them have completed additional training in Art Direction in order to get more practical knowledge.

The average work experience is 10.2 years, very similar in men and women. The professional category is closely linked to age (the older the person, the higher their position), but also of sex: the percentage of women decreases as one moves up the hierarchy. Almost 60% are employed in agencies and around 30 are freelance. Agencies where they work are mostly in Madrid and Barcelona, in either very small firms (1-9 employees) or large companies (over 50 employees).

### **5.2.2. University teaching profile for Art Direction**

The websites of schools and university departments that offer Art Direction show very little information about the professional profile of lecturers, a fact that, as will be seen below, does figure in a highly visible way on the websites of non-university centres. Information on university lecturers is extremely scarce and not at all related to professional specialisation; it only includes their name, contact information (email, office and telephone number), university level and whether a PhD or not, an aspect more closely linked to academia<sup>238</sup> than to the professional world.

These websites do not give any details related to the specialisation of the lecturers in the subject, such as professional experience, years teaching the subject, related research, relationship to the advertising industry, etc. Our survey on *Training in Art Direction in Spain*, which was sent to all the lecturers of the university departments responsible for university education in Art Direction, will allow us to get a clear picture of this lecturer.

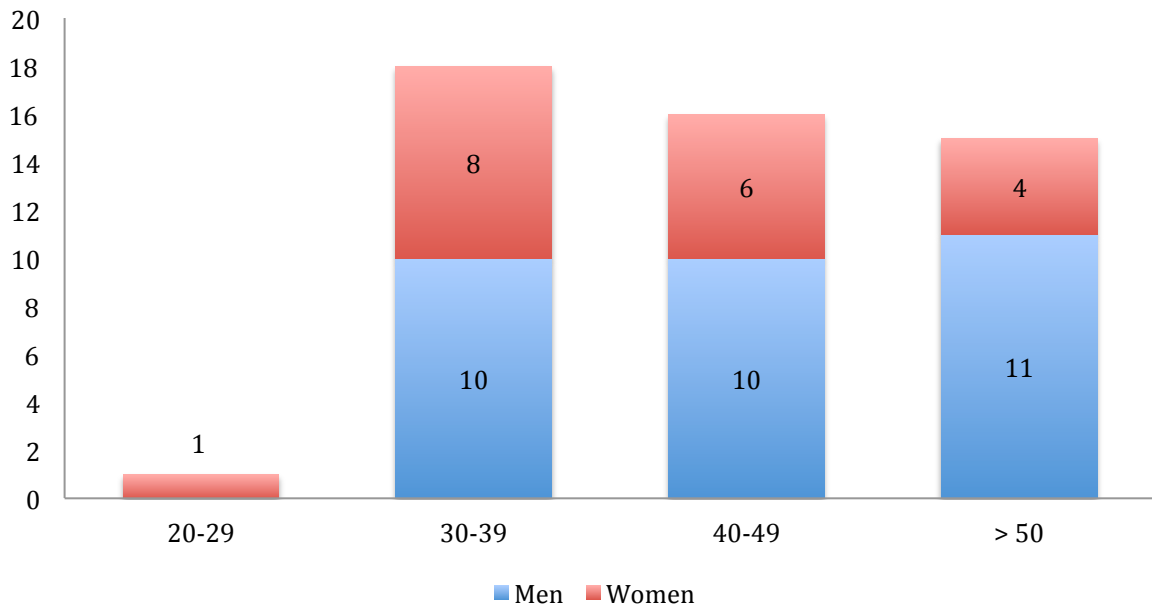
The survey was answered by 197 university lecturers, of whom 50 teach or have taught Art Direction. These 50 teachers are members of staff in one of the following 18 universities or affiliated centres: CUEUSA, UA, UAB, UAN, USPCEU, UCM, UEM, UMA, UMH, UNAV, UPF, UPSA, UPV/EHU, URLL, US, USJ, UVA, UVIC. Although this is a group that may change with the assignment of lecturers from course to course, this picture is the first and most rigorous approach to knowing who is responsible for university education in Art Direction.

The following graph shows that these teachers are mostly in the age range between 30 and 50. The average age is 44, and slightly higher among men than among women. The age range is from 29 to 66 years, but the data shows that there is a lower proportion of women in the older age group and therefore, in all probability, in the more established job categories.

---

<sup>238</sup> The categories of academic staff can be found in the sections on "*Lecturers and other human resources necessary and available to carry out the curriculum*" or similar sections in the documents presented for the verification of degree courses.

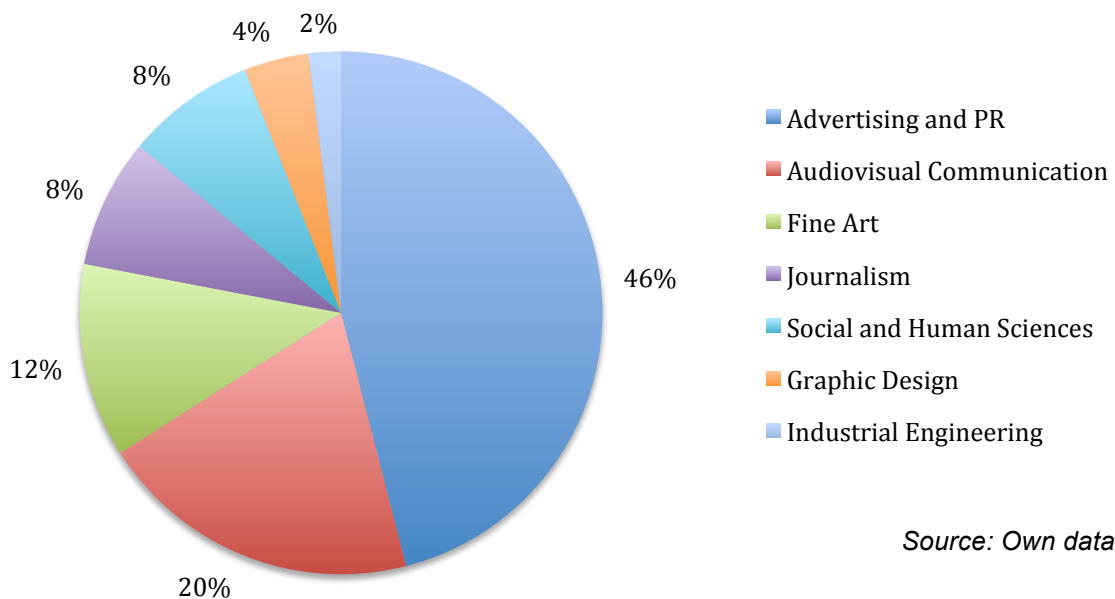
**Graph 14. Age and sex of university lecturers**



Source: Own data

As regards the basic training of these lecturers, most of them are graduates in Advertising and Public Relations (23), followed by other studies related to Communication (Audiovisual Communication and Journalism) and Fine Art. The other lecturers are trained in other Social and Human Sciences (Contemporary History, Spanish Language and Literature, Psychology and Philosophy) in Graphic Design or Industrial Engineering.

**Graph 15. Educational background of university lecturers**



Source: Own data



In addition to this first degree, 6 lecturers have another second degree: in general, Fine Art and Advertising and Public Relations or Audiovisual Communication complement each other.

Regarding the university where these lecturers today teaching the degree of Art Direction were students, we see that most of them come from the Complutense University of Madrid (13), with the others having studied in the Autonomous University of Barcelona (10), University of the Basque Country (4), University of Barcelona (2), University of Seville (2) and University of Navarra (2). Other centres that are mentioned by one respondent each include the University of Deusto, San Jorge University, Ramon Llull University, Pontifical University of Salamanca, Valencia Polytechnic University and Boston University.

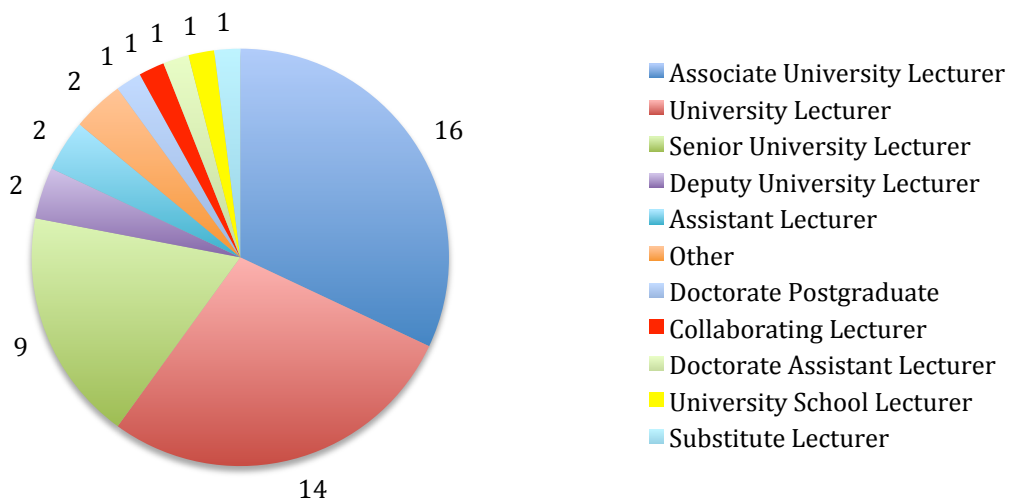
As for specific training to teach the subject, it is disappointing that 14 of these 50 teachers admit that they have no specific training in Art Direction. The remaining 36 have been trained to teach the subject, although the type of training they mention is very varied, as shown in the following table. It is striking to see the absence of specific vocational and/or practical training.

<b>TABLE 2</b>	
<b>SPECIFIC TRAINING IN ART DIRECTION</b>	
<i>(Multiple choice question)</i>	
<b>Training</b>	<b>Lecturers</b>
Self-education	23
Professional practice	15
Theoretical or bibliographic training	13
Workshop in an specialised centre	6
Master/Postgraduate	6
Course in an specialized centre	6
<i>Source: Own data</i>	

It is precisely the need to gain more practical skills that is given as the main motivation by respondents for taking this specific extra training, and 39 lecturers have carried out this training for this reason. Other reasons given include the suggestion of the centre or the requirement of teaching assignment itself (8), obtaining a new degree (6), guaranteeing entry to the labour market (6) and 'other' (17), including personal reasons related to curiosity, personal interest, level of self-demand or continuous learning for personal and professional improvement.

Moreover, if we analyse the professional status of these teachers, it is significant that only 20% have a permanent position at the university (University or College Lecturer). The remaining 80% are Associated University Lecturers (16) and Contracted University Lecturers (14). As shown here, the rest is made up of different categories that show enormous variety, which means the subject of Art Direction is mostly in the hands of teaching staff who lack job security within the university.

**Graph 16. Professional category of university lecturers**



Source: Own data

Usually, these lecturers are part of large departments. The following figure shows that most of them work in departments with a staff of more than 50, indicating that there is a large teaching load, so the possibility of dispersal of subjects may increase. It should also be noted that 14 lecturers have ticked the N/A option, perhaps from ignorance related to their lack of job security.

TABLE 3 SIZE OF ART DIRECTOR UNIVERSITY DEPARTMENTS	
Department Size	Lecturers
> 50 workers	22
30-49 workers	7
20-29 workers	2
10-19 workers	2
< 10 workers	3
N/A	14

Source: Own data

On average, these lecturers have been teaching Art Direction for 9 years, although this number ranges from one to 25 academic years: 17 lecturers have taught this subject for a period of less than 5 years; 15 have done so for a period between 5 and 9 years; Finally, 18 lecturers have done so between 10 and 25 years. It can be said that there is a large group of lecturers consolidated in this area. Moreover, one might think that they are also the lecturers who have the most stable positions; however, among the most experienced also we find the figure of Associate University Lecturer.

The overall teaching assignment of teachers of Art Direction allows us to observe the degree of specificity of their profile as teachers. Figure 47 shows which subjects were taught during the academic year 2014/2015 and allows us to conclude that most of them have completed their teaching with subjects in the area of Creativity (Creativity I, Creativity II, Creative Book, etc.) and Graphic Design (Applied graphic design, Advertising design tools, etc.), or the area of Advertising but with a more general approach (History of advertising, Corporate visual identity, etc.). Less close, but attached to the same department, are subjects related to Audiovisual Communication (Forms of documentary discourse, Management and interpretation of audiovisuals, etc.) and Journalism (Photojournalism, Production, Expression and design in the press, etc.) In addition to teaching on the undergraduate degree course, many of these lecturers teach on various Masters and Seminar courses.

In short, we can say that this lecturer is male, about 44 years old, a graduate in Advertising and Public Relations, an Associate or Contracted Lecturer in a large department with almost 9 years of teaching experience in Art Direction, with little specific training in subject, basically self-taught, and has completed his teaching assignment in particular with subjects in the area of Creativity and Graphic Design, but also from other areas of Advertising and Audiovisual Communication.



### **5.2.3. Profile of non-university teaching staff in Art Direction**

Only 10 teachers from non-university centres responded to our survey about *Training in Art Direction in Spain*. It is obviously a very low figure that requires caution in interpreting the results. However, since there is no other data on the teachers in these centres or any other kind of study on them, we consider this to be the starting point for creating a picture of the teacher in Art Direction outside the university.

These are teachers with a highly professional profile, who claim to have 10 or more years of experience and/or to devote at least 90% of their time to this activity. As shown in Figure 48, the profile of this faculty is one of the main elements of attraction for the courses, so these centres expressly mention the roster of teachers.

Their experience in well-known advertising agencies and professional prestige of the advertising creatives with whom they have had the opportunity to work and/or the awards they have won in different advertising contests are the most valued features for publicising the centre. These lecturers combine their professional activity with teaching, sometimes even in more than one centre. To be able to do both activities, classes are often taught in the afternoon or at night, sometimes every other day of the week. These classes usually end with the completion of a creative project, which this professional will be responsible for judging.

<b>FIGURE 48</b>	
<b>CLAIMS ABOUT THE LECTURERS IN NON-UNIVERSITY CENTRES</b>	
<b>Brother Barcelona</b>	<i>With professionals of the highest quality, carefully selected to meet the objectives of the school.</i>
<b>CICE The Professional School of New Technologies</b>	<i>Instructors with professional prestige and teaching ability.</i>
<b>Complot</b>	<i>Our teachers are the most prestigious professionals with an excellent reputation in each discipline in which we work. All are active professionals who will transmit the current market situation, passing on their experience and teaching you the secrets of their job.</i>
<b>ELISAVA Barcelona School of Design and Engineering</b>	<i>Highly qualified teachers. Because more than 700 professionals and associates who teach in ELISAVA have extensive teaching experience. We work with professionals with a great reputation in their respective fields of activity, who help give students contact with the professional world.</i>
<b>Fictizia</b>	<i>We are proud to be able to say that our teaching team is made up of highly qualified professionals with long careers, which enables them to recognise the real needs of the current changing and demanding labour market.</i>

**IDEP Higher Institute of Design and School of Image**

*We have the best lecturers, all professionals with proven talent. We have a faculty composed solely of active professionals who are leaders in their sector, chosen for their professional qualities and not only for their academic backgrounds.*

**INSA Business, Marketing & Communication School**

*Our lecturers are professionals who have learned their skills and knowledge in different areas and types of companies, which provides a current and practical vision of the content of the different programmes. This also allows them to adapt the course content to changes experienced by companies and thus respond to the needs of the market.*

**The College Of Everything (TCOE)**

*A team of professionals who inspires us. Over recent years we have collaborated with professionals from all areas of the creative industry.*

**School Up**

*Every week we receive a visit from working professionals (creative directors, illustrators, photographers, typographers...), your future co-workers, your future leaders, who will open many, many doors.*

*Source: Compiled from the Web pages of non-university centres*

According to the answers of our respondents, lecturers in non-university centres are mostly men (90%), have an average age of 43 with a range that goes from 30 to 62, have studied Advertising and Public Relations, with 7 years of teaching experience in Art Direction and combine their core business in the profession with teaching.

These teachers in Art Direction have a teaching experience ranging from 2 to 18 years, with an average of 10 years. They often combine teaching with work in advertising, so it is common for the positions they hold in these centres to be as a collaborator/part timer; on other occasions, they have a stronger link as a contracted lecturer or head of studies.

According to data obtained in the in-depth interviews, sometimes the founders and/or Directors of the centres also work as lecturers in them. They also had a long career in the advertising industry before this, during which time they saw a business opportunity to respond to the need to incorporate new talent in Creative Departments. For example, Complot<sup>239</sup>, Miami Ad School Madrid, The Atomic Garden (TAG), The College Of Everything (TCOE) and Zinkproject all started in this way. In addition, these staff members supervise occasional projects and the portfolios, which are also overseen by other working professionals.

<sup>239</sup> "Complot School of Creatives was founded in 2005 as a result of a need: to train creative talent to be useful in the professional world", this statement that can be read on the centre's website.

These lecturers studied the following degrees; Advertising and Public Relations (5), followed by other studies as Journalism (1), Fine Art (1), Diploma in Education (1), Graphic Design (1) or Design and Multimedia (1). Among the respondents, only one person has 2 degrees. As in the case of university lecturers, Advertising and Public Relations and Fine Art complement each other.

As for the specific training in Art Direction, only six teachers say they trained in this area. The type of training that they mention is varied, but what is surprising is the role that self-education (4) has again, in this case related to professional performance. This type of specific training of a practical nature is combined with the completion of a Master's (4) or graduate degree (2) the completion of a course (2) or workshop (1) in a specialised centre and finally a theoretical training or reading of the literature (1). Most frequently, this training is done at the end of completing an undergraduate degree (3) or after starting work (3), since either of these two options shows the need to deepen practical skills, leading to 6 lecturers to recognise this reason as the primary one for this training.

However, taking this type of specific training course is also explained by guaranteeing entry to the job market (2). However, to combine studying with working (1) is difficult, since the performance of a career as Art Director means, according to respondents, remaining in the workplace for many hours.

Of the 10 people who completed the survey, 2 say that they do not have any teaching experience in the particular field of Art Direction and, of the remaining 8, 2 lecturers say they have taught this subject for a period of less than 5 years; 4 have done so for a period between 5 and 9 years; and finally, 2 have taught it between 10 and 18 years. From this it can be seen that the average number of years teaching this subject is 7. In this last group of people, 6 said they taught Art Direction during the academic year 2014/2015, at the same time as another related course, such as Motion Graphics, Creativity and Typography.

In short, the meagre results of the survey do not allow us to paint a clear picture. However, according to the information gathered in in-depth interviews with various experts, this is a very heterogeneous group; professionals of great prestige who combine their professional activity with a few hours of teaching in these centres, together with professionals returning to the centres where they themselves studied. This *recapture* of creative talent for teaching could even be taken as model in universities.

In conclusion, beyond certain similarities –mostly men, with studies between advertising and artistic– the three agents with the most direct link with Art Direction seem completely unrelated to each other. There is little or no coordination between the three groups: in general, the university lecturers do not work in the sector and neither the faculty of creative schools nor the industry itself is collaborating with the universities. In fact, there does not seem to be a lot of coordination between university and non-university lecturers either. The only link occurs between teachers of non-university centres and advertising agencies, a synergy that could also be taken as a reference in teaching degrees at university.





### 5.3. PERCEPTIONS ABOUT COURSES IN ART DIRECTION

An analysis of the situation of education in Art Direction could be made by taking into account issues such as qualifications, location, number of students enrolled, success rates, levels of employability or how old the training centres are, among other things. However, we understand that it is the level of expertise –basic degree education vs. specialised training– which should guide the classification of this training, which is an approach that was also used to trace a map of training in Art Direction in the previous chapter.

This means that a diagnosis made of the degree amounts in fact to making a diagnosis of this training at university, both public and private, since this is where these courses are almost entirely taught. In addition, since the entry into force of the EHEA, the subject, mostly called Art Direction, has gained in standing in Communication degrees, although it is still at an early stage.

As seen above, degrees set the subject as mandatory or optional, located in the second cycle of the degree and with an allocation of 6 ECTS credits. The perceptions of the main people related to this training –teachers, researchers and professionals involved the sector– will allow us to understand the situation, establish the training needs and develop proposals for improvement.

The analysis of specialised training, however, involves an analysis of courses that are taught mostly in non-university centres. It is in this type of school where the Masters courses, Postgraduate courses or other types of education are mostly found. This training is extremely varied in its name and its duration, price and other elements. Despite lacking official status and being fairly unstructured, the baggage and recognition of these centres in the professional field means that these training courses are in increasingly high demand from graduates.

Therefore, after looking at the formal aspects of both types of training, we must now conduct a further examination to see the situation from the different perceptions of the various experts involved in it. As we have seen, these professionals do not always know the specific characteristics of the training courses on offer, but instead, they know what the needs of the advertising industry are; similarly, lecturers may not have first-hand information on the latest requirements of the profession, but are aware of the characteristics of university or non-university teaching. Pooling and comparing these two visions will allow us to make a better diagnosis of what the basic or specialised training in the field of Art Direction should be.

### **5.3.1. Undergraduate education**

#### **5.3.1.1. Undergraduate education in university**

Current university education based on development of competences oriented at the professional field represents a certain novelty with which university lecturers are familiar today. New approaches and teaching methods are already part of the university culture of lecturers. However, the advertising industry has little knowledge about its current importance in undergraduate degrees, as is the case with a large part of the population and various business sectors. Indeed, they may be more familiar with the term *Bologna Process*, because it has appeared in the media or because of the controversy that it stirred up from the start. But often advertising professionals do not know all the formal and methodological issues involved in the new curriculum, or have a more or less shaped idea with negative connotations of what its implementation means:

*"In Barcelona there was a time when it was very well taught and the great young designers come from that period but I think now, that is, from the moment the design schools began to link up, started making links with universities, the level of teaching began to go down a lot and when Bologna came into things, the level went right down (...)." (Mir, 2015)*

This perception of current university education by Josep Maria Mir, winner of the National Design Award and a teacher for many years, is shared by many professionals. It shows an even more basic question and reopens an old debate, one that refers to whether current university teaching ensures the acquisition of all the knowledge required (competences, abilities, aptitudes, etc.) to work in a profession like Art Direction. Strictly speaking, an undergraduate course is basic general training geared to the pursuit of specific professional activities, as set out in the information published on career options. However, despite being aimed at training for professional practice, this does not mean that it gives students the absolute ability to perform a particular activity, as the training it includes is not specialised. In this regard, Patxi Doblás has proposed lending universities a hand and defends their position and role in today's society:

*"University is, let's see, it has to prepare professionals for the profession obviously, but it has to be a place where knowledge is taught. Not so specialised. It is a very, very typical discussion, and I've heard people talking about it for a long time. It is an academic discussion, besides; what is a university? Is a university a place where professionals are prepared to practice a profession or is it something else? I think it's something else. The goal is not necessarily to prepare professionals to enter the labour market and know how to...no, I think not." (Doblás, 2015)*

Although the information published by different universities indicates that Art Direction is a career option after graduating –presented as a profession or as professional profile–, when respondents were asked whether the current university education guarantees the acquisition of the knowledge required for working in Art Direction, most stated that these courses does not comply with their mandate, as reflected in Graph 17. In the opinion of respondents, these basic courses don't meet the training needs of a professional profile as specific as this.

Leaving aside the controversy linking the courses with the very purpose of universities, it is possible to see other reasons why the courses are not up to what is expected of them. These reasons may be diverse and be related to different factors; one of them may be the quality of the knowledge taught in a subject, something curiously referred to within the university, leaving the onus of training to the person in charge of the teaching. The following two interviewees suggested as much:

*"Poor, very poor (the courses currently taught in Art Direction). What universities are you asking me about? Very poor in the universities, unless you find a teacher that has a background of working in agencies and changed over to teaching (...)." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

*"If you ask me if I think the curriculum is good, I would say no; not just in this subject but in most of them. (...) Among other things, the subjects are the person who teaches them. So if the person who designs the course has a background in the sector, then they add some things in and leave others out." (Tena, 2015)*

Although as we have seen in previous sections, 43% of the active Art Directors possess a degree or diploma in Advertising and Public Relations<sup>240</sup>, the unexpected consensus about the ineffectiveness of university education in Advertising and Public Relations to prepare people for a career as Art Director certainly calls these courses into question.

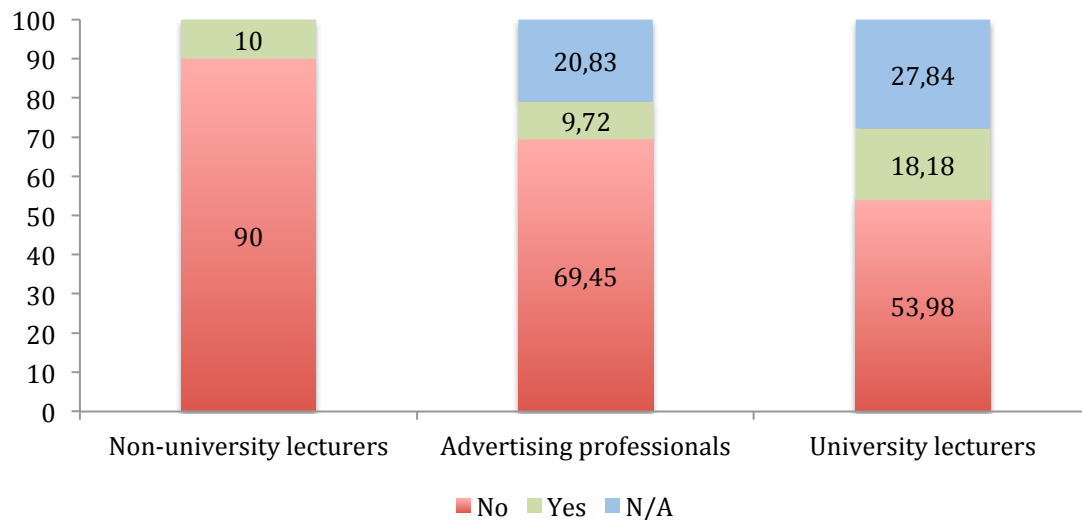
The results show that the teachers of non-university centres are the ones who most strongly believe that the current university education does not guarantee the acquisition of the knowledge necessary to practice as Art Directors. In the case of advertising professionals, the percentage is lower but still significant: 69.45% believe that this training is not designed to meet the demand of this professional profile. The percentage is even lower among university teachers, but even so, more than half of them (53.98%) agreed that current university education is insufficient, while only

---

<sup>240</sup> This indicates that this activity is fed by professionals with a university degree from the field of Communication, although, as we have seen, access to the advertising industry through courses not linked to this area of knowledge is also possible.

27.84% say that it is satisfactory.

**Graph 17. Do you think that current university education guarantees the acquisition of the necessary knowledge to work in Art Direction?**



Source: Own data

Another significant finding is the percentage of university teachers and professionals saying that they did not know or didn't answer (N/A) which are even higher than the percentages who said yes, which are just over 18%. Looking at the results, however, –and this is to be expected–, the university teachers themselves are kinder to the current university education than anyone else, as is also confirmed in the words of this teacher:

*"(...) It seems that we are teaching, I don't know, painting class, and you get to an agency and they say where on earth did this guy come from? I think that is not so true, people are coming out ... I mean you can't expect amazing things but at least they should be able to successfully tackle challenges, shouldn't they?" (Toledano, 2011)*

Although this respondent states that students leave college with acceptable training and go to work in the agencies and added that those who study at Antonio de Nebrija University leave with "good marks" and that "they work" –as they have been told by the advertising agencies where former students are working–, they do not seem very convinced about it. Agustin Medina and Fernando Pulido support what is seen in the survey about current university courses in Art Direction from a less idealistic, more critical point of view:

*"You were just talking about something, a subject, or whatever; well, the way they treat it is terrible. In universities, especially in the public ones in Spain, the syllabus means*

*that they virtually have to do a generic degree. I mean, people don't leave with any notions of copywriting, art direction or media, for example, or anything that specific. It is a generalist thing and then I think it does not do anyone any favours in the sense of specialisation, so when someone gets to the agencies, unless you have done something under your own steam, say you were a child that liked drawing, unless you have got interested in visual stuff more than anything else off your own bat, and you've tried to learn about audiovisual matters, fonts and things like that ... I mean, it's very hard, that the university doesn't teach you that." (Medina, 2015)*

*"No, if they come from the university they have absolutely no idea, for me, from what I've seen. No idea of art direction, nothing. Yes ... but nothing, really nothing at all. And if they come from the new creative schools they only know how to do double page invented campaigns, made up just to win competitions." (Pulido, 2011)*

Ana Hidalgo, also believes that *"the degree is very general"* (Hidalgo, 2011), as in her centre and other similar ones they are concentrate mainly on practical work, areas in which, in her view, the universities don't bother to teach. The lack of practical training that these non-university centres see in students from universities is precisely what has enabled them to position themselves in a very specific niche market in Art Direction courses, as has been admitted by those in charge on various occasions.

Other university teachers also believe that recent graduates are not sufficiently prepared for the workplace, but attribute this lack of preparation to a passive or indifferent attitude by the students. This comment shows that in this process of teaching and learning, students have a fundamental role:

*"I think what a degree does is put the tools in the students' hands so that they can learn. And whether they learn or not basically depends on them, and certainly a person can finish a degree and not have learned anything. I mean, I think that in itself the courses, the subjects and the classes themselves don't qualify anyone for anything if they don't put something into it." (Eguizábal, 2015 )*

*"The university cannot guarantee it. (...) Students leave college at 21, and you're not prepared for anything at that age. You've absorbed all the knowledge you need maybe yes but the expertise or the need to practice ... in college they do all the practical work they can, more or less; more now than in the past. I think from that point of view students leave uni much more confident but they will always be lacking something; it's the environment, it's different, the requirements are different, the goals are different. It's just that you can't jump from college to a company and say 'I know everything I need to know'. No. There is a learning period that will always be so, however much we are in contact, we lack contact with companies, however much we try; the role of a student is very different from the role of an employee in this company and you'll always feel that when you leave uni and you go to the first company, you know nothing. It is not true, you know a lot, you just don't realize it. (...) Then there is also a lot of difference*

*between students and their level of involvement and between some teachers and others logically. (...) Of course it also depends on the lecturers but in the same field not all of them are equally well-prepared." (Miguel, 2015)*

As already mentioned in different sections there are lots of different people involved in the teaching-learning process: administrative and service staff, teaching staff and students. Carrying out the training process without proper interaction and involvement of the student body certainly makes the process more difficult; without their participation you cannot ensure the achievement of the educational objectives, as the previous two teachers, Raúl Eguizábal and Ainara Miguel have pointed out. However, one cannot drop all the weight of higher education on the students either, and if they are not getting involved in the training process we might wonder why this is happening. The current circumstances of college students are something that has not escaped the attention of teachers in non-university centres who are in contact with the academic environment:

*"I kick up a fuss and obviously there are better and worse universities, some teachers are more involved, and other teachers are less involved. There is a bit of everything but it is quite obvious that apathy that is widespread among students." (Fortis, 2015)*

It would be interesting in this regard to have not only the view of one of the parties involved, i.e. the view of the teachers. We should try to find out what is causing such widespread academic disinterest. As we have seen, the same academics have considered that the university education taught in their centres does not really prepare students to go into a job in Art Direction.

Furthermore, Fernando Toledano understands that often the timetables and teaching load do not make it easier to teach these courses, to which he adds that it would be better if students were more involved in the subject of Art Direction. This interest and the effort of teachers would, in the opinion of this interviewee, get *"all they can give"* out of a student (Toledano, 2011). Moreover, he adds that one aspect to improve would be to try to *"fit"* (Toledano, 2011) teachers and students together but concludes that it is not a simple task<sup>241</sup>.

It would therefore be a good idea in future research look at students as part of the training improvement process and find out what is making them apathetic. It would then be possible to see if it has anything to do with the current situation of the advertising

---

<sup>241</sup> This same teacher recognises that it would be easier to do this in a university like Antonio de Nebrija because of its size (small numbers of students in classes) and was sympathetic to the difficulty that larger universities like the public ones must have.

sector<sup>242</sup> and/or training courses.

Leaving aside the advertising business –which is not the object of our study– and focusing specifically on perceptions of current training, we will now enter fully into those aspects that respondents have emphasised in university competence-based training. When conducting this research, we have found certain variations in terminology and lists of competences, a fact that in some cases may be hiding ignorance that still exists around the fields, elements and classifications of these competences, even in the academic environment. Therefore, and in order to simplify the diversity of forms and terms to refer to the set of competences, in our analysis we will use a similar categorisation to the fields of competence established by the *Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)* for this profile: conceptual, procedural and attitudinal competences (AGEP, 2000: 145). The classification that we will use in turn is also grouped taking into consideration the knowledge types described in the Delors Report (1996).

<b>FIGURE 49</b>		
<b>KEY KNOWLEDGE OF AN ART DIRECTOR</b>		
<b>KNOWING</b>	<b>KNOWING HOW TO DO</b>	<b>KNOWING HOW TO BE</b>
KNOWLEDGE	ABILITIES	ATTITUDES
<b>EXPECTED LEARNING</b>		
CONCEPTUAL COMPETENCES	PROCEDURAL COMPETENCES	ATTITUDINAL COMPETENCES
theories, concepts  [wording recognised by: to know, to identify, to acquire]	practical activities, processes, abilities, etc.  [wording recognised by: to create, to carry out, to develop, to apply]	commitment to the work, behaviour, willingness etc.  [wording recognised by: capacity for, to know]
<b>PROFESSIONAL PROFILE</b>		
Art Director		
<b>WORKING IN A SPECIFIC ENVIRONMENT</b>		
Creative Department of an advertising agency		
<i>Source: Own data</i>		

<sup>242</sup> Fernando Toledano suggests that student interest has been affected by the transformations that the advertising business has undergone. At the moment, having a career as a creative is a long-term task, which has meant that both the profession and industry have lost the "halo" (Toledano, 2011) that it had some years ago.



In this complex but vital educational process, the teachers and students, as we have seen, play an important role but are not the only important thing:

*"It is clear that the whole process depends on the people, the teachers and students, their ability and commitment but there is also the fact that if it is not designed properly, if the aspects of the competences mentioned are not covered, then it is difficult to reach really deep levels of learning."* (Suarez Arroyo, 2005)

It is the responsibility of the faculties of Communication Sciences in this case and universities in general to design and deliver training based on the acquisition of competences of various kinds to train the graduates, depending on knowledge areas, to go into jobs appropriate to the level of the knowledge they have been taught.

Debated in academia and questioned by the advertising industry, this competence-based training is now the main form of access to the advertising job market, as was a degree in Advertising and Public Relations prior to the EHEA, providing advertising agencies with the graduate professionals they needed in this area.

Competence-based training is designed to allow the quality of knowledge acquired by the student to be higher than they would otherwise reach. This gives them a basis that will allow them to deepen their knowledge in their chosen discipline and develop personal, intellectual and professional growth that enables them adapt to the demands of the job they want to do.

An Art Director is a professional who will require many competences, attitudes and abilities in their job as part of different knowledge areas they have to have, but they also have to have theoretical knowledge concerning the specific area of communication. On their way through university, students undoubtedly accumulate different kinds of knowledge which will be useful throughout their careers.

### **(A) Knowing: Knowledge**

The first stage for students at university is 4 years long. The theoretical knowledge they acquire will extend throughout the training period, but will have a special presence during the first cycle<sup>243</sup> in degrees related to communication.

---

<sup>243</sup> It is often assumed that students must start their degree by acquiring theoretical knowledge, but this is not always necessarily so. However, the degree of Advertising and Public Relations shares its teaching structure and subjects during the first two years with degrees in Journalism and Media Studies, which usually means that the first cycle is characterised by following this process in which the theory precedes the practice and later in the second cycle subjects specific to each of the degrees are taught, some of them more oriented to a specific profession.

The build-up of competences, adjustment of content to them and the proper placement of the subjects that make up the two training cycles will give students the theoretical basis that they need for the later practical application of everything learned both inside and outside university. This is what one of the interviewees, with both an academic and professional profile, asserts when he says that professional development as an Art Director requires a lot of theoretical knowledge to later be able to carry out a particularly practical job, in which he recognizes that the theoretical basis is essential (Toledano, 2011).

This idea of the existence of conceptual, basic, theoretical knowledge prior to its practical application is shared by other respondents. According to Fernando Pulido –an Art Director with extensive experience within the advertising industry–, theoretical knowledge helps you *"defend yourself and get you to a conclusion about what needs to be done"* (Pulido, 2011). To get to that knowhow it is important that the knowledge is properly designed.

Other professionals, however, believe that it is daily practice that creates knowledge. Carlos Navarro Gutiérrez, with the double profile of a long academic and professional career, says that this theoretical knowledge is learned from what you hear in the agencies, *"breathing it in"*, working closely with both Creative Directors and Copywriters (Navarro Gutiérrez, 2015).

Carlos Jorge, who studied Advertising and Public Relations in the first year of the old University College of Segovia which at that time was part of the Complutense University of Madrid, points out that the training is *"an accumulation of data which you then process"* (Jorge, 2011). For him, having a base is fundamental and he does not mind admitting that he himself has some *"gaps"* and a *"terrible lack of training in Art Direction"*, since he does not have specific training in this area. The knowledge he has is the result of being self-taught, by reading books and by talking to colleagues in a similar job to his own (Jorge, 2011).

Beyond the importance of designing syllabuses that enable the acquisition of competences that fit the profile, updating both theoretical and practical contents on a regular basis is a prerequisite in the opinion of all respondents. This renewal is more difficult for some types of centres such as a university to do. Something similar happens with subjects related to advertising creativity, but to make changes in the curriculum is, as Dan Peisajovich recognises, something that is easier to carry out in non-university centres:

*"We change contents every year and I would say that we not only change content every year but we also close the course content a month before classes begin. It is great because we want to be right up to date. And for a long time you had your contents more or less planned and you could incorporate something from some ad campaign but now there may be a whole extra subject to teach."* (Peisajovich, 2015)

If this task is not carried out regularly as required, there is a risk that the knowledge that the students are studying can become obsolete and therefore have no value in the professional context where they aspire to work. As we said, it is easier to undertake this renewal in structures that are less complex than universities, where changes do not depend in any case on the approval of assessment bodies.

The university is responsible for establishing a syllabus that combines all the theoretical, practical, conceptual and technical aspects. Ana Maria Cortijo explains that the syllabus of the subject that she teaches, *Art Direction and Design* (compulsory subject in the 2nd year), includes this wide range of knowledge:

*"Look, I think my syllabus reflects my vision a bit, because you have to know concepts of communication, you have to understand design concepts, concepts of visual perception, you have to know the history of the profession, the history of visual communication, design history in particular, and the history of art direction in advertising. You also have to know the basics of plastic art and know how to handle it: composition, colour, typography, structures. It is also necessary to have practical and material skills. You have to know to make a digital or analogue presentation, how to make a model, how to develop a complete project, and production issues. From my point of view, this is conceptual and theoretical knowledge, combined with practical ability. There must be an inner matrix, a theoretical and conceptual thread running through the practical vehicle. That is, you have to structure the theory on practice."* (Cortijo, 2015)

At the opposite end, we see negative ratings on such basic aspects as knowledge about running an agency. Although the person who says this is an active professional with a degree in Fine Arts, they have an unsatisfactory opinion on studies in Advertising and Public Relations:

*"(...) They know nothing about the creative department until they start work in the agency. And I come from Fine Arts and I didn't study advertising, but they arrive and say, 'They don't teach us how an agency works at any time'."* (Serrano, 2015)

The total lack of knowledge about running a Creative Department and/or an advertising agency is rather awkward for someone who has studied Advertising and Public

Relations for 4 years, and this is not the only thing that graduates do not know when they complete their studies, according to our interviewees. For example, Vicente Navarro Abad comments on other gaps in current training in Art Direction and emphasises the need to change the theoretical contents so that they can do certain practical things later:

*"There are lots of shortcomings, I mean, I think when an art director shows me their portfolio, they are not trained at photographic level, in many cases not trained at design level or have certain gaps in their knowledge. Really, they are very poorly trained at an audiovisual level, badly trained, also because of technical problems and lack of means. Art directors are best trained at concept level, recently, that's what they have been best trained in."* (Navarro Abad, 2011)

Later we will go fully into the practical and technical knowledge that interviewees have listed in relation to the theoretical knowledge. They themselves, in some cases, have wanted to show the relationship between both kinds of knowledge, especially when the nature of this professional activity is eminently practical and requires both types of knowledge to be correctly implemented.

As is clear from the above, it seems that an Art Director must work with a wide range of knowledge. Some experts define it as *"knowing a bit of everything"* (Toledano, 2011; Tena, 2015). But if they have to have knowledge of many things, as the following two interviewees comment, you have to *"know everything, without being the best at anything"* (Navarro Abad, 2011) or *"you have to know what you can"* (Tena, 2015) because not only will there be other Art Directors who know about those other things, but they themselves will be responsible for delegating various jobs, especially in the creative part, to the best professionals in each field.

In short, although the active professionals we interviewed did not make a detailed diagnosis of all the theoretical knowledge an Art Director must have, all agree that the theoretical basis is essential for doing the job properly.

### **(B) Knowing how to do: Abilities**

If the theoretical training is present throughout the whole education process –with a special presence in the first and second years of the degree course–, the practical contents have greater weight in the third and fourth years. However, theoretical knowledge is usually tested in both the work of the subjects themselves or through other subjects, mandatory or optional, which they are related to in some way in both cycles. In either case, the procedural competences that have to be acquired through

the skill of *knowing how to do* must be correctly established in order to achieve them. This also means that the contents of the subjects and their location in the curriculum are the result of a strategy thought up during its drafting. The moment when this knowledge is applied in a practical way becomes very important in the professional training process.

Although as David Roca (2000: 92) points out, the shortcomings in the practical aspect of Art Direction were already there in the advertising industry at least five decades ago, so it is not something to be treated as something new, but it seems to have become a problem that has not been answered.

It is striking that in advertising when referring to the practical aspect of the work of an Art Director, in many cases the first thing that usually comes to mind is the use of tools or programmes, usually rasterised image editors and vector graphics editors –Adobe Photoshop, Corel Photo-Paint, Adobe Illustrator, CorelDraw, QuarkXpress, etc.–. It is even common to see how other programmes related with animation, programming, web design, layout, or video editing have also begun to be relevant.

Today it makes no sense to think that in an industry like advertising and in the digital era where the Art Director will increasingly require further knowledge there should be the possibility of eliminating this technical training part, although it is true that it is not the only or the most important knowledge they should have. The reality also points to other essential procedural aspects that are part of this job (conceptualisation, carrying out creative work, etc.).

This situation originated with the appearance of Macintosh computers in 1984 and their use in Creative Departments during the same period and in subsequent years of the 90s. Art Directors prior to the digital era did not depend on computers for their work and could produce more hand-made work. After this, however, they gradually had to learn how to use this technology, which meant a paradigm shift for these professionals as commented here by Agustín Medina:

*"I experienced the arrival of the Macintosh in agencies in the early 90s and that was an abrupt change for the craft of the Art Director. (...) But today, well, it's a tool and this technology makes a tremendous difference from the hand-made work of a few years ago." (Medina, 2015)*

Not all Art Directors were able to take on board the appearance of the Macintosh in the same way, but despite this, they remained good Art Directors: *"I have worked with Art Directors who didn't know how to turn on the computer then and they were fantastic Art*

*Directors*" (Toledano, 2011). However, as new generations appeared, success would go to those Art Directors who knew how to adapt quickly to technological changes, something which was eventually fundamental in this profession.

Today handling existing editing programmes is an important requirement for an Art Director, although several lecturers and professionals who were interviewed said they know the management of these programs is recommendable and even necessary, but that they can imagine an Art Director who does not use them without it being central to their being a good or bad Art Director (Toledano, 2011; Jorge, 2011; Navarro Abad, 2011; Zurita, 2015).

Fernando Pulido, who acknowledges that one must have technical knowledge, adds *"it makes life much easier, but that's the thing that you need least"* (Pulido, 2011), as he believes that an Art Director could work simply with a sheet of paper, as they used to do before. This, in a way, might seem contradictory and confusing, as an Art Director at present cannot take charge of directing the Art and supervising the production process of the campaign by themselves. Ultimately, this is only applicable to those who have a high position of responsibility, such as Creative Directors, Executive Creative Directors or General Creative Directors, but it is not normal to find an Art Director in an agency who does not have technical expertise.

The reality of this profile is such that without these technical skills, today an Art Director would not be able to get a job in an advertising agency:

*"There is a scale, and previously it was 'Do you know how to draw?' and now it is 'Do you know how to use a computer?', and that is the first filter. If you do not know how to use the computer is difficult to get a job in an agency."* (Navarro Abad, 2011)

However, skill in handling these tools does not guarantee the result you get with them, as some respondents from different areas have mentioned:

*"You don't have more imagination and more style, or more taste, or greater capacity to capture something aspirational for society just because you have technological skills."* (Jorge, 2011)

*"You can be an expert in Photoshop but still create ugly things and not have any idea of artistic direction."* (Ramos, 2015)

Looking at this, it is much more accurate to think that *"you have to be able to use the technology of your time, and that's final"* (Jorge, 2011) as noted by the Creative Director of Contrapunto BBDO, an idea that is also reinforced by Vicente Navarro Abad

and Carlos Navarro Gutiérrez:

*"I think it's a tool, and I am the first to say 'no computers'. It does not mean that we should not use computers, but simply give them the right importance, no more, no less. I think a computer does not make an art director, something else does, but it is true that the first filter is you whether you know how to use the computer or not."* (Vicente Abad, 2011)

*"For example, I handled the purchase in BBDO of all the computers that were purchased, which were all Macintoshes. So at that time, we bought a new one every two weeks because the agency was growing. So we went from doing it all by hand, with a pencil, with stencils and absolutely everything analogue, to using the new tools. I have gone through the whole learning phase, so I think that way because what I had to learn was that the future Art Directors should learn to handle computers and graphics programmes, Photoshop and all the Adobe programmes. Then, the evolution was towards digital, digital, digital and now everything is almost 90% digital but there is still an analogue part which is what I am talking about here when I say listen, you need to have an analogical creative mind to be able to do things right on the computer. What I have seen is that there has been maybe an excessive movement towards digital resources and as a result analogue, I mean ideas, thinking on paper, simply starting without touching the keyboard, is something that is not still completely understood and one of the conflicts arises out of this."* (Navarro Gutiérrez, 2015)

The perceptions presented here are all oriented to technical knowledge; however, they neglect other competences –not directly linked to technology– which in many cases are more important than this. We will see this later in the section which refers expressly to the training needs in competences of *knowing how to do* in Art Direction.

### **(C) Knowing how to be: Attitudes**

In addition to the theoretical and practical training which an Art Director should have, they have to show a predisposition or a certain behaviour in order to make their way in the advertising industry and have a long career within it. These competences within the scope of *knowing how to be* are also part of the training process and will help the student to make the degree course more useful in terms of finding a job later.

An Art Director must be an individual who actively adapts to the professional work and the ecosystem within a Creative Department, both characterized by dynamism and constant renewal. Experience is certainly an element that will allow this creative to respond actively and adapt quickly to these new stimuli, but until we have worked long enough to gain this experience, the Art Director should first be characterised by various attitudes, which should never be eclipsed by experience or the daily grind of the job.

Here we will see how the attitudes and qualities that the professionals and lecturers interviewed here use to define an Art Director can be condensed into a single overview. So, starting with advertising professionals who hold positions of responsibility in the Contrapunto BBDO and Engloba/Activiti agencies, the quality that stood out above any other was the "*ability to imagine*" (Navarro Abad, 2011) or "*imagination*" (Jorge, 2011). Vicente Navarro Abad goes into a little more detail about this aspect of attitudes and lists another series of them that he values in a profile, such as ambition and perfectionism.

As we can see, the experts have been very brief when describing what the *knowing how to be* of an Art Director is. However, the different experts go into this again in more depth when they discuss the needs surrounding this profile.

### **5.3.1.2. Undergraduate courses in non-university centres**

As seen in the previous sections, Degree courses in non-university centres are almost non-existent. Only three centres that offer this training include the subject of Art Direction in their curriculum; the Elisava School of Design and Engineering in Barcelona, EINA University Centre of Design and Art of Barcelona and ESNE University School of Design, Innovation and Technology. This limited presence could explain why neither the professionals nor the lecturers have expressed any opinion in the questionnaire and in-depth interviews conducted.

### **5.3.1.3. Strengths and weaknesses<sup>244</sup> of the Degree courses**

So far, we have looked at perceptions on issues related to the competences of the subject of Art Direction within the Degree course. In this point we will also try to find out the reality of that education from the point of view of the experts. We will do this concisely but globally, and through a diagnosis of features, capabilities and internal resources, allowing us to look at the strengths and weaknesses of this type of training through a subjective prism.

These aspects, in a way, can be seen as the competitive advantages of the centres where this specialised training is provided. Only entities as consolidated as universities can offer their students approved careers with international recognition, the option of studying in the type of centre and desired geographical location without having some

---

<sup>244</sup> This section does not aim to carry out a SWOT analysis. Only the strengths and weaknesses of this training will be analysed because this research focuses on the internal characteristics of the courses.



previous basic knowledge or a 4-year course that includes diverse subjects, all linked to a particular field of knowledge.

**FIGURE 50**  
**STRENGTHS OF DEGREE COURSES**

- Centres ownership: public and private
- Official title
- Location: university centres in different Autonomous Communities
- Training: 4 years
- Structured training: general and specific training
- It does not require prior specific training
- Provide theoretical and conceptual basis in Communication
- Help in the process of personal and intellectual maturity
- Allows acquisition of general knowledge of environments and routines of the advertising industry
- Help defining students preferences on what professional profile develop

Source: Own data

Most of the experts consulted talked more and in more detail when discussing the weaknesses of these studies. This has allowed us to group these perceptions with the profiles of the respondents. The following figure shows the verbatim responses, grouped around infrastructures, teaching staff, work placements, training and course content and connection with the professional activity.

**FIGURE 51**  
**WEAKNESSES OF DEGREE COURSES: ART DIRECTION**

**Perceptions of the UNIVERSITY LECTURERS**

- Infrastructure: *Obsolete computer equipment; lack of resources; numerous groups; absence of material/appropriate spaces; limitations of the curriculum*
- Teaching staff: *lack of specialised/trained lecturers; there are no professionals in the subject with a doctorate; shortage of teaching staff coming from the practical field; lack of contact with the professional world; the lecturers do not know the profession or the trade; teaching staff without professional experience in a sector that is eminently practical; teachers with little or no knowledge of the market reality; lack of qualified teaching staff; minimal knowledge of the advertising industry*
- Work placements: *lack of work placements; few continuous work placements; few work placements; little guidance about professional work placements; no agreements with advertising companies; little or no offer of work placements in the sector*
- Training/contents: *lack of recognition of field of study; few subjects/hours; no specific training in degree courses; it is optional; the time spent on it; lack of coordination with other subjects; it should be a speciality alongside creativity; low profile within the curriculum; should be a degree or specialisation; few specialised subjects; unspecific; little interdisciplinarity; greater presence and weight within the degree; should be two subjects, theoretical and practical; lack of basic concepts; lacks training in new technologies; training inevitably generic; lack of critical capacity; few hours devoted to graphic design; lack of training workshops; lack of training in specific software programmes; little knowledge of art history; need to conceptualise more; there is hardly any teaching on image (analysis, interpretation, contextualisation ...); too much theory; little knowledge of the history of design and Art Direction; lack of iconographic culture; lack of bibliography at a level other than display; little definition of the functions of an Art Director; teach how to strengthen the creative idea through Art Direction; does not give students*

*visual culture only technical knowledge; lack of content; lack of visual literacy; does not stimulate the ability to find conceptual solutions to problems of communication; need for regular updating of the contents in the subject; partial view of the creative process focused on marketing objectives and not on the creative process itself; lack of lectures and presentations by professionals showing and explaining the development of their own work; there should be permanent updates at conceptual and technological level and enrichment with additional online and offline training.*

- Connection with professional activity: *qualification little linked to practice; not working in creative pairs; no contact with the business world; removed from the profession; it considers itself to be graphic design; insufficient adaptation of teaching to a model connected with the needs of the company.*

#### **Perceptions of the NON-UNIVERSITY TEACHING STAFF**

- Teaching staff: *little professional experience; teachers without professional experience.*
- Work placement: *few work placements; advertising and public relations lack of hours of work placement; 0% work placement; work placement in agencies is not structured.*
- Training/contents: *great parcelling of content; shallowness of the subject; little differentiation between Art Direction and Graphic Design.*
- Connection with professional activity: *removed from the professional world; disconnection with the professional reality; disconnected from the professional field; the number of graduates and the proportional number of agencies in Spain.*

#### **Perceptions of the ADVERTISING PROFESSIONALS**

- Infrastructure: *lack of technical means and resources in the public universities.*
- Teaching staff: *Teachers lack real experience in an agency; they need to be professionals; they are not under constant review and updating; keep abreast of working methods and work trends.*
- Work placement: *few work placements; provide the option of doing work placements.*
- Training/Contents: *nonexistence of Art Direction as a specific subject or few subjects dedicated to this specialisation; not all faculties focus on Art Direction; emphasise new media and formats and visual culture; few hours devoted to teaching software programmes; little (or no) review of the work in the industry that sets trends or succeeds at festivals; too theoretical; outdated tools/techniques; little critical and introspective thought; no web-video and 3D design is taught; lack of work with pencil and paper/artisan and manual design; need to teach the creative concept; facilitate the development of own projects; focus more on conceptualising and cultural references; teaching about the media the ideas are developed for; inadequate practical and technical knowledge acquired in the training and not up to date with new tools and resources; knowledge too generic; turn the degree itself into a 'agency'; emphasise that Art Direction is not the same as Design.*
- Connection with professional activity: *work and timings not real; removed from the reality of the workplace; no relation to real objectives; doesn't teach current forms of work; themes and concepts not practical in the workplace; confusion about the profile, responsibilities and tasks.*

*Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain*

In general, the most negative perceptions in the five groups mentioned stand out because they make continued reference to terms such as *scarcity, little, lack (of), nonexistence, removed from, absence, need*. All of them to refer generally to the limited quality and/or quantity of material resources, subjects or teaching hours, lecturers with ties to the profession, work placements linked to the profession, specific content that reflect professional activity or links with the reality of profession. Additionally, in times when the term *too* has appeared, this has been used again to highlight a negative aspect of the training in question, this time to express too much attention to the theoretical content.



Moreover, here, Carlos Jorge speaks from his own professional experience and extols the importance of university education, but also calls for greater specialisation in the specific training provided in this type of higher education:

*"I think it contributes something, but being in a creative school or faculty is not the only thing. 90% of the people here have done the degree because I think that in the long term it does give you knowledge that does not necessarily have to come out in the first 3 years, or first 4 years ... I think that a student who has just graduated, starts working and says I don't know what use doing the degree was, but wait 15 years. You'll realize that it was worth doing." (Jorge, 2011)*

This degree course has yet to overcome the academic staff's resistance to change although they have shown their ability and willingness for self-criticism. This is one of the challenges that universities have to face in the short-medium term, especially to be able to face a future in which quality prevails over quantity in teaching. The previous two charts also show where efforts by the University should be oriented in general and efforts by the departments and teachers in particular. Therefore, we should try to exploit those strengths and get the most out of them, while simultaneously trying to improve on those negatives and attempt to minimize their effect on the courses. In this sense, as we shall see in later chapters, the experts themselves have shown what the line of action should be when beginning to rethink university degrees, particularly in Art Direction, in a structured and strategic way.

### **5.3.2. Specialised training**<sup>245</sup>

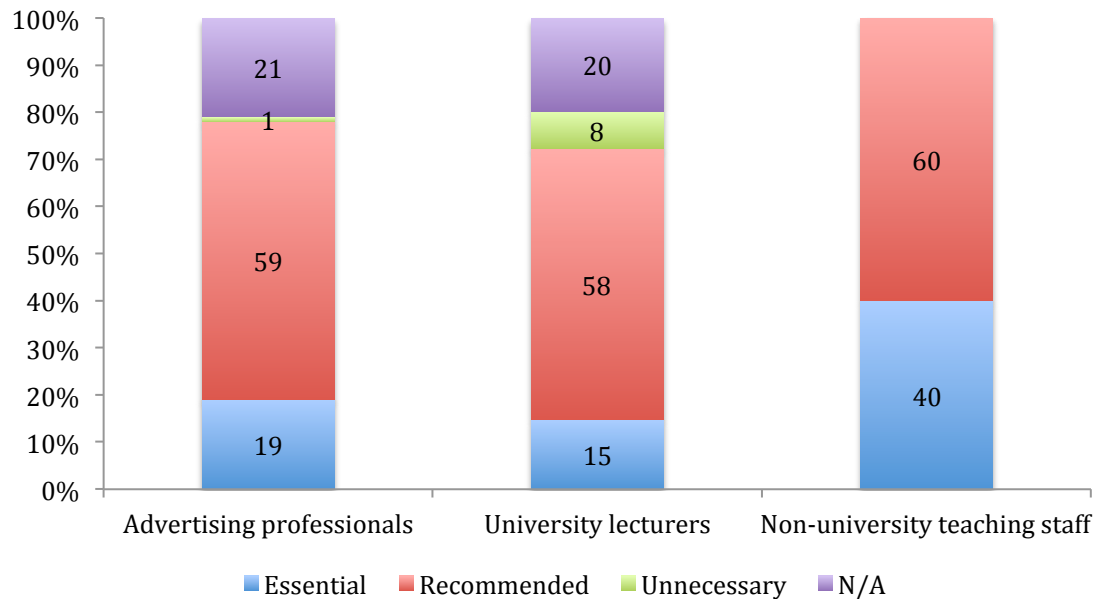
After analysing the degree courses offered by universities and occasionally by some non-university centres, this section will analyse perceptions about Masters, Postgraduate degrees or specialised courses, turning once again to the perceptions that different people –university lecturers, non-university teachers and professionals in advertising– have expressed through the survey and the in-depth interviews.

All the respondents, both professionals and university and non-university teaching staff agree that it is recommended, and to a lesser extent necessary, to complement the basic university degree with learning in a specialised centre.

---

<sup>245</sup> This section is called this, not "Postgraduate Degrees" because that term refers only to the last phase of formal education including university masters and doctorates. However, the term used here covers a wider training; Master's degrees, professional courses and other training, which in most cases is taught in non-university centres.

**Graph 18. Complementing a degree with other training in a centre specialising in Art Direction studies is:**



Source: Own data

Almost 60% of working professionals (50/85) recommended complementing a university degree in a centre specialising in Art Direction studies and 19% consider it essential. Only one candidate thought that it was unnecessary to complete this training and 18 have not spoken about it.

In line with these data, the Executive Creative Director Carlos Jorge underlines something that other professionals also agree with: further training is highly recommended for aspiring Art Directors and very appropriate to the profile, especially in terms of creativity. However, when signing new talent to the agency, they do not consider it an essential requirement that the candidate should have completed a Master's degree or some kind of specific training in this area (Jorge, 2011).

Similarly, among university teachers, an almost identical percentage –about 60%– believe that it is recommended and 15% see this additional training as essential. About 20% have given no opinion and almost 8% see it as unnecessary.

As expected, all of the non-university teachers consider this training recommended (60%) or essential (40%), since they are precisely those responsible for teaching this kind of course.

In addition, university staff and advertising professionals were asked to give the names of the specialised centres they knew about. Significantly, none of the respondents

mentioned postgraduate training or the specialisation offered by four universities, although we must point out that the course given by the University of La Rioja was newly created for the academic year 2015/2016.

As can be seen in Figure 52, both types of experts have listed a considerable number of national and international centres. When the professionals were asked how they knew about these centres, they refer to having been students there, part of the academic staff and/or trainees or the fact that other agency professionals come from these centres.

A large number of university staff said they did not know what specific training centres there were for Art Direction, and most of them did not know any names or mentioned only "*private portfolio academies*". Therefore, the list in Figure 29 has been obtained from the response of a smaller number of teachers, those who showed greater awareness of this area.

<b>FIGURE 52</b>	
<b>SPECIALISED CENTRES MENTIONED BY THE EXPERTS</b>	
<b>ADVERTISING PROFESSIONALS</b>	<b>UNIVERSITY LECTURERS</b>
<b>National Centres (25)</b>	<b>National Centres (29)</b>
1. BAU. Centre Universitari de Disseny	1. BAU. Centre Universitari de Disseny
2. Brother Barcelona	2. Brother Barcelona
3. COCO Escuela Europea para la Comunicación y las Artes Visuales	3. COCO Escuela Europea para la Comunicación y las Artes Visuales
4. Creactiva Escuela de Creativos	4. Creactiva Escuela de Creativos
5. Eina Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona	5. Eina Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona
6. Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona	6. Elisava Escola Superior de Disseny i Enginyeria de Barcelona
7. IDEP Institut Superior de Disseny i Escola de la Imatge	7. IDEP Institut Superior de Disseny i Escola de la Imatge
8. IED Instituto Europeo de Diseño	8. IED Instituto Europeo de Diseño
9. Miami Ad School	9. Miami Ad School
10. Mr. Marcel School	10. Mr. Marcel School
11. School Up	11. School Up
12. Seeway Escuela de Diseño, Animación y Comunicación Digital	12. Seeway Escuela de Diseño, Animación y Comunicación Digital
13. TAI. Escuela Universitaria de Artes y Espectáculos	13. TAI. Escuela Universitaria de Artes y Espectáculos
14. The Atomic Garden (TAG)	14. The Atomic Garden (TAG)
15. The Colleague Of Everything (TCOE)	15. The Colleague Of Everything (TCOE)
16. Tracor. The Communication Arts Institute	16. Tracor. The Communication Arts Institute
17. Trazos. La escuela digital	17. Trazos. La escuela digital
18. Zinkproject	18. Zinkproject
19. CEV. Escuela Superior de Comunicación, Imagen y Sonido	19. Atelier Barcelona
20. CICE La Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías	20. CENP (Centro Español de Nuevas Profesiones)
21. Complot	21. DigiPen Institut of Technology Europe Bilbao
22. Escola Massana. Centre d'Art i Disseny	22. ECAM. Escuela de Cinematografía y del Audiovisula de la Comunidad de Madrid
23. Escuela de Arte 10	



24. Escuela Superior de Publicidad	23. Escola Superior de Cinema i Audiovisuals de Catalunya
25. Fictizia	24. Escola Superior de Disseny i d'Arts Llotja
	25. Escuela Superior Internacional de Diseño y Multimedia
	26. ESDi Escola Superior de Disseny
	27. ESNE Escuela Universitaria de Diseño, Innovación y Tecnología
	28. INSA Business, Marketing & Communication School
	29. Tádel Formación
<b>International Centres (8)</b>	<b>International Centres (3)</b>
1. <b>Central Saint Martin-University of the Arts London (Londres. Reino Unido)</b>	1. <b>Central Saint Martin-University of the Arts London (Londres. Reino Unido);</b>
2. <b>Hyper Island (Sede central en Suecia)</b>	2. <b>Hyper Island (Sede central en Suecia);</b>
3. <b>Parsons School of Design (Nueva York. EE.UU.)</b>	3. <b>Parsons School of Design (Nueva York. EE.UU.)</b>
4. College of Arts & Science (Nueva York. EE.UU.)	
5. Emily Carr University of Art & Design (Vancouver, Canada)	
6. Escuela Superior de Creativos Publicitarios. La Escuelita (Buenos Aires. Argentina)	
7. Royal Academy of Arts (Londres. Reino Unido)	
8. Underground Escuela de Publicidad (Buenos Aires. Argentina)	
<i>Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain</i>	

Of the total number of centres mentioned by the university staff and advertising professionals, we found a list of 18 national centres and 3 international centres cited by both groups (marked in bold in Figure 52). They are entirely non-university centres, so it is logical to conclude that specialised study in Art Direction is located outside the university. However, this information indicates which centres the experts hold in higher esteem to carry out training of this type, which can be helpful for students who are thinking of doing this kind of course in the short to medium term.

### **5.3.2.1. Specialised university courses (Postgraduate)**

As was the case with non-university degrees, the results of the survey and in-depth interviews have not given any information on perceptions about this type of training. The reason is the small number of specialised university courses: only La Rioja International University, the University of Vigo, the Ramon Llull University and the Antonio de Nebrija University offer this type of study. Still, the absolute lack of knowledge about this teaching is significant, a fact that is particularly surprising among university lecturers.

### **5.3.2.2. Non-university specialised courses**

The professionals and teachers consulted agree that non-university centres have recognised the deficiencies in specialist courses at universities as a business opportunity. This would explain, in their opinion, the proliferation of this type of course. In addition, generally, the people who attend these centres have a distinct creative vocation (regardless of the profile) and previous training in communication. The more flexible training, focusing on practice and developing a portfolio, has contributed to this increase in demand:

*"Well, I think that such centres have taken advantage of the situation and have done it very well; they have seen a niche market and have got into it. (...) They have found a space and I think in that sense at business level they have done it very well. From what I know of them, the courses are based on the knowledge of the professionals who go there to teach, to explain their experience and explain the results using the criteria of years of work in the field." (Roca, 2015)*

*"They are covering a deficiency in our system, aren't they? (...) You meet professionals who tell you about their experience and they say, 'Hey, have you realised that what you need is a portfolio?' Of course, that is something we could do perfectly here in the university. It is very good that there are such centres, but on the other hand it is because obviously there is a lack in general in the university, right? And I think this reflection should be taken on board urgently by the universities. It's something we're not offering." (Cortijo, 2015)*

The words of these two respondents confirm that the emergence of these centres is justified by the training deficiencies that the founders have seen in university education. In both cases, furthermore, reference is made to the presence of professionals in the teaching staff, which is characteristic of this type of centre.

For some interviewees such as Daniel Tena, these centres are *"finishing schools"*, i.e., their training focuses on creating campaigns where the procedure, the process and criteria are everything, while the universities teach the whole system behind Art Direction, or *"all the whys"* (Tena, 2015).

Also from the university system, Fernando Toledano believes that additional training of this type is a plus for students but does not think that it is necessary in all cases. He clarifies that sometimes it is necessary to take into account the student profile and analyse *"the particular case and not generalise"* (Toledano, 2011). This lecturer from the Antonio de Nebrija University illustrates this with the following example:

*"There are people who can make the leap to an agency perfectly, and they take the knocks in the agency and finally they say I've arrived and I done some good stuff. The*



*other case is that maybe that leap is too big, and then you have to look for support of some kind." (Toledano, 2011)*

Meanwhile, Ainara Miguel, a lecturer from the UPV/EHU, agrees with the above comments and suggests that the characteristics of each student bear a relationship with the suitability of doing a course like this. At the same time, she gives great value to the amount of things that students can teach themselves in relation with the job:

*"It depends on the student; there are people who already know a lot and I think they could go straight into employment and learn on the job. But you cannot ask someone just out of college to have the same level as someone who has been working for 10 years. But others maybe do need to do another course just because I think they all have to improve their technical knowledge, so yeah (...) I think an intermediate step helps you specialise and helps you focus and concentrate, and it also helps you to see what the professional world in which you want to move is like. You meet people, make contacts. So, I think it would be fine, that's fine but I also think that there are students who do good work and they might go straight into a job, I mean, it would be harder for them and they would find it difficult but they are also going to learn more. They are going to fall down, get up again and make mistakes." (Miguel, 2015)*

These words show the other advantages that this type of training can provide: getting closer to the profession and making contacts that may be useful in finding employment.

Patxi Doblás, a teacher in the same university, understands that this specialisation is only possible because previously there has been basic training in the subject Art Direction in the degree course, which is *"a first hint of contact with the professional field, so obviously the student or the student who graduates and wants to specialise has a knowledge base that means they can study more and do a Master's or a Postgraduate course in the future"* (Doblás, 2015).

Looking at what has been said so far by the university lecturers, it could be argued that the existence of such specialised centres outside the universities is not seen as direct competition or a threat to the universities. Usually, these are centres that have managed to find a niche market based on responding to the training needs of graduate students. The universities have given the basic training that would lay the foundation of knowledge about the field of communication, but students sometimes disown the 4 years that they spent in university and give only these non-university centres the credit for their educational and/or professional success:

*"No, I do not think they are the competition in that way. In the university, we teach what we can, we cannot ask the impossible, it is obvious. I try not to recommend anything,*

*one way or another. It is the student who comes, and above all I always say wherever you go, speak to our old students and if they are positive, then go for it. Whoever enrolls. But of course I will always defend university education because this is where I work, but if a creative school works and students leave there and then find work, great. But of course you've got to remember also that creative schools have an advantage over us, taking students after they have finished their degree, and then of course they are intellectually trained then. It makes me a little sad to see people saying that they only went to a 'creative school', no, no, you've done university, remember? There are many LinkedIn profiles where you see that. But anyway, I don't see it as negative or positive, they just forget the all the stuff that university gave them." (Roca, 2015)*

In some cases, university lecturers, aware of the limitations of training in Art Direction in a degree with a single term's course, take the initiative to organise complementary activities to try to give more specific training closer to professional practice. This is the case of the University of Seville, where through the *From Class to Account –De la Clase a la Cuenta* in Spanish– initiative it offers students the opportunity to participate in an activity that aims to bring them closer to the reality of the profession:

*"Obviously it is insufficient, they will always need additional training, because four months is too short. But anyway, you know the project From Class to Account, which tries to increase the training period, and it really shows when they have done this activity. In the end, here we try to complement the continuity of this training and many of them leave with preparation in that area which is quite competitive. They are additional efforts that we all make, obviously, teachers and students, because the syllabus is not actually designed to obtain any specific quality training, from my point of view in any of the areas, not only in Art Direction." (Cortijo, 2015)*

However, often these are activities that lack recognition even within their own academic field. Attempts to give the students more specific training are not highly valued if not part of the official syllabus. The separation between teaching that is official and unofficial, public and private, basic/general and specialist, etc. is so widely understood that it seems that only degree courses (basic training) organise the basic content around a teaching programme, while the more specific professional knowledge falls to other non-university centres, whose main reason for existing is to make a profit. They are, in the opinion of Patxi Doblás, completely different realities:

*"So one thing is public universities, but then if we compare them with private universities, private universities enter into a separate category, because they are companies that do business, they charge differently and that their curricula and objectives are another kind of service, because obviously a private company is not the same as a public company. A private company works differently, with a different*

*organisation and a different production system, and they produce a different product. In the end, the student is a university student but the system for creating that product that student is different; one is a client and the other not. And then there are other centres that are not universities, but schools or institutes, like the European Institute of Design or Miami Ad School, which are training centres that are widely-recognised and have prestige, but which are also private, not public; they are private companies. So I think that they can't be compared, it is very difficult (...)." (Doblas, 2011)*

Despite the apparent differences and distance between the different types of centres, there is no doubt that the university lecturers closest to the subject of Art Direction and related subjects such as Creativity and Graphic Design should know the characteristics of non-university centres such as their entry conditions and location. This is useful information, especially for guiding students when they ask for help to complete their training in this field. This is what they said in the Complutense University of Madrid:

*"Well, I hate to tell the students because it hurts to say 'Right, apart from the money you've spent now you have to spend more money because we cannot teach you these things'. That's very hard to tell a student, so I don't. But already, say in a small class, when I talk to those who really want to work in this, then we do talk about it; 'and what can we do, where we go or how we can improve our training after finishing because I finish in just 3 months, what do I do?' All these questions come up and they are true because they haven't been answered." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

In cases where the teaching staff didn't know this information, they have had to go out and find the answers to pass on to students, as Marina Ramos recognises:

*"In my case at least, yes I know these things and I've had to find out the latest information but to be honest, I know these things now because my students have brought me up to date. I mean, they finished their degrees and they asked me what they could do and began to tell me all the things there were and I had no idea. So I started getting a better idea." (Ramos, 2015)*

Generally, university lecturers only carry out their work within the university; however, this is not incompatible with having contact with the advertising industry or other non-university specialised training centres. It is particularly useful for both their own teaching and research activities and to be able to advise students about different practical and/or training issues, as we have seen.

Moreover, from the position of non-university training centres, Javier Furones recognises that the type of teaching that he did a few years ago in the Zinkproject school and he currently does in The College Of Everything (TCOE) is *"quite practical"*

and aimed at turning a student into a professional in the *"shortest possible time"*, which reinforces the information obtained in the surveys. However, this same respondent admits that the situation of training centres specialising in creativity was *"entrenched"*<sup>246</sup> –which is an aspect that is also reflected in the survey–, which is why he decided to leave his previous school and create a different concept of training centre. The self-satisfaction that these centres felt 5 years ago is something that had not gone unnoticed in the advertising industry itself:

*"Yes, there certainly are students who seem to be more stale in certain types of advertising that is not going to be what they do and then when they get here they are already affected, and when they see the work they really have to do, when they have been doing ads with a little logo and a little phrase then they don't like the real work. Because it's less fulfilling."* (Zurita, 2015)

Javier Furones realises that the previous situation was not ideal, especially in the case of specialised centres for training students in Art Direction, a specific area of Communication that in his opinion changes every few months. Of course, embracing change is something that these centres can do more easily than universities, as is commented by Raúl Eguizábal. This expert says that it is a more flexible and more instrumental type of teaching, which is not subject to approval by organisations such as the Spanish teaching accreditation body ANECA (Eguizábal, 2015).

The people who matriculate in these centres usually come from an educational background related to communication studies, as is corroborated by many respondents linked to them. In the case of Miami Ad School Madrid, they receive mostly students who have done a degree in Advertising and Public Relations and, in general, these centres place great value on this training because students from other areas are often lost, as they are studying issues related to communication and advertising. However, Ana Hidalgo, director of this centre, also recognises that they also take people who want to specialise in creativity but have done other degrees such as Psychology, Business Administration or Engineering, for example. This expert admits that in many cases their vocation and not just their academic record are what are mainly valued (Hidalgo, 2011).

She also asserts that the differential value of the training offered in her centre is the

---

<sup>246</sup> *"So the problem, especially with the issue of schools, is that in Spain they have become entrenched, that's the problem; that is the problem and the reason why I have come out of Zink. There were two or three schools of creativity, and they were always the ones that won the same prizes, they always set the same standards, and really they had become absolutely entrenched, too safe. And that is the scenario that I want to break out of again. Because really everyone was comfortable, they were all earning good money, the kids were really happy when they left, everyone was working and everyone was really happy."* (Furones, 2011)

fact that the course is practical, which allows students to finish their master's after two years of training with a portfolio that helps them *"sell themselves"* to the agencies (Hidalgo, 2011).

Furthermore, advertising professionals believe that this further training *"makes a real difference"* (Jorge, 2015) and that *"it really shows"* (Serrano, 2011) when these people come to the advertising agencies. This is due largely to the practical approach that is a feature of this training and the fact that the teachers are generally creatives, both Art Directors and Copywriters, currently working. Looking at these statements it can be seen that this is training that complements the previous higher education course, generally a degree course linked to advertising and communication.

### **5.3.2.3. Strengths and weaknesses of specialised training**

The non-university centres account for almost all specialised courses in Art Direction, so the experts were thinking about these types of centre when they were asked about the strengths and weaknesses of specialised training.

The following figure shows the positive aspects that the training in question is founded on, but also reveals negative features that affect these courses and the centres where are taught.

<b>FIGURE 53</b>	
<b>STRENGTHS AND WEAKNESSES OF SPECIALISED COURSES</b>	
<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<b>ADVERTISING PROFESSIONALS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"focused on practical work"</i></li> <li>• <i>"focused on creating a portfolio"</i></li> <li>• <i>"job opportunities"</i></li> <li>• <i>"specialisation"</i></li> <li>• <i>"almost one-to-one teaching"</i></li> <li>• <i>"teachers active in the profession"</i></li> <li>• <i>"know-how transfer"</i></li> <li>• <i>"focused on working life", "reality of the sector", "real projects that simulate the real work"</i></li> <li>• <i>"meet industry professionals", "get business contacts"</i></li> <li>• <i>"updated content"</i></li> <li>• <i>"creative environment"</i></li> <li>• <i>"short courses"</i></li> <li>• <i>"teamwork"</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"the selection process"</i></li> <li>• <i>"they are private"</i></li> <li>• <i>"a large financial outlay"</i></li> <li>• <i>"unofficial qualification"</i></li> <li>• <i>"some lack quality, some are not approved"</i></li> <li>• <i>"location"</i></li> <li>• <i>"duration of courses and workshops is reduced"</i></li> <li>• <i>"too focused"</i></li> <li>• <i>"There are so many that the good creatives just concentrating on two and in the rest there are no reputable professionals that really provide something good in the course from their expertise"</i></li> <li>• <i>"They 'forget' that the work is changing and try to sell the same thing as before"</i></li> <li>• <i>"They have no means to put the course online"</i></li> <li>• <i>"training rather disorganised"</i></li> <li>• <i>"need for previous training"</i></li> </ul>

**UNIVERSITY LECTURERS**

- “specialisation”, “fill inevitable gaps”
- “direct contact with professionals”, “greater knowledge of the subject”
- “relationship with the professional world in large urban centres”, “industry connections”
- “training very practice and experimentation-oriented”, “more adapted to the demands of the profession”
- “other forms of learning”, “dedicated teachers”
- “they focus on the technical aspects”
- “no massification”, “more personalized teaching”
- “freedom of content”, “latest trends”, “visual culture”
- “they teach using real cases”
- “creation of portfolio”
- “workshop group dynamics”
- “training”
- “complements everything that has not been learned in the degree course”
- “guaranteed agency work placement”
- “students with supposedly more interested attitude”
- “meet people with whom to form creative duo”
- “They are very expensive and elitist”
- “geographical accessibility”
- “private centres”
- “possible poor quality of teachers”
- “lack of theoretical content”
- “lack of seriousness and professionalism”
- “no regulation or legislation”
- “uncertain official validity”
- “They are a business (the profession legitimizes them)”
- “schedule”
- “lacking strategic vision that the Degree in Advertising and Public Relations has”
- “targeting a limited labour market”
- “strong dependence on some companies”
- “you have to choose the centre carefully”
- “excessively directed to the profession”
- “prolongs the time before entering the workforce”
- “sometimes they care more about organizing a portfolio that teaching you how to work”
- “repetition of themes and methodologies”
- “lack of training and / or experience of the teachers themselves”
- “more practice than theory”
- “they take advantage of the training deficiencies of university degrees in Advertising and Public Relations and highlight them”
- “intrusiveness”
- “incomplete and partial vision of the profession”
- “a rather theatrical stage for the egocentric advertising professionals”
- “they take graduates, and that’s why they work ... The ‘hard’ part of the course has already been covered by the university”

**NON-UNIVERSITY TEACHERS**

- “focused on professional development”
- “pragmatism”
- “working teachers”
- “real knowledge of the advertising market”
- “working in a simulated reality environment and in permanent contact with the agency”
- “knowledge of the professional sector”
- “opportunities to enter the job market”
- “up-to-date training”
- “studies meet the demand”
- “inaccessible to people without resources”
- “professionals, not teachers”
- “lack of formal qualifications”
- “lack of depth”
- “not all give classes as expected”

Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain

Although in the survey a large percentage felt that further training was recommended and/or essential, when assessing the specific courses offered by these centres, professionals and university teachers alike give a longer list of negative traits. In their negative assessment, university staff refer to the training deficiencies in the degree they themselves teach.

By contrast, teachers in non-university centres listed more strengths and take the opportunity to praise themselves although not loudly; they list fewer qualities than either of the previous two expert groups. Still, when asked about the weaknesses of their centres, they have shown self-criticism, and have pointed out the lack of official recognition, the high price or a lack of depth as some of the weakest points.

A detailed analysis of the assessments in the above figure leads us to conclude that the three expert groups have expressed similar ideas on five areas of utmost importance for this research analysis; the teachers, the teaching, the location of the centres, access to the course and the connection with the work environment. This is a summary of the common aspects of each area:

<b>FIGURE 54</b>		
<b>COMPARATIVE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF NON-UNIVERSITY CENTRES</b>		
<b>STRENGTHS</b>	<b>AREAS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• working professionals</li> <li>• knowledge of the sector</li> </ul>	<b>LECTURERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• same working professionals</li> <li>• teaching inexperience</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• short</li> <li>• specialised</li> <li>• practical</li> <li>• personalized</li> <li>• oriented to the needs that need to be covered in the industry</li> </ul>	<b>TRAINING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• short</li> <li>• out of date</li> <li>• lack of theoretical content</li> <li>• disorganized</li> <li>• not official</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• established in the urban centres where the advertising industry is set</li> </ul>	<b>LOCATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geographical concentration in two nucleus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• timetable</li> </ul>	<b>ACCESS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• private centres</li> <li>• prior training required</li> <li>• high price</li> <li>• selection process</li> <li>• timetable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• job market</li> <li>• networking</li> <li>• creating a portfolio</li> <li>• traineeship in an agency</li> </ul>	<b>WORK ENVIRONMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• restrictive labour market</li> </ul>

*Source: Own data*

As can be seen, the different areas arouse observations both for and against; several aspects are even repeated on both sides of the columns, depending on the position which each expert takes. Perceptions regarding access, for example, are mostly negative, while the link this training has with the work environment is much more positive. While the five mentioned aspects are important for graduates when making a

decision about where to further their training, the last two points can be considered particularly crucial. In many cases, despite what has been stated so far, students are willing to undergo a selection process for a fairly expensive course in order to gain access more easily to a market scarred by the economic crisis.

Despite not being formally organised around the acquisition of competences, the specialised training provided in non-university centres teaches the students many capacities, especially those closely related to *knowing how to do* or the procedural area of Art Direction. This means that they try to go in-depth especially into those aspects more oriented to professional development, leaving aside more theoretical instruction. To achieve their objective, these centres assume that the student has a specific background in communication and avail themselves of a team of teachers trained by experts from the advertising industry.

The rise in recent years of such specialised non-university centres could have led university lecturers to view them as an external threat at educational level, but on the contrary, most of this group encourage their graduates to complete their training in these centres. The business model on which these centres are based seeks to build on existing training gaps in the university degree, which is recognised by both sides, as that they exist to respond to these needs. In fact, those responsible for the centres show a preference for their students to be graduates with a university degree, preferably in Advertising and Public Relations.





#### 5.4. PERCEPTIONS OF PROFESSIONAL PRACTICE

Advertising is an important economic sector whose contribution to GDP has been between 1 and 2.8% in recent years. However, in a period of crisis, advertising is viewed more as an expense than an investment; *"in times of economic crisis, there is distrust and doubt about advertising as an investment compared with advertising as an expense. This is what we call 'Jump the line'"* (Jimenez-Jódar Polo, 2010: 27), referring to advertisers.

In such situations, usually, agencies decide to let various executives go, especially the more experienced one, because there is not enough money to keep them on and the volume of work usually falls: *"Today it is more difficult to make a living from this in Spain, of course; it is more difficult and we have less job security. I know very important senior executives who do not have jobs currently and who have had to emigrate; the luckier ones are in Miami, China or Latin America. Then there are others, people with great reputations, who are really doing very badly in our country"* (Cortijo, 2015).

This undoubtedly has had a negative impact on various areas of the advertising industry, on the work situation of advertising professionals in general and Art Directors and Advertising Copywriters in particular. An Art Director does not make the creative department of an agency by themselves, but as Riesgo Alcaide says (2005), *"If creativity were not useful, we would not need it in advertising"*. The importance that various experts consulted placed on an Art Director's work makes a stark contrast with the difficulties that these professionals find both to get into and to try to stay in this field.

This fact, which mainly affects novice Art Directors, raises questions about the assessment that the advertising industry currently makes of graduates and/or trainees, even if they meet the requirements set to get into the industry. Finding out the views of university and non-university teachers and of industry professionals about the access routes to Creative Departments, the importance of a portfolio and doing courses –considered as training for doing a more or less systemised job based on the activity of an Art Director– will help to shed light on this problem.

All this will allow us to get closer to a concrete reality and understand better what comes after students complete the process of knowledge acquisition of *knowing*, *knowing how to do* and *knowing how to be*; a process that undoubtedly links old educational experiences with new ones based on professional practice, both aimed at helping Art Directors enrich the profession through their talent, vocation and dedication.

They will be the ones who in their daily work will transform themselves, transform creativity and ultimately transform communication, adapting it to the current social context.

#### **5.4.1. The Art Director in the Creative Department**

The Art Director and the Copywriter began by doing extraordinarily specific jobs within the creative process. The Copywriter, exclusively, ran the advertising campaigns and occupied positions of responsibility within agencies, relegating Art Directors to second place and leaving no place for them in positions of responsibility. This was true for decades, both inside and outside Spain. Spanish Art Directors realise it, and even the youngest ones remember these times:

*"There is a very bad habit in Spain, like a negative idea about art directors, that people think that art directors don't think. Why? Because it is a negative insight that has been around since the beginning of the profession, that the ones who did the thinking were the Copywriters. But what has happened? That happened until fairly recently and the creative industry has not gone far enough to change it." (Furones, 2011)*

But finally, as noted above, thanks to the impetus of creatives such as Bill Bernbach, Art Directors have managed to become part of the process of conceptualisation along with the Copywriter, running the process of creating the pieces from that moment on (Navarro Abad, 2011).

In the Spanish case, this happened later. The Art Director was not incorporated into the process of conceptualisation until a few years later, and the American model of agencies not happen at the same time:

*"At that time, the American model was beginning to be imported from about the end of the Second World War and in Spain it arrived in the 60s. I'd say it arrived along with developmentalism and with the opening of the market because then multinational companies began to arrive and multinational agencies, and these companies and agencies needed some kind of advertising advice that was different to what had been done in Spain and in Europe generally, (...) So what appeared in Spain in the 60s was much more defined, because all the big changes that had occurred in the late 50s and the 60s in advertising had already happened, with people like Leo Burnett, Bernbach, Ogilvy, etc., etc. who actually made a great change. And then came creative teams, I mean working together. With Art Directors, you have to remember that they are not an artist but we could say they are responsible for the visual part of the advertisement and what the team makes is not an advertisement, what the team makes is a script or a concept or an idea (...) and then obviously in Spain also, though with some delay for obvious reasons, we ended up having the model that was called for by the advertisers*

*who are the ones who pay, clearly, and ultimately after all are the ones who lead the way." (Eguizábal, 2015)*

In this regard, a reference in this activity and the exception in our country is José Luis Zamorano, who was interviewed in the Journal of Advertising and Sales Control (Anonymous, 1998). He was the first Art Director appointed Creative Director in 1975 in Contrapunto agency. Despite this milestone it was at least five years before this practice spread to other Spanish agencies. In the early 1990s, the change began:

*"Yes, it is true that in Spain creative directors, and especially all the creative directors of the 80s and 90s, were basically Copywriters." (Furones, 2011)*

Until then the power of the texts had been very strong, but during the 90s advertising became totally visual (Furones, 2011), which brought an improvement for the profession and a long-awaited change in the industry for Art Directors. A quarter of a century later and with the job of Art Director about to turn 100, in a period when *"communication has never been as visual as it is now on the Internet"* (Jorge, 2011), it remains an indispensable post and the experts interviewed from various sectors continue to comment on that fact.

In the Antonio de Nebrija University and the Miami Ad School in Madrid they also recognise that today this figure is *"essential"* (Toledano, 2011) and *"extremely important"* (Hidalgo, 2011). Marta Serrano echoes this assessment from the professional point of view and emphasises that the post has *"great importance"* and adds that *"the creative department is something that should also be treated with more care"* (Serrano, 2011). Carlos Navarro Gutiérrez thinks that the importance of this profile remains very great; in fact, from his point of view, those who have *"that visual concept"* (Navarro Gutiérrez, 2015) so sought-after in the profession end up being Creative Directors, which confirms the reality that both figures, Art directors and Copywriters, stand side by side in positions of responsibility.

However, despite having many voices in favour, also we found two opinions that distance themselves from this majority. Agustín Medina explains his vision for the future of the name and the figure of Art Director and Copywriter in the following way:

*"Actually, I wouldn't like to speak about the future of Art Directors, surprising as it seems, as it goes against what you're doing but I don't think, I think there are fewer and fewer Art Directors and fewer of them are Copywriters and more and more of them are ad executives." (Medina, 2015)*

Javier Furones in his job in the techno-creative centre The College Of Everything (TCOE) also differs from the opinions of the majority and notes that in his opinion this figure will become less important *"because the problem is that we are moving from traditional teams that have existed since the beginning of advertising to technical teams. And so ... in that team concept what will take precedence especially is a multidisciplinary person who will cover the work of the current Director of Art and the current Copywriter with technological knowledge and innovation and a programmer at the head, or a technological facilitator of at the head of the team"* (Furones, 2011). However, in the same interview he admits that the figure of the Art Director continues to be necessary but that it must evolve:

*"There is a part of the Art Director's work which is respect for graphic culture and that's never going to be lost, but the thing is that the Art Director who has evolved to the point of having a finger in many pies has to become ... , at a certain level of innovation has to become a person who looks well beyond the computer, (...), but obviously the Art Director is going to become more of a conceptualiser who will handle tools, maybe linked to technology but in the end their sensitivity must be in graphics, in creating an app or for Facebook or for social networking, especially in conceptualising campaigns."* (Furones, 2011)

When talking of the evolution of this figure, Carlos Jorge underlines the importance of a *"greater specialisation"* in the job and a place where various different profiles of Art Director can coexist (Jorge, 2011). However, this interviewee, like other advertising professionals such as Fernando Pulido, rules out the possible disappearance of this figure as he believes that *"we will always need a person who speaks the language of communication, a person who organises ... the communication codes we have, where you have to convey a message that can be visual or words; you need someone who visualises it all"* (Jorge, 2011). A similar position is that given by Vicente Navarro Abad:

*"For me a real agency or a large agency or an agency that has potential to grow needs this figure. If you're asking me, I mean, an agency that wants or has expectations to grow or get bigger needs that figure."* (Navarro Abad, 2011)

As has been seen, when asked about this new situation, both the training centres and the agencies agree on the validity and need for this figure to remain in advertising agencies since it is the art director who *"completes the creative department"*, and their presence is *"vital"*, as recognised by David Roca, a lecturer at the Autonomous University of Barcelona. Unsurprisingly however, the advertising agencies have noticed the changes that are happening in the industry and beyond. Although seen from an

even broader perspective, the changes will not only affect the Director of Art, but will involve all professional profiles in an agency (Toledano, 2011) and not just because new professional profiles linked to Internet have emerged and are getting stronger.

In the specific case of the Creative Department, however, any possible restructuring would affect the figure of the Art Director most. In this case they would have to master the new language of the Internet (Navarro Abad, 2011), learn about new media and how to handle the tools now available (Toledano, 2011). In this regard, in many cases agencies are forcing the Art Director to renew their skills and evolve as fast as possible, to become programmers as well. In other cases, however, they are taking other measures, incorporating the post of programmer into creative teams. Carlos Jorge illustrates this here very clearly:

*"But when the digital world comes into things... suddenly I think the art director has left their traditional world of figure of the art director, I mean, what I am now? Am I an animator too? So now do I have to have programming skills? That's when suddenly the Art Director says I can't also have programming skills, because there is another job that is the programmer who has a very clear position. Not everyone can be everything."*  
(Jorge, 2015)

It seems unnecessary, at least for now, to force the Art Director to transform themselves suddenly when there is another job like programmer who *"has to be there to say you can or can't do this"* (Navarro Abad, 2011) as one of the experts points out, including part of the production process in advance within the creative process. As a result, besides the figure of *"conceptualiser Copywriter"* and *"Art Director conceptualiser"* the figure of *"conceptualiser Programmer"* would appear on the scene (Navarro Abad, 2011).

As they have done since the beginning of the job, Art Directors have joined a transformation in which they have to connect with professionals closely linked to their daily work:

*"Are Art Directors going to become programmers? I don't know. Could a programmer become an Art Director, well ... they would need a lot of training but it could happen, because we have seen that it has happened before in the past. (...). The programmer is increasingly necessary especially for the online issue, that's very clear. I don't know what is going to happen with the Art Director and where it is going. Basically today, the Art Director is essential, within those three, that figure of three (Copywriter, Art Director and Programmer), mainly because the programmer does not have the Art Director's training, which is needed in the ads. (...). The creative team will tend to join up or become bigger, rather than for one job profile to take over another."* (Navarro Abad, 2011)

Everything we have seen so far reinforces the idea that probably the figure of Art Director will not disappear in the short to medium term. All the various training centres should therefore follow the changes that continue to occur within the advertising industry carefully, so as to prepare their students for the new requirements.

*"The Art Director doesn't do little drawings; they are the person who gives all our activities visibility. In that sense, without them many things would not exist; what can't be seen does not exist." (Cortijo, 2015)*

*"If you look at the big picture, I can't imagine communication without Art Directors, at least for now." (Jorge, 2015)*

These two statements show the importance given to the presence of the Director of Art in the Creative Department both in academia and from the professional point of view.

#### **5.4.1.1. Definitions**

Chapter 3 showed definitions of the post of Art Director, gathered from the scientific literature about advertising professions. Many of them see exactly how difficult it is to put together a definitive definition. As we have seen, elements such as the evolution of the advertising industry itself or technological advances have transformed the work of this professional.

But beyond the differences and nuances, to determine the training needs in this profession –the final objective of this research work– it is essential to find points of agreement among current teachers and advertising professionals.

The figure below presents the attempts at a definition made by the experts interviewed. The faltering, hesitations and idealized or rather unspecific definitions show how difficult it is to find a single definition.

FIGURE 55

## ATTEMPTS TO DEFINE AN ART DIRECTOR (In-depth interviews)

<b>Agustín Medina</b> Consultant advertising Copywriter	<i>"goodness me, that's a good question, because they have great <b>aesthetic taste</b> and that is their quality, that aesthetic"</i> <i>"Today I think it's a different thing, today I think it's an executive who is more involved let's say in the <b>creative work</b> or as involved in the creative work as a Copywriter might be."</i>
<b>Ainara Miguel</b> Lecturer UPV/EHU	<i>"someone able to do that, to communicate what he wants in an <b>efficient, original and visually attractive way</b>"</i>
<b>Ana Hidalgo</b> Director, Miami School Madrid	<i>"A creative that has the ability to make it all ... more beautiful, or more aesthetically ... that aesthetically they have a gift that can make everything more ... give it more visual, <b>visual impact</b>, I think."</i>
<b>Carlos Jorge</b> Art Director Creative Director, Contrapunto BBDO	<i>"someone who has to be able to <b>visually encode</b> the advertising message. The <b>craftsperson</b> who does that visually."</i>
<b>Carlos Navarro Gutiérrez</b> Lecturer UCM	<i>"Someone who <b>conceptualises in images</b> in commercial communication. They imagine and create the messages based on images, visually, and develop them as an image."</i> <i>"A master of image, of communication of those messages and they rely on the Copywriter as much as they rely on the art director to shape the message."</i>
<b>Fernando Pulido</b> Art Director Creative Director, Y&R	<i>"An advertising executive who is an <b>expert in image</b>, at all levels, moving and fixed. And design too."</i>
<b>Dan Peisajovich</b> Director, Complot	<i>"This person is someone that carries out the work, that makes it exist"</i> <i>"Not only are they able to carry out certain things but to articulate and direct certain experts in other things that make up the finished work. In other words, they are part of the gears but also a little motor turning other gears, I think."</i>
<b>David Roca</b> Lecturer UAB	<i>"Someone who <b>visualises concepts</b>"</i>
<b>Daniel Tena</b> Lecturer UAB	<i>"when you bring together different channels, different media, different forms of stimulus, audio, visual, etc. there has to be someone who gives coherence and meaning to all these forms of stimulus. (...) The Art Director is like a <b>conductor</b> who says this is coherent in form, this works, this makes sense"</i> <i>"It is the person who has been <b>trained in the form of things</b>"</i>
<b>Fernando Toledano</b> Lecturer UAN	<i>"It would be really difficult for me to give a definition accurate for an art director right now, I think."</i> <i>"<b>A one-man band</b>"</i>
<b>Fernando Zurita</b> Art Director Creative Director, Havas Worldwide	<i>"They have to <b>order and to enhance</b> the ideas that arise, together with the Copywriter."</i> <i>"They also have to work with a lot of different people, they have to manage work with other people who have those skills you don't have or cannot do because you don't have time"</i> <i>"You must also be sensitive."</i>
<b>Javier Furones</b> Director, The College of Everything (TCOE)	<i>"essentially, this is the person that makes the ad beautiful"</i> <i>"they are the ones <b>in charge of all the visual part, of the concept</b>"</i>
<b>Marta Serrano</b> Art Director Senior Art Director Y&R	<i>"they deal with everything to do with <b>visual</b> things, right? From photography, illustration ... say, like images etc., etc. (...) as a whole"</i> <i>"The person who sees it from above and can arrange the work"</i>
<b>Vicente Navarro Abad</b> Art Director Creative Director, Englobal/ Adivity	<i>"I hardly dare. I think it is very difficult to define our job simply because of the fact that we have not finished evolving."</i> <i>"I can tell you that throughout history, and as I have been doing, looking back I can say an art director was a <b>draughtsman</b>, an art director was a <b>layout designer</b>, an art director was a <b>creative person</b> who did the visualisation."</i> <i>"An art director is still being defined and I dare not say what the job will be like in the future because you see how it has changed in a hundred years."</i> <i>"What is clear is that these changes are closely related to technology"</i>

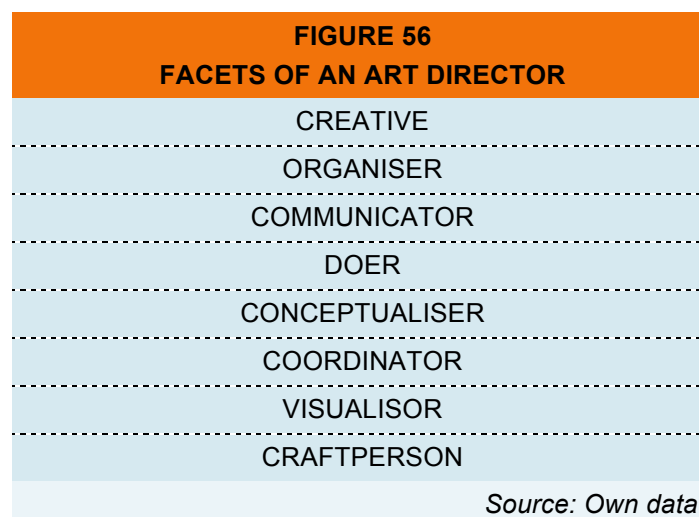
Source: Compiled from the perceptions of interviewees



These statements, along with what has been added from the literature review, leads us to conclude the following:

- It is not easy to give a single definition (this was difficult for all the experts).
- The absence of a single definition does not mean indeterminacy of the profession.
- When making the definition, some aspects of the activity itself have an influence but there are also some outside it, like time and technology, for example. All this is reflected in turn in the responsibilities the Art Director has acquired in each period.
- The Copywriter and other professionals working closely with the Art Director (illustrator, photographer, etc.) also have a place within their own definition.
- It is common to approach the definition of this profession by making a list of their duties.
- They specify a key point where there is widespread consensus: detailing the main function of the job.
- The definition does not refer only to certain knowledge, but is also to do with skills and qualities.

In short, this is indeed such a complex figure that even with all the nuances mentioned so far, in the end it is possible to attribute 8 facets or features to an Art Director:



These facets of the Art Director mean that they do certain activities that do not always have precise limits: participating in the process of concept and conceptualisation; contributing to the creation of effective, original messages and designing them attractively; organising, directing, supervising and coordinating the work of the staff during the production process

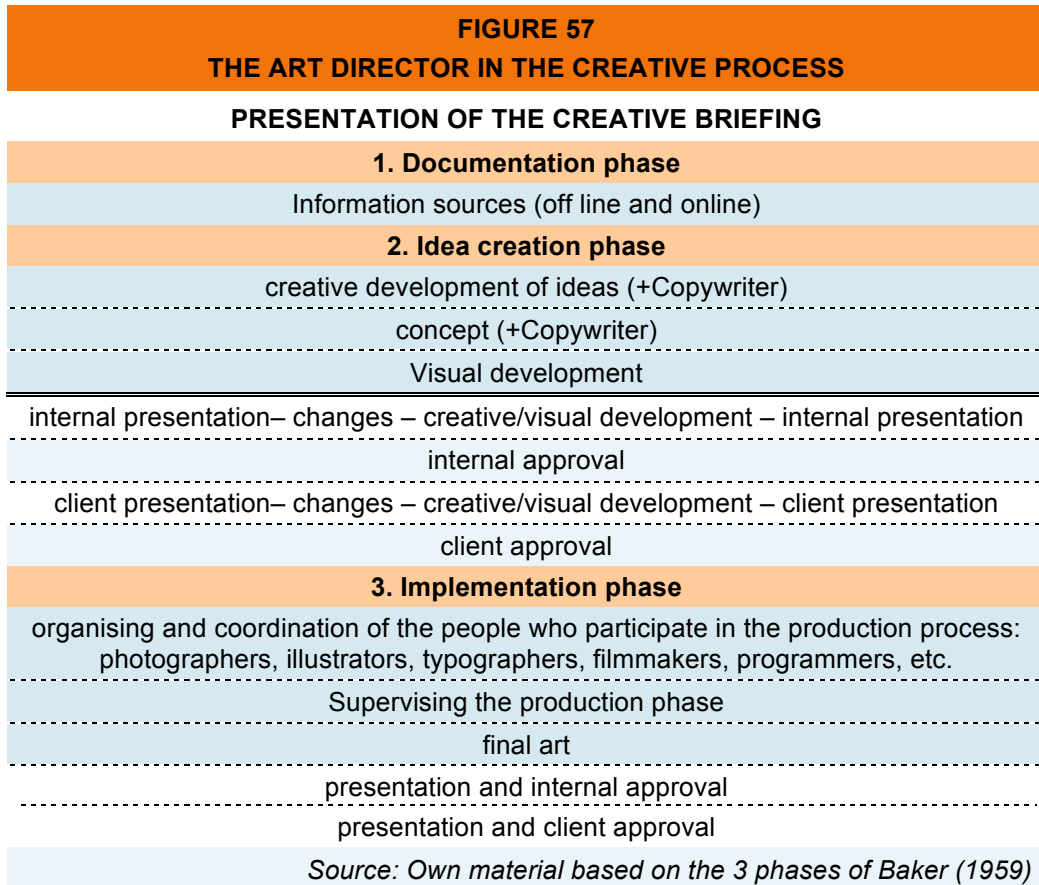
of the final work; taking responsibility for the final result of the advertisement.

The interviewees, like those who study theory, confirm that there are various different functions that an Art Director must fulfil in their daily work as head of the visual aspect of advertising projects. However, despite the fact that working in an advertising agency means that every day is different, in strictly work/professional terms the functions that the Art Director carries out in their job have a rather repetitive nature, as sometimes does the creative process itself. Only personal relationships or specific peculiarities of the work they have to prepare for an account at that time make their day to day different. Often, the definition of creative professions minimises the routine nature of their work and extols the innovation and unpredictability of their work.

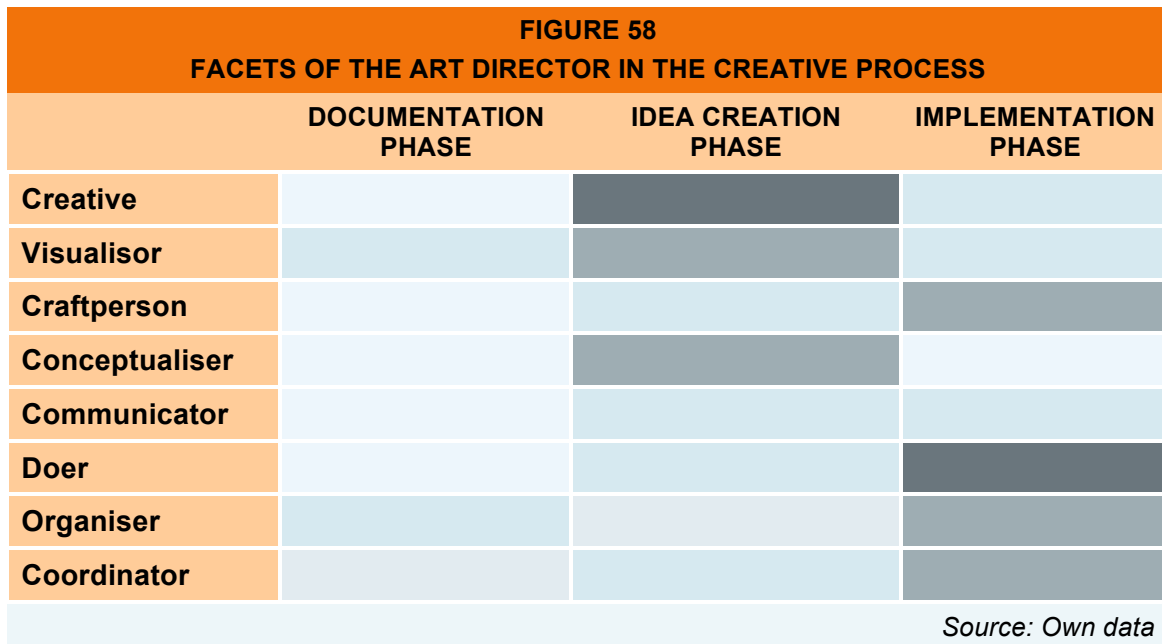
Vicente Navarro effectively and concisely encapsulated the tasks of the Art Director:

*"An art director for me has three tasks: conceptualising, visualising and directing."*  
(Navarro Abad, 2011)

The functions that this professional plays in the process of creation and production of advertising messages show the complexity of this profile, which will be present at all stages of the creative process.



In order to do their job, the Art Director will use both the knowledge acquired during their training and the skills and qualities gained before the job or improved on the job. In the development of the above 3 phases, Art Directors have to keep in mind various limitations in the briefing –economic and time limits in particular– which they must keep to when working on the project. However, all the facets, to a greater or lesser degree, should be present throughout the creative process.



The above figure shows the varying intensity of each facet in all phases. The presence of a professional who combines all these characteristics is essential throughout the creative process.

**5.4.1.2. Art Director and Graphic Designer**

The fuzzy boundaries between the figure of the Art Director and Graphic Designer have already been addressed in the chapter on the theoretical framework and the status of the issue. The interviews with teachers and professionals reveal that also in practice, as there is some confusion in the use of these terms. Both groups agree that this confusion persists:

- "Quite a lot of confusion."* (Toledano, 2011)
- "Lots and lots of confusion."* (Vicente Abad, 2011)
- "A lot of confusion."* (Medina, 2015)
- "Some confusion."* (Mir, 2015)
- "A terrible lot of confusion."* (Ramos, 2015)

This happens largely, as Daniel Tena agreed, because *"in general terms not everyone knows what an Art Director does, not everyone really knows what a Graphic Designer has to do or how far a Graphic Designer's remit goes"* (Tena, 2015). This confusion is based on reasons related with proximity, functions or the production environment:

*"In our country, yes. I think abroad no, but in our country there really is a lot of confusion."* (Vicente, 2011)

*"I think it is often true that the functions and labels are often confused."* (Roca, 2015)

*"There is some confusion because they are obviously very close to each other."* (Eguizábal, 2015)

The borders between the two professional are often very diluted. Often, one of the two professional invades each other's turf: *"It is difficult to establish the barrier between them because the Art Director often invades the field of the graphic designers"* (Toledano, 2011). On the other hand, it is clear that the size of the company influences the shape of the company organigram: *"There have been many times that in companies that are not very large, and in medium-sized companies even if they are national, when they have blurred the boundary of that figure (the Art Director) with the work of the graphic designers"* (Doblas, 2011).

The origin of this uncertainty may lie at a point in the history of these professionals in our country:

*"I understand that it is because graphic designers for many years in our country have fulfilled the function of art director and that has meant that, as we are a country that is always behind everyone else, the art director has not made much progress. It is also true that advertising in Spain for economic reasons normally had to be very limited in resources. Therefore, you couldn't go and get a photographer, I don't know why, but it was to do with if you could do it with the photographer from the local shop and make do. And because of that, actually, you didn't need an art director, you needed a designer."* (Navarro Abad, 2011)

This means that, in some cases, borders have become very permeable when the Art Director is a manager who has needed to know software image editing, so that at times they may have passed the barrier between the two. In other cases, economic reasons have been why the Graphic Designer has been forced to take on tasks outside their activity, crossing the boundaries into another area close to them. Both circumstances, the incursion of the Art Directors into the field of Graphic Designers or vice versa, may have occurred simultaneously.

Also, the size of the agency considerably influences the professional definition of Art Directors. In small and/or medium-sized agencies it is not unusual to find Graphic Designers and Art Directors<sup>247</sup>; as it is impossible to keep two professionals on the payroll, the agency will decide to hire only one of them to do the tasks of both.

In order to determine each of these two profiles better, Ana María Cortijo suggests looking at the training of each. She also adds that there is some similarity between the two profiles but stresses the importance that the Director of Art has been trained in design, something which Josep María Mir, founder and creative director of the brand consultancy SUMMA and winner of the national Design Prize in 2008, also points out.

*"Well there is a real distinction, which is the origin of their training. Traditionally in Spain, designers have been trained in design schools of varying quality; there are some that are number one in Europe and great professionals have graduated from them, especially in Barcelona, also some in Madrid. And usually in these design schools they are trained more in design for corporate communications, branding, aren't they? and less for advertising applications. Advertising and design strictly speaking have somehow been two worlds that were quite far apart from each other until recently. There were the designers who were trained as such and like the refined ones, the intellectuals, those who had worked on the background knowledge and then there were those who came to the agencies who could have come from anywhere, who could have been illustrators or were kids who could draw well. I think that there is nothing further from the reality of design than drawing, nothing further, right? Those two, we shouldn't confuse an illustrator with an Art Director or Designer. Today anyway I think there's a controversy, an argument that every day grows less, as the edges are blurred. And in a branding agency you can be working for advertising media and in a communications agency actually you are doing branding. Advertising agencies have tried to appropriate branding ever since the start when it began to mean something for the customer in Spain and at an international level. So now I think these are two worlds that are already merging together and we can't see a big difference between them, but what I do believe is that an Art Director working in advertising agency should have training in design strictly speaking, they really should."* (Cortijo, 2015)

Many respondents justify the differentiation between both areas by alluding to the greater complexity of Art Direction compared with Graphic design. This is mentioned by Patxi Doblás, lecturer at the UPV/EHU, and Marta Serrano, Senior Art Director at the Young & Rubicam agency, who adds that the Graphic Designer does not have a global vision or the ability to organise work in the same way as an Art Director may. Moreover, Daniel Tena answers the question he himself asked about what an Art Director does

---

<sup>247</sup> "In large agencies it is clear that the Art Director has designers at their beck and call, but in the small agencies it is less clear because they do it all of course, and they call them graphic designers and Art Directors alike, don't they?" (Navarro Gutiérrez, 2015).

that a Designer can't do with *"have an opinion, have criteria"* (Tena, 2015). Fernando Pulido, considers in turn that *"Art Direction is much more demanding"* (Pulido, 2011).

Furthermore, Vicente Navarro Abad states that *"the Art Director knows how to handle many more languages than a graphic designer"* (Navarro Abad, 2011). According to this Art Director, Graphic Design itself is one of these languages, and this precisely would be the big difference between the two.

For Dan Peisajovich, *"an Art Director in advertising would be a graphic designer who knows about communication"* (Peisajovich, 2015), relegating Graphic Design to one area of knowledge they should possess.

Additionally, Vicente Navarro Abad considers that both the form of the work and the conception is different, an idea which the academic Fernando Toledano agrees with. Moreover, Rafa Fortis adds that *"the Designer thinks less and designs more and the Art Director must have a creative part that is essential"* (Fortis, 2015).

However, Ana Hidalgo refers to the character of this professional and notes that designers are more individualistic and timid, compared with Art Directors who she thinks are more *"a selling machine, more aggressive, more attractive"* (Hidalgo, 2011). This last statement is more difficult to corroborate because it refers to aspects related to the personality of each of these professionals, and is a more subjective assessment that goes beyond the remit of our study.

In a different –clearly minority– position, stands Carlos Jorge from the Contrapunto BBDO agency, who claims that there is not much difference between the two professionals. He considers that the key to distinguishing between them lies in specialised route along which each of them has directed their career: communication in the case of the Art Director, and practical work in the case of Graphic Designers.

To sum up, most of the teachers and professionals see a specific role for each of the two profiles, and the need for specific training in each of them, although Art Direction and Graphic Design are often taught together in universities.

#### **5.4.2. Status of access to the productive environment**

The work of advertising creatives relies heavily on knowing the interests, tastes, preferences, aspirations and habits, among other things, of consumers, so that they can subsequently exploit them for the mainly commercial ends<sup>248</sup> of the advertising

---

<sup>248</sup> Among the kind of advertising that does not have this purpose we see social advertising or non-profit advertising (NGOs, religious institutions, etc.), for example.

agencies they work for. Certainly to this dichotomy we have to add the clients and their brands, fundamental for the survival of the advertising agencies and essential for meeting the needs –basic or otherwise– of consumers.

With the turn of the millennium, the *Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)* noted that *"the new world in all its facets will revolve around the communication process. Advertising is essentially communication. For this reason alone, we must expect significant and sustained growth of commercial communication by companies as an economic activity "* (AGEP, 2000: 42).

Five years later and in line with the above, the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación* commented on the suitability of the increase in the number of professionals trained in communication:

*"The most recent studies have taken into account modern university contexts and the development of social and human sciences, and have tended mainly to see an increase in the need for skilled professional workers in the field of communication. This demand has increased steadily since the mid-80s in all developed countries due to the spread of new communication media (FM radio, cable, satellite, commercial television and more recently Internet, digital radio and digital terrestrial television)."* (ANECA, 2005: 16)

Despite this, the economic crisis and its impact on all sectors of production have been responsible for the stagnation seen in global economic development and the decline in investment in communication. This has led to the destabilisation of harmony between the above three groups: consumers, advertisers and advertising agencies. Proof of this is that the purchasing power of consumers has declined, advertisers have reduced or even eliminated in some cases funds intended for advertising and, consequently, the advertising industry has been forced to take drastic measures.

The importance of advertising agencies is based mainly on the creation and production of messages and in the planning and choice of media suitable for them, but the limitations that have emerged in the last 6 years have imposed greater competitiveness on this professional activity and a reconfiguration of its structures, which has also affected the Creative Departments. As a result of the loss of advertisers, less work coming in to the agencies and unavoidable impositions from the top of the agencies, agencies began to dispense with the staff with the most expertise and highest salaries<sup>249</sup>. In the few years since they began to follow these stringent guidelines, an

---

<sup>249</sup> Although advertising work in Spain is considered to be badly paid, bonuses are used as a form of compensation for low wages (Etayo Pérez-Preciado Hoyos, 2008).

almost complete turnover in creative staff<sup>250</sup> had taken place, both in independent agencies and agencies belonging to large media groups, with even more obvious effects on the latter.

This somehow led to the rise of the less experienced senior and junior creatives, something undeniably new, given the normally limited opportunities for internal promotion in advertising agencies. Confidence in these creatives meant modernisation in the new Creative Departments and in creativity in general. However, working conditions accepted in this new situation were less compared with before and human resources available to meet the advertising commissions were also be smaller. As a result, with less money<sup>251</sup>, to the great concern of graduates wanting jobs, agencies begin to incorporate trainees into their Creative Departments<sup>252</sup>.

Training has gained greater prominence in the last five years to the point of becoming a requirement among aspiring advertising creatives. In times of economic downturn, these "*student trainees*", as they are called by one of the experts (Doblas, 2011), provide companies with a way to cut costs. There would be no objection if it were not that the initial concept has been distorted as we will discuss below and it relegated seniors' knowledge to the background. Ana María Cortijo warns that this is "*a hard moment for everyone, for seniors and juniors*" (Cortijo, 2015):

*"Those seniors were in the agencies which can no longer afford them, and where now they have made very young people area managers with lower salaries; those seniors that we have lost are a loss of knowledge. And that is very serious for a profession in which you always learn from your elders, you always have to have a reference, who to follow, who you are interested in, who has done what work, who hasn't? If we lose that reference, we lose quality."* (Cortijo, 2015)

In the next sections, we will examine the perceptions of different experts on how new Art Directors gain access to jobs in advertising agencies, and the importance the specialists attach to training and to the portfolio.

---

<sup>250</sup> Although the beginning of this global economic crisis came in 2008, it did not begin to take effect in the Spanish advertising industry until 2009, and was more acute in the agency hierarchies, especially in the Creative Departments.

<sup>251</sup> The InfoAdex Study 2011 on advertising investment in Spain presented on 28 February 2011 includes the figures for that sector in 2010 where Estimated Real Investment recorded a volume of 12,883.8 million euros, compared with 12,709.0 million euros which were spent in 2009. These figures are proof of an increase of 1.4%.

<sup>252</sup> This was not something new; it was something that has accompanied the profession almost since the beginning. At other times, the term used to describe them was 'apprentice', a term not used today.



#### **5.4.2.1. Access routes to Creative Departments**

The routes to jobs in productive environments are established without doubt depending on the specific professional field in question. In this case, as can be seen in Graph 19, the main route to a job in advertising, according to respondents, is personal relationships or friendships. This has been common in the industry, as recognised by the founder of The College of Everything (TCOE) – *"the only way to get in was through a contact"* (Furones, 2011)– and continues to occur in this sector since, as noted by Fernando Zurita, it is even usual now for people to ask each other *"hey, do you know anyone?"* (Zurita, 2015).

Contrary to what happens now, Fernando Pulido recalls that a job in the profession was guaranteed three decades ago and *"you studied because your father had a studio"* (Pulido, 2011). Two of the experts interviewed, Javier Furones and Fernando Pulido, confirmed that after completing studies in Advertising and Public Relations and Advertising Art respectively, their own beginnings in the profession were in both cases through a contact, because in the former case a neighbour knew one of the largest producers in Spain (Furones, 2011), and in the latter, the father of a classmate had a studio (Pulido, 2011).

Although even today there are still similar cases where people get a job in an agency through social relationships, (as is commented in one of the surveys, this *"is a world that functions mainly by knowing people"* and as Fernando Zurita corroborates, *"you don't put an ad out, you do not look for people in large numbers, you ask, you let word get around and then people come to you"* there are other options through which it is possible to get a first contact with this sector: university work placements, the portfolio and becoming a trainee are respectively the three options that come after personal contacts.

In this case, university work placements are the first choice indicated by university lecturers, evidently. However, in earlier points when asking about the weaknesses of university education in Art Direction, they themselves pointed out the poor relationship between universities and agencies and the *"few or non-existent offers of work placement in the sector"*, which seems to contradict the data obtained here. Furthermore, the picture painted by these same protagonists in interviews is confirmation that university work placements do not always conform to the area of what the student wants to do especially in this particular area of advertising where demand for this profile seems to be virtually non-existent:

*"It is true that in the world of communication it is not one of the profiles most in demand. At the moment what is in demand are people who can do everything. (...). It is a very blurred profile, isn't it? It is not clear at all, but I don't think it's a professional profile in great demand right now in the market, I don't think so (...). I have been working for 15 years in sending students into companies and rarely has anyone asked for an art director." (Doblas, 2011)*

David Roca also corroborates this and say that it could be due to the fact that *"external work placements, it is true that the profile I see as being less used in work placement is precisely that of Art Director, but I think it's precisely because of the technical deficiencies we suffer"* (Roca, 2015). Exactly the opposite situation to what happens in universities is that supported by the director of the Miami Ad School in Madrid, who says that in their centre they have an anticipated demand of students to be trainees in agencies:

*"Maybe we don't have very many students, but we have no difficulty getting them into a job. We have very few students and really all of them fly off the shelf (...) they are people who have done a degree, and they have done two years here (...) there are many people who can see how well-prepared our students are, and they are waiting for them. So, that's very lucky. And they say, well I'm going to need a team for July, send me someone and I start sending the portfolios." (Hidalgo, 2011)*

In addition, the system used in the university system to assign work placements is based on academic results, something not done by the non-university centres. *"Right now they get in because of their marks"* (Miguel, 2015) says Ainara Miguel. This is a procedure that only favours students who show traditional academic performance, penalising students who have a clear idea of what they want to work in, but not the best grades. Undoubtedly, this upsets the equilibrium that should exist between vocation<sup>253</sup> and employment. But these are not the only drawbacks of university work placements. Ana María Cortijo criticises the degeneration that they have suffered both from the universities and from the business environment:

*"What happens is that universities are experts in perverting everything, we are specialists in that, and it is a very old and very wise organism. Now there is the work experience for example, work placement in companies that end up being dead-end jobs, rubbish jobs for students, serving agencies that are in an unfortunate situation*

---

<sup>253</sup> This vocation sometimes comes before university studies: *"I think the student who comes with the idea of Art Direction generally already comes with some kind of background, with sixth form studies in Art or from a module related with Design, Photography or from Advertising Design or Graphic Advertising as they call it in the module, I mean they already come with a generally clear intention." (Ramos, 2015)*

*because unfortunately our industry right now is not at its best and well, the agencies see the opportunity to get cheap labour and the students have the opportunity to see how an agency works. Very good for both sides but it is clearly a perversion of the concept of work placement. I think the work placement can be a very good solution, work experience in companies, for that closer look at the job, but I really think that the university has to be more alert to the possibility that professionals in the format they deem appropriate can have a real collaboration." (Cortijo, 2015)*

Asking the universities to regulate work placements in a more organised way is something that Carlos Navarro Gutiérrez pointed out previously, when expressly referring to the creation of a "university bulletin":

*"Here and in all universities, the advertisers end up just always coming and taking the bright students for themselves. I think that's fine but that it could be taken further. The thing is that they then complain when they return... this is a general opinion, it is not specific... that they have haven't learned very much. And then others come back really happy (...). So there's a bit of everything, but I think that the university-business connection in terms of creativity needs a lot of work and it's there but there's not very much, there just has to be more, you have to force it, there should be signed contracts between the universities and the agencies saying 'you take 20 of our students every year even if you only take them for 6 months or 3 months, or you do this for us or you come and make a presentation about the agency', because that connection exists in other countries already, but here it's hardly used." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

In this sense, in the advertising industry Fernando Zurita supports both ideas, i.e., the ideal situation that university students can effectively do work placement in agencies, like trainees, but that it would all be very clearly defined in advance:

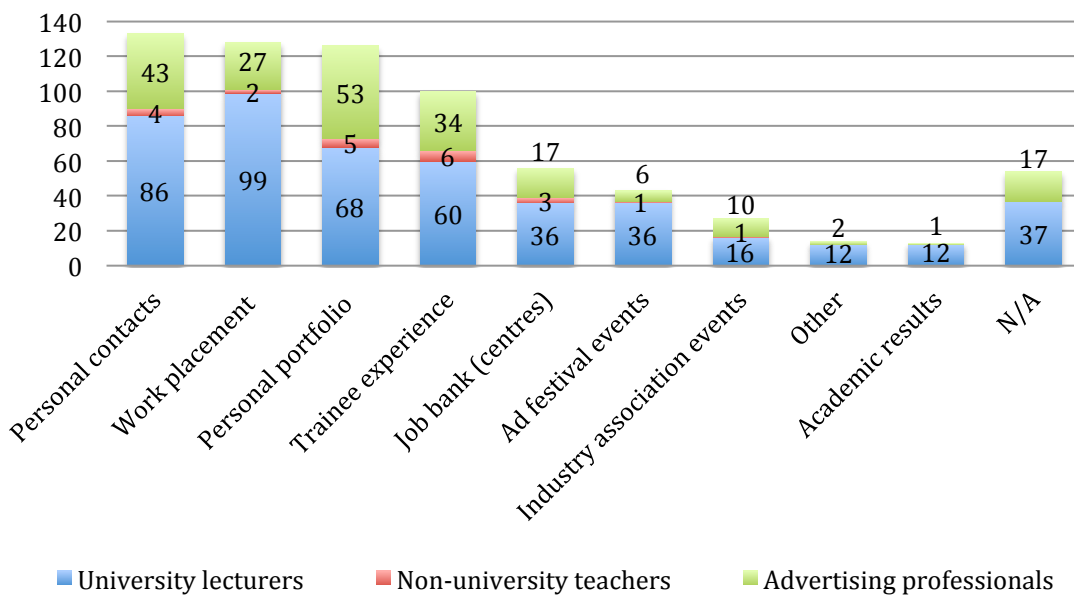
*"Well, ideally, they could have these work placements in agencies with a set of rules and things like that, so that there would be agreements between faculties and big firms, that would be fine, and actually, that would also protect them I think more than anything." (Zurita, 2015)*

On the other hand, for professionals and teachers in non-university centres, the presentation of a personal portfolio and doing a stint as a trainee as the main gateway to the advertising industry are both more important, both of which we will look into in more detail later on. Creative schools and other specialised training centres, where often the professionals themselves teach classes, base their teaching mainly on making a folder of personal work and the promise of access to a work placement, something that it evidently reflected in these comments:

*"It is true that there are people working in agencies who teach in specialised centres (...). In fact, it is true that the people who have contact with these things are the ones that get people into jobs or make it their job to get these people into agencies." (Zurita, 2015)*

As in the case of university teachers, advertising professionals also contradict themselves; when asked where the contents of this course should be trying to go, their answers put making a portfolio in fourth place. However, they insist that a portfolio is the main tool for accessing the job market. In turn, later in Graph 20 we see that for these experts not having a portfolio is the second element that stands between applicants and getting a job.

**Graph 19. What is currently the main access route to the job market?**  
(Multiple choice question)



Source: Own data

As shown in Graph 19, in addition to the access routes to the job market already mentioned by the experts –personal relations, doing university work placements, presentation of a personal portfolio and getting experience as a trainee– they include other less valued pathways but which also allow students to have a first contact with the working environment. On the one hand, university work experience, an option widely supported by university lecturers, ranks second. Again, this is something seemingly contradictory to the reality noted above by the University of the Basque

Country; the shortage of supply of work placements related to this profession. On the other hand, the scant importance given to industry association events and academic results is striking, although the latter is the current system of allocation for university work placements. Another interesting piece of data in the graph above is the number of university teachers and professionals who did not answer this question.

Art Direction is a very practical profession which values above all procedural skills and attitude or vocation<sup>254</sup>, something that many experts agree on. In addition, notes Raúl Eguizábal, youth is another important component that provides positive aspects to the profession, so *"what you can't do is prolong people's working lives, with technologically obsolete people preventing the entry of young people who do actually have those capabilities and that way of thinking that connects with the modern world"* and continues that what is missing in the Art Direction is *"to renew their people, in other words, to let young people in with their fresh ideas"* (Eguizábal, 2015).

There are hundreds of graduates in Advertising and Public Relations in Spain per year and while it is true that not all of them are cut out for advertising creativity, the workplace must also cope with great demand for posts. As the absorption capacity of talent in this area is limited, the agencies turn to shortlists for candidates, as happens in many other areas:

*"The problem with most people is that you have to first be aware of one thing, a reality in the advertising market: the advertising market is a profession where there are few jobs and there is a lot of demand for employment. What does that mean? That means that people who get into this club are very well-prepared, and have had very good training."* (Fortis, 2015)

In these circumstances, recruitment includes an interview to show a portfolio, even in the case of people coming to agencies through personal contacts. These rules have long been accepted by aspiring Art Directors, who are forced to comply with the various conditions presented to them by the agencies. The agencies play safe and choose those who demonstrate higher skills or more creative talent for this activity<sup>255</sup> through the portfolio. The competitiveness that characterises the profession begins with this first contact, and the competition becomes even fiercer when the graduates

---

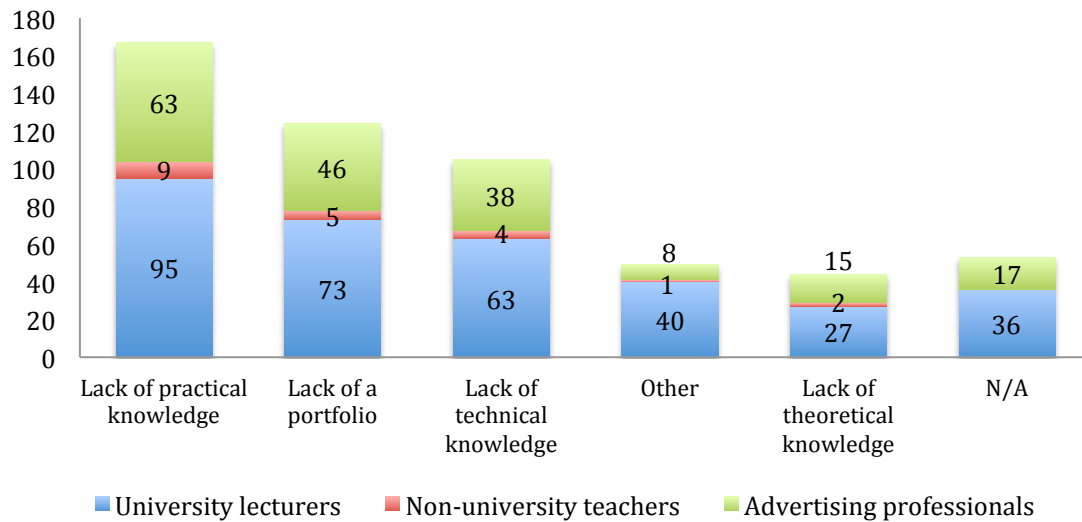
<sup>254</sup> *"More than a job, Art Direction is a vocation or at least it should be; I believe that our profession can be pain or pleasure depending on your vocation exclusively"* (Cortijo, 2015) and this is something that the directors of agencies bear in mind when deciding who goes and who stays because this *"is a very self-sacrificing life, with a lot of stress, with very tight deadlines often and with moments with nothing to do in others. Advertising is a special kind of lifestyle"* (Cortijo, 2015).

<sup>255</sup> Academic results in this case are not a guarantee of professional success, as has been pointed out in Graph 19, and in this profession the portfolio and vocation are of great significance.

have completed specific additional training.

Looking further into this matter, it is interesting to see the concrete perception of the experts about the difficulties graduates have when making this first contact with the job market. Here we can see that various aspects mentioned earlier in this chapter are also repeated here.

**Graph 20. What are the difficulties that a graduate or postgraduate will encounter when try to get a job (Multiple choice question)**



Source: Own data

All experts give the same order for the difficulties facing graduates trying to access the advertising market, as can be seen in the graph above. Although it is not something new, it is striking that the gaps in practical knowledge are at the top by a wide margin from the rest of these difficulties. In previous sections when we tried to find out how they would describe the contents of an Art Direction course, the specialists gave a similar order, highlighting practical content, theoretical content, technical content and a portfolio among the top ones. This shows again that the experts have clearly identified the problems that Art Direction teaching faces.

In the ‘Other’ option, the detailed answers by respondents in all cases points in three different directions. The first one clearly puts the economic crisis as the main culprit, and these are some of the comments given: *"few jobs because of the economic crisis"*, *"lack of work in the sector"*, *"economic crisis and restructuring of the advertising system"*, *"the problem is the job market and not the student"*, *"difficulties in the sector"*, *"lack of job opportunities"*, *"business in recession for lack of effective results"*, *"saturated job market"*, etc. The changes in the industry we have seen, caused largely

by the current economic crisis, do have an impact on getting a job, and not just in the case of graduates, as Ana María Cortijo has commented; she also notes that *"Everything is difficult at the moment (...) and well, we still can't see light at the end of the tunnel yet"* (Cortijo, 2015) although on the other hand she recognises the contradiction that exists between the current situation of economic instability and continuity of the job of Art Director in this situation:

*"Theoretically this is the area where there should be more work (...) in the end, things have an image and however little activity there is, they have to have that image. Perhaps you can do without a strategic plan or a communication plan but you can't ignore the fact that in the end it all has an image, doesn't it?"* (Cortijo, 2015)

The second type of difficulty refers to the lack of training in relation to the reality of the profession and existing work routines in an advertising agency: *"they have the knowledge but do not know the companies or their production routines", "scattered theory, little current information", "lack of professional competences", "they leave university without knowing anything, 15 weeks of teaching guarantee absolutely nothing, that's clear", "lack of familiarity with formats and how to produce them", "they don't teach them how to think, lack of advertising culture"*. All these specific aspects have already appeared throughout this chapter and show the insufficient practical orientation of university courses in this field and poor correspondence between this training and the professional environment.

Finally, the third type of difficulty points to *"professional intrusion"*. Daniel Tena, a lecturer at the Autonomous University of Barcelona, said that the directors and managers of advertising agencies opt for candidates who have completed their training in design schools or come from other degrees (Psychology, etc.) in this way denying graduates of Advertising and Public Relations<sup>256</sup> (Tena, 2015) access to the job. However, when certain sectors of the advertising industry made this kind of appointment, training is not the element that they think about most, but the knowledge that people outside the communication area can contribute to advertising, as other experts who were interviewed point out.

The agencies say that the current plight of the advertising industry means that, regardless of the training background of candidates, the people who get jobs in this profession are the ones who solve problems. Rafa Fortis recognises this:

---

<sup>256</sup> This same respondent acknowledges that *"people in Advertising and Public Relations know more or less what is wrong with the strategies; the element of staging fails them"* and continues by asserting that in Barcelona agencies *"feed on design schools"* (Tena, 2015). As recognized by the same author, this is because the degree itself has failed to focus and give value to this profile.

"Agencies are having a very bad time, very bad, seriously, and the multinationals are holding on but they are reducing funding from head office and well, the independent agencies I'd rather not say, so if you put someone into an agency now it has to be someone who will save the day." (Fortis, 2015)

In order to discover what kind of knowledge, characteristics or qualities a new Art Director should have in order to be able to "save the day", we asked experts to rank the options below in order of importance:

**FIGURE 59. KNOWLEDGE/CHARACTERISTICS/QUALITIES IN AN ART DIRECTOR WHO IS STARTING OUT IN THE PROFESSION**

	University lecturers		Non-university teachers		Advertising professionals
1°	practical knowledge	1°	conceptualising	1°	conceptualising
2°	conceptualising	2°	intuition and experimentation	2°	practical knowledge
3°	theoretical knowledge	3°	practical knowledge	3°	intuition and experimentation
4°	technical skills	4°	technical skills	4°	technical skills
5°	possession of a portfolio	5°	possession of a portfolio	5°	possession of a portfolio
6°	intuition and experimentation	6°	professional experience	6°	theoretical knowledge
7°	professional experience	7°	theoretical knowledge	7°	professional experience
8°	being winner of a competition for young creatives	8°	being winner of a competition for young creatives	8°	being winner of a competition for young creatives

Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain

As this figure shows, advertising professionals and non-university teachers show similar preferences, largely due to the link both experts have with the reality and needs of the advertising workplace. As a result, conceptualising, possessing practical knowledge and technical skills are among the top four, all relating to the most procedural competences of the activity. Alongside these are intuition and experimentation, skills more linked to the competence of *knowing how to be*. Then fifth, the possession of a portfolio appears, a key tool in the professional development of an Art Director, as discussed below. Among those aspects that have a lower valuation are theoretical knowledge, professional experience or being winners of a competition for young creatives.

However, university lecturers make a slightly different classification. The biggest difference is in the emphasis they place on the theoretical knowledge, which they put in



3rd place, relegating intuition and experimentation to 6th place, the latter being a key factor in this job in the opinion of the other two groups.

Certainly we can speak of a predominance of the competences of *knowing how to do*, which makes sense as it is a predominantly practical activity. This reality and the data obtained show the need for the universities to influence the teaching of practical knowledge related to the activity itself.

In short, we can say that when entering the job market, those aspiring to work in Art Direction are more highly-valued if they stand out in the following aspects:

- Qualification: degree of adaptation in training to the specific professional activity (practical, technical and theoretical);
- Attitude and vocation of human resources (willingness to experiment, taking responsibility, command of specific language, proactivity, etc.);
- Possession of a portfolio: quality of ideas and their execution.

#### **5.4.2.2. Traineeships**

Traditionally the profession and the Spanish agencies have long wanted to teach future creatives (Hidalgo, 2011). Apprenticeships have been present in this industry for a long time:

*"In the past they did this, because you could have trainees and also had time for them. Now there is no time for trainees, so they can't learn if there is no time. Before, things happened in plain view, now they don't occur in sight of everyone so that sharing is not like before. People used to share before, they used to say, 'look, stick this here for me' and they stuck it but now this doesn't happen, so there is no choice but to do a training course. That's why I say that the more solid the training is, and I don't mean academically, but the more solid it is from the point of view of learning on the job, so much the better." (Mir, 2015)*

Despite the passage of time, the situation is not so very different from decades ago, and getting a job as Art Director straight away is also unlikely nowadays. The high standards in the profession have meant that in-house trainee schemes have become established in recent years as an essential process so that aspiring creatives –whether Art Directors or advertising Copywriters– can be part of the daily agency activity in the creative teams and carry out the technical and productive part of the daily work:

*"I think being an Art Director today without having knowledge of technique is complex because in the end the job has a technical side, the productive part of Art Direction as*

*well as the visualisation part. At the end of the visualisation part, you end up with a product and there you really have to have command of that technique." (Roca, 2015)*

These traineeships are short stays, usually periods of three months. To become trainees, graduates must first pass a personal interview where they show and explain their portfolios. In general, the quality of the portfolio is the main argument that agencies use to select or discard candidates. Therefore, this compilation of the graduate's best work plays a very important role, as will be seen below, during the entire career of the Art Director.

In these early stages of their career, they will learn what the actual practice of Art Director in a Creative Department is and simultaneously have the opportunity to demonstrate their skills and develop them (Jorge, 2011; Navarro Abad, 2011):

*"The work of a trainee is to get to know the industry from within (...), being a trainee is a practical way to understand the business from inside." (Navarro Abad, 2011)*

*"I think it's one of the few professions where you leave university and until you get inside the workplace, you do not know what you're talking about, okay?" (Serrano, 2011)*

*"It is a profession that you show by doing." (Hidalgo, 2011)*

As in other sectors, working in a concrete reality like this is the way an art director begins to create their own identity. Both those responsible for the centres interviewed and the advertising professionals themselves agree that this traineeship is beneficial not only for the aspiring art director, who acquires the valuable practice required by the industry, but also for the agency, which is *"nourished by young blood"* (Hidalgo, 2011) because it provides *"freshness"* (Pulido, 2011) to the work that is done.

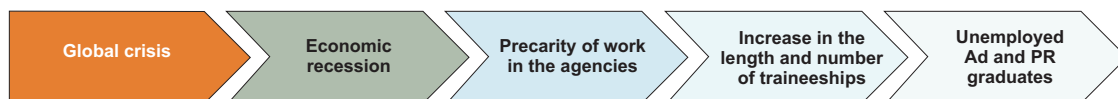
In general, despite their inexperience, in the agencies their work is valued as *"fundamental work"* (Serrano, 2011). The subsequent years within the industry are what will give them the know-how that allows them to grow and evolve as Art Directors and improve their portfolio, something that may allow them to subsequently change agencies, get positions of greater responsibility, etc. When graduates enter agencies for the first time, they do it in hope of getting a job contract as a junior art director after the traineeship, so in many cases they take on the same commitments as other more experienced creatives but without getting compensations they do, such as a salary, vacation, etc.

*"Being a trainee is a learning process (...) and I think three months would be enough."*

*Once you have a portfolio and you know what you have to do, (...) and know how the agency works inside and have adapted to this trainee system, it is over, you become a junior art director. There is no need to continue as a trainee once you have a portfolio."* (Navarro Abad, 2011)

Being able to stay in the agency after concluding this period is increasingly complex, and only the most resolute get to stay. At present even the most experienced Art Directors who are outside the job market and want to return to it encounter difficulties because of the global economic context and the delicate situation of the advertising business<sup>257</sup>. As Ana Hidalgo says, currently it is not possible to make much money in a *"business that was previously very generous and now is not"* (Hidalgo, 2011). The effect of both situations converge, as seen in Chart 5, in one of the worst scenarios for Advertising and Public Relations graduates.

**CHART 5. EFFECTS OF THE CRISIS ON ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS GRADUATES**



Source: Own data

Therefore, job insecurity due to the global crisis has brought an extension of traineeships, both in length and number, for the most inexperienced Art Directors. Thus, in recent years, the incorporation of new talent in agencies has been more linked to the value of youth. At the same time, there has been a sort of devaluation of the figure of the trainee, as today can they can spend 6 to 12 months or even longer, going from one traineeship to another in one or more agencies without getting a job offer after this long period. This situation has not gone unnoticed by the professionals interviewed, who say that *"in some places it is an abuse and a crying shame"* (Zurita, 2015) and that it *"should disappear because it is good neither for the company nor for the person who does it"* (Navarro Abad, 2011). In fact, Fernando Zurita adds that going through a *"big agency"* to learn can mean the loss of several years –specifically he says 3 or 4 years–, which is even more critical in a profession like Art Director, which in Spain has been described as very short (Zurita, 2015).

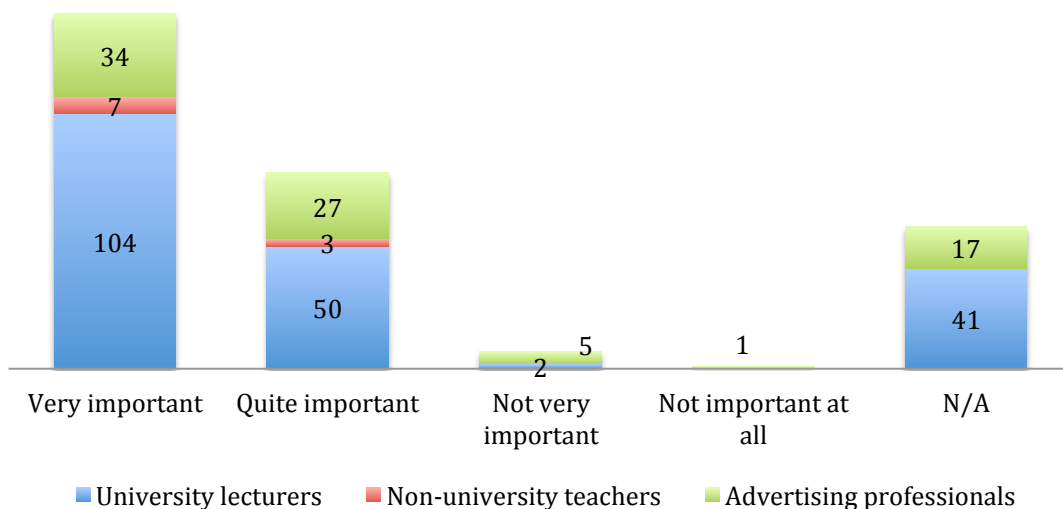
<sup>257</sup> According to data published by Infoadex on the first half of 2015, advertising spending grew by 7% compared to 2014. This investment has been directed to conventional means and meant a total figure of 1,998 million euros.

More testimonies from the protagonists of this industry reveal the precarious conditions to which the trainees are generally subject:

*"The problem I see is that they come in, are paid very little, and they are not treated very well. First, I think you should not change the work of a trainee for a senior, never, and what you shouldn't do is let the trainees learn alone, I mean, I think that's a mistake. I mean, I do think they do a vital job. And I mean, they also learn a lot with this work, that is, little things, daily work and being able to show them, I don't know, teach from below how this works, right? (...) But I think that somehow if you want to, you have to train people below, so that they can then work. And I think the figure of the trainee is really undervalued, really, really, really undervalued. And it's true that we've all been there and I think we also have to put ourselves in their shoes, you know?" (Serrano, 2011)*

Given the inexperience of the trainees, as Marta Serrano notes, they can be paid little or nothing in many cases, something that for Fernando Zurita gives them "courage" because it is common to have to pay as he says, "the toll of working for 300 euros or for free" (Zurita, 2015) as a matter of course. In addition, although it is not the case of all agencies, in the last six years<sup>258</sup> it has become common for many agencies to keep these people in the Creative Departments in endless traineeships. However, despite everything written so far, the reality suggests that doing a traineeship is still highly valued (Graph 21).

**Graph 21. Doing a traineeship is:**



Source: Own data

<sup>258</sup> Vicente Navarro Abad refers to what he has called "gigantic traineeships", which had been going on since the 90s and 2000, i.e., something that was happening even before the latest global economic crisis.

This activity is considered a training supplement, it is eminently practical and all the experts consulted agree about its importance. However, we must not forget that the main problem is that these periods show that because this work experience is unregulated, the period of a few months becomes an unpaid job without being recognised as such. The trainees in most cases are reluctant to abandon the agencies, where they remain mainly for one reason<sup>259</sup>; the hope of getting a job offer to continue when faced with the uncertainty of finding something better. Carlos Jorge, who calls into question these training periods despite having entered Counterpoint himself as a trainee<sup>260</sup>, emphasises the need for the current trainee conditions to be regulated, aspects that have already been referred to above by other interviewees Fernando Zurita and Carlos Navarro Gutiérrez:

*"It is necessary? Well I don't know, maybe not, it doesn't have to be necessary to be a trainee. Now, I think that a short period as a trainee, within the law, in other words, better paid than unpaid, but a process of 3 months if you've never worked in an agency; being in an agency for 3 months, and if you're comfortable, having a chance to stay 3 months more seems reasonable to me. I think that from what I see, people come out happy rather than overwhelmed, in fact if they feel it's too much for them, they leave."* (Jorge, 2011)

The greater the regulation and control of the activities, the greater the equity with which traineeships will be awarded, and it will be as likely or more that all graduates will have equal opportunities to access the workplace.

However, despite the claims of different experts, it is unclear who can regulate this situation, as neither is there a corporate culture of the profession<sup>261</sup>, nor is there fluid

---

<sup>259</sup> The only case in which they put an end to this situation is when they can no longer take the situation after a long time, as Fernando Pulido says; *"It's bad, because it's bad all around. I mean, no one gets in. The trainees come in and but the agencies are not hiring anyone and they keep you there for two years as a trainee. If you're lucky, you stay and if not you get fed up and leave"* (Pulido, 2011).

<sup>260</sup> This is an agency with a great reputation among the trainees, and a regular destination for them as it is considered one of the major agency-schools in the country. Javier Furones acknowledges having been in the *"counterpoint boat"* where he had the opportunity to *"learn directly from great professionals and create campaigns that I do not think are accessible to a trainee now"*. He was there at the same time as several trainees who currently hold positions of great responsibility in various advertising agencies. In turn, Carlos Jorge, the current Creative Director of Contrapunto BBDO points out the *"reputation as a school"* that this agency has, where he has grown as a creative and developed his professional career. Undoubtedly, all this reflects the fact that this agency does hire lots of people, but offers trainees the opportunity to pursue a career beyond these traineeships.

<sup>261</sup> This is what the professionals interviewed confirm; they do not identify with a professional group, nor do they show any concern about the creation of a professional association that could promote dialogue within the profession. This is very different from the United States, which was the first country to create an Art Directors Club in 1920. The professionals who participated in this research say that they do not know how many Art Directors there are in the Spanish advertising industry (Serrano, 2011; Navarro Abad, 2011; Pulido, 2011) and have no feeling of any belonging to a group; *"No, I don't have that feeling and that must mean something...it must mean something. If I do not have it, it means something. It must mean that I don't identify with the profession that much"* (Jorge, 2011). Similarly, Carlos Navarro Gutiérrez alludes to the fact that *"solidarity has never existed in advertising"* and there are *"small groups"* but no sense of the

communication or a strategic partnership between the world of academia and the advertising industry, as has been shown in this research.

There is no doubt that access to the workplace draws attention to a number of complex issues such as those already seen so far, but new issues not addressed yet are also present and are worth at least mentioning, although they are not going to be addressed in such an exhaustive way. This concerns the effect that the above issues have on the quality of life of graduates, especially the work insecurity involved in traineeships. The uncertainty in which they have to live for months can have a negative impact on their self-esteem, causing a loss of confidence in themselves and a loss of confidence in the training they have done, which undeniably has a direct impact on the professional activity they are doing or going to do. It is almost inevitable that young graduates should develop a double view of work in the agencies, one positive and one negative. The positive vision could include aspects such as aspirations, interests and objectives, among others, that have been established in their initial professional development. However, the negative view would be more focused on aspects related to the salary, timetables, the general instability engulfing the profession, job market saturation and the consequent difficulty of getting a job or staying in it.

From the moment they get a job and as this first contact with the professional reality develops, the Art Director will decide whether to continue or give up their attempt to stay in an environment where everything seems to be against them. Often, vocation will play a large part in this decision, as pointed out by Marta Serrano:

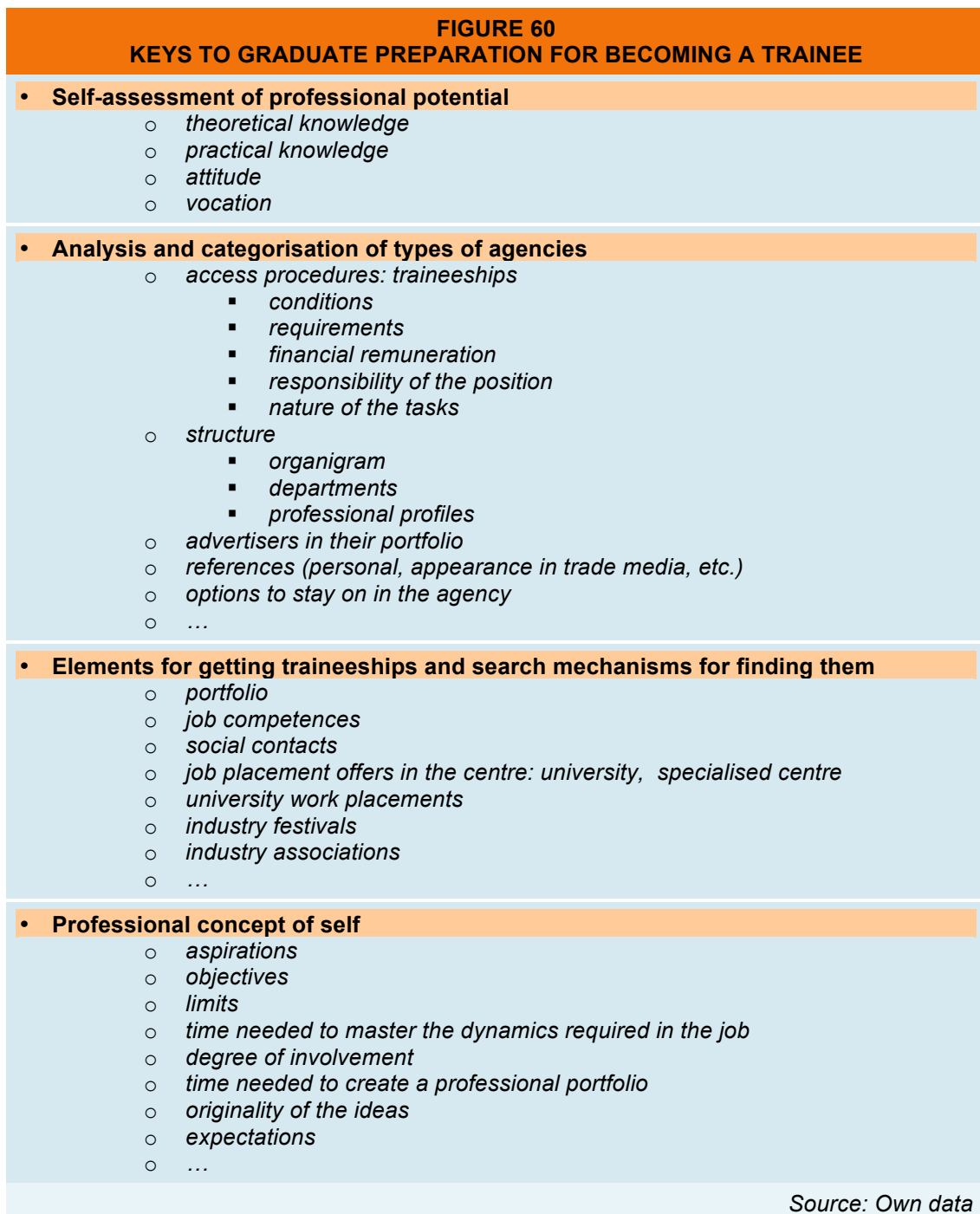
*"Not only because of the lack of work but because then you see that the job prospects are not great. Before, in advertising you could earn a lot of money, but not now; now if you work in advertising it is vocational, that's the way it is, so there are people who can keep up with things because they like it, because they are fascinated by it." (Serrano, 2011)*

Indeed, this is *"a sector that is moving so fast it could make you faint"* (Cortijo, 2015). So if you decide to stay in it, an Art Director has to accept all the consequences, i.e., put aside all the negative aspects mentioned above (salary, timetable, etc.). Whoever wants to be a professional Art Director must be clear where to aim their professional expectations and on what terms they will get satisfaction from the job.

---

collective (Navarro Gutiérrez, 2015) due largely, as he recognises, to the competitiveness that characterises this job.

As a result of the above points, we set out guidelines that a graduate should take into account to get into the workplace:



The above figure shows the different sections in which the 3 main protagonists of this process take part: the graduate, advertising agencies and the traineeship. The first reference is to the self-assessment that the graduate has to make about themselves, i.e., you have to be aware of what you can do and what you are willing to offer the

Creative Department that you will be working in, an aspect that Raúl Eguizábal warns about in the following lines:

*"What you have to think is, that what I don't see perhaps in students studying advertising; students studying advertising are not thinking about what they can contribute to advertising but what they can get from advertising. This is very difficult, so it is very difficult really to be an interesting person for a business because you have to get to a company with something, you have to bring something with you, I mean, I do this, I think this, etc., etc. And then I think that this is very important, I mean, because many people also studying advertising because they think you can earn a lot of money in advertising, etc., etc. That was true in the past, but today it is not that way at all. But it is true that in the past you could earn a lot of money in advertising. So you have to think about exactly what you can contribute and everyone who can contribute something is very welcome."* (Eguizábal, 2015)

This self-diagnosis will also help the Art Director to find out both their weaknesses and their strengths. Once you have done this introspective analysis, the graduate should make another effort, this time to find out about existing advertising agencies, and become familiar with them. The more information you have about them, the more knowledge they possess about the industry they want to enter, the clearer it will be about how and what to submit to them, knowing better what to expect of them and, finally, the graduate may be clearer about what they want to do. Then they have to decide on and create their portfolio –to do this, it would be useful to look at the information gathered in the previous step– and resolve how to approach the selected agencies. Finally, the graduate has to make another self-examination to take the right decisions based on their interests. There are huge benefits to using your own information and that of others, especially before beginning to knock on agency doors.

Undoubtedly, as Rafa Fortis says, *"one becomes an Art Director over time, over many years"* (Fortis, 2015) but all of them or practically all of them begin the same way and this first contact with the workplace will determine their future career.

To give a better idea of the career that an Art Director can have over their working life, starting from the traineeship, a classification of the stages of a professional life is shown. Obviously, this is a classification that does not cover the nuances, exceptions or peculiarities of reality:

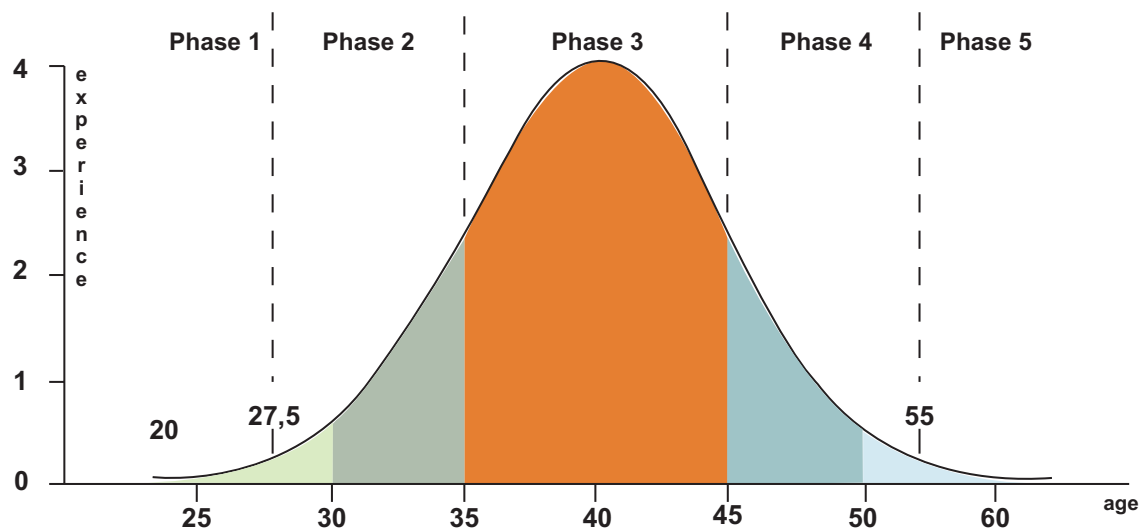
1. *Initiation phase*. Shortly before reaching their late twenties, they start in the profession (trainee).
2. *Consolidation phase*. When they are about to reach thirty and during their early thirties, they try to consolidate their careers (juniors).



3. *Maturity phase.* Those who are in their late thirties or have reached the age of forty are at the peak of their careers (seniors) and in many cases have already reached the status of Creative Directors; this phase can be considered the longest.
4. *Decline phase.* Subsequently, maintaining the same position (senior) after the late forties and early fifties there is a progressive mismatch between the Art Director's ability to keep up with the progress of the creative processes.
5. *Post-decline or conversion phase.* After 55, the most common thing is to end up stepping back from the creative activity within an advertising agency, with the exception of cases of those called to occupy a position of greater responsibility within the agency, more related with management than with creativity.

In general, the experience in years together with the responsibilities that the Director of Art takes on in each phase are what defines the category in which it is located. Advertising agencies incorporate or renew Creative Departments frequently, so throughout their career a creative may have jobs in various advertising companies.

**CHART 6. STAGES IN THE PROFESSIONAL LIFE OF AN ART DIRECTOR**



Source: Own data

The difficulties faced during the first two phases, the *initiation phase* and *consolidation phase*, are vital for getting professional recognition that will allow entry into the *maturity stage* where they can consolidate their advertising career. In the last two stages,

however, something opposite to the above happens. The experience accumulated over years can work against the Art Director. In a dynamic profession whose nature is based on change and constant adaptation to developments in communication, etc. constant renewal is absolutely essential, but this is something that not all professionals can do at the pace that the job itself requires. In these cases, the profession itself pushes aside the less well-prepared –generally the older members of staff– to a place in which they are no longer indispensable.

When Art Directors reach a certain age, as Fernando Zurita states, they cut ties with the agency –usually coinciding with the decline phase– but generally remain linked to advertising as a freelance.

In other cases, however, these professionals decide to set up their own companies or do other jobs linked to audiovisual production.

*"You don't often see a 40-year-old Art Director; there are some, but you don't often see them unless they are designers, but not as part of the organigram. They either become Creative Directors or go freelance and do little jobs for themselves. Being in a large company at 40 is tough." (Zurita, 2015)*

#### **5.4.2.3. The portfolio**

This tool serves as a calling card for an Art Director, and for any advertising creative in general it is vital in their degree<sup>262</sup> –as is doing a traineeship in the first stage of their professional career–. Thus, the portfolio is a collection of the physical and/or digital series of original and personal work the Art Director considers best reflects their creative maturity –the quality of ideas, the concept, strategy or execution, among others–, and their ability to take up the position they are applying for, so that they can be *"judged visually"* (Pulido, 2011), i.e., so that the experts can carefully examine the various measurable aspects of each of the works presented.

As it is an activity in constant change and based on creativity, there are no fixed or unified guidelines that cover the portfolios at all times. Every author, every time and each agency will give the portfolio a number of features that make it unique, defining only them, positioning them like a product or brand. Therefore, you must approach an advertising agency with a portfolio that is original, personal, professional and attractive, and as Augustine Medina says *"plays a definite role because they are people's credentials"* (Medina, 2015).

---

<sup>262</sup> *"I think that when you have a good portfolio, you've got a calling card." (Navarro Abad, 2011)*

There is no doubt that while the Art Director gains experience, especially over the first 3 phases mentioned above, they will create an identity and style. They should incorporate all these developments, like the best work they have carried out, into that dynamic element, the portfolio. However, the portfolio has a greater role at the beginning of the career of an Art Director. At that moment, several questions arise: How many parts must it contain? What should my portfolio look like? How do I know which works are good and which are not? All of these are important questions, since every decision will influence the impression the agencies will have of their work and of them and therefore will influence their opportunity of getting a job in a Creative Department.

Another no less momentous question which a beginner Art Director rarely asks about the portfolio is: What do I want to show in my portfolio? For Dan Peisajovich the answer to this question is clear: *"The portfolio is the sign of your enthusiasm"* (Peisajovich, 2015). According to this professional, it is not a question of going to an interview and telling the Creative Director how keen you are to enter the Creative Department of the agency, but your own folder of work has to transmit that motivation and that vocation for creativity and for Art Direction because of what it is, *"not by trying to please them, trying to see what they are expecting of you"*, adds the Director of the Complot school.

However, in certain cases, as another of the experts interviewed recognises below, it is also possible that the applicant does not present an excellent job, despite which they are also offered the opportunity to join the agency. It is in these cases where the candidate finally shows great motivation for the activity:

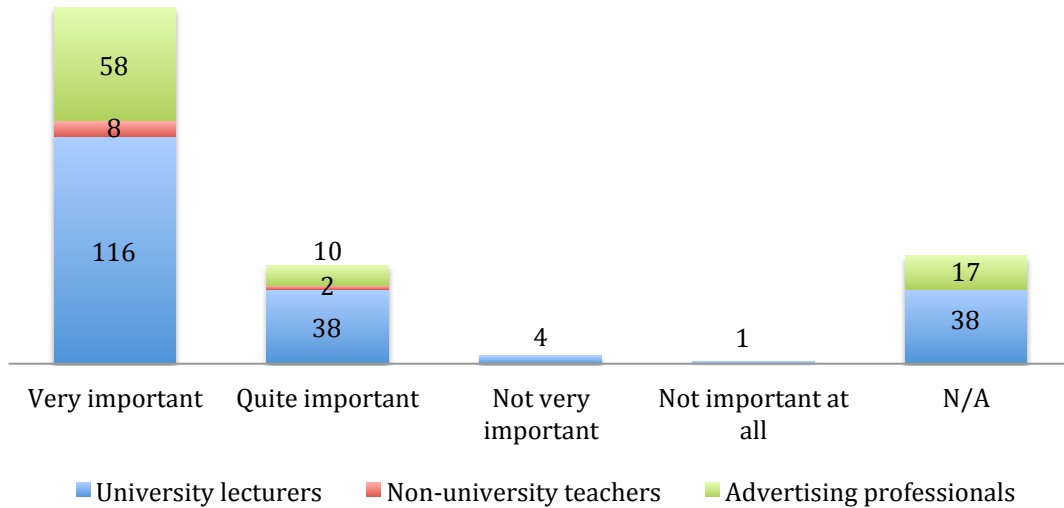
*"How keen you are; being keen is maybe more important than the job being good."*  
(Zurita, 2015)

Josep María Mir also agrees that is a primarily visual discipline, but like the previous interviewee he gives some importance to the interview and what the person communicates in it, because *"even if things are not perfect you can feel certain things"* (Mir, 2015). Probably because of all this, Carlos Jorge also recognises that he sees and evaluates each portfolio differently, to search for items that attract his attention, not looking only for an *"academic results folder"* (Jorge, 2011).

As can be seen so far and as can be seen in Graph 22, most experts agree that it is very important or fairly important that a person who begins in this profession should have a portfolio. In fact, as already shown in previous sections, it is one of the main

elements that are measured when applying for a traineeship. Another detail that stands out is the large number of people who have not mentioned the importance of portfolio in the process of getting a job.

**Graph 22. Having a portfolio is:**



Source: Own data

Although the response to this question of the main experts –practising professionals, non-university teachers and university lecturers– seems logical, it also incurs certain contradictions regarding the fact that the importance of portfolio is currently taken for granted in the profession. However, it should be noted that this has not always been so. Ana Hidalgo acknowledges that for years to access this industry it was not necessary to have a portfolio, and then it was rather an *"act of faith"* (Hidalgo, 2011).

The creation of the portfolio has marked the life of creatives like Javier Furonos especially, who affirms that this element is the indicator of *"different important moments"* (Furonos, 2011) in his professional life for various reasons. He says that when he graduated in Advertising and Public Relations from the Complutense University of Madrid *"in Spain there was no portfolio culture"* –something that he claims is also not happening today *"from the university point of view"*–, so on his own, he decided to prepare the portfolio that allowed him to get a job in the Creative Department of the Contrapunto agency where he already had a traineeship in the Production Department, which he had got through a contact.

After several years in this agency he decided to go to London, where he went to work in advertising and came across D&AD, a company where he claims to have learned

"the basis of everything I know now" (Furones, 2011). The knowledge gained in the British capital helped him realise the differences between the profession in the United Kingdom and Spain. It was there that he got the idea of what years later would become one of the pioneer schools in our country<sup>263</sup>, at least in terms of training focused on creating a portfolio. As a result, from 2003 when the Zinkproject creative school opened in Madrid, he started to think about the situation of the "*culture of the portfolio*" among other aspects the interviewee mentions "*that had to change*" (Furones, 2011).

Other schools created subsequently were set up for the same purpose<sup>264</sup>. The Director of the Atomic Garden himself recognises that his centre and others like it are a "*gym*" (Fortis, 2015) which is not obligatory. For this professional and teacher, there are so many students who take the voluntarily decision to go to train with them, because, in his opinion, this training goes deeper into developing and improving the specific skills of the Director of Art profile.

The director of the Miami Ad School Madrid says the portfolio "*could be done at university if the university devoted more time to creativity*" (Hidalgo, 2011), which does not happen in reality, as seen in this analysis. In fact, the presence of such centres has increased in the last decade due to the growing demand by graduates for the creation of the portfolio and training in specific creative profiles. Therefore, the reality is that students complete their first portfolio not when they finish their degree, but during this additional training or after finishing it; in fact, to make the map of training in Art Direction we had already talked about the almost non-existent presence of the term *portfolio* in the educational guides of the universities analysed. At the stage in which graduates make the leap to the professional reality their portfolio is made up of work done during the course, so it could be called an *academic portfolio*. In later moments in their careers, they will have work that was done in the workplace, which means they are already developing a *professional portfolio*.

Given the difficulties that the development of the first portfolio may involve we will now look into the relevant aspects, such as when the experts believe the portfolio should be created and who should bear this responsibility.

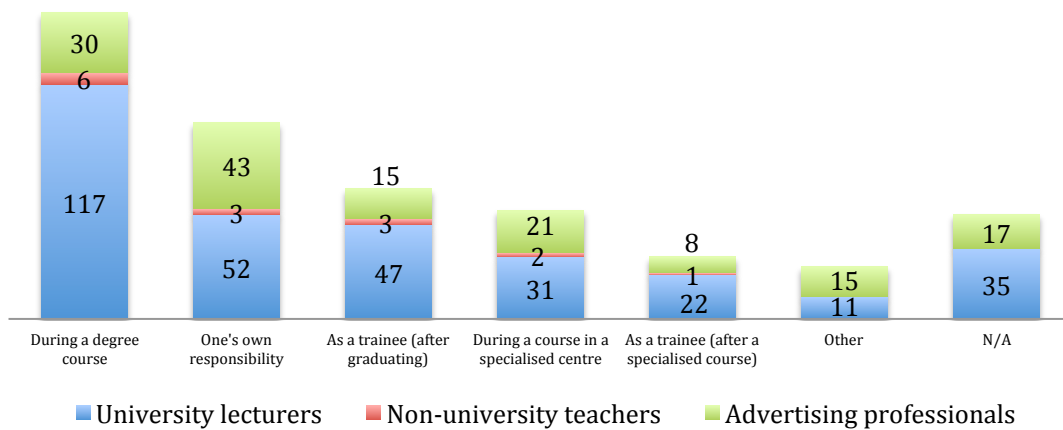
---

<sup>263</sup> The original creativity school in Spain in this area was *The School Agency*. This training initiative was set up by Marcelo Montes, an Argentine creative with a long career in the early 90s. Recent graduates came to this training centre to get better at the practical aspects surrounding advertising, looking for a real knowledge of what an advertising agency was. After the death of its founder in the late 90s, Ana Hidalgo took over the school, and she travelled to the US to talk to the founders of the Miami Ad School. Since 2004, the centre has been called Miami Ad School Madrid and is a subsidiary of the American ad school. Ana Hidalgo remains its director.

<sup>264</sup> In this sense, there are voices for and against the existence of such centres and experts who although they are neither for or against them, still question them, as does Marina Ramos. This senior lecturer at the University of Seville recognises that going to one of these centres can be beneficial but also believes that "*sometimes*" (Ramos, 2015) they may be overvalued.

Taking into account the opinion of all the experts consulted, mostly non-university teachers and university lecturers, they consider the most appropriate moment for the portfolio is when the student is in college. Interestingly, non-university teachers relegated the preparation of a portfolio to fourth place during a course in a specialised centre, a fact that is striking when the very existence of these centres, as has been seen, is linked precisely to its creation.

**Graph 23. When do you think a student should make a portfolio?**  
(Multiple choice question)



Source: Own data

The case of university lecturers is even more interesting to analyse. Creating a portfolio during the years of university education is significantly higher than the second option of choice for this group, making the students responsible for doing it. This is contradictory, when on the other hand they recognise that they don't have enough time to devote to this task. In addition, this would require them to be aware of the reality of the profession, possess the knowledge and resources necessary to propose appropriate briefings and supervise the preparation of this work.

Therefore, for what was said here to be feasible, there would certainly have to be a change in the current configuration of the curriculum of this degree. Among other aspects to consider would be the inclusion of a subject that was focused on the compilation of a portfolio –an example of this would be the subject *Creative Book*, which currently can only be found at the Autonomous University of Barcelona– or the inclusion of the creation of a portfolio in a greater number of syllabuses, since, as we have noted repeatedly, currently its presence is minimal.

This ideal situation brings us to another question: if students concluded their higher education with a finished *academic portfolio*, what then would happen with the specialised centres? The answer is not easy, but they would probably have to rethink their existence since their origin and subsequent proliferation is based on this niche market. In any case, the university lecturers' choice reflects the awareness that currently exists among academic staff about the need for a student or a graduate of this degree who has shown interest in creative profiles to possess a portfolio and about the primordial role that the university should play in its production. However, the responsibility that falls on the students would not be so great if they knew from the start of the degree what a portfolio is, how it is constructed, what it is for and its significance. All this without losing sight of the fact that they would need someone to guide them throughout the process, which is time-consuming and very demanding.

Among the responses obtained in the free response section in the 'Other' option we would highlight the following proposals that the two groups with the highest participation in the questionnaire have raised:

- University lecturers:
  - *During the last year of the degree it could be done as a Dissertation.*
  - *The general tone of advertising studies makes it difficult to create a broad portfolio, and a student does not define their profile until the third year.*
  - *From the start it should be continuous.*
  - *During the last year of the degree course.*
  - *The portfolio is very important for students who wish to specialise in fields related to Art Direction or creativity, not so much for students who wish to focus on Public Relations, so it could be focused as a specialisation subject.*
  - *I think it is essential for students to be aware of its importance and begin collecting work from the beginning of their university education even if it is revised or improved afterwards.*
- Advertising professionals:
  - *After finishing the degree because if not, you start working and degree fades into the background.*
  - *It should be done during the degree but when you start working you should review it or create a new one.*
  - *After graduation or as a dissertation.*
  - *The last year of the degree.*

- *The portfolio is vital, and the important thing is not when you do but for it to be competitive and interesting.*

The proposals offered are not very different from each other. However, you can find more similarities in the proposal for doing it during the last year of university or even when suggested as a Final Dissertation. Additional highlights are those that refer to how late the student decides what they are interested in, probably because of the general nature of communication degrees especially in the first cycle, as shown by some respondents previously. Finally, again we can point out that what is striking is the number of participants, university lecturers and professionals as a whole, who have not answered a question of vital importance like this.

Additionally, we must add the perceptions gathered in interviews. From their own experiences and reflections generated in the job, these are the perceptions of the three groups involved about the portfolio:

**FIGURE 61**

**PERCEPTIONS OF RESPONDENTS ABOUT THE PORTFOLIO**

**UNIVERSITY LECTURERS**

- *“Yes, we do it with specific subjects but it is not intended for certification as a competence or that you have to leave this degree with an Advertising portfolio. (...) We would have to **get all the teachers of Creativity, Graphic Design and Art Direction together** and, let’s say, **put all their programmes together so that everything was coordinated** (...). That would be the ideal, but the thing is that it’s difficult, **it is difficult, because every teacher has their own way of working and loves to go their own way.** (...) We would help them to **connect concepts** because that happens a lot to students, that each subject is a compartment and not related.” (Miguel, 2015)*
- *“Here **no one has a book or portfolio**, so I tell them in class that they have to have a book but of course **I do not have time to teach them how to do the book, because then it would be another subject.** So they are not aware of how important it is in the job interview, for example **for an Art Director it is essential.**” (Navarro Gutiérrez, 2015)*
- *“**To work in these posts in an advertising agency you have to go with a portfolio of work.** So the students, at least at the University of Seville from the 2nd year they are doing tiny individual campaigns, throughout the degree. Often **the student does not have the concept of the future to imagine that this work in the future might be part of their book**, but I tell them for example in creativity and I know that other colleagues do too, but they still don’t have one, I don’t know why. During the degree they think they are in the degree but not in the professional world, **it is from the 4th year when the student starts thinking about the big problem.** In addition, they look on it as a big problem and they do not know what to do and **then suddenly they start thinking they need a creative school, they need to make a portfolio and they spend a lot of money** on something they could have done on their own, from my point of view.” (Ramos, 2015)*
- *“**Making a portfolio during the degree is making the tool that opens the door to an advertising agency** or to other companies where such material is required to enter, and I think it is prior training. And in our case of contact with professionals to make them realise that the criterion is not the teacher’s but comes from outside and **the students have to acquire their own criteria.** I think that is the sense or the achievement of this course above all. (...) to build it up while you’re working, which is how it was done before or now with **the phenomenon imported from the United States that are either masters or creative schools.** So **these two phenomena now from abroad is where we are now**, because the university or a generic place is not able to generate something like a creative book, but they should probably be able to because it is one of the professional profiles.” (Roca, 2015)*



- “I think the university has to be the moment in our life when we understand who we are, **the university has to help us to know and to be ourselves**. That element is transmitted, it will be passed on to society, so I think that all these subjects are very useful for students to help them find their identity, to know who they are and above all, well, **we are in a faculty of communication and in an advertising area, we have to teach them to sell themselves.**”

“Of course **I always tell my students that nobody will ever ask for their degree once they leave here**. They will never ask, even if you've failed planning forty times, it doesn't matter. When your time comes to enter the job market you go in and **what will the market ask of you? capacity. In an agency they are going to ask you for a portfolio**, they will ask you to be an interlocutor, they will ask you to be part of a team, to have the basic knowledge that will let you know what is happening there, right? So **I think that the importance of the portfolio is crucial** because really if we want to make our students viable in the job market we have to provide them with that tool, so that they can show what they are capable of. We all learn when we enter the profession that we need that weapon because somehow you have to show your level, don't you? (...) It would not be a bad idea to frame it within the formal training to obtain that piece of communication that will help their first stage getting into the job market. Well **that's what I do in my courses, provide them with that piece.**”

“I think **it's nice to do it as part of your formal education**, of course, to do it in the university.” (Cortijo, 2015)

#### NON-UNIVERSITY TEACHERS

- “I think that **what identifies a good art director and all that is to have a good portfolio**; it doesn't matter if you come from a school, they are not going to ask you about that.”

“When I did my degree I didn't do a portfolio until 4th and because someone took me aside and told me to get something done because if not ... but I said but can't you get me a job? and he said no. The fact is that **advertising is so fucking meritocratic on top of everything**, that there is no way, no way, so I think if you set your mind to it, you can make a portfolio by yourself but it is more difficult.”

“I honestly believe that they go looking in graduate schools but I think ... I mean, I think that rather than where they are looking it is what they are looking for. **They are looking for good portfolios.**”

“As we were saying before, little supply and lots of demand, **they are asking for portfolios that are nonsense especially for agencies**, because of course most people ...this is like football, everyone wants to play for Madrid but in Madrid there's only work for three, so this is what there is.” (Fortis, 2015)

#### ADVERTISING PROFESSIONALS

- “I think **it would be logical that you should do it or work on it in university**, it is like passing through the filter twice, isn't it? If you're going to work in a big agency and you know you're going to have to do a traineeship and you have to pay the toll on top of this because I think it is a lot of wasted time.” (Zurita, 2015)
- “**When you have the opportunity** because the problem is that in both disciplines you can't make it up but you have to have a real problem, therefore whenever you have the opportunity. So **you should work somewhere to gain experience** on the one hand, and **to be able to make a book with an increasing share that is yours** that you can show, right? To be able to say look I did this by myself and there is an evolution, and now that I'm also responsible for this and I'm also responsible for this and show some growth. You can't lie because then it shows.” (Mir, 2015)

Source: Compiled from the perceptions of the interviewees

Students who choose professional opportunities linked to the profiles of Art Director and Copywriter have to make a portfolio, even in cases where they know someone, a contact in an agency<sup>265</sup>, because as Ana María Cortijo noted in Figure 61 the thing they are not going to ask students for at the interview is their degree certificate or academic results. Once the students assimilate the basics about the importance of owning a portfolio, and since it is usually impossible to make one in an undergraduate course, they often turn to their lecturers for help on where to go to make one or where to complete their training in the chosen speciality.

Returning to the idea that the portfolio can be compiled at the university stage, important decisions and agreements would have to be made, including:

- greater recognition of the portfolio in degree courses, prioritising the requirements of the job market they are aimed at;
- team effort, to achieve coordination of different subjects that give continuity to the work done in the Art Direction course, mainly, Copywriting, Creativity and Graphic Design.

The first case would undoubtedly have a clear benefit for students, since they would no longer go through additional training, at least not specifically to create the portfolio. In the second situation, the lecturers would play a major role, and they would have to put aside personal individualism and interests and establish joint lines of work to achieve a transversal approach to the subjects involved.

Fernando Zurita, in Figure 61, referred to the number of filters which aspiring art directors often have to pass through. Time is very valuable in the work of these professionals, and this Creative Director also recognises that *"it is a long time until you really know something"* (Zurita, 2015). Therefore, if the years of higher education are added to the period involved in additional training and then the traineeship, it is easy for the career of these people to be reduced to a few years. This is also confirmed from academia by Professor Raúl Eguizábal:

*"The thing is that the advertising profession has traditionally been a short-term job especially in creative terms. I mean, when people got to their forties and over, the agencies got rid of them because they seemed old. Sure, I mean, if you come to work at 20 then you have 25 years ahead you but if you enter the workplace at 35 that means that you will be kicked out almost the day after you came in, won't you? Because you are old and this has always been a profession of young people."* (Eguizábal, 2015)

---

<sup>265</sup> As an example of this we have the experiences of two of the respondents, Rafa Fortis and Javier Furones, who despite having important contacts in advertising agencies they entered, had to develop their own portfolios to enter or get on in their jobs.

These are some specific keys, most of them drawn from in-depth interviews, which might be useful to students for creating their portfolio:

**FIGURE 62**  
**KEYS TO THE CREATION OF A PORTFOLIO**

• **Initiation**

- *In creativity, the best way to get in by showing what you know: talent*
- *First know yourself, to be able to sell yourself*
- *Set yourself some time and goals to compile it, and think about what you want to show in it and what you want to achieve*
- *Meet the person you are going to show it to first (agency/creative) and adapt the portfolio to each situation*
- *Your portfolio is the first impression a creative will get of you*

• **Decalogue**

- *If you can find a Copywriter to work with, it is better to work in pairs*
- *Quality is always better than quantity; be objective and critical in your selection*
- *Prepare the description of the examples (strategy, concept, creativity, execution)*
- *Create sections; examples of types of media, and give case-studies*
- *Take care with the sequencing of your examples; mark the beginning and the end of the interview with strong examples and put the good and mediocre ones in the middle*
- *Take note of the creative's recommendations, make the changes and show them again, show interest and be perfectionist with the small details.*
- *Include the suggestions for improvement in the portfolio, trust your criteria and experience*
- *Physical and/or digital (website or platforms, Behance etc, ); attractive*
- *Make an effort to find out everything you can about a brand if the work you include is fictitious*
- *Look for inspiration in the work of the agency that you like, in ad festivals etc. .*
- *Make whatever you show coherent and original; don't copy or lay claim to work that is not your own*
- *Keep your portfolio up to date and always have a copy to hand*
- *Ask for recommendations to continue showing your portfolio*

*Source: Own data*

### **5.4.3. Continuous education**

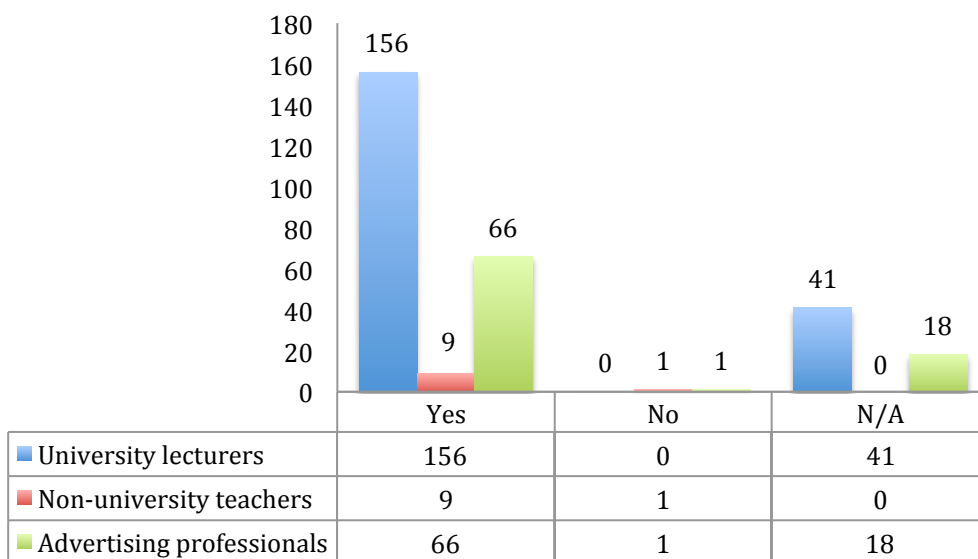
Economic, social and cultural globalisation and the acceleration of technological progress has produced important changes in all productive sectors. The advertising industry has had to face new needs that have forced their professionals into permanent renewal and constant updating. Only nine years after the emergence of the World Wide Web, Ana Fajukla and David Roca acknowledged that *"in a sector used to moving fast, the Internet has helped accelerate this dynamic further"* (Fajukla-Roca, 2000). Professionals in Art Direction, therefore, must evolve at the same speed. For over a decade, the Art Director has had to master the Internet, and handle it in their daily work with ease and accurately as a search tool for different types of information (graphic resources, inspiration, etc.) to know the reality of their activity and ultimately, to know

what the competition are doing in the advertising sector.

Given the reality of the profession, there is no doubt that the need for lifelong learning should be in the minds of professionals. Graph 24 summarizes the results of this issue and clearly demonstrates –like research carried out by the *Club de Creativos*<sup>266</sup> (*c de c*)– that in a changing profession almost constant creative retraining is required.

Regarding this matter, associations such as the *Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP)*, together with the Ministry of Employment and Social Security, has implemented various training activities within the *Plan de Formación Continua*<sup>267</sup> where they offer free training to members so that they can refresh their knowledge. However, workers are often unaware of such training, a fact included in the document *Radiografía de la Industria Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época* (AGEP, 2009: 43), which explains the existence of a serious lack of awareness of the *Plan sectorial de Formación Continua* by the companies themselves, which is why this information does not always reach the sector for which it was intended.

**Graph 24. Do you think lifelong learning is necessary in this profession?**



Source: Own data

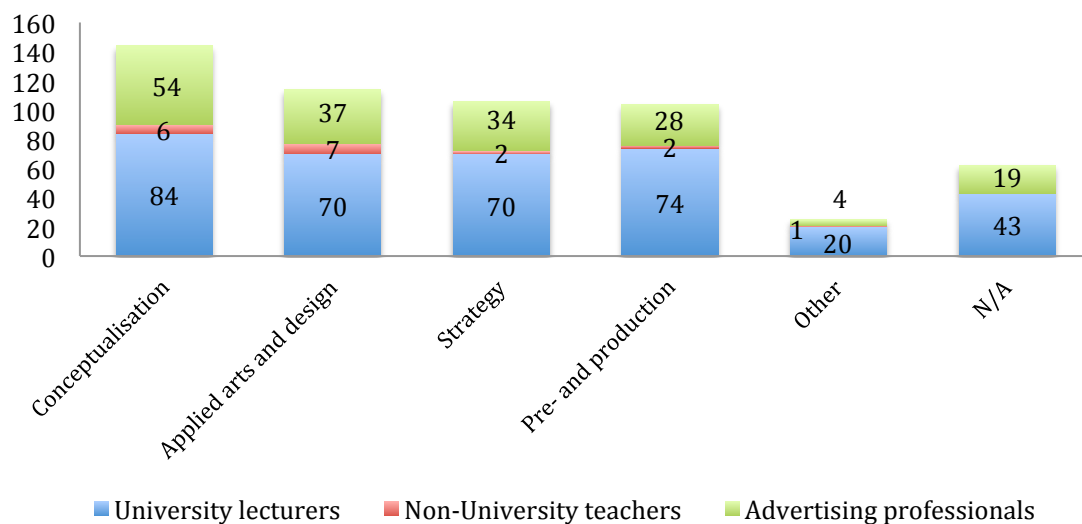
<sup>266</sup> Other research data corroborating the views expressed in this research can be seen in the study *Creativos en España*, conducted by the *Club de Creativos (c de c)* in 2014. It is stated that 98% of Spanish creatives say that continuous training is necessary in this job.

<sup>267</sup> See: <http://www.viaformacion.es/aeacp/>

The suitability of lifelong learning and its dissemination is valuable for active workers, but of course it is also very useful for those workers who for various reasons have had to take a break in their professional activity.

As can be seen in Graph 25, conceptualisation is among the areas where most training or retraining is required, according to the experts. After this first choice and very similarly positioned, come applied arts, design and strategy. These three areas are more closely related to the daily activity of an Art Director. These are followed by pre-production and production which, although not as close to the activity, are areas in which an Art Director has great responsibility. Among the points raised by experts as ‘Other’ is everything related to digital and new technologies, such as design oriented to new devices, new media and formats.

**Graph 25. Which areas most require training or retraining in the job of Art Director? (Multiple choice question)**



Source: Own data

Like the completion of a traineeship or compilation of a portfolio, lifelong learning is fundamental for an Art Director, whether suggested by the advertising agency or the arising from the needs of the professional Art Director themselves.

Here are some guidelines that might be useful for agencies when they want to offer training of this type:

**FIGURE 63**  
**KEYS TO CONTINUING EDUCATION**

• **What to bear in mind**

- *It is a right and an obligation as well*
- *Provide on-going lifelong learning proposals*
- *Find the most necessary areas of learning, ask the creatives; ad hoc training*
- *Entrust the training courses to tutors that are specialised in each area*
- *Find out whether the training is aimed at building or rebuilding knowledge*
- *Find out what characteristics will best fit the training needs; face-to-face/online, individual/group, tested/not tested, course, workshop, etc.*
- *Guarantee training for everyone who asks for it*
- *Temporary assistance for trainees after the course*
- *Evaluate the results of the course*

• **Objectives**

- *To improve the specific competences of the creatives (knowledge, abilities); refreshing knowledge*
- *Apply knowledge acquired in the job; motivation*
- *Reflect on the ways of doing this task*
- *Involve the creatives in the active learning process*
- *Respond to the demands and needs of the advertising industry (technology, new forms of communication...)*

*Source: Own data*

To sum up, the job of Art Director is characterised by an initial access through personal relationships, few and poorly-regulated university work placements, and a lack of specific places which not enough to guarantee the acquisition of skills required. The portfolio is shown to be essential in all cases, and this is where non-university specialised centres find their niche, acting as a bridge between the educational sector and the professional sector, a role that the university should win back for itself.

In a scenario of widespread economic crisis, both graduates and trainees continue to be two groups who suffer the worst consequences; despite this, their presence in Creative Departments is vital. The decline mentioned by several respondents has caused the trainees to extend their learning period beyond what is necessary and advisable, and graduates face their future with total uncertainty<sup>268</sup>. The *shelf life* of an advertising creative is relatively short, and the unnecessary extension of training further reduces their time in the job. Rapid technological changes have made lifelong learning inevitable for these creatives, especially in the field of conceptualisation, for maintenance as a senior in the profession when there are significant numbers of juniors with less experience but more flexibility in learning<sup>269</sup> and greater adaptability in working conditions.

<sup>268</sup> Despite being a vocational profession, both the difficult access to jobs and the deterioration of working conditions (wages, hours, workload...) have had negative effects on the motivation of novice Art Directors.

<sup>269</sup> The constant technological changes, the emergence of new media, formats of communication and social changes require changes in professional profiles to meet current demands in communication within the advertising industry.



## 5.5. TRAINING NEEDS IN ART DIRECTION

The changes to which advertising is subject have a direct impact on the professionals working in it, especially those in the Creative Department who are in hands-on positions. Therefore, an Art Director who is working has generally gradually taken on board the new requirements for retraining and updating knowledge in the job<sup>270</sup>. Future Art Directors would have to incorporate all these aspects related with new skills and abilities that the work demands, which is directly related to training and which would indicate current training needs.

It is therefore crucial to establish the nature of those core competences and skills and those specific contents to be incorporated into any improvement of the teaching process. However, this does not only mean redesigning the course, but also redefining the profile of the teaching staff or at least updating it. This is undoubtedly a real challenge to the extent that the university is often in a situation of forced change:

*"Beyond agreeing or disagreeing with this statement, the reality is that vocational guidance of university education is moving slowly but steadily away from the professions themselves. And this is because when society grows in complexity, social demands increase or change, and professions, professionals, have to deal with new social and technological challenges (and new legal powers), which are difficult, if not impossible, to incorporate in reasonable time into a curriculum and thus into the official university degrees (new training competences)." (Suarez Arroyo, 2005)*

These words show the existing asynchrony between the university and the industry. They also reveal a reactive approach in which the university system takes appropriate action only when change is unavoidable. Even in these cases incorporating the reality of the professional field to their curriculum is not something that is possible to do with ease<sup>271</sup>:

*"I think we have to rethink the whole university system. The university is a very large, very outdated body, trying to keep up but usually running decades behind society but from within, our mission is to think about this. So, let's not forget what we should be. And we don't have to be what we are today, do we? I think we have to be something else." (Cortijo, 2015)*

---

<sup>270</sup> As they have had to do in other historical moments of their career, such as when the Macintosh computer first appeared. Currently this is an easier task, as the Internet has become a versatile and useful tool not only for communication or searching for information but also for training.

<sup>271</sup> It should be noted that certain universities, especially those that are private, have more flexibility to incorporate changes in their curriculum, to expand their offer of postgraduate studies, etc. with greater speed.



Synchronising universities and the industry would mean that the courses would have a more practical approach and would be more oriented to the workplace, but not that the training should give in to the demands of the industry, as various voices from the university environment have pointed out. There is no doubt that those who directly or indirectly request an evaluation of training programmes<sup>272</sup> generally help improve educational provision and therefore the university itself would help enhance the professional development of a profile that is still essential in advertising agencies:

*"I think our duty, our service has to focus on giving satisfaction to a profession that has a mission to evolve and improve. And the university has to be a leader in this, has to lead that training in excellence." (Cortijo, 2015)*

In previous sections of this chapter, we have analysed the knowledge, skills and abilities that are required of the Director of Art and we have seen the importance of this position in the Creative Department and its functions within it. Additionally, we have analysed the existing training in Art Direction and have drawn the current profile of this job.

A summary of the information obtained and an assessment of the needs related with this university education will allow us to make an assessment of the current gap between the university system and the workplace, to see where this difference is more notable –to identify the causes that create this situation– and finally, to show which areas are more urgent and have to be addressed first<sup>273</sup>. To do this, we will look at elements that are related with the formal aspects of the subject (name, type of training, etc.), the main participants in the teaching-learning (teachers and students) and the context in which they are located (advertising industry).

### **5.5.1. Proposal for teaching profile in Art Direction**

As already noted, the presence and importance of the teaching staff in the educational process is essential. Any change in the professional activity of Art Direction directly affects the training and therefore, the development of the teaching-learning process. It is therefore desirable for the teacher to take on board any changes affecting the subject that is closely linked to this profession in the shortest time possible, taking responsibility for redefining the subject and their own retraining so as to keep up with

<sup>272</sup> Advertising agencies as the main contractors of talent, society as an external agent but closely linked both to the industry and the education system and ultimately the students themselves as key participants in the learning process and destined to fill the existing jobs.

<sup>273</sup> These steps are based on the *needs analysis approach model* proposed by Tejedor (1990) mentioned above in the theoretical framework.

the new demands presented by the market and the education system<sup>274</sup>, so that they can respond to the training needs of students.

In the advertising industry, transformations are frequent and important. Managing to be aware of them all can be difficult and exhausting, even for the professionals who are involved in it, but those responsible for training have more reason to try not to be intimidated by the changes and to offer no resistance to them. An ideal situation in this regard would be that the teachers themselves, linked to a specific professional field such as this, should foresee –or at least see it while it occurs– the situation of change and incorporate it into their training programme.

All this requires a proximity or a link with the professional activity and networking, without which a gap between the training received by students and the needs of the advertising industry is more likely. This distance could be caused by various factors, including lack of interest in what is happening in the industry and lack of collaboration between both parties.

As we have seen, the teachers who teach Art Direction in universities and in non-university centres have different characteristics. As a result, not only can you list two types of teachers depending on where they work and by the characteristics of the type and number of students, but you can also tell them apart by the links with the profession that these teachers say they have.

The age range of university lecturers shows that an academic career is long-distance, and can last three decades. In addition, the size of the departments these teachers are part of reveals a great heterogeneity of profiles, both in teaching –we have counted up to 18 different degrees, the 3 associated with the subject area of Communication plus another 15– and in professional experience. These last two points highlight the need for university lecturers to regularly carry out retraining activities.

On the other hand, non-university teachers have a more direct relationship with the profession, since 80% of them combines teaching with working in the industry. To a certain extent, this helps bring the profession closer to students although this, for the moment, seems only feasible in non-university centres. The requirements to be part of the university teaching staff significantly restrict access for Art Direction professionals. If they do not want to have an academic career, the only contractual figure is that of Associate Lecturer.

---

<sup>274</sup> Jones (1998) notes that a "growing bureaucratization of Spanish university teachers" has caused a part of this group to lose interest in opening new paths in research, especially those who when younger got fixed positions within the institution, often setting up barriers for later generations. This bureaucratization might even have contaminated the teaching activities of teachers who currently show no interest in retraining or encouraging original thought in students.

*"Until then, teaching in design schools included the best professionals, who gave classes because they loved their profession and because in that way they had contact with young people and because that was also the way that young people had opportunities to work with their own teachers. And this went on with links to the university, but then the university got involved with its stupid academicism and this type of training with a curriculum that had nothing to do with the previous ones, then with the Bologna Plan that requires you to have a degree when many have never had access to a degree because there wasn't one at the time, and they don't actually place any value on experience; the great paradox is that no Spanish National Design Award winner can teach because they have no degree in this, which is shocking. So, I think the universities are now in a transitional phase." (Mir, 2015)*

According to the results of our survey, professionals and non-university teachers primarily opt for a teacher who is a professional working in an advertising agency, as stated in Table 4. University teachers look at it differently, giving priority to a lecturer with previous experience in Art Direction (50.31%) versus a professional working in an advertising agency (25.16%). The latter figure is certainly disconcerting, as 28.57% of university respondents are associate lecturers, which means that their main work takes place outside academia.

However, experts like David Roca underline the need for associate lecturers not to make up the main part of teaching staff in Art Direction, as a more comprehensive profile is required:

*"I think they need more academic advertising subjects, not just in Art Direction, and more people who are here, not just an associate lecturer who comes and goes because then those subjects are not consolidated. Having teachers who spend hours and hours here and know what this is about, because an associate passes through, they are here for 3 or 4 or 5 or 10 years and then go away, as they are associated. But you need people to write, people to do research, and I think those are the challenges that Art Direction faces." (Roca, 2015)*

Additionally, it is worth noting that 0.63% of university teachers feel that it is not necessary for the person responsible for this training to possess any knowledge of Art Direction.

Both non-university teachers and advertising professionals put as second option that this subject should be taught by a teacher with previous experience in Art Direction.

**TABLE 4**  
**WHAT SHOULD THE PROFILE OF A UNIVERSITY LECTURER**  
**IN THE SUBJECT OF ART DIRECTION BE?**

	University lecturers (%)	Non-university teachers (%)	Advertising professionals (%)	Average (%)
A professional working in an advertising agency	25.16	50	56.72	43.96
A university lecturer with experience in Art Direction	50.31	30	31.34	37.22
A university lecturer with experience in the advertising industry	8.81	0	4.48	4.43
A university lecturer from the advertising industry	6.29	10	0	5.43
It is not necessary for the teacher to have any knowledge of Art Direction	0.63	0	0	0.21
Other	8.80	10	7.46	8.75
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain

This data clearly shows that each professional group identifies their own profile as the ideal. Beyond this complacency, the truth is that academic promotion and professional success in Art Direction do not usually go hand in hand. However, they all stress the need for previous or simultaneous experience in this activity. Some professionals go further and claim that the most prestigious figures take responsibility for such teaching.

*"It's that kind of passion for what you do in that way of sharing knowledge, teaching someone to be able to appreciate the same thing you appreciate, isn't it? That's rather been lost, it has professionalised teaching a little, which could have a good side but in the Bologna Plan it doesn't, because it's clear that the people who are teaching have a degree, but not a degree in this subject and also they are not, in general, great teachers. So the level has gone down a bit, I think, they are not models for their students like the teachers used to be; now they are just a teacher." (Mir, 2015)*

In the cases where both experts have chosen 'Other' as the type of profile, additional information gathered about this revealed that they referred to the following aspects:

- a) *a combination of a professional working in an advertising agency and a lecturer in the field of advertising,*
- b) *a lecturer with training in educational innovation,*
- c) *a lecturer with experience in creation from any artistic field,*
- d) *an Art Director with significant experience in an agency but not necessarily currently working.*

The first of the above points to one of the keys that should guide the profile of university teaching in this field: collaboration or coordination between academia and the ad industry. The importance here no longer rests on the suitability of one profile or another, but on the synergies that a joint effort can generate, where both actors complement and enrich the student's learning process:

*"I'm not in favour of dividing the profile in the sense that you're either a professional or you're an academic, I think that creativity is a matter of passion and you can do just as well whether an academic or a professional. But it is true that if you are a professional you have more experience of, say, production but if you are an academic you have more time certainly to look at many things, to talk to more people and to have different experiences. So, a mix between these profiles... it would be interesting to make an academic-professional duo, for them to work together and get something interesting out of it." (Roca, 2015)*

The following figure shows the views expressed by the different experts interviewed about the ideal profile of teachers in Art Direction and it highlights the key aspects of each of them:

## FIGURE 64 PERCEPTIONS ABOUT THE PROFILE OF ART DIRECTION TEACHERS

### UNIVERSITY LECTURERS

- "Much to my regret, I think it would have to be an associate lecturer **who worked as Art Director in an agency**". This same lecturer points to a combination of profiles where the university lecturer is in charge of the "theoretical stuff" and professional contributes "a touch of modern-day reality" (Miguel, 2015)
- "There are no Art Directors lecturers, that's the big problem"; "They teach theory, theory, theory, theory and then students do not quite understand that a visualising art director should be able to do campaigns, because **they see everything as theory**"; "It should be a professional. They should have **begun as an associate lecturer and have known the profession first, have worked in agencies, creative departments, worked with copywriters** and then become a teacher" (Navarro Gutiérrez, 2015)
- "The ideal teacher would be someone who has had **experience in the professional field** in issues of advertising Art Direction, I mean that they work or have worked in an advertising agency and teach classes in college"; "And if they had a doctorate, even better, wouldn't it? That would be ideal." (Ramos, 2015)
- "I think they really are like every teacher, **passionate**, above all. I think that passion is what moves the world. It is a plus if they are passionate, whether they come from industry or they come from academia. If they are a passionate type, they will teach it well." (Roca, 2015)
- "In our area, if a teacher has not had the opportunity to **practice the profession**, they should be **required** to; they have an obligation to do so. Ethically there should be an obligation to do so, but it is not what is valued."; "In a teacher's curriculum in the ANECA accreditation system, what part does professional activity have? There comes a time when **professional activity is penalised**. From my point of view this is crazy, it is absolute nonsense." (Cortijo, 2015)
- "Nice and good and expensive, that would be the profile. No one can solve it alone, it has to be solved by people together. (...) I especially wanted to form a team. That is, regardless of the class I teach, regardless of whether the practical part is taught by someone else, we should agree together on the curriculums, agree a lot of what we do as much as we can. And we do agree on what we do. So this gives you more security. (...) I am talking about what you asked me about the profile, that it should not be one, it should **be a group**. (...) The profile, I think, should be a person who is able to **work in a team**, to be able to **share a project** and that's all."
 

"There are two things here, I have the luck that am lucky enough to have professional experience and an academic background, and one thing is one thing and the other is another. So when you take a professional and you put them in a classroom they are missing half their legs and when you take an academic and put them in the workplace they are missing the other half of their legs (...) If we assume that we are in academia, I am inclined to say, knowing the problem as I do, that they should be more of an **academic**. In a university course, the first thing you have to do is **define the object of study**, not to do things, and a **professional** will go and explain what they did the previous day, that is the reality, they explain one **campaign**, another campaign and a third campaign. (...) A professional will discuss typography they used today for a poster and an academic will say that the typography is structured according to the morphological classifications and things like that. Therefore, you have to **balance both things**. (...) So I would say that being an academic does not mean that they are not professionals, I wouldn't say that. And that does not mean that an academic can't work as a freelance" (Tena, 2015)

### NON-UNIVERSITY TEACHERS

- "A motivator, I mean a teacher always has to be a **motivator**, they always have to challenge you, they always have to make you go further. They have to make you excited, not frustrated, not scare you"; "You have to take on teaching responsibility and try to **add value**, trying to make the students grow (...); "You can't complain if the student thinks you should retire or that you do not add value or they complain about what you taught them, I mean, I think it's the kind of case, in this case the customer is always right." (Peisajovich, 2015)
- "**A working professional**. I know it's more complicated, it's more difficult and all that, but a working professional. I think this **goes so fast** that if you step off..."; "They don't have to be a guru either, (...) but at least keep working in the industry. I think it's really important." (Fortis, 2015)

### ADVERTISING PROFESSIONALS

- "I think a teacher should be the person who has worked in advertising or still works in advertising because the **market is constantly changing**"; "It must be someone who is **in it up to their elbows**." (Zurita, 2015)

Source: Compiled from the perceptions of interviewees

Again the need for a link between teaching and the industry is confirmed, especially when professional routines are constantly altered and permanent retraining is inevitable. To this end, it is essential for teachers themselves to have the motivation and attitude of lifelong learning that can then be transmitted to their students.

*"I think what we have to work on is the motivation of the student; I'm not saying it's bad or good but I think there is some basic knowledge that has to be transmitted and that it's necessary. The question is how to explain it and how to involve people so that they go beyond that, so that it's not like I'm studying, say colour theory, I don't know why, as I might be choosing anything else and I just have it on a sheet and if I never put it into practice or anything then I can't go anywhere." (Peisajovich, 2015)*

In short, the ideal profile of a university lecturer in Art Direction should include the following aspects:

- Sound theoretical and practical training: university graduate in Advertising and Public Relations.
- Complementary specialised technical and artistic training.
- Previous and/or simultaneous professional experience in Art Direction.
- Constant professional retraining.
- Passion for the creative process and motivation and enthusiasm in teaching practice and research.
- Ability to do teamwork.
- Ability and willingness to establish synergies between the two environments that favour the teaching-learning process.
- Interest and knowledge of new developments in the industry (who is who, industry structure, festivals, events, yearbooks ...).
- Teaching vocation, ease to transmit knowledge and strategies needed to promote a good learning attitude in students.
- Training in educational innovation.
- Ability to communicate ethical and deontological standards in professional practice.
- Communication skills, human qualities, empathy.

However, assignment of teachers in universities takes into account considerations of seniority and academic status, campus, timetables, personal preferences, etc., that may end up not guaranteeing that the teacher of the subject is the most appropriate. It would be desirable if, beyond compliance with legal regulations or unwritten rules, teachers of the subject responded to the above criteria.

## **5.5.2. Training needs in universities**

### **5.5.2.1. Degrees that prepare students better for the workplace**

Training is now the essential passport to enter the profession. Getting a degree has become the minimum requirement necessary to join the workplace and to develop a lasting career in advertising. This has been observed in in-depth interviews:

*"I think the profession depends on education, and the future of the profession is based only on training, there's nothing else, nothing else, either one way or another but nobody can be a designer without the slightest training." (Mir, 2015)*

*"The better a professional is trained, the further they will ultimately go. I think a graduate in advertising goes further than someone that doesn't have a degree." (Jorge, 2015)*

Candidates are better trained nowadays, but while this benefits the advertising agencies –they have more and better graduates to choose from– for applicants it is a major challenge, as they have to compete with people who are as well-prepared as they are, and also they *"have to stand out, they can't afford to be average"* (Tena, 2015). Therefore, deciding on the most appropriate training to develop a professional activity such as Art Direction further or establish what role the university plays in this profession are sensitive issues; often, the answer varies depending on the interests of the respondent. For that reason, it is essential to start from the role played by the university in society as a supplier of talent for the workplace.

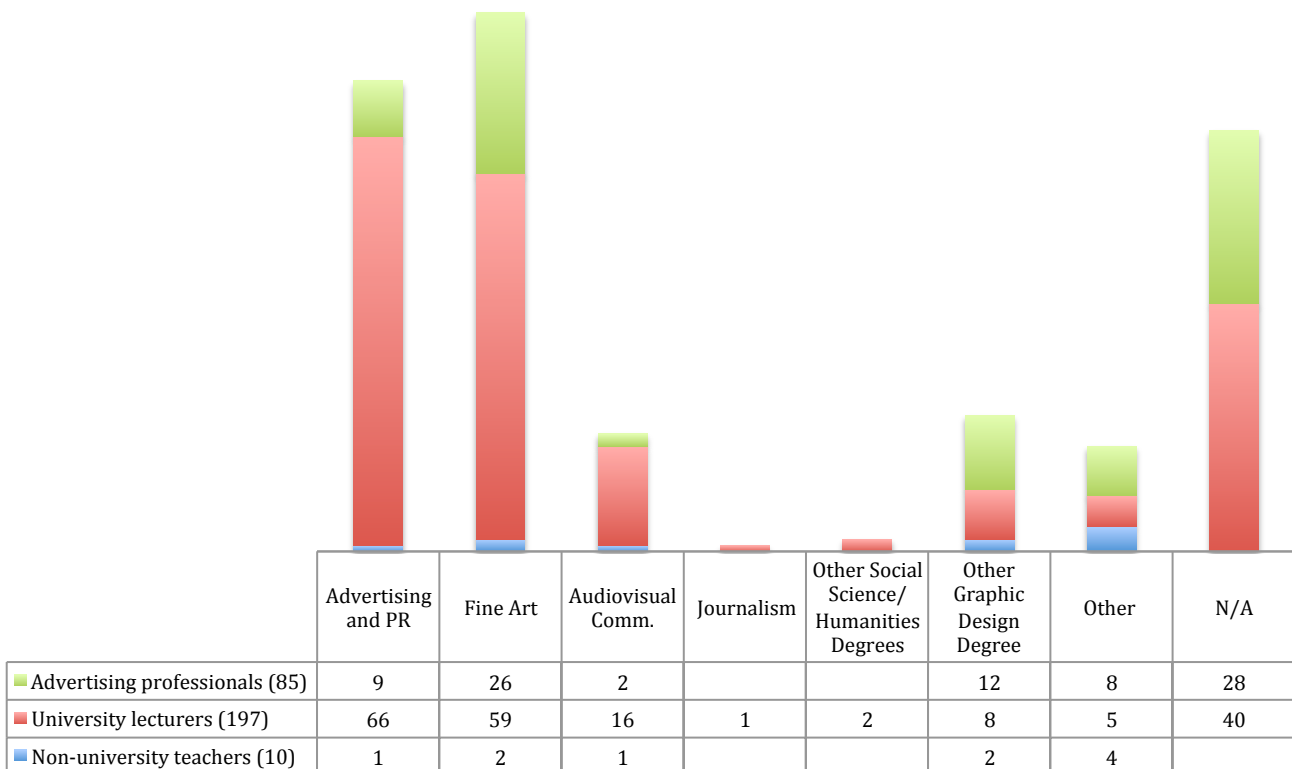
Experts who have participated both in the questionnaire and in the in-depth interviews have different opinions on certain issues relating to the degree in which the subject Art Direction is taught. Thus, 4 of the 10 teachers of non-university centres who answered the questionnaire admit that it is *"another type of training"* which better enables them to become an Art Director. Aspects that they point to in support of this response refer directly to the portfolio as the definitive element to demonstrate the skills of an Art Director. The degree course that for them has the closest relationship with this profession is a degree in Fine Arts. Interestingly, of the 10 participants, 5 studied Advertising and Public Relations, and the others have a background in Journalism,



Teaching, Graphic Design, Multimedia Design and only one in Fine Arts. One of the specialised training centres located in Barcelona made the following comment about the idea of training belonging to the area of Arts and Humanities:

*"I think that I would be more interested in a profile of Fine Arts than Advertising or Public Relations for an Art Director, I feel. Later I'll explain the job, then I'll explain what advertising is about but to come with an artistic background with artistic references, or a head full of things to tell and then I explain the trick of what we do, so I mean yes, I think so."* (Peisajovich, 2015)

**Graph 26. Which degree best enables a person to become an Art Director?**



Source: Own data

University lecturers, however, point to the degree in Advertising and Public Relations as the most suitable training (46% of them have studied precisely this degree, 20% had studied Audiovisual Communication and 12% are graduates in Fine Arts). In this training, Fine Arts studies follows closely. Among those who chose the option ‘Other’, they indicated studies combining Fine Arts and Advertising, and they also talked about the desirability of going to specialised centres for a Master's or Postgraduate in Art Direction.

Among the perceptions of university lecturers are those who talk clearly about training in Advertising or Communication and those who waver between two types of training

belonging to areas of knowledge as different as Advertising and Public Relations and Fine Arts, although in some ways they complement each other:

*"Well, from my point of view Communication, undoubtedly, Communication. I think at the Faculty of Fine Arts there is a great lack of focus on this field; you can find professionals who are in the industry, who are more up to date and really practice their profession and are in Fine Art and can be great teachers, and they exist, and they transmit what it is to be a designer or what it is to be an Art Director but generally it is not like that. (...) So from my point of view I usually find Communication graduates are better prepared even if they had very few hours of class rather than a speciality."* (Cortijo, 2015)

*"Well that and Fine Arts, as I see it. Well, it could also be Communication (Audiovisual), however, but it takes you away a bit, so I think either Fine Arts or Advertising."* (Miguel, 2015)

*"It's a complex question. Actually I would say Advertising, but I think it would be interesting to see where Art Directors actually come from. I think they come from design schools or Fine Arts, but because they have a stronger background in visual or audiovisual issues perhaps than what we have here."* (Roca, 2015)

The opinions of the advertising professionals differ from those of the two previous types of experts. 43% of these creatives themselves have a degree in Advertising and Public Relations, 17% have completed studies of Fine Arts, 10% studied Advertising Graphic Design, 8% have completed other studies of Graphic Design, and finally, 15% put 'Other' for their type of training. In their view, it is the degree of Fine Art which enables students best for professional practice in Art Direction, mainly due to the greater possibilities that this training would offer the Art Director to be in charge of a major part of the creative process:

*"I think Fine Art if you could really learn; I do not know if right now there are possibilities to learn more and enrich yourself a bit, though I think not. I think Fine Art because there are actually many things you can do you and if you also have a chance to learn how to do them and not have to use an illustrator or someone, then actually if you have a lot of work you can't do it but to be able to do it, have the ability to do it, to illustrate, take pictures, retouch pictures yourself, I think it gives you a good chance of doing a good job, if you're good, of course."* (Zurita, 2015)

This degree is followed by other studies in Graphic Design, and Advertising and Public Relations is only in third place. However, they emphasize that the training that really enables students to prepare for this profession does not exist yet, so they also point out the option of going to a creative school to train or to complement their training there.

However, there are voices within the profession contrary to the general opinion just discussed:

*"Not Fine Art, no way, Fine Art certainly not. The truth is I do not know, maybe a more interdisciplinary training with a little of everything, I mean, a bit of photography, some film, maybe a little design. It might be a bit more tailor-made, you know? With a little from here and a little from there. I insist that the degree should not worry anyone in that sense, because talent prevails in these kinds of tasks." (Mir, 2015)*

To all this must be added the significant N/A obtained in this question from both academics and professionals. The reasons may be of various kinds: either they do not want to risk pointing to a particular degree or they do not really know what the best training option is in this regard. Even for a double role of teacher and working professional, some people think that vocational training would also be a completely valid option to prepare a profile like that, although they consider it essential to go to university:

*"I'm pretty critical, and I think you don't need a qualification. (...) I think if you ask me and all that, I think advertising, Art Direction and all those things should be a vocational training module rather than a university degree. And normally I do not say this in public but I think that, I think that to be an Art Director you don't need a degree but I think it helps. (...) I mean, I think college is absolutely necessary, absolutely necessary as an experience, as a life experience it's absolutely necessary." (Fortis, 2015)*

On the other hand, two experts with important academic positions –Raúl Eguizábal and Marina Ramos– state categorically that a degree in Fine Art is not the best training option since it focuses on creativity or artistic expression from a focus that is more personal and individualistic:

*"It's a little weird but I think the ideal for a person who wants to be Director of Art if you want to work for advertising agencies you have to study advertising because it is the one area that will perhaps give you the most correct insight into what goes on within an advertising agency (...). I think it would be best because if you study for example Fine Art, which would be an option, all part of leading the client, of strategy... you wouldn't have that because in Art they are more concerned to express themselves and not work for a client. I mean, in Fine Art they teach you to express yourself but not to think for a client so that's where your artistic expression would come into conflict with market needs. An Art Director coming from Fine Art usually has a real shock when they go to an advertising agency and they tell them "that's great, but put it away because it's no use to the client," and they teach that to advertising students from the start." (Ramos, 2015)*

*"Well, yeah, I think one of the advantages of the advertising trade is that it has always been very open to people from very different backgrounds, (...). And I know people from*

*Fine Art who work in it. Right, well, I do not know exactly the training given for example in Fine Art either, right? I think in Fine Art everyone who does the degree is thinking of being an artist in the conventional sense, I mean, they are not thinking of working as an Art Director in an agency or in a magazine or in the cinema or in another area."* (Eguizábal, 2015)

As we see, each group of experts gives priority to a type of training. It should be noted, however, that those experts who graduated in Fine Art or Design are more likely to choose this training as that which best enables students for Art Direction. By contrast, the rest and more specifically those who have studied Advertising and Public Relations degree do not choose this degree course as the first, but choose Fine Art or do not specify a course. Graph 26 shows the degree in Fine Arts is the preferred option of all respondents, followed by Advertising and Public Relations and by other studies in Graphic Design. Therefore, the degree that the subject of Art Direction is currently part of would be relegated to second place according to the opinions of different experts.

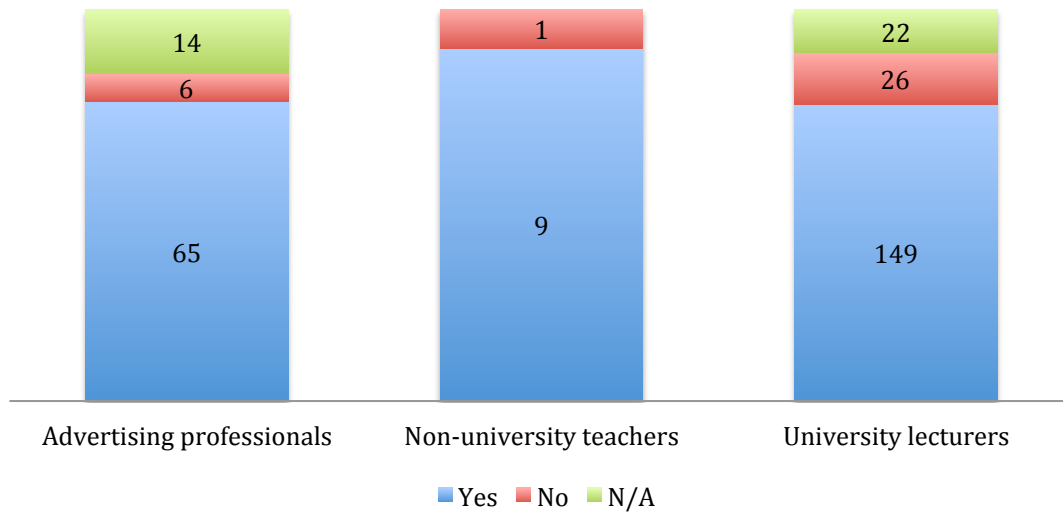
However, as we already noted, the information obtained through in-depth interviews allows greater detail and greater depth in the arguments; the existence of combined training which would bring together aspects of the degree of Advertising and Public Relations and of Fine Art and even Graphic Design would be the best choice for various experts who were consulted. This can be seen in the testimony of two university lecturers with different degree paths:

*"Probably partly Fine Art, on the technical side, partly also schools that teach the technical side without necessarily becoming really good with certain graphic programmes though they need to know more than usual, and thirdly Advertising. I mean, if you've been in agency you don't need to have studied Advertising. If you haven't been to an agency, you will have to study Advertising and if you haven't studied Advertising you have to be in an agency. And if you've done both, even better."* (Navarro Gutiérrez, 2015)

*"Well, I think that public universities should make an effort to create a kind of double degree between Fine Art and Advertising but in which Advertising has a little more weight. I mean, the idea is to take things from advertising, and when I say advertising, I mean advertising, I'd remove public relations directly from the equation and I would put in some of the very interesting things they have in Fine Art, which would be very good to put into the degree."* (Ramos, 2015)

Moreover, the following graphic shows that advertising professionals, university lecturers and teachers from specialised centres all agree on the need for the subject Art Direction to appear in all advertising studies.

**Graph 27. Do you think it is necessary for the subject Art Direction to appear in all Advertising degrees?**



Source: Own data

The transition from the half degree has brought an increase in the presence of the subject in advertising courses, but we cannot talk yet of full consolidation. In the opinion of many experts, further harmonisation of its presence in the new degrees is still needed:

*"The curriculums in universities were once homogeneous, more or less, so if you were going to university in Seville you knew that there was a subject that was the same as in the Basque Country more or less, perhaps they were better here or worse there or vice versa but you had Art Direction that was official, so to say. Of course, now this has been lost, and you can go to the Basque Country, you can go to Andalusia, you can go to Madrid and you can go to Valencia and you can go wherever the hell you want and they may have Art Direction or not, even here in Barcelona, they can offer have the degree of Advertising and Public Relations and they may not have Art Direction. I do not understand this." (Tena, 2015)*

The challenge is for the universities that offer this degree to incorporate the subject into their curriculums, so that it starts gaining presence there and so that they can raise awareness about this professional activity and the need for training in this specific professional profile:

*"Surely it will become consolidated in the different degrees it appears in, whether it is optional or not, and there are good routes. I think Art Direction as I see it is a part of creativity, so it has to be framed within a good itinerary so that everyone does what is on that curriculum. Art Direction is for those who want to be creative in the end, so let them*

*work on it in that way. But at least Art Direction exists now, because it didn't exist when I studied 20 years ago, so we have made some progress."* (Roca, 2015)

The implementation of the EHEA and the more frequent compulsory review of the curriculum represents an opportunity for improvement, especially as Patxi Doblas recognises, in disciplines such as Communication which are subject to constant change:

*"I am sure that this curriculum is valid for 10 years at the most. Then within 10 years there will be someone who will set out to design new curriculums in line with new needs. Also, our industry is more changing than others, (...) but our faculty is one of the ... probably one of the most chameleonic, not only because of the composition of the training centre and its teachers and its resources but also because of the reality of communication."* (Doblas, 2015)

### **5.5.2.2. Presence and name**

The unanimity shown that this subject should appear in all the curriculums for advertising degrees resolves the question about the importance and necessity of its presence in degrees, especially as this professional profile turns out to be indispensable in Creative Departments.

Once the previous question had been solved, the next thing to ask the experts was how many subjects should be implemented around this area. When making the map of this training we have seen that there is now a single subject per centre<sup>275</sup>, but is that sufficient for students to acquire those basic skills in a demonstrably complex profession? According to several teachers, currently this is not sufficient training, given the limited number of hours allocated to this subject within the degree:

*"Well, obviously it's insufficient, they will always need additional training, because four months is too short. (...) The degree programme is very superficial and doesn't really pay attention to any speciality."* (Cortijo, 2015)

*"The problem is not what we teach, it is the time that we take; for example, in this case you'd need one subject more, but not many subjects are needed. One subject and not much more. For me, the previous curriculum was good, and if you have consistency between what is done in the first, third and fourth year, and also link it to subjects in creativity and strategy, or communication, that's enough."* (Tena, 2015)

---

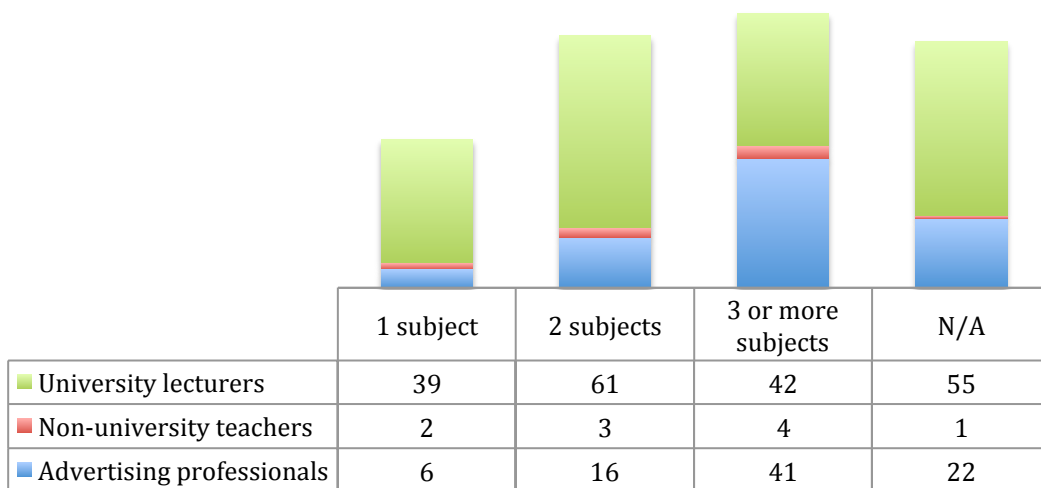
<sup>275</sup> In previous degree studies at the Antonio de Nebrija University there were two subjects, *Art Direction I* and *Art Direction II*. The second corresponded to the teaching of Computer Assisted Art Direction. With the change to the new degrees, this second subject has disappeared. Therefore, this has been the only antecedent found of the coexistence of two subjects in Art Direction.

The industry criticises the qualifications more harshly and the universities' ability to prepare graduates who are able to deal directly with an activity such as Art Direction:

*"However many subjects you have on that topic, they will not train you to be an Art Director, as we understand a trained person. (...) But I tell you, I know of no university in which the advertising degree would train you to graduate qualified as an Art Director."*  
(Medina, 2015)

Despite the last view, Graph 28 shows that the existence of 3 or more subjects dedicated exclusively to Art Direction would be welcomed. There is no doubt that in that case, the degree of Advertising and Public Relations would provide more opportunities for students by allowing greater depth and specialisation in training, which would make it less difficult to get a job in a Creative Department.

**Graph 28. How many subjects do you think there should be for teaching Art Direction?**



Source: Own data

Here it is the industry professionals who have a clearer idea about this choice (48.23%); teachers from non-university centres are also aware of this issue and put 3 or more subjects before other options. Both groups know the industry in detail and are aware of the training deficiencies that graduates are showing, so they express their wish that university courses should change. It is an ambitious approach, proposing a radical change of model in which Art Direction would have a much greater presence within the curriculum.

Only the university lecturers put two subjects as their first choice (30.96%), leaving to the other two proposals in very similar positions, of 1 subject (19.79%) and 3 subjects (21.31%). Of the 50 university lecturers who are or have been related to the subject of Art Direction, in their respective centres 22 have pointed to the choice of 3 or more subjects, 16 two subjects and 6 a single subject, while the remaining 6 lecturers have made no comments.

In all cases it was thought that one single subject was insufficient to teach students how to subsequently do a job of this kind. Something more is necessary, as one of the experts interviewed says:

*"It seems to be a step forward. I think even before the fourth year when it is an optional subject, it should be a more basic compulsory subject." (Miguel, 2015)*

Extending this offer would undoubtedly enable students to pay greater attention to those aspects which, according to experts we interviewed, are not developed enough during the degree for long enough, especially those related to practical aspects and in particular the compilation of a portfolio. However, it is not only a question of increasing the number of hours, but that any new proposal should ensure that this increase in the hours studied used the time to complement the basic subject.

The overall rethinking of the curriculum in relation to Art Direction would make it possible to eliminate or reduce the excessive fragmentation currently seen in the curriculum of the degree, especially if more and/or better routes<sup>276</sup> are established which will encourage specialisation of students in specific profiles, as the degrees themselves set out specific professional job opportunities. This would not mean the suppression of other subjects, or the disappearance of jobs, but it would make the further specialisation of degrees possible. Specialisation encourages reconnection with the workplace and makes it possible to respond also to the emergence of new professions in the field of communication which the education system has not yet been able to react to:

*"Yes, I think it's very clear, isn't it? The university always is or should be a twenty-first century university, a contemporary university and especially a university that works with public resources and whose mission it is to serve society and in areas that are as specific as ours, works so fast-changing, professionals in permanent evolution. There*

---

<sup>276</sup> There are very few universities that establish routes, although the university centres that do not have them do not question their use: *"We have no set routes as such, but they are planned, I mean in some way we have thought about them (...). I do think they are right, following the criteria of the Libro Blanco, putting Creative or Art Director, wanting to follow that a bit. I think it would be very interesting to include routes in the degree course"* (Ramos, 2015). Teachers of degrees that do have routes also reaffirm the need for them, but stress that they have become *"blurred"* (Tena, 2015).



*should be a basis of subjects that are purely academic or theoretical and well, there I really understand the profile of the academic teacher in the strict sense that they are able to teach that series of theoretical bases, but then I think that very soon this will be a career that will require specialisation, professionals who know the reality of our disciplines." (Cortijo, 2015)*

The design and organisation of the subject is important, but so is its name. If we consider that most experts are in favour of an extension of the training offered in Art Direction, it is necessary to know their opinion regarding the name and what other areas or subjects the course would be linked to.

The name of the subject has to explain the name clearly. Its name must be clear and useful to focus the attention of students and thus quickly identify the type of knowledge in it. There are subjects that enjoy greater popularity among students and they show a greater willingness to study them. Before enrolling in a particular subject, they have certain expectations conditioned by factors such as the teacher, the course, the timetable or the compulsory/optional, theoretical/practical nature of it. The official name of the course is presented as the first contact, and this first impression can determine not only students' perspectives of it and their preference to enrol in it, but also their attitude when attending class.

For all of the above reasons, the opinions of different experts about the best name for this subject or subjects is of great importance. In the survey conducted among teachers and advertising professionals, we asked their opinion about the best name among the 9 official names present in the curriculums of universities where the subject is taught. As shown in Table 5, university and non-university teachers alike chose the name *Art Direction in Advertising*. In the case of non-university teachers that name and *Art Direction* obtained the same percentage.

They are precisely the terms that best fit the keys that should be used to name a subject that we have noted above. It is logical to think that university lecturers should propose a name that is repeated most often in the current degrees, because they themselves are responsible for setting up the degree course.

**TABLE 5**  
**WHAT NAME WOULD YOU GIVE THIS SUBJECT?**

	University lecturers (%)	Non-university teachers (%)	Advertising professionals (%)	Average (%)
Art Direction	22.15	<b>31.25</b>	10.53	21.31
Art Direction and Design	6.38	0	<b>13.82</b>	6.73
Art Direction and Graphic Advertising	10.07	6.25	11.84	9.39
Art Direction and Advertising Photography	7.72	0	5.92	4.54
Graphic Design and Art Direction	5.7	12.5	10.53	9.58
Art Direction and Advertising Production	10.74	6.25	<b>13.82</b>	10.28
Design and Art Direction	4.36	0	7.89	4.08
Art Direction in Advertising	<b>24.16</b>	<b>31.25</b>	13.16	<b>22.86</b>
Art Direction and Copywriting	2.68	6.25	7.89	5.60
Other	6.04	6.25	4.60	5.63
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain*

If we stop to analyse the opinion of the 50 teachers who are or have been linked to this subject in universities, these are the proposed names, to which must be added 5 which have not given an opinion:

- *Art Direction (18)*
- *Art Direction in Advertising (17)*
- *Art Direction and Graphic Advertising (4)*
- *Art Direction and Advertising Production (2)*
- *Art Direction in Communication (1)*
- *Art Direction and Design (1)*
- *Art Direction and Advertising Photography (1)*
- *Graphic Design and Art Direction (1)*

The proposals of the advertising professionals, once again, follow different paths from those of the teachers. The creatives chose the names *Art Direction and Design* and *Art Direction and Advertising Production*, which obtained the same rating, followed by *Art Direction in Advertising* and *Art Direction and Graphic Advertising*. Only in fifth place can we find the name *Art Direction* sharing a place with *Graphic Design and Art Direction*. Their proposals in 'Other' point to the incorporation of content that bring the subject closer to the digital environment, something very consistent with the situation that the industry is going through nowadays: *Online Art Direction*, *On/Off Art Direction*, *Digital Art Direction*, *Animation in Art Direction*, *Social Networks and Art Direction*, *Digital Environment/Motion Graphics/Language and Art Direction*.

Generally speaking, for all respondents the top rated titles are those in the last column of Table 5: *Art Direction in Advertising* (22.86%) and *Art Direction* (21.31%). The name that follows gets less than half the percentage that these two names have obtained, *Art Direction and Advertising Production* (10.28%) which ranks third in the list. Closing the table is *Design and Art Direction* (4.08%), a name is that was least popular among experts.

As far as complementarity with other subject is concerned, it should be noted that Graphic Design is the one which has the most presence with three different names. The place of each of these titles in the figure above is very different, *Design and Art Direction* (4.08%) ranked tenth, *Art Direction and Design* (6.73%) sixth and *Graphic Design and Art Direction* (9.57%) fourth.

Finally, among the proposals submitted by teachers in 'Other' a double trend has been observed. On one hand, there is the lengthening of the name with descriptive terms of the area of knowledge it is related to: *Art Direction in Communication*, *Art Direction in Advertising and Public Relations*, *Visual Techniques Applied to Advertising*. In our opinion, as the subject linked to a specific degree it is unnecessary to give it such a long name; if one wanted to locate it in a particular area which it is attached to and to distinguish it from the existing Art Direction courses in other disciplines like film or television, it would be more accurate to use the already common title *Art Direction in Advertising*.

However, we have seen proposals are based on the inclusion of the particle 'and', with the intention to supplement the course with contents of other subjects; on the one hand, there are those that are related in some way with Art Direction (*Visual Culture and Advertising Direction*, *Art Direction and Graphic Advertising Production*, *Art Direction and Digital Retouch*, *Art Direction and Visual and Sound Aesthetics*); on the

other hand, those belonging to areas of knowledge that are not related (*Art Direction and Philosophy*).

Overall, the use of the particle 'and' in any of the forms presented, means that Art Direction would have to share its time allocation and programming with another subject, although in many universities these same subjects have their own course. Obviously, this goes against the general feeling about the need to increase the number of teaching hours in Art Direction. In addition, there is a risk of spreading the students' attention too thin and diminishing interest in both areas of study.

Art Direction must be established in the same manner and conditions as other nearby subjects that are linked and more consolidated in training plans, such as Creativity, Copywriting, Advertising Photography or Graphic Design. The correspondence, interconnection and coordination between them is crucial. The complexity of Art Direction calls out for an approach drawing on other subjects, such as proposing common work placements, where they can put into practice what they have learned in more than one subject:

*"It's just that at some point, the teachers of creativity, graphic design and art direction would have to get together and, say, put their programmes together so that everything was coordinated."* (Miguel, 2015)

*"It's okay to focus on a subject like Art Direction; it makes no sense per se, but it makes sense for the route that leads to that subject. It is true that it is a finishing subject as such, so it would make no sense to have a subject above Art Direction unless it was a branch of Art Direction."* (Tena, 2015)

This as-yet unsatisfied need within universities is perceived inside and outside the educational system. As a result, Rafa Fortis and Carlos Navarro Gutiérrez recognise that certain subjects in the field of creativity often lack consistency within the degree course analysed:

*"All the subjects that are related with creativity at university are merely testimonial. I do not mean they are badly –or well– planned or anything, but I think with one class only, although you give it credits and all that stuff...they are things you need many hours to learn and I think it depends a lot on the student."* (Fortis, 2015)

*"Yes, I think the worst thing, of course, as I am in the Masters and other degrees and I see the public and private systems, I see creativity in training, and it would be my conclusion, that it is not taken seriously enough. Probably because those who have to make these tough decisions, such as which master to organise and what to include, what subjects to organise, what names they have to have and what they should contain, they know nothing of advertising creativity, (...)." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

These testimonies lead us back to the proposal that contemplates the redesign the curriculum of Advertising and Public Relations, as the current division of subjects does not allow teachers or students to focus on creativity, or specialise in one of the specific job opportunities that this degree claims to train people for:

*"Universities do not produce advertising creatives, they produce advertisers, a very general term. When people come to work in an agency they step into another world."*  
(Medina, 2015)

Such is the apparent disorganisation of the structure that this training has that even in the universities themselves they criticise themselves and highlight the current overall organisational inefficiency of the degree:

*"As the degrees in Advertising and Public Relations now stand, they are an amalgam of things from Advertising, Public Relations, Marketing, from many things, a weird hodgepodge... It seems to me that the Art Director or people who want to become Art Directors have to do extra work while doing an Advertising degree."* (Ramos, 2015)

*"The Advertising and Public Relations degree has not been able to focus and give importance to this profile."* (Tena, 2015)

This situation criticised by teachers and professionals is not lost on the students themselves. They end up looking outside the university during both the degree and after graduating, to find the additional training that will allow them to fill gaps discovered during the 4-year degree.

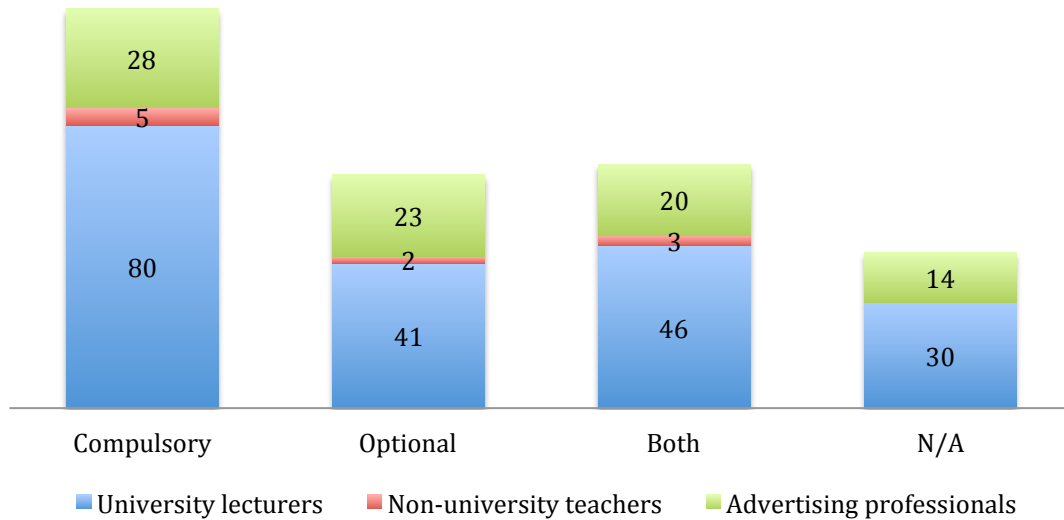
### **5.5.2.3. Place in the curriculum**

As we have reiterated on numerous occasions, the new degrees have brought an increase in compulsory subjects. At present, 12 centres include it as compulsory and in the remaining 11 it is optional. What is the opinion of teachers and advertising professionals on this issue?

As far as the subject mode is concerned, the three groups agree on the need for the subject to be compulsory. This is agreed by 50% of non-university teachers, 40.60% of university lecturers and 32.94% of advertising professionals. Graph 29 shows a clear commitment by all the respondents to it being compulsory. The second most popular choice for both types of teachers is that this subject should be "both", i.e., compulsory and optional, which can be seen as a consequence of the previous idea, which is that it

should have continuity and gain presence in the curriculum with more than one subject. However, the percentages of 'optional' and 'both' are quite similar.

**Graph 29. In your opinion, this/these subject(s) should be:**



Source: Own data

The argument of the positions in favour of compulsory or optional is to be found in the information gathered in the interviews. On one hand, opinions were given by those who defend the core and compulsory nature of the subject, in this case a university lecturer:

*"I think it is core, I mean, in advertising, copywriting, art and sometimes production should be core, perhaps; but what has happened is that production has become more freelance, in the background." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

On the other hand, both academics and professionals argue that the subject should be optional, arguing that specialisation is easier with fewer students and with students who have chosen that profile voluntarily:

*"Of course, like everything in life. You shouldn't look at the subject in isolation but as part of the whole. I think in the case of the Autonomous University of Barcelona it is good because I taught the course in Art Direction when it was compulsory and it was a class of 80 students where maybe 60 had no interest in Art Direction. And that distorted the class and made them lose productivity and ability to generate good work. The fact that you now have between 15 to 20 students who enrol on this course means that they have more affinity with the profile. I'm a little obsessed with that thing about having affinity with the profile, because affinities do exist. I don't know the variables that determine them but they do exist. Then the fact that it is optional, considering that previously they have studied creativity, or other subjects; another thing is the weight and whether it should*

*have weight in one way or another, but in that sense I think it's okay because it allows you to specialise the type of student. You focus on a student with a much more specific profile." (Roca, 2015)*

*"I think it should be optional because I think that anyone who does not intend to go into Art Direction ... I also believe that if you are studying with people who want to do the same thing as you, you can exchange ideas, like what I told you happened in Counterpoint when people shared their knowledge and helped each other. So I think if you're in a class where everyone wants to do the same, they want to reach the same point, it is more enriching. If there are people who just come and see what they want to be, messing around, or do not know what they want to do, I think it's worse." (Zurita, 2015)*

However, many experts point out that both options have both positive and negative aspects. An optional configuration offers students the opportunity to decide for themselves what kind of specialisation they want for their professional career, which may mean increased motivation and sharing learning with students with the same concerns.

However, since among the diversity of career opportunities for this course there is the figure of the *creative*, it seems clear that students should compulsorily acquire basic training related to Art Direction. Regardless of the position graduates will hold within an advertising agency, as many experts suggest, it is desirable to know the professional routines and details of each of the positions of the Creative Department before working there.

Both positions merge together in the third option, which envisages the establishment of a compulsory subject with basic training and one or more optional subjects, which allow greater specialisation for students who opt for that profile.

*"It is obviously an area of expertise which is consistent with it being optional because well, not all the students are focused on that area and those who are focused on this area are entitled to have a speciality. What's more, not only a subject but more that they should give it continuity, because I think it falls short. The fact that it is compulsory however, I think that's an opportunity, an opportunity for all the students to know what the vision of the Art Director is in a chain of communication or communication team, for them to have the opportunity to approach Art Direction to form a judgment about it, because in Accounts or Planning they need to have an opinion on Art Direction, they need to be good communicators with the Art Department and also with the client." (Cortijo, 2015)*

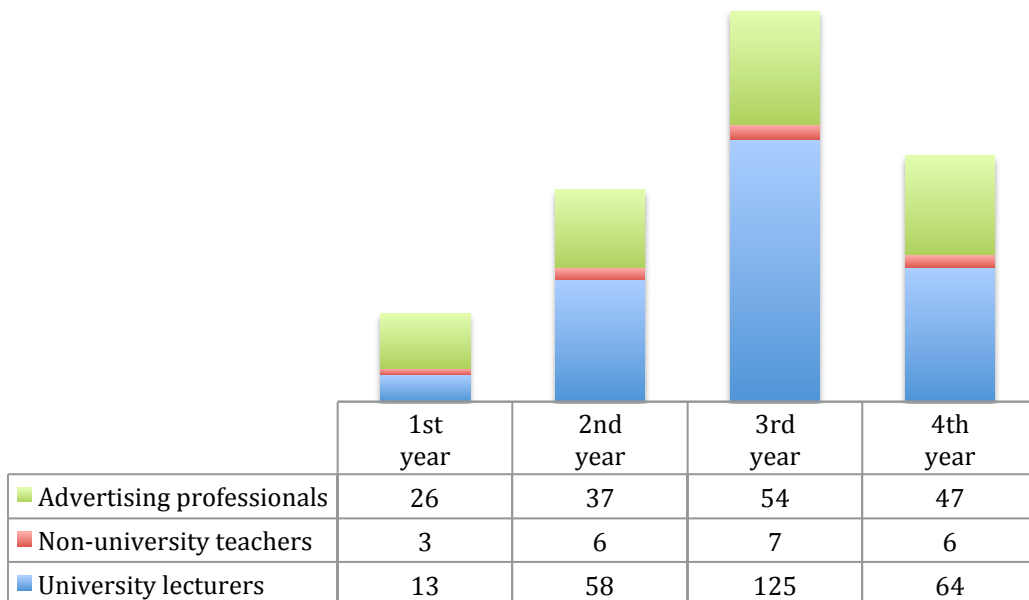
*"The advantage of it being optional is that those who arrive are already willing and eager to learn things they don't know (...). Art Direction is also useful for those who don't want to be Art Directors. I mean, if a person from accounts talks to the client and has no*

*formal criteria it will be a bad connection for the creatives. Art Direction and Design are subjects for acquiring criteria so that whatever you are when you're older and wherever you work, if you can in advertising, it will be useful."* (Tena, 2015)

*"Ideally, it would be a compulsory subject as it is now, I think that's right. But I would move it back a year because it seems too early in 2<sup>nd</sup> year. In fact, Creativity, Copywriting and Art Direction come too soon, I would put them into the course later. Before the student would have to do Strategy, all that part, then compulsory Art Direction, and I would then put everything else related to Art Direction as optional subjects, because not all students in Advertising want to do Art Direction and it is a very specific profile."* (Ramos, 2015)

Moreover, regarding the year the subject is taught in, opinions on the most suitable moment match reality. In the 23 centres offering Art Direction, 11 offered it in the 4<sup>th</sup> year, 10 centres in the 3<sup>rd</sup> and, as the exception, 2 centres in the 2<sup>nd</sup> year. The graph shows the responses of a question where it was possible to tick several options. In fact, a small number of respondents ticked all the years<sup>277</sup>. Both in the whole set of answers and in those corresponding to each group the majority option is the third year, followed by the fourth year (by a wide margin in the case of the university lecturers).

**Graph 30. In which year do you think it would be best to do these studies? (Multiple choice question)**



Source: Own data

<sup>277</sup> This may indicate either that they believe that the subject should be taught in all the years, or that they think that any year would be appropriate.



Around 10% of respondents estimated that the subject should be located in the first cycle. This is the situation of two centres: University of Seville and University Centre EUSA, where it is part of the second year. A teacher in one of these centres justifies its location as follows:

*"It's in 2<sup>nd</sup> year, and yes, I do believe it is an appropriate year because from my point of view of the subject, which is a more conceptual and applied vision that is purely operational, the 2<sup>nd</sup> year is when they already have a base, a theoretical basis, a base even for terminology which allows you to work with them and still gives them some way to go in which to learn to use the tools that they will learn, the concepts they will learn, develop a knowledge path with that subject. I think that is fine. It was in the 4<sup>th</sup> year before, a few years ago it was in 4<sup>th</sup> year, but I think it is more useful for them to have it in 2<sup>nd</sup> and they are ready to have it there." (Cortijo, 2015)*

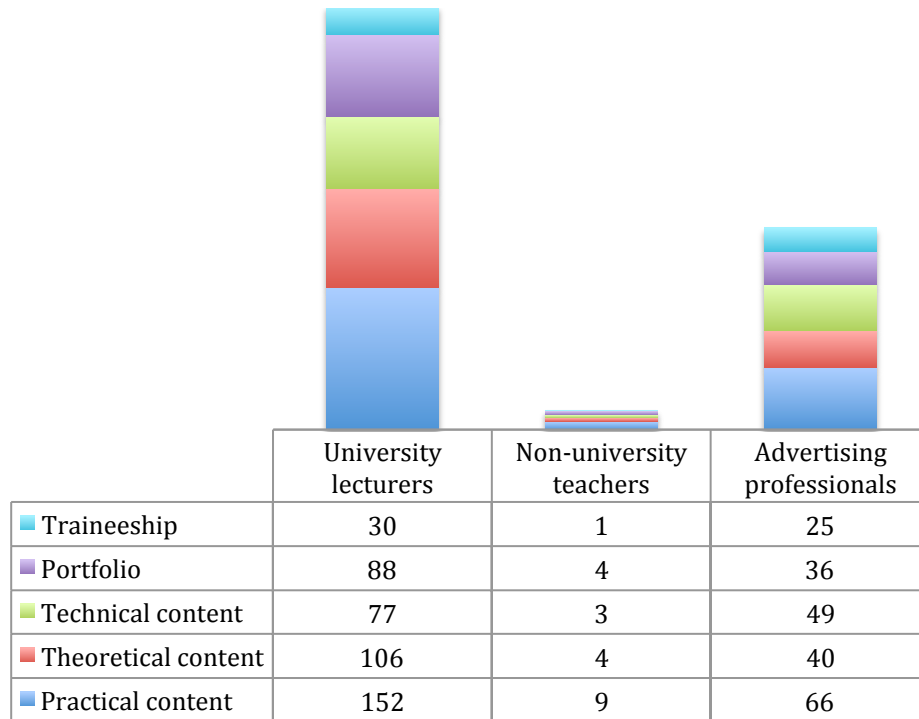
In short, it seems that the current location of the subject in the curriculum is satisfactory for the experts consulted and therefore it is not necessary to change it, at least while the number of teaching hours is maintained. In general, studying the subject in 3<sup>rd</sup> year allows the students to avail themselves of the theoretical and instrumental base acquired in the first cycle to later acquire theoretical knowledge and specific skills related to creative profiles and competences we will see in the next section.

#### **5.5.2.4. Training in competences**

The training needs analysis based on competences in the area of Advertising carried out by Monge-Etxebarria (2009) concluded that creativity was the area most valued by professionals in the advertising industry in the Basque Autonomous Community. Specifying further, the results of our survey reveal that to develop such creativity, training in Art Direction should mainly cover practical content. This was agreed by 77.15% of university lecturers, 90% of non-university teachers and 77.64% of advertising professionals.

Graph 31 shows that in second place the teachers valued theoretical contents, while professionals valued technical content. In the following places came the portfolio and the traineeship. Finally, both teachers and professionals believe that emphasis should be placed on "*teamwork*" and on "*cultivating the taste*" of students.

**Graph 31. In which direction should the subject Art Direction focus its contents? (Multiple choice question)**



Source: Own data

All the above are quantitative data that give us a rough approximation of the competences that future professionals in Art Direction should be trained in. More detailed and informative answers were provided by the in-depth interviews; in them, the experts have formulated these training needs with their own expressions and not based on the classification of competences used in this research. However, for more clarity we have grouped them around the 3 categories already indicated; *knowing*, *knowing how to do* and *knowing how to be*.

**(A) Knowing: Knowledge**

Among the various kinds of conceptual knowledge that might be considered indispensable to reinforce an idea or plan an advertisement, some interviewees said: composition or layout, photography, painting, creativity, visual weights, colour, colour contrast, direction vectors, typography and advertising and design history (Toledano, 2011; Furones, 2011), and this list of training was seconded by Fernando Pulido. Additionally, Marta Serrano added illustration and production to this list (Serrano, 2011) and Fernando Zurita completed this list with printing methods and corporate identity (Zurita, 2015).

Looking again at the theoretical knowledge required for an Art Director, Vicente Navarro Abad is very precise when pointing out what these should be from his experience as a teacher in various non-university training centres:

*"They should know the theoretical side of things, as anyone who works in advertising has to, and they must have a basic knowledge of marketing, they have to have a basic knowledge of the market, they must have basic knowledge of the media, they have to have a basic knowledge perhaps of philosophy, a bit of philosophy, they must have basic knowledge of thought; I'm still talking about theory. They must know something of the history of art, theoretically, they have to know the history of filmmaking, and well, Art History covers all the arts, doesn't it? I'm not going to start to diversify. And they have to have some theoretical knowledge about the economy, about economics." (Navarro Abad, 2015)*

David Roca, professor at the Autonomous University of Barcelona, expressed himself in very similar terms:

*"As the words say, everything that has to do with art, aesthetics, the audiovisual field, visual, general knowledge of cinema, everything that has to do with that part." (Roca, 2015)*

Another expert, Rafa Fortis, makes a clear distinction between communication and advertising and says that it is better for students to know the latter much more and the nature of the activity itself:

*"I think the challenge of the university is that there should be a continuum for the student, some continuous supervision of this training, (...). I mean, I think that the university should stop looking so much at theories of communication and all that and, instead, ask them for some cultural references, advertising references and I think the university in terms of advertising, they should speak more about advertising and not communication. In the end there is a lot of talk about communication and all that and very little about advertising." (Fortis, 2015)*

David Roca thinks that it is essential to develop an aesthetic sensitivity, which could be understood as a consequence of the above training development mentioned by Rafa Fortis in which, as he states, advertising references take on a significant presence:

*"I think it's something to develop in Art Direction with students, which requires sensitivity, like everything else. Perhaps the sensitivity to defend yourself, because it is not something you can study in a book, it's something you build up slowly but yes, sure, there are patterns of teaching that can help you 'get your eye in' in that way and you can start acquiring aesthetic sensitivity to different factors, that sort of creative aesthetic." (Roca, 2015)*

**FIGURE 65**  
**COMPETENCES OF KNOWING**

University handbooks <sup>278</sup>	Teachers (Survey and in-depth interviews)	Professionals (Survey and in-depth interviews)
<p><b>Knowledge about processes of creation and analysis of advertising messages and their codes</b></p>	<p>-Suitability of having theoretical knowledge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 53.80% university lecturers</li> <li>• 40% non-university teachers</li> </ul> <p>-----</p> <p><i>"They must have some knowledge, both of communication in advertising and then ... composition questions especially."</i> (Toledano, 2011)</p> <p><i>"So, I think ideally the degree would give you all the knowledge, the basis of what I call visual culture."</i> (Ramos, 2015)</p> <p><i>"And I think a Director of Art is 5% syllabus and 95% references, cultural references, design references, illustration references, film references, photographic references; I think 95% is made up of references."</i> (Fortis, 2015)</p> <p><i>"The theoretical tools they must acquire are how to construct formal stimuli, and if we just look at the graphic field there are not even that many formal elements, so it is not very complicated. There is colour, typography, graphics and structures, I mean, grids and knowing how to arrange the elements. These are the main areas and we have to keep on about them again and again."</i> (Tena, 2015)</p>	<p>-Suitability of having theoretical knowledge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 47.05%</li> </ul>
<p><b>Knowledge of the history and evolution of advertising and public relations through their media and aesthetic concepts, both artistic and industrial, as well as their social and cultural relevance developed over time</b></p> <p><b>Knowledge of the environment and professional routine of an Art Director, with the aim of getting closer to the reality of their work</b></p>	<p><i>"I think the Advertising degree is what perhaps gives the central structure."</i> (Ramos, 2015)</p> <p><i>"I think the ideal thing for a person who wants to be an Art Director if you want to work for advertising agencies is to study Advertising because that is what will perhaps give the best knowledge of what is done inside an advertising agency."</i> (Ramos, 2015)</p>	<p><i>"I think it's also interesting to learn a little advertising history, to see how the messages and the campaigns have evolved."</i> (Zurita, 2015)</p> <p><i>"There are art directors who do very well simply by handling good references and with some skill with the computer programmes."</i> (Jorge, 2011)</p>
<p><i>Source: Compiled from the universities' handbooks, the results of the survey on Training in Art Direction in Spain and the in-depth interviews</i></p>		

<sup>278</sup> This content was taken literally from the handbooks that were analysed (theoretical contents).

The preceding figure shows the correspondence between the content of the educational guides analysed, and the training needs identified in the survey results and information obtained from in-depth interviews about the competences of *knowing*.

### **(B) Knowing how to do: Skills**

Giving an opposing perspective to these previous ones, the Miami Ad School Madrid specifically defends the need to be able to use tools, (the more the better), including "*programming*" as noted by its Director (Hidalgo, 2011). Marta Serrano, from her professional experience linked to different agencies in the online world and looking at the rise and presence of digital communication agencies, recommends being able to use common programmes and also suggests animation and video editing programmes as useful knowledge.

Leaving aside the more technical aspects and knowledge of graphic editing tools for a moment, Fernando Pulido proposes a line of general improvement specifically applicable to training in Advertising. This proposal revolves precisely around creativity:

*"I think we should teach students to look again for creative excellence; details, differentiation. There is lots and lots of conformity now."* (Pulido, 2011)

On the other hand, Vicente Navarro Abad stresses knowledge of the different languages that an Art Director must know, saying that use of software is less important:

*"Basically, in terms of technical skills, they are greater and an art director must have basic knowledge and I want to be clear that I don't mean they have to be able to do everything; they have to know everything and know the best professionals who can give them what they want and where they want to go, so it's not that they have to know how to do everything, okay? ... An art director must know all the techniques they are going to use, to know where they come from and how they will work out, and they should never be the best at anything, they must be, er, know everything, without being the best at anything. Who is the best at anything? If you specialise, then you can't stay at that point because then your language is greatly reduced, as is impossible then for a person to know all the languages that exist today. So I think that an art director must be informed of all the possibilities and developments of each language and how to act. By language, I mean photographic language, audiovisual, Internet, television language, illustrative language, I mean, illustration, multimedia language, that is, every language; they have to have knowledge of those languages. And as you see, I haven't said they have to know about computers. The computer is a tool for me."* (Navarro Abad, 2011)

Briefly, the following figure shows the powers of *knowing how to do* that best reflect the practical training that the experts think should be included in this subject:

**FIGURE 66**  
**COMPETENCES OF KNOWING HOW TO DO**

University handbooks <sup>279</sup>	Teachers (Survey and in-depth interviews)	Professionals (Survey and in-depth interviews)
<b>Capacity and ability for creation, design and development of graphic elements, images, symbols or texts</b>	- Suitability of having practical knowledge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 77.15% university lecturers</li> <li>• 90% non-university teachers</li> </ul> - Suitability of having technical knowledge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 39.08% university lecturers</li> <li>• 30% non-university teachers</li> </ul>	- Suitability of having practical knowledge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 77.64%</li> </ul> - Suitability of having technical knowledge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 57.64%</li> </ul>
<b>Apply skills and use techniques, technologies and resources for the development of content and for creation processes</b>	<p><i>“Being able to use programmes is important.” (Toledano, 2011)</i></p> <p><i>“Being able to use certain technical elements very well, such as computer programmes, which are the current tools you work with.” (Roca, 2015)</i></p> <p><i>“Ideally, a degree would give some basic technical training about some programmes that I think are interesting, but not with the intention that the student should become an expert in Photoshop.” (Ramos, 2015)</i></p>	<p><i>“Learn the basic programmes a bit, but you don’t have to be an expert in them.” (Zurita, 2015)</i></p> <p><i>“You need to know the programmes that can help you retouch a photo or a logo design or a number of things, but it doesn’t have to be your main knowledge, because then you lose a lot of knowledge about the rest.” (Navarro Abad, 2015)</i></p> <p><i>“People confuse being an Art Director with learning Photoshop and Illustrator.” (Jorge, 2015)</i></p>
<b>Initiate, develop and carry out creative work</b>	<p><i>“And really the technological part, so to speak, is still only a tool. If there are no ideas, the tool is useless, so what we really have to do is get people with a capacity to generate ideas; with a capacity, let’s say, to have some imagination, etc., etc. because a tool itself doesn’t actually do anything.” (Eguizábal, 2015)</i></p> <p><i>“I place great importance on what I said to you before, about the base, which I think is like what I was saying about the creative idea, I mean, that creativity is fundamental and the essence is the idea.” (Toledano, 2011)</i></p> <p><i>“Knowing how to work with typography, knowing how to sit in front of a computer, having experience, I mean knowing what fonts are, how you can combine them, knowing what connotation fonts have and sitting in front of a computer and knowing how to build things on the page. The same with colour, with graphics and structures. So, knowing that there are these four elements, knowing how these four elements work, knowing how to combine them are the same as the skills of an Art Director but</i></p>	<p><i>“Putting the things you learn doing campaigns into practice.” (Zurita, 2015)</i></p>

<sup>279</sup> This content was taken literally from the handbooks that were analysed (practical contents).

*knowing the answer they are working on. Not only knowing how to make it happen but also knowing what will happen with the subject who will receive it.”*  
(Tena, 2015)

*Source: Compiled from the universities' handbooks, the results of the survey on Training in Art Direction in Spain and the in-depth interviews*

Although experts from both sectors place great emphasis on practical and technical knowledge, there is no consensus as far as specific management software is concerned, beyond the fact that both parties recognise its usefulness. In turn, this picture is a reflection –though we have not gone into this in detail– that there are other practical aspects that we talk about less but are even more important than handling some image editing applications; conceptualising, developing and producing creative work, justifying and defending the work and working with the Copywriter and with other professionals, among other aspects.

Given that the procedural competences that the *Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)* lists in this regard for the profile of Art Director –capacity for teamwork, human relations–, we can say that in this profession more competences than those identified should be taken into consideration. One example of how these competences could be complemented is looking at those listed in the left-hand column, closely related to the activity of Art Director and processes of ideation and execution of creative projects.

Giving more detail of the development of these types of competences, various interviewees, interestingly from the academic environment and in a rather similar way, proposed activities that relate to training and professional practice. In this way, they say that the organisation of workshops allows students not only to acquire but strengthen those practical skills with which to face the job. These activities were initially proposed in a complementary way to the degree course, although the best thing, as they say, would be if they formed part of the actual curriculum:

*"I believe more in the need for a few extra workshops in Art Direction. Like some first introductory courses that may be one term or two terms, but afterwards as a permanent part of the syllabus so that students who are especially interested in training in that area can continue. If we don't have the speciality, then at least we should have a permanent workshop. (...) Something in the curriculum, of course, something in the curriculum. I think we should consider the workshops with continuity within the curriculum because our discipline is a professional discipline, that is, we are teaching people who will go out to work. So, it is like thinking that lawyers or doctors have to believe in the realm of mere abstraction or academic knowledge, or architects or engineers. (...) However, in our area there may still even be controversy on the subject, a controversy that seems very*

*outdated, right? So I think that the permanent presence of a course with continuity on a voluntary basis for students to shape their own profile is consistent with the degree and it certainly seems that it is consistent with the way in which people are educated." (Cortijo, 2015)*

Regarding the last lines by the interviewee, we would like to add that the proposal put forward is consistent with the very principles that the EHEA wants to promote. And, as Carlos Navarro Gutiérrez reflects, *"Art direction is not me explaining to you how Illustrator or Photoshop works, it's not that"* (Navarro Gutiérrez, 2015). On the contrary, the commitment that an Art Director makes in their job is to establish the aesthetic and conceptual parameters in the messages that are addressed to a target audience, and therefore the development of their practical skills during training should take on special importance:

*"We have done a workshop, and this is the second year we've run it (...) and it's an advertising workshop where what we are trying to do is get the best students of the last few years to attend this workshop and some out of hours and in a very experimental way, very laboratory, teach them the conceptual side of being an Art Director but asking them to come with knowledge of a basic graphics programme. They have to have that base, just as Copywriters have to know how to write without spelling errors; art directors need to know how to create advertisements with minimum levels of knowledge with graphics programmes." (Navarro Gutiérrez, 2015)*

In addition to the above proposal, two new ideas from the professional environment suggest going into more detail in procedural knowledge. The Creative Director of the agency Havas Worldwide suggests, on the one hand, the creation of *labs* at universities where training is related to the profession; he also proposes the *"application of specific creative tools"* which the different ad agencies are currently developing to achieve long-awaited creative excellence:

*"Have subjects that make you see the real work, that really make you work, I don't care whether it's in a company or with company briefings and have a lab at the faculty where the kids are in a protected place but working with real briefings and doing real work. You learn how to work by doing it; it is true that you can learn theoretical things but what is clear is that you don't have to do that in a company. And learning to work with other people, especially as an Art Director, is very important, to be aware that you have to work with a Copywriter, with someone on the Internet, a director, an illustrator, a photographer... I mean, being flexible to work with other people, because that's hard." (Zurita, 2015)*



The creation of labs is not a new idea, as there are similar initiatives in universities. However, what could be a greater development in this regard would be that these labs or *creative incubators* will have collaborative supervision of teachers and professionals, where they both meet regularly with students.

Moreover, the application of creative tools poses a more original challenge and its implementation would be a truly innovative challenge for universities.

*"It would be interesting. Besides in fact all the big agencies have a way of doing things that is international, working methods or tools that supposedly they do not let out but that really would be interesting if they could get their hands on them. If you have a faculty that has an agreement with Ogilvy, for example, and can access those tools, and they are not really that odd, you know, it is a way of conceptualising and making brands. It would be very interesting when studying to become an Art Director to be able to access creative methods, this would help with the problem of thinking that the only way to get a good idea is to stay up late and not go home until you think of an idea, which is widespread in the profession as you know. There are creative methods. Some are for group dynamics in which the client is included and this helps to get a creative solution in a couple of days. Others are methods that help give an identity to a brand, and then it's easier to find a creative solution that reflects that identity. Other things are just setting very short deadlines. There are lots of methods, we have a deck of cards, for example, that's called the Creativity Whack Pack. (...) Here I've never seen that they consciously use creative dynamics in any agency, well, once, but only because the Creative Director at that time had come back from a course where they had talked about that topic and a number of methods we use, and in fact it was great fun. Usually these methods are used in hot houses and stuff like that; hot houses are creative teams from many countries that bring the creativity of an international brand together. Usually many ideas come out and then they present a selection of them to the client, and it's a load of work but you can learn a lot. (...) The idea is to come away with knowledge of the methods that exist, so that it's not just a question of putting the time in, it's also knowing how. (...) A good thing would be if each faculty had an agreement with 5 or 6, or 3 at least, to see and ... because they are methods that are so varied that I think you can work for 5 years in an agency without knowing what their method is. Contrapunto had no method but Ogilvy does, Havas does and probably McCann does. I think it would be interesting to have that agreement, especially to protect the kids, because if not." (Zurita, 2015)*

Both proposals are good ways of bringing two realities together, the industry and the professionals on one side and the universities and students on the other. Undoubtedly, all of this would require a great effort by all participants, perhaps more for teachers because of the effort required in the retraining process. For the agencies it would mean that the new talent that would join their Creative Departments would already be trained and know from day one how things work in that agency. They would no longer have to

invest time and money in training, although it would have been a process that they would have had to do in advance with the university lecturers. This proposal presents a major drawback, however; making this exchange worthwhile for the agencies so that they would be willing to disclose their creative working methods, at the risk of competition agencies finding them out, as agencies generally protect this information with confidentiality agreements.

All this reveals that there are several paths to explore. The university has the means and the staff to make the training fit better with reality. If, in addition, we add the cooperation of the advertising industry and other external agents, the training prestige of centres like the universities would be strengthened.

### **(C) Knowing how to be: Attitudes**

Regarding the attitude that an Art Director should have, Marta Serrano notes that they must *"be very up-to-date with the latest ideas"* in all aspects of their work in order to have a *"very broad view of all media they can work with"* or, as Ainara Miguel says, they must be *"inquisitive about whatever is new"* (Miguel, 2015). Additionally, one of the professionals interviewed with a long career behind them adds that this professional must:

*"Have a capacity to absorb things well above the average, or normal, in other words they have to be a person who is able to absorb not only culturally, but they also have to be able to analyse whatever they are consuming"* (Navarro Abad, 2015)

In the academic world, they make more contributions that are similar to those already mentioned. In Antonio de Nebrija University and the University of Seville they highlight the importance of the concern that these people have to show for being immersed in a constant process of discovery, renewal, learning, observation and experimentation of different elements related to their job:

*"The word that would define it would be curiosity. I think that someone who does not have that curiosity that they like to see things, to discover new things, be like what they say about going through life with your eyes wide open, if you do not have that then I think it's difficult."* (Toledano, 2015)

*"An art director has to be someone above all with great sensitivity in every way, not only in visual things, they have to be someone with a great curiosity and inquisitiveness and especially multidisciplinary cultural background. I think that the base is cultural education always, but especially in the case of Art Direction, right? They must have visual training, clearly, and give it sensitivity, they must have some knowledge of the profession, tools,*

*background, history, execution and look how I have left till last learning how to use a computer because in the end, well, for kids using a computer is becoming more accessible, it doesn't give them any difficulty, they watch a couple of videos on the Internet and find the solution they need; it is something that is very good if we can teach it, if we have the time to teach it and the space to teach it but I do not think it is fundamental although the tools have to be learned."* (Cortijo, 2015)

*"And then they should have (...)an attitude of searching, of curiosity. I think all creatives must have this, whether copywriters or art directors. So for me a person who is curious is a person who... besides it shows in class when a student is curious you know they will go for the creative part; it is unusual for a curious student go to another branch, usually they come with an idea. (...) You must also teach them to be flexible, to be a person who has an intention to experiment, with the intention of wanting to make mistakes."* (Ramos, 2015)

Carlos Navarro Gutiérrez looks back and remembers how he was *"completely self-taught"* (Navarro Gutiérrez, 2015). It is obvious that times have changed and today all learning is linked to formal education. Despite the strength formal education has gained, as acknowledged by Daniel Tena and in his experience in the teaching of this subject, *"a person who is right for the profile of Art Direction learns much more than what you teach them"* (Tena, 2015) and underlines the aptitude that some students show, which is in some way related to the autonomous learning that Navarro Gutiérrez talked about.

The desire for experimentation has to do largely with other qualities linked to creative ability and/or creative thinking, such as eccentricity, which is a feature David Roca defends, along with the visual depiction of that talent:

*"Passion, motivation, being a little eccentric in the sense of ... well, controlled madness. Those kinds of qualities, the typical ones for any creative person or any creative an advertising agency department with a bit extra on the visual side, that kind of thing."* (Roca, 2015)

The different assessments of the experts we have seen point to having an imaginative, restless, searching attitude. This is all conduct all that can be extended also to the post of Copywriter.

The following figure shows how the attitudes or competences of *knowing how to be* described in the educational guides are related with the attitudes and qualities that the interviewees say are essential for someone who wants a career in the field of advertising Art Direction:

**FIGURE 67**  
**COMPETENCES OF KNOWING HOW TO BE**

University handbooks <sup>280</sup>	Teachers (Survey and in-depth interviews)	Professionals (Survey and in-depth interviews)
<b>Apply imagination with flexibility, originality and fluidity</b>	<i>"Have an attitude of searching, of curiosity."</i> (Ramos, 2015)	<i>"I believe that imagination is important. Imagination is important. I value it."</i> (Jorge, 2011)
<b>Ability to assume leadership in projects that require human resources or other resources, managing them efficiently and assuming the principles of social responsibility</b>	<i>"You must also teach them to be flexible."</i> (Ramos, 2015)	<i>"Being able to conceptualise, being able to lead."</i> (Navarro Abad, 2011)
<b>Ability to understand and interpret the environment and adapt to change</b>	<i>"A person with the intention to experiment, with the intention of wanting to make mistakes."</i> (Ramos, 2015) <i>"The word that would define it would be curiosity."</i> (Toledano, 2011)	<i>"Curiosity, a lot of curiosity, and then whatever you like but curiosity for me is essential in the Art Direction and Design, in both, think."</i> (Mir, 2015) <i>"Have a capacity to absorb things well above the average."</i> (Navarro Abad, 2011)
<b>Ability to work in multidisciplinary and multicultural teams</b>		<i>"Talent and attitude, well, and teamwork."</i> (Mir, 2015) <i>"Teamwork and exchanging ideas because that's when you learn most."</i> (Zurita, 2015)
<b>Knowing how to communicate effectively</b>		<i>"Being able to speak in different ways. I mean, you can get inside the head of a person who is not you."</i> (Zurita, 2015)

*Source: Compiled from the universities' handbooks and the in-depth interviews*

In this case both the teachers and professionals stress similar attitudes that are essential for an Art Director. They are attitudes that match those proposed by the *Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP, 2000)* for this same creative profile.

Although attitudes and qualities are very different in this profession, it is rather difficult to make sure that sometimes they are not repeated. As an example, an Art Director, as we have seen, must be able to work together with people from different areas. This is required by the job itself, but, in turn, an aptitude for teamwork also can or should be one of the qualities they possess, being able to listen to the people you have to work with, etc. so that all contributions feed in to the project that in the end you have to manage.

<sup>280</sup> This content was taken literally from the handbooks that were analysed (attitudes).

This is even more evident in the case of qualities<sup>281</sup>, especially those most closely related to capabilities and practical areas. These qualities can be manifest naturally or be hidden and need a stimulus that wake them up. However, in some cases it is also possible to acquire them, by carrying out a particular activity, for example.

There are several qualities that an Art Director must have as differentiating features that will allow you to stand out against other Art Directors. Many people agree with the attitudes already mentioned: being imaginative, inquisitive, resolute, a team player, a leader, etc., but this list could be even longer:

*"I think you have to be orderly, you must be flexible, an Art Director who works, I mean, if you are a number 1 or you are a whizz-kid and you have a very cool, unique style and things like that, maybe you don't need to, but I think the biggest thing is to be flexible and be able to speak in different ways." (Zurita, 2015)*

*"For me today, enthusiasm and ability to work, the rest can be learned. I swear that's the way it is; they are not really interested in taking on people who are determined to get in by hook or by crook, but they love people who are eager to work and keen to learn." (Peisajovich, 2015)*

Despite all the qualities already mentioned, there is still one particular quality mentioned by both the training centres and the professional field that can make an Art Director stand out from the rest in the job. Undoubtedly, this quality is the one that best represents the difference between them and a copywriter: aesthetic sensibility.

The Antonio de Nebrija University, the Miami Ad School Madrid and different advertising agencies confirm this and add to all this the need for an art director to reveal this sensitivity. To describe this quality, they have used terms like *"have good taste"* (Toledano, 2011), have *"an aesthetic touch"* (Hidalgo, 2011), show *"good aesthetic vision"* (Serrano, 2011) or *"have what is called taste"* (Jorge, 2011). Fernando Zurita goes further into this attribute by adding *"being flexible and sharp, (...) composing well, being orderly in everything"* (Zurita, 2015).

Although each interviewee points to one or more competences of *knowing* or *knowing how to do*, the general interpretation we can make is that the acquisition of various capacities (theoretical instruction, practical experience, to name the most common) through theoretical and practical training is not enough to ensure an Art Director's professional development. They must have attitudes consistent with the job they are going to do and qualities, both innate and acquired during training or professional

---

<sup>281</sup> Here we can make a distinction between skills (which we describe below) and virtues; the latter are closer to the way people act according to a set of values and ethical standards, and they are also essential in doing this job, as we have seen before.

performance, that allow them to start and stay the course in this changing and demanding industry. In short, an Art Director must *learn to be*. Throughout this process, both those who train and those who take advantage of the learning experience, the students, will play an active and decisive role.

In summary, the analysis of training needs in relation to all the issues raised in the previous sections (type of degree, presence and name, location in the curriculum, competence training) permits us to state that the efforts and guidelines for causing a redesign of the degree in Advertising and Public Relations and training in Art Direction to help cover the needs identified could be oriented towards:

- The specialisation of this professional profile within the qualification through the continuity of subjects focused on Art Direction and coordination<sup>282</sup> and interconnection with other well-established subjects;
- The ongoing training of university teachers and collaboration with professionals of this activity;
- The increase in work placements related with the job by involving advertising agencies in this activity;
- The reconfiguration of contents<sup>283</sup> and better adaptation to the reality of this profession.

### **5.5.3. Proposals for improvement in relation with access to the workplace**

Limited access to the workplace affect graduates from all degrees. It has been thought that getting a university education is a guarantee of good employment (stable, well-paid, etc.). However, a university degree no longer guarantees access to the workplace. The low employment rate of graduates and the difficulty for them to get employment that corresponds to their education demonstrates the gap between supply and demand and between training and the real requirements of the workplace. In short, one can speak of a significant gap between the job market and universities. This has resulted in the extension of the training period, which previously could be seen as an

---

<sup>282</sup> In this complex process, collaboration between teaching staff is essential.

<sup>283</sup> With regard to specific theoretical knowledge of Art Direction, it is more advisable to prioritise refreshing over gaining new knowledge. In the case of practical knowledge, however, it is desirable that dynamic new practices should be set up around them that allow the students to have direct contact with both the reality of the activity and the professionals that are part of it.

individual choice. Faced with present unfavourable employment forecasts, this extension is almost inevitably a requirement for graduates.

Additionally, students often lack information about the sector that they will enter or career options related to the degree they are studying. This lack of information and lack of professional experience are, among others, the reasons why *"most graduates expressed a negative opinion of university, and in general of all higher education"* (ANECA, 2009: 12), although according to the same ANECA study, Master's degrees get *"a positive opinion within the context of regulated courses"*.

Contrary to what is seen in other professions where the public sector is the major outlet for graduates, where they are offered some job stability –such as in teaching or medicine<sup>284</sup>, for example– in the field of advertising there is no sector that can give shelter to future graduates. Private enterprise is the main means of employment, if not the only one, in the field of communication.

Therefore, the universities should design proposals oriented towards the practice of Art Direction that will help graduates to face the transition to working life more safely. The following figure shows aspects of proposals for improvement.

---

<sup>284</sup> These are degrees which in the design of their curriculum include concrete proposals for work placement in the public sector.

**FIGURE 68**  
**UNIVERSITY ACTIONS FOR IMPROVEMENT RELATING TO ACCESS**  
**TO THE WORKPLACE**

- **Work placements or external collaborations**
  - *Larger numbers of work placements*
  - *Adaptation of work placements to the training courses and to the job opportunities which the students are being prepared for*
  - *Improvement of the information the student gets on all aspects of the collaboration: job responsibilities, financial remuneration, length of time, learning objectives, etc.*
  - *Allocation of work placement depending on the portfolio and vocation of students*
  - *Double active tutoring: internal (teaching staff) and external (professional)*
  - *Legal regulation and organisational agreements between training centres, agencies and local government (establishing a certain number of places per course, measures that reward the interaction, for example tax or other benefits, etc.)*
- **Portfolio**
  - *Compulsory completion of a portfolio during the training period, explained in the teaching guide and considered as an element of assessment*
- **Non-university training activities**
  - *Encourage student participation in festivals and creative contests: proposal for a timetable of events at the start of the course (if a registration fee is required, the training centre would pay). Thus, both the students and faculty involved promote the degree and the centre in question*
- **Collaborative projects between the universities and the advertising industry**
  - *Double tutoring: in the preparation of the Final Dissertation, if this is taken as the student's portfolio, have internal (teachers) and external (professional) tutoring it*
  - *Other university training activities to improve job training:*
    - *Congresses, seminars, forums, talks, symposia*
    - *Conferences*
    - *Labs, creative nurseries*
    - *Courses and/or workshops in creativity, Art Direction, advertising projects, etc.*

*Source: Own data*

Different studies of entry into the job market simply reflect the general discontent of graduates and the workplace regarding the training given in universities. In our particular case, we have seen that usually training in Art Direction is branded by experts as impractical and removed from the reality of what the industry demands, perceptions which we have compiled in Figure 68. A key element in the development of this proposal is the widespread perception in the advertising industry that professional experience is much more valuable than the possession of a degree, which is why the training should be aimed at encouraging that kind of experience.

The measures that the university can take to overcome these deficiencies are diverse. On the one hand, it can promote interaction with the advertising industry, and on the other hand, students can acquire the most appropriate procedural competences for their training and the job they want to have in the future, in addition to achieving the credentials and contacts needed to enter the job market of Art Direction.



#### **5.5.4. Collaboration between universities, the advertising industry and other training bodies**

The need for collaboration between the university and the professional field is undeniable. The proximity to the reality of the workplace that universities show when supplying graduates to advertising agencies is lost when it comes to establishing a dialogue beyond the moment when they inject fresh human capital into the advertising industry.

The commitments that universities have acquired towards students, society and professional circles are large and important. This is not only a matter of training new skilled professionals to meet the demands of the labour market but, as argued by Ana María Cortijo, leading the changes in production processes:

*"The university has two missions, one to serve society, and other to lead it. In this sense, when I say that the university has to train professionals I mean it has to train them to meet this market need, but it needs to improve the demand as well. I think a good professional can lead a better form of working in reality, can improve the company where they work and can improve market needs. A good professional must be able to generate changes, and not only what directly affects their own profession; so for me the challenge facing universities is closer to that service to the public through leadership." (Cortijo, 2015)*

In this specific context, collaboration<sup>285</sup> in education is presented as an essential, advantageous alternative for universities. Many questions will inevitably arise around this cooperation, which we will try to answer in the following pages: How to face collaboration in reality? Who will carry it out? What purpose will it fulfil? Who should make a start?

To establish collaboration, it is essential that two or more parties –universities, other training agents and the advertising industry– show an interest in reaching a goal. In this case, the goal to be achieved is related to students concluding the degree courses with an education commensurate with the specific characteristics of the profile that they are going to work in and with the needs of a particular job. Therefore, the willingness of each party to provide quality education around the figure of an Art Director will determine their involvement in the process.

Between both parties there has to be an atmosphere of trust where prejudices and preconceived ideas are put aside and specific dynamics built around achieving a

---

<sup>285</sup> Defined as a process in which different people work together to reach a common objective that is difficult to reach otherwise.

common goal are developed. To carry out this collaboration, they also have the chance to work in multidisciplinary teams and use methodologies designed together. Often the educational system and the work environment have regarded each other with some suspicion, as reflected in the words of Dan Peisajovich:

*"What happens is that the university environment also doesn't get on well with professional development and that is what we always complain, I don't know whether fairly or unfairly." (Peisajovich, 2015)*

However, only by rapprochement between the parties, mutual understanding and willingness to cooperate it is possible to construct a scenario that allows students to obtain training in professional competences needed in the industry.

According to the results of the survey, experts unanimously pronounced that this collaboration is *"advisable"* and *"essential"*. Both teachers and professionals are willing to collaborate, which contradicts reality. As Carlos Navarro Gutiérrez recognised, this kind of collaboration does happen but it is occasional (Navarro Gutiérrez, 2015) in most cases.

<b>TABLE 6</b>				
<b>IN ART DIRECTION COURSES, COLLABORATION BETWEEN THE UNIVERSITY AND THE ADVERTISING AGENCIES IS:</b>				
	<b>University lecturers (%)</b>	<b>Non-university teachers (%)</b>	<b>Advertising professionals (%)</b>	<b>Average (%)</b>
Essential	42.95	50	46.27	46.41
Advisable	55.77	50	49.25	51.67
Unnecessary	0.64		4.48	1.71
Not advisable	0.64			0.21
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Source: Compiled from the data of the survey on Training in Art Direction in Spain*

As shown in the table above, only 4.48% of advertising professionals and 0.64% of university lecturers said that collaboration is unnecessary. This is a negligible figure when compared with the above percentages, so it seems logical to think that the lack of cooperation is not because people are not willing, but for other reasons it would be interesting to analyse, although that goes beyond the remit of this investigation.

Collaboration is an attitude that the universities must set an example of through their training to instil in students the need to share, collaborate, work in a team<sup>286</sup>, create synergies, etc. In short, it should be thought of like any other learning process. In turn, the advertising industry has much to contribute in this process, because advertising is an activity that has always boasted of being in touch with many professionals and advertisers, interacting with different professional activities, etc. Collaboration could give more meaning to both parties when it comes to training a person as an Art Director, a person that has to work together with a Copywriter, and also with many other professionals from various fields.

With everything we have seen so far, we could point to different experts in the field of advertising –advertising professionals and agencies on the one hand, and training agents on the other–, as the best candidates to share this process with. We will now look into the kind of collaboration that the universities can set up with each of them for the organisation of training: advertising professionals, advertising agencies and industry associations on the one hand, and other training agents, on the other hand.

### **(A) Universities – advertising professionals, advertising agencies and industry associations**

The origin of specific training deficiencies shown above is related to a certain spirit of self-sufficiency<sup>287</sup> that has governed the creation of new qualifications<sup>288</sup>. The design of this training is certainly a complex process that requires the participation of various participants, not only of academic staff and students. The most limited intervention has corresponded with experts<sup>289</sup> from the professional field, at least of those professionals who respond to a professional activity like Art Direction and which is reflected in the degree itself. They could have advised those responsible for the design of qualifications on the aspects least known in the academic environment:

*"Because, when designing training, I think that it is very complex, for the public university at least. It is very complex to design this topic because I think most people who have been working on designing these programmes are quite removed from the day-to-day of*

<sup>286</sup> This is an aspect in the EHEA that has gained importance than it had before. One of the professionals interviewed also adds: *"80% of your job results in the future, depending how quick you are, the effort that you make and all those kinds of things you already know, depends on your training as art director, on that knowledge"* (Jorge, 2011).

<sup>287</sup> This is behaviour that has occurred even among public and private schools. This is reflected in the current degree offer, as has been analysed. In postgraduate courses there is some collaboration between universities and industry, although this is more common in private schools.

<sup>288</sup> With the greater reason of the implementation of the EHEA, because of the changes it has brought to the academic environment: competence-based training, etc.

<sup>289</sup> Industry associations and professional Art Directors with different profiles (working or not necessarily working but with a long career with proven experience in training, etc.).

*the agencies and industry. This does not mean that they do not know anything; they know a great amount about communication but have less experience in the organisation of the staff here, the profiles. So it is complicated and if they don't have any shared study between the private and the public that gives them an orientation, so it is very difficult to design."* (Jorge, 2011)

Close collaboration in the design of the curriculum would have given, on the one hand, the opportunity of involving professionals in a process that they seem to show no interest in, precisely because they feel excluded from it; on the other hand, it would have been the perfect pretext to stop the lack of transparency that, in the opinion of many experts, is a feature of this process.

It is not enough to claim to have reached a general agreement in academia from time to time, such as the drafting of the *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*. Although this helps to design the curriculums by suggesting professional profiles demanded by the market in recent years, communication is a changing activity:

*"The Libros Blancos de la Comunicación, so to speak, are agreements that are arrived at by associations, the universities and training centres in degrees of communication, I mean meetings of deans or vice-rectors who have come these meetings, which have shaped these papers, but specific subjects do not appear; what does appear are the professional profiles that the market has called for in recent years."* (Doblas, 2011)

This approach reveals a paradox between trainers and professionals, a communicative deficiency<sup>290</sup> that occurs between the main participants in the field of communication, on whom a great responsibility rests. This awkward situation is not resolved, as noted by Fernando Toledano, by denying the existence of such differences or by submitting, as Ainara Miguel says, to professional demands if there is no justification for it:

*"I don't believe that right now there is any deficit in universities or other places. I think the famous phrase that we in the universities are not in the professional world or whatever, and we will take care of that, I mean, the professional demand."* (Toledano, 2011)

*"I think it would be highly desirable for both institutions to be in contact with each other but I also believe that we must not meet the demands of the job market one at a time. There are other important things, which are not only the labour market and that is the education of the person and their capacity for criticism and reflection."* (Miguel, 2015)

<sup>290</sup> *"Maybe we do need a little communication with the outside world, that parallel universe that is outside university"* (Miguel, 2015). This is what they say in the academic world, where it is clear that the terms for the advertising industry refer to an "outside world" and a "parallel universe".

Adapting to the needs of the workplace is justified only if the academic environment and professional are involved equally in the process and if they establish a common goal as indicated when they tried to answer the first question posed at the beginning of this section. Of course, it cannot be a one-way process in which there is no dialogue, because, however much the university would like to approach the professional environment without guidelines, it will only make the gap even wider:

*"For me the big attraction is for public and private universities, universities or academia as such to look a little more at the professional world, and try to achieve a symbiosis. In other countries they have managed it. In other countries, universities are aimed towards the private sector and not the public sector, even public universities. I think it's a question of an encounter between two worlds but it is too much for them in the question of advertising, I mean, I think that above all, I think it's a problem of our country. The private sector and the public sector are well differentiated, and well separated, which doesn't help things." (Navarro Abad, 2011)*

In addition to engaging in a dialogue, the industry must also stretch out a hand, as seen by Patxi Doblás, who would like to see acceptance of the Art Director profile *"reflected in the professional market"* and get feedback from industry, i.e., get an *"external reference from the business environment"* (Doblás, 2011) that takes in the students as trainees.

In the same vein, Carlos Navarro Gutiérrez adds that an official regulation should be adopted to protect students and he refers to it as an *"official university bulletin"* (Navarro Gutiérrez, 2015). In his opinion, this documentation should cover the subjects that have specific agreements and information on the period of work experience and the number of places on offer (Navarro Gutiérrez, 2015). All this would regulate something for which currently there seems to be no specific rules, to guarantee and ensure the participation of students in the advertising work placements.

Both sides should show their explicit agreement on cooperation bases like those mentioned so that mistakes made in the past do not happen again. Raúl Eguizábal says that currently collaborative terms are not entirely clear, and as a result existing collaborations have not been or are not now entirely satisfactory:

*"They understand that collaborating would be that they should come here to teach, which is often done in universities. In general, it is usually pretty disappointing (...) there are two classic types. Those who come here and start theorising about things, I mean, obviously when one brings a professional what you want is not theorising but talking... and not talking about theory or history of advertising but talking about what they do every day, of course, and that is often a problem. And then, I mean, the university seems to be making them give class, when it is not true. And then another aspect that doesn't really work,*

*that is, is that they have two hours and after three quarters of an hour they have nothing left to say because it's one thing to work in something and another thing altogether to know about it. There are some people, certainly not many in the advertising world, and you only have to look at the few books that are written, unlike for example American advertising, which has published some very interesting books, some of them classics. In Spanish advertising, except in the landmark case of Prat Gaballí who was a theorist, lecturer and great advertiser, in general advertising books are disappointing. They are disappointing firstly because they do nothing but talk about themselves not about advertising, when their lives obviously do not interest us at all, and secondly because you realise how little they think about what they do. Because unlike the advertisers of other countries, they have worked in advertising and worked well in advertising but really do not know much about advertising because they have not thought about it."* (Eguizábal, 2015)

On the other hand, when organizing these types of participations, Daniel Tena advocates a partnership with government agencies, groups or institutions that are beyond personal contacts or small groups or personal networks. Therefore, the proposal includes coordination with Professional Associations in the sector:

*"It would be normal for the Professional Associations to decide who should go but it does not work like that. So they take associations, and associations are no longer public, they are private. So one of them calls someone they know and the 3,000 euros waltzes away with someone they know. Therefore, wanting something is counterproductive when it comes to power. Collaboration yes, to the extent that it should be as public as possible. If there is a College of Advertising and Public Relations, it should be the College of Advertising and Public Relations as a public body because it will officially organise that part in the interests of the profession and the university. The interest must be done too, but the problem is the procedure and I speak from the experience of being close to this system."* (Tena, 2015)

The evolution that Art Direction has undergone for decades and the resilience that it has shown in the face of new social, political and economic contexts should also be applied to training. To this end, teachers must get involved and show an interest in finding out what happens on the day of this activity. From his position in the workplace, Vicente Navarro Abad commented this:

*"Training courses have the challenge of not becoming obsolete before the end of that academic year. The biggest challenge is that the figure of art director is a changing figure in an industry that is evolving very fast, which is an industry that creates trends in all industries and the challenge is not to kill an art director before they go out into the market. It needs evolution, I mean, it needs the education system to have some kind of evolution within it."* (Navarro Abad, 2011)

Meanwhile, Ana Hidalgo suggests that, despite showing interest in wanting to work in this industry, the students do not make enough effort to find out what happens in it, to discover where the trends that guide it come from, etc. All this can be considered, as noted below, as a consequence of the lagging knowledge of the teachers responsible for the training they provide:

*"It's just that there are teachers who never even look at a festival or Cannes or San Sebastian and students who don't either. And it's also true that public universities should do more retraining work in that area and also that people should not be so lazy. On both sides." (Hidalgo, 2011)*

This clarion call to public universities can also be extended to private schools, in other words all teachers without exception should make an effort to leave their ivory towers and find out what goes on every day in the creative industry.

### **(B) University – Other trainers**

As society moves forward in a collaborative, open economy and consumer society, the university has promoted collaborative learning without enough success in our field. Taking courses outside your area of knowledge, for instance, is not a widespread option.

*"I think the university should give more freedom. The university is seen as being superior to private schools and I think that is a great mistake." (Mir, 2015)*

Given the current situation of training in Art Direction, collaboration with the advertising industry could be supplemented if a collaborative, open teaching system was created in which the various specialised non-university centres and other regulated centres were accommodated. This exchange would enable new ways of learning and would bring numerous improvements in university education in art direction, as Javier Furones sees it. However, he indicates in the following lines that they have not yet discovered the path to educational cooperation and as a result he gives the current state of universities a black mark:

*"I think more than confront each other what they have to do is work with each other, and what is happening? There are people who are more receptive to collaborating and there are people who are unreceptive. For example, universities have many interests, I mean, in the end they do see education as a business and depending on what kind of universities private or public, you have many obstacles, obstacles even to the point of being unable to get in to the universities. In other words, it is a situation that I am not going to complain*

*about because I really think it is unnecessary. I mean, the university education in Spain is a completely outdated system. And however fast they try to make changes, they cannot go as fast as the creative industry. And that's why creative schools are necessary."* (Furones, 2011)

This opens a new and complicated battle front for the universities. Not only are they reluctant to promote dialogue with the industry (Jorge, 2011; Navarro Abad, 2011), but they also refuse to try to approach the specialised training centres, as has been seen. As noted by the founder of The College Of Everything (TCOE), the creative industry is evolving rapidly and following their steps may require many resources and a lot of organisational flexibility, which the university usually doesn't have. However, this does not mean it is a "*completely outdated system*", as suggested by the interviewee, since precisely the implementation of the EHEA has sought to bring improvements in many areas, among others, the review and accreditation of curriculums in shorter times, and so on.

The reality indicates that approaching these centres and establishing educational initiatives could be a novel way to make contact with the professional environment because these non-university centres and the advertising industry have had guidelines for collaboration for a long time now, creating a close, unique bond with the workplace:

*"Creative schools are nurturing people who are creatives who are working, who are active, they know the needs of the market, while the universities... - this is my great paradigm, the Spanish universities, the private sector is completely forgotten, it is not there for both private and public universities, and they give very, very, very theoretical education. What is going on? When a student finishes college, four years have passed, now they have to start compiling a portfolio. Usually they end up in a private school, (...), and somehow they get trained and make their portfolio. But public universities are not looking at the industry. They are looking at civil service exams or something else or research or another type of market. So, as I am in the industry myself, I notice that leap."* (Navarro Abad, 2011)

The predominance of the theoretical orientation of content is something that has been seen throughout this analysis. Knowing this, professionals do not cease to call for the universities to go into greater depth on the practical aspects of Art Direction (we have already noted several proposals: workshops, labs, etc.), which is prevalent more in other non-university centres that have already been mentioned, as Vicente Navarro Abad says:



*"I think art direction itself is a job that deserves special attention within education. (...) and I can tell you that in future agencies the figure of art director might be the most important. The profile of the art director should be treated as a much more practical profile in public universities, much more practical. In other words, the art director should know how to direct a piece of art from day one of their first course or at least be clear about what being an art director is, because some people still do not have it very clear."*  
(Navarro Abad, 2011)

If the situation is as clear as the different professionals say, the proposed collaboration that specialised training centres should make with universities is not entirely misplaced. Their success has been shown in the demand that these non-university centres have seen in recent years: a growing number of graduates flock to them for further practical training. And if the offer by these centres were not significant enough, the existence of a specific initiative set up in Catalonia should be noted as something that could back the possible continuation of a similar collaborative training model in other regions:

*"We now are working with the Autonomous University, we are collaborating with the University of Girona, we are working with Tarragona, we are collaborating with universities. It took a while to be 'respected' or for them to consider us as a possible partner in a very independent way; it was very...I don't know...very far from the educational world. But hey, I think 10 years is long enough to see that we occupy a place, that we are complementary to them, that we can provide mutual value, and that's good. It made us very happy to be able to collaborate with the universities."* (Peisajovich, 2015)

Their work in this case was to approach students in the second cycle, before they finished their degree, to help them understand how what is known as the *advertising universe* works. Certainly, it can be seen as an interested approach to the universities –and part of it is because these centres were born in response to a need and have never ceased to be a business–, but on the other hand, they offer students an approach service to the reality of the workplace –a weak point detected before– in which they will have to work in the near future:

*"Complot is the approach. Nothing comes free in this world, so that bridge, that renewed path, that change of chip that the industry is doing now is the high speed train that will not stop at the station but thunders past and if you want to get on you have to climb on at the speed it is going. And university is discipline, it's knowledge, it is there to help you grow as a human being. And what we're trying to do is that point between your personal growth, guide it towards professional growth so you can join an agency and understand almost everything you need to know to work in a natural way, so that it is not a shock, right? And so that you do not make them go slower (...) once your Creative Director was*

*your teacher, the pace of work was different, the world went at a different speed, today they can't devote time to you when you are in the agency so what happens is that the Creative Director comes after work in the agency and gives you their time here, they explain things here. You think it is the same people at one point, right? That's what it is, I think it's a change of speeds and you need some help because if you're standing at the station and the high speed train passes, you can't get on." (Peisajovich, 2015)*

This type of collaboration is just one of many types of cooperation that could occur. The question here is to make a call for reflection on aspects indicated by the experts themselves. The aim is not to establish or specify here the most appropriate model of collaboration with the specialised training centres or with the advertising agencies, but that it should be the participants themselves who must define the environment in which they want to work first and how they will do it through dialogue, to then develop specific guidelines that will lead to the joint achievement of the objectives.

Who should take the first step in this direction is another aspect that is not without controversy. Typically, each of the participants points to the opposing party to take the initiative. Often incorrectly, it is presumed that whoever takes the first step is the weakest, the most willing to be subject to the demands of the other party, or the one with greater interests. In this case nothing could be further from reality, and in Table 6 the attitude that is favourable to cooperation by both players was seen. Therefore, in this case whoever made the first move, they would rightly be promoting the opportunity for a dialogue to start building bridges. However, as illustrated in next page, each of the experts stressed the disagreement in the relationship.

**FIGURE 69**  
**PERCEPTIONS ABOUT COLLABORATION (INTERVIEWEES)**

#### UNIVERSITY LECTURERS

- “It is not just the fact that you are isolated in your subject with your teacher, but **building bridges, common projects**. From my experience in the profession, well, if **you take someone out for a meal and you chat to them** and you pay for the food, then **people collaborate**. You ask for 3 hours of their time once a year and it’s not so much... in that sense I think you can do things. (...) Now with **technology** all distances are relative, you can call someone in Madrid and they connect on Skype; you send them the work before in PDF and you comment on them and talk with the students. I refer again to **passion**; I think that’s fundamental.” (Roca, 2015)
- “I’m going to be critical (...) I think we in the **universities** are **more concerned about approaching** the professionals than the professionals are about approaching us.”; “I think it is very necessary but, as I said before, I think it’s more a **matter of a one-way ticket but not a return ticket**; I mean, we go to them.”; “They think we are teaching the same thing again, that we are the same teachers who teach the same subjects and that is not true. So first they should understand what we are doing and also **make it work back and forth**, reciprocally, **feeding back** into the system. I would love for example to work with some ad executive and write a book or write an article but they have no intention because they are not interested perhaps in the academic side, but I don’t know, I think a book written by someone who knows about the theoretical issues and the practical part would be ideal.” (Ramos, 2015)

“The **problem** has been basically not in the universities, contrary to what professionals say, but **in the agencies**. I mean, because ... I mean, my experience has been constant, and when you have told students to do a project in collaboration with a company, whether an agency or an advertiser or the media, the students have found that they have not paid them any attention. So the industry cannot complain about the university being far from the profession, when it is the professionals themselves who **close the doors**.”; “Well, the **advertising industry should open its doors to advertising students**, I mean, it is **not** a question of them coming here to **lecture us** but just allow students to go into their world and spend time with them and see for themselves (...). If you would only allow them, if you opened up and you allowed them in, **they would be able to see what things are about**, wouldn’t they?” (Eguizábal, 2015)

#### NON-UNIVERSITY TEACHERS

- “Well look, there I think yes we do **act as intermediaries**. I think that whenever the universities ask the creative world for something, that helps; but the thing is that **people** are very **reluctant to ask for help** (...) Try it; just invite three ad executives and pay for their train tickets, well even if you don’t pay for the train, and see how many say yes. Well, I think 99%, but for that you have to **find someone, call them**, tell them, draw up a **syllabus**, do some **classes** ... (...) I go to all the universities for free, all of them, **I offer all of them lectures, courses, whatever for free**, especially if it is **for the public universities**. If it is private **that’s more difficult**, but if it is the public university, I do it all for free. But, sure, to do that, too ... it has happened to me at universities that I have called and said to them ‘I’ll go with an Account Director’ and they have said ‘No, **I don’t have time to organise it...**’, loads of times. Other times not, you know? Others just the opposite.”; “I think there the **universities** also have a point that could greatly **help agencies with studies** and you know what I mean, research and things like that. I think that they could be very necessary when... we no longer have so much money for research within the agencies but I think it would have to be something ... (...) And I think that in the end everything is more natural, everything is more normal and I think **if people talked to each other** and that kind of thing, **they would collaborate with each other much more**.” (Fortis, 2015)

#### ADVERTISING PROFESSIONALS

- “It has been rather the **universities’ fault**, because though there is more and more collaboration, I think the universities have **lived for many years very far from the professional world**. And the **agencies** aren’t altruists either; they say yes let’s do it, they don’t refuse when asked, so if a university goes to an agency and says that they will make agreements and things, they will help in whatever, but **it doesn’t come from them** because they are **concentrating on other business**. It is the business of getting clients, doing things... and working, so it is the **universities who have to approach the professional world and build relationships**.” (Medina, 2015)

Source: Compiled from the perceptions of interviewees

In general, the predisposition to collaboration is clear, but self-criticism in this regard is non-existent and all the players are critical of the other participants. Of all the views, it is possible to highlight some key ideas that may in the future help the participants to put aside their differences and prejudices and begin to cooperate with each other:

- define in advance the objectives of collaboration and concretely specify its terms and characteristics;
- use the experience of the past only to make proposals for improvement;
- be proactive, take the initiative in collaboration;
- promote a balanced two-way approach;
- reward the achievement of objectives and efficiency in the collaboration;
- assess new collaboration possibilities presented by technology;
- facilitate opening classroom doors to the advertising industry for professionals to share their reality and their knowledge with teachers and students; in turn, facilitate the opening of agency doors to students and teachers so that they can see the context of the profession;
- include new training agents, such as specialised non-university centres in the cooperation process.



/ CONCLUSIONS /



## 6. CONCLUSIONS

Universities have undergone a strategic transformation since the creation of the European Higher Education Area. At the same time, the global economic crisis, the Internet and new technologies have brought about drastic changes in the advertising industry. New forms of work organisation, new lifestyles, new patterns of consumption... this is the context in which the figure of the Art Director is about to have its hundredth birthday. It is a scene of constant, vertiginous change in which advertising agencies continue to search for the talent that will allow them to create content that grab the saturated consumers' attention and persuade them with their advertising messages.

Advertising creatives must meet this challenge by mastering aspects of technologies, work routines and relationships. Quite apart from their innate qualities (creativity, flexibility, aesthetic sense, capacity for teamwork, etc.), an Art Director needs suitable training to ensure that they can take responsibility for the conception, design, management and execution of all the visual aspects of an advertising campaign.

Periods of change are also moments of opportunity, progress and improvement, however. Active, critical reflection and the cooperation of the various participants involved in the training will allow us to diagnose work environment needs and training requirements. Professional skills training requires dialogue, feedback and ongoing synergies between advertising professionals and those managing the training. The benefits of collaboration will result not only in more and better personal fulfilment for graduates, but also in better professional practice and advertising campaigns that are not only more effective but also more socially responsible. That is also the aim of this research.

Our starting point, therefore, has been to analyse the training in Art Direction in Communication Degrees and in the rest of the Spanish educational spectrum in this area. We examined the main features of this training, where the centres that teach it are, who are responsible for teaching it, etc. In short, we intended to take a snapshot of the current training in Art Direction both in universities and non-university centres to determine, mainly based on the judgment of the experts consulted, current training needs around this type of course. The findings of our study are intended as a key for reflection and improvement of training in Art Direction in our country.

Overall, the most basic and general education in Art Direction is associated with university degrees. The courses analysed –Advertising and Public Relations, Advertising Communication, Communication and Public Relations– are designed to



prepare students for professional activities related to Advertising Communication. Advertising creatives believe that this university education has the duty to provide specialised content that obviously is not present in the degree course. However, it is true that often the degree programmes and centres themselves advertise highly specialised job opportunities, so there is a significant mismatch between the training offered and the expectations generated by the information about the graduate profiles related to it. Although the EHEA and the new curriculums are an improvement over previous undergraduate studies, Art Direction has not yet been established as an area with its own identity within the degrees.

In Spain, 34 universities, public and private, plus four private centres attached to public universities offer degree courses related to communication. Only in 19 universities is the subject of Art Direction taught. Almost half of this university education is concentrated in Madrid and Catalonia; business issues and other reasons have led to this monopoly, which attracts students to these centres both locally and from other communities.

By contrast, teaching in Postgraduate Art Direction is almost exclusively in the hands of non-university entities. This is specialised training, with a very practical slant, and is very varied in nature. The 21 non-university centres analysed, each with their own particular configuration and diverse training courses, teach virtually all the Masters, Postgraduate and professional courses in Art Direction. These centres have a much more limited educational background, but have experience that is supported by professionals and the industry, who are mainly the ones doing the teaching there.

All this clearly reflects the distribution of functions that can be seen today in each of the two types of centres analysed. Equal opportunity to receive a quality higher education in Art Direction goes as far as the basic degree course, but fails to reach the specialised content which is in the hands of private schools outside the universities.

Universities must interpret this situation as an opportunity. They cannot offer only basic training and limit themselves to training graduates who then go on to seek expertise in other centres. The meagre supply of courses should encourage universities to seek out the collaboration of professionals and the industry and offer specialised courses to ensure that any proactive students with a vocation for Art Direction can enter the job market.

Currently, the training periods extend from the entrance to university until the completion of one or more Master's degrees or Postgraduate degrees, from which

point there is often fierce competition for getting a job in a Creative Department, which reduces the *shelf life* of these future Art Directors.

On the other hand, university degrees are often criticised for not ensuring the acquisition of those procedural skills that are essential for doing the job. There seems to be little connection between theoretical training and practice although in principle the subject has theoretical, practical, conceptual and technical aspects.

The insufficient number of hours assigned to the subject, its optional nature and the fact that the exercises or practical activities are not fully oriented to carrying out the real job makes it almost impossible to achieve the objectives set by the EHEA. Improvements and the establishment of competence-based training, among other things, have not been enough to adapt to the needs of the workplace. However, the experts consulted consider it essential that Art Direction should remain a subject in Communication degrees.

Although throughout the degree students cultivate diverse types of knowledge, skills, attitudes and aptitudes relating to Advertising Communication as a whole, Art Direction is a particularly practical activity that requires further in-depth development of procedural skills. In the opinion of teachers and professionals, there does not yet exist any ideal higher education course in this area, but many suggest the combination of several degrees: Advertising and Public Relations, Fine Arts and Graphic Design. It would be a question of combining the theoretical perspective with practice and research, in addition to setting up interdisciplinary activities, where reflection or the critical spirit would be worked on at the same time as other relevant aspects. Additionally, advertising professionals emphasise creative classroom practice based on the conceptualisation, creation and execution of creative work and the preparation of a portfolio, as well as strategic thinking and innovation of media, aspects that they would continue to work during the trainee period in the Creative Department of an agency.

As happens with other qualifications and professional training, the experts outside the university are negative about the practical skills demonstrated by graduates in this field. Given their greater direct knowledge of the job, the professionals are more capable of detecting changes in the training needs demanded by the job market and as a result they demand greater practicality from university teaching of Art Direction. Meanwhile, the university experts criticise the passive attitude of the students when changing times demand a more active role from them in the teaching-learning process.

However, the advertising industry is more positive about the practical training provided in the non-university centres, as innovative experiences that seek to unite training and

professional activity outside the scope of the classroom are still scarce in the universities. Thus, graduates with a vocation for Art Direction are forced to resort to non-university centres in search of training that ensures that they can produce a portfolio, a key element when entering the job market.

Creativity in general and the subject of Art Direction in particular are not given enough attention and development in the curriculum. The existence of a single specific subject, when it exists, the variety and lack of agreement about a name for it and the scarcity of honours courses call for a review of the curriculum so that Art Direction does not remain an isolated subject.

There is no consensus among professionals, researchers and teachers about establishing guidelines that could govern the way Art Direction is treated and configured in the curriculum. Although it is an activity with its own identity in the advertising sector, it has not yet managed to overcome the obstacles that are presented in the training field, as both the training and research on this profile carry little weight, as we have seen throughout the research.

Our analysis of the course handbooks allows us to state that the subject lacks an agreed framework. In addition, the guidelines lack common, unified features that respond to coordinated planning and guidance criteria in the teaching-learning process. It is essential for the syllabus to provide clear and useful information about the contents, competences, learning outcomes, training activities, bibliography and evaluation methods.

Given the complexity of the process of changing the curriculum, it seems unlikely that the Art Direction will occupy much more space in degree courses, although there is consensus on the inclusion of more subjects, assigning more credits and so on. Sometimes, moreover, a single subject associates Art Direction with nearby areas, which calls the specificity and depth of the subject into question. In short, education in Art Direction has yet to gain the prestige which the profession has enjoyed for decades in the advertising industry.

The non-university centres have monopolised the relationship with the professional sector for two reasons; firstly, it has been the industry itself that has taken the initiative in the creation of training centres and secondly, university lecturers and managers have not effectively promoted collaboration with the professionals. Thus, work experience in Art Direction is outside the limits of universities; because non-university centres have a closer relationship with advertisers and advertising agencies, they set up agreements to absorb new talent by running traineeships, and even in cases where

there is a certain relationship with the advertising industry, the universities are struggling to get work placements in this profile.

Private universities are showing greater flexibility and responsiveness to interpret the new training demands. Some centres provide blended learning as well as classroom teaching, so that through these two modalities they can reach a wider audience. Distance and online learning adds a differential aspect for the non-university centres. However, when the compilation of a portfolio is vital, classroom attendance becomes indispensable.

Similarly, private universities have spotted the business opportunities in offering postgraduate degrees better and earlier than public universities. Although, as we have seen, it is still a question of low supply and high price, this training includes a cast of professionals with great prestige as teaching staff. They are private centres that are undoubtedly closer to the industry and have valuable financial support from private organisations; they seek more and faster incorporation of students into the profession. In addition, the networks of contacts they manage to make in this way are not easily accessible from a public university.

As for the teachers responsible for training in Art Direction, it is not possible to determine who is handling the training that connects students with this profession. It is only possible to point out that there is a significant group of university lecturers who are consolidated in this area. Usually, these lecturers complete their teaching assignment with other subjects related to creativity and similar subjects within the areas of advertising and audiovisual communication.

As repeatedly stated, developments in the figure of the Director has led them to perform very specific tasks within a more complex job. It is a profession with various responsibilities, multifaceted and multidisciplinary, often referred to as a *one-man-band*. Precisely for this reason, the experts saw teachers of this subject having prior or simultaneous experience in the profession in a positive light. Consequently, the interaction and synergy between university lecturers and advertising professionals is the perfect symbiosis to convey knowledge about Art Direction to students.

Professionals, mostly graduates in Advertising and Public Relations, are younger and are, in many cases, multifaceted and flexible. In other words, they do several different jobs simultaneously; Art Direction and teaching in one or more non-university centres. The creatives have increasing difficulties to consolidate their positions, so the financial aspect is of great importance in this case. In short, those responsible for teaching in Art Direction fill two very distinct profiles; on the one hand, consolidated university

lecturers, in need of academic promotion but with little need or desire to establish links with the industry and on the other hand, active professionals who combine professional practice with specialised teaching in private centres.

The challenge of ensuring quality teaching requires teachers who are prepared to overcome resistance to change, capable of constantly retraining, with some self-learning ability and with ties to the job and its professionals. It is not enough to be a graduate in Advertising and Public Relations, or to have educational or professional experience. Teaching in Art Direction requires teachers to have conceptual and practical knowledge, methodological strategies, specific competences and reflective attitudes, as well as the passion and pedagogical skills essential in a teaching and/or professional career.

The teaching staff of non-university centres is made up of teachers with certain prestige who bring professional knowledge and experience. That is the main function of the figure of associate professor in a university, whose origin is precisely a result of the need to bring concrete professional knowledge closer to students. These professionals, however, show no interest in the university environment, despite the fact that the time commitment is low and the post allows them to combine both professional activities. Low financial compensation and other educational and administrative issues are among the main reasons.

This scenario shows the need for action in two directions; firstly, retraining the current teachers, and secondly, bringing in new teaching staff. Here the synergies of teamwork (university lecturers and creatives who are working or have had long experience in the job) are strategic; each university should seek a rapprochement with the agencies in their local area to encourage the participation of creatives in training. At the same time, these companies could offer professional traineeships, so that students could interact with Creative Departments.

The consensus among the various types of experts has confirmed the importance of building bridges, but poor communication between the two sides has not yet allowed an approach or a series of measures aimed at improving the training offer. Attempts at collaboration have come about in a haphazard and improvised way; sporadic encounters that have occurred depending on the specific needs of one of the participants, which have been dismissed by our respondents as self-serving, unsuccessful collaborations.

However, various specialists propose the establishment of a partnership formalised through agreements, where coordination mechanisms, the creation of synergies and

indicators to ensure excellence in teaching can be decided. Instead of the dialogue of the deaf that has characterised the university-industry relationship in this area, what is vital is a constructive dialogue, an active reflection aimed at action for setting goals together and anticipating the future needs of the advertising industry.

The portfolio plays a fundamental role in getting a job in a Creative Department; the compilation of work done, which represents and reflects the creativity of an Art Director, their visual approach, professional development, motivation or vocation, among other things. A quality training offer should give greater prominence to the portfolio in degrees, not only because of its importance in the job market - the agencies value it above academic results -, but for what it represents for creative posts; the development and deepening of their creative thinking and visual communication based on practice, the assimilation of theoretical aspects and the mastery of technique.

In creating the portfolio in creative teaching it is essential to have a teaching methodology based on projects and collaborative learning, where solving communication problems brings the classroom closer to professional reality; work routines in Creative Departments, forming duos and teamwork, taking responsibility for deadlines, understanding the impact of messages on consumers, and so on.

Despite the changes arising from new technologies that affect these routines and despite the changes in the business model in the advertising sector, the work of an Art Director remains central to advertising agencies. The global view of visual communication, the command of communicative languages, the responsibility for the organisation and supervision of creative work shows the complexity of a profile that is clearly differentiated from that of a Graphic Designer. Often in an Advertising and Public Relations Degree, Art Direction and Graphic Design merge into a single subject. The different experts consulted called for a clear distinction between these two professionals to establish distinct training courses for each of the profiles.

Different factors are causing a considerable increase in training time and access to the job market for future Art Directors. The extension of the probationary period is related with the lack of practical training at the university, but also with job insecurity in the sector. Practical knowledge is the main obstacle faced by graduates to cope with the transition to working life. Difficulties in obtaining work experience and the devaluation of the university education by professionals and graduates themselves mean that getting a university degree is no longer a guarantee of professional success, but a mere filter. Professionals do value university education in communication, but they

consider that it is so generalised that it does not satisfy the specific demands of the job market.

Only specialised training gets a good rating from both groups; this is training, as we have indicated, that monopolises all relations with the advertising industry. This shows the existence of a gap between the university and the industry, which is a really alarming situation as it is an activity linked to private enterprise. Self-employment in this sense in this area is not the most widespread option, especially for recent graduates who lack a network of contacts and who do not know how the profession works, etc. Only seniors, basically, do this; after a long career in advertising they leave the large advertising groups and create their own agencies as independent networks.

Because of the brain drain from the outflow of creatives with long experience and given the delicate situation of advertising industry itself, agencies have become inaccessible entities for graduates seeking employment, which basically feed themselves with new talent by taking on trainees with the aim of reducing costs. The experts interviewed say that young people are flexible, bring freshness to the profession and come up with new ideas. Agencies value their intuition, their open attitude to experimentation, their availability and their passion for learning. However, they rarely value and recognise the new talent in a specific way. The advertising industry has not yet established mechanisms agreed and/or adapted to the vicissitudes of the job to retain and reward emerging talent.

Even having completed a degree in Advertising and specific additional training in Art Direction, the incorporation of graduates to the advertising industry is fraught with difficulties. Entering and staying in the productive environment for which they have trained is an obstacle course; rivalry is great and constant retraining is essential.

The main access route to Creative Departments is a traineeship, which graduates enter thanks mainly to a network of personal contacts and their portfolio; their academic results have little or no value for getting a job as a trainee. The non-university centres work these networks of personal/professional relationships quite effectively, so sometimes studying in these centres means greater ease of access to the workplace.

Once inside the Creative Department, advertising companies show little commitment to graduates. Traineeship periods become extraordinarily long and trainees end up accepting similar responsibilities to those of hired staff, conditioned by the professional reputation of the agency and job insecurity, knowing that there are plenty of candidates to choose from to cover their position. This situation shows a clearly higher level of

demand versus supply of posts; the universities are training more people than the job market can absorb each year.

In addition, Art Directors lack the corporate culture of the profession and do not show great interest in creating a professional association to ensure their collective interests. This affects the most experienced professionals, who do not share a sense of belonging to a professional group, but especially the new generations of Art Directors, who are clearly unprotected. The completion of the traineeship marks the first professional experience of an Art Director. The teachers and professionals who have participated in our research suggest that these periods considered as a *training supplement* should be formally regulated, as this has significant consequences for the shelf life of future Art Directors, although they must also continue learning throughout their career.

Obviously, there are structural global factors affecting the job and teaching of Art Direction over which educational institutions and the advertising industry itself have little influence. However, it is the responsibility of both to undertake measures to promote and ensure improved training. The analysis we have carried out in this research encourages us to finish it with a series of concrete proposals.

*Proposal: university-industry collaboration for improvement in training provision in Art Direction*

- Promote mutual trust and increase the number and quality of relationships between university lecturers, non-university centres, industry associations, Art Directors and advertising agencies.
- Draw up formal agreements that clearly and specifically formulate the commitments made by each of the participants, including the actions carried out in the training centres (tutoring, counselling, teaching, practical activities, incentives...) and the programmes carried out in the agencies (work experience and other activities), as well as the criteria for monitoring and evaluation of the agreements.
- Establish multilateral working committees (university lecturers and administrators, non-university teachers, industry associations, Art Directors, advertising agencies and students) and mechanisms that encourage direct, rapid communication.
- Undertake concrete actions that generate synergies between the sector and the teaching and research: communicating the progress and achievements of



each of the participants, and seeking projects that would benefit from the knowledge accumulated by both. Agency professionals should collaborate both in the direct instruction of students and the retraining of university teachers. Lecturers and researchers should help to collect and formalise the expertise of professionals needed for training, and foster strategic reflection about the profession.

- Integrate elements of control, evaluation and monitoring of the training and work entry of graduates with orientation towards Art Direction and propose the changes necessary for the adaptation of the training.
- Rethink the design and planning of Art Direction in the curriculum through dialogue between all stakeholders in relation to:
  - Name and location: greater specificity, inclusion of other modules (e.g. *Creative Book/Portfolio*) and creation of related specialisations or honours courses.
  - Competences designed jointly by academia and the industry, with special attention to procedural skills.
  - Content: better coordination, updating, more practical classes etc., to adapt the training to the reality of the job.
  - Teaching-learning methodologies that encourage collaborative and project-based learning, especially for the acquisition of basic skills for the job.
  - Evaluation that includes the collaboration of professionals and the creation of the portfolio, which will be a key element in the transition to working life.
  - Joint organisation of complementary training activities (workshops, labs, workshops, etc.) and double tutoring (external and internal) both in projects (degree dissertations, for example) and work placements.
- Improve communication of the training through handbooks with real, truthful, attractive, up-to-date information.
- Establish partnerships to offer university work placements in companies that need Art Directors.
- Propose a proper university postgraduate training to enable students to go into greater theoretical and practical specialisation in Art Direction, without dismissing the collaboration of other training centres.

Universities have shown themselves to be slow to meet certain training needs, but they continue to be an agent of social change and one of the most widely-recognised institutions for addressing social demands and for meeting the training needs of the new professional scene. This institution should lead the coordination of the current training offer in Art Direction and promote solid education in the field of Advertising Communication.

The current Art Director is the result of innate or learned personal qualities, of the experience in professional practice and of training received. It is not too late for the universities to fulfil their social responsibility in the training of future Art Directors, those responsible for the visual aspect of Advertising Communication.



/ BIBLIOGRAFÍA /



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Accenture y Universia (2007). *Las competencias profesionales en los titulados. Contraste y diálogo Universidad–Empresa*. Madrid: Centro de Alto Rendimiento de Accenture y Universia.
- AGEP (2000). *Diagnóstico para un nuevo milenio. Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector*. Asociación General de Empresas de Publicidad. Granada: Ediciones La Montaña.
- AGEP (2009). *Radiografía de la Industria Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época*. Madrid: Asociación General de Empresas de Publicidad.
- Agut, S. (1998). *Avances recientes en el estudio de las necesidades formativas en el ámbito organizacional*. *Fòrum de Recerca*, N° 4, pp. 132-137.
- Agut, S. (2000). *Análisis de necesidades en competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I. Castellón.
- Alameda, D., Fernández, E., Martín, I. (2009). “Las oportunidades de la publicidad en un entorno globalizado: el mercado castellano leonés”. *Questiones Publicitarias*, Vol. I, N° 14, pp. 79-91.
- Altstiel, T., Grow, J. (2012). *Advertising creative: strategy, copy, and design*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Álvarez, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- ANECA (2005). *Libro blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- ANECA (2009). *Los procesos de inserción laboral de los titulados universitarios en España*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- ANECA (2013). *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados de aprendizaje*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

- Anguera, M.T. (2004). "Posición de la metodología observacional en el debate entre las opciones metodológicas cualitativa y cuantitativa. ¿Enfrentamiento, complementariedad, integración?" *Psicología em Revista*, Vol. 10, Nº 15, pp. 13-27.
- Anónimo. (1998). "El director de arte: arte y técnica". *Revista Control de Publicidad y Ventas*, Nº 431, pp. 78-79.
- Aránega, S. (2013). *De la detección de las necesidades de formación pedagógica a la elaboración de un plan de formación en la sociedad*. Cuadernos de Docencia Universitaria 25. Barcelona: Octaedro-Institut de Ciències de l'Educació-Universitat de Barcelona.
- Arendt, H. (1996). *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Barcelona: Ediciones Península.
- Arroyo Almaraz, I. (2005). *La profesión de crear: creatividad e investigación publicitarias*. Madrid: Laberinto.
- Autocontrol (1996). *Código de Conducta Publicitaria*. Recuperado de: [http://www.autocontrol.es/pdfs/Cod\\_conducta\\_publicitaria.pdf](http://www.autocontrol.es/pdfs/Cod_conducta_publicitaria.pdf)
- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baker, S. (1959). *Advertising layout and art direction*. New York: McGraw Hill.
- Baños, M., García, F., Ramírez, F. J. (2009). *Las palabras en la publicidad: El redactor publicitario y su papel en la comunicación publicitaria*. Madrid: Ediciones Laberinto.
- Barberá, E. (2003). "Estado y tendencias de la evaluación en educación superior". *Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, Vol. 3, Nº 2, pp. 94-99.
- Barfoot, C., Burtenshaw, K., Mahon, N. (2007). *Principios de publicidad. El proceso creativo: agencias, campañas, medios, ideas y dirección de arte*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Barnicoat, J. (2000). *Los carteles, su historia y su lenguaje*. 5ª Edición. Barcelona: Gustavo Gili.
- Barraycoa, J., Lasaga, O. (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en ADE y Economía*. Madrid: CEU

Ediciones.

- Bautista, J. M., Mora, B., Gata, M. (2005). *Los temas fundamentales del debate en torno al EEES*. Recuperado de:  
<http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiasMostrar.asp?NoticiaID=409&SeccioID=639>
- Becerra, A.M., La Serna, K. (2005). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Lima: Centro de Investigación Universidad del Pacífico.
- Bell, D. (2008). *The coming of post-industrial society*. Special anniversary Edition. New York: Basic Books.
- Benavides, J. (2012). "La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas". *Questiones Publicitarias*, Vol. I, N° 17, pp. 71-93.
- Benavides, J., Alameda, D., Fernández, E. (2011). *Informe técnico sobre el sector publicitario español*. Recuperado de:  
[http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero\\_6263\\_20110706.pdf](http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_6263_20110706.pdf)
- Berg, Bruce L. (2008). *Qualitative research methods for the social sciences*. 7<sup>th</sup> Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel.
- Bernstein, S. (2000). "Get real! New ways advertisers are integrating communications into consumer's lives". *Journal of Integrated Communications*, 2000-2001 Issue, pp. 38-45.
- Bertola, A. (2005). *El director de arte*. En: Fernández Gómez, J. D. (Coord.), *Aproximación a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. pp. 177-193.
- Bishop, L. (1996). *The Art Direction Book*. D&AD mastercraft series publication. London: Designers and Art Directors Association of the United Kingdom-Rotovision SA.
- Bogart, M.H. (1995). *Artists, advertising, and the borders of art*. Chicago: University of Chicago Press.



- Book, A.C., Schick, C. D. (1984). *Fundamentals of copy and layout. A manual for Advertising Copy & Layout*. Chicago: Crain Books.
- Borgman, H. (1983). *Advertising layout techniques: A step-by-step guide for print and tv*. New York: Watson-Guption Publications.
- Bricall, J.M. (2000). *Informe Universidad 2000*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3<sup>rd</sup> Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bunk, G. P. (1994). "La transmisión de las competencias y la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Revista Europea de Formación Profesional*, N° 1, pp. 8-14.
- Buzzi, G. (2013). (Coord.) *El modelo de la nueva agencia V.2*. Recuperado de: <http://modelonuevaagencia.com.ar/>
- Byfield, S. (2005). "How will we cope with media future?" *Admap*, Issue 460, pp. 20-22. London: Warc.
- Calkins, E.E., Holden, R. (1905). *Modern advertising*. New York: D. Appleton and Company.
- Calkins, E.E. (1915). *The business of advertising*. New York: D. Appleton and Company.
- Campbell, D.T., Fiske, D. (1959). "Convergente and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological Bulletin*, N° 56, pp. 81-105.
- Cappel, J. (2003). *The future of advertising: new media, new clients, new consumers in the post-television age*. New York: McGraw Hill.
- Caro, A. (1994). *La publicidad que vivimos*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Castellblanque, M. (1996). *El proceso creativo de la redacción de textos en la comunicación publicitaria*. Tesis Doctoral. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Castellblanque, M. (2001). *Estructura de la actividad publicitaria. La industria de la*

*publicidad de la A a la Z. España: Un caso extrapolable.* Barcelona: Paidós.

- Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines: ¿qué quiero ser? ¿qué quiero hacer? ¿para qué tengo talento?* Barcelona: Editorial UOC.
- Castellblanque, M. (2009). *Manual del redactor publicitario: ¿Reglas, normas, técnicas? ¡Rómpelas!* Madrid: ESIC Editorial.
- Cea d'Ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social.* Madrid: Síntesis.
- Challis, C. (2005). *Helmut Krone. The Book. Graphic Design and Art Direction (Concept, Form and Meaning). After Advertising's Creative Revolution.* Cambridge: The Cambridge Enchorial Press.
- Chaves, N. (2001). *El oficio de diseñar. Propuestas a la conciencia crítica de los que comienzan.* Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Checa, A. (2007). *Historia de la publicidad.* A Coruña: Netbiblo.
- Chenault, R. S. (1946). *Advertising layout. The projection of an idea.* New York: Heck-Cattell Publishing Company.
- Clemmow, S. (2010). The future of planning: A new agency model. *Admap*, pp. 28-29. London: Warc.
- Comisión Europea (1995). *Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad del conocimiento.* Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea (2000). *Memorándum sobre el aprendizaje permanente. Documento de trabajo de los servicios de la Comisión.* Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Recuperado de: <http://www.oei.es/eduytrabajo2/Memoaprenpermanente.pdf>
- Comisión Europea (2003). *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento.* Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Conference Of European Ministers Renponsible For Higher Education (2009). *Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher*

*Education, Leuven and Louvain-la-Neuve: The Bologna Process 2020-The European Higher Education Area in the new decade.* Recuperado de: [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/conference/documents/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communiqúe\\_April\\_2009.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communiqúe_April_2009.pdf)

- Contreras, S.V. (2012). *Strategic Aesthetics in Advertising Campaigns: Implications for Art Direction Education.* Tesis Doctoral. Creative Industries Faculty. Queensland University of Technology. Australia.
- Corredor Lanas, P., Farfán Montero, J. (2010). *Demandas y formación de las nuevas skill set para la Publicidad en España.* II Congreso de la AE-IC Comunicación y Desarrollo en la Era Digital. Málaga 3, 4 y 5 de febrero.
- Corredor Lanas, P., Farfán Montero, J. (2010). "Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España". *Pensar la Publicidad*, Vol. IV, Nº 1, pp. 97-116.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* 3<sup>rd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cuesta, U. (2012). (Coord.) *Planificación estratégica y creatividad.* Madrid: ESIC Editorial.
- Curto, V., Rey, J. y Sabaté, J. (2011). *Redacción publicitaria.* Barcelona: Editorial UOC.
- De la Cruz Tomé, M. A. (1996). Los servicios de ayuda a la docencia. En: Rodríguez, J. M. (1996). (Ed.) *Seminario sobre formación y evaluación del profesorado universitario.* pp. 163-181. Huelva: Instituto de Ciencias de la Educación.
- De la Fuente, R. (2003). "Orígenes de una política formativa Europea". *Educar*, Nº 32, pp. 67-81.
- De la Orden, A. (1991). *La evaluación de programas en el contexto educativo.* Ponencia presentada al Seminario sobre Evaluación de Programas Educativos. Madrid.
- De la Torre, S., Violant, V. (2003). "Estrategias creativas en la enseñanza universitaria. Una investigación con metodología de desarrollo". *Creatividad y Sociedad*, Nº 3, pp. 21-38.

- De Lopatecki, E. (1935). *Advertising layout and typography; a quick easy technique for every one who prepares advertising with simple methods for choosing and calculating type*. New York: The Ronald Press Company.
- De los Ángeles, J. (1996). *Creatividad publicitaria. Concepto, estrategias y valoración*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- De los Ángeles, J. (2005). Aproximación al fenómeno de la publicidad. Los profesionales de la publicidad y la escritura publicitaria. En: Romero, M.A. *Lenguaje Publicitario*, pp. 13-24. Barcelona: Ariel.
- De Miguel Díaz, M. (1991). *Indicadores de calidad de la docencia universitaria*. Actas del I Congreso Internacional sobre Calidad de la Enseñanza Universitaria. ICE. pp. XXV-LI. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- De Juanas, A., Fernández, M<sup>a</sup>. P. (2008). “Competencias y estrategias de aprendizaje. Reflexiones sobre el proceso de cambio en el EEES”. *Cuadernos de Trabajo Social*, N<sup>o</sup> 21, pp. 217-230.
- Delgado García, A.M. (Coord.), Borge Bravo, R., García Albero, J., Oliver Cuello, R., Salomón Sancho, L. (2005). *Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Programa de Estudios y Análisis. Dirección General de Universidades. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Delors, J. (1996). (Coord.) *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana-Ediciones UNESCO.
- Denzin, N.K. (1989). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. (2008). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Revision 4*. New York: United Nations Publications. Recuperado de: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf)
- Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. (2012). *ESCO (clasificación europea de capacidades/competencias, cualificaciones y ocupaciones)*. Comisión Europea. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9173&langId=es>

- Dobrow, L. (1984). *When advertising tried harder (The sixties: the golden age of american advertising)*. New York: Friendly Press.
- Dru, J.-M. (1997). *Disruption. Desafiar los convencionalismos y estimular el mercado*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Dru, J.-M. (2007). *How disruption brought order: the story of a winning strategy in the world of advertising*. New York: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Duncan, T., Caywood, C., Newsom, D. (1993). *Preparing advertising and public relations students for the communication industry in the 21st century*. Report of the Task Force on Integrated Communications. Evanston: Northwestern University Press.
- EACA (2008). *¿Cómo preparar las nuevas generaciones de publicitarios para las exigencias del mercado laboral?* European Association of Communications Agencies. Recuperado de:  
<http://www.eacaeducation.eu/pdf/es%20-%20Can%20students%20ever%20meet%20agencies'%20expectations.pdf>
- Eguizábal, R. (1998). *Historia de la publicidad*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Eguizábal, R. (2001). *Fotografía publicitaria*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Eguizábal, R. (2011). *Historia de la publicidad*. Madrid: Editorial Fragua.
- Escudero Escorza, T. (2000). "La evaluación y mejora de la enseñanza en la universidad: otra perspectiva". *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 18, Nº 2, pp. 405-416.
- España. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. Boletín Oficial del Estado, 15 de noviembre de 1988, núm. 274, pp. 32464-32467.
- España. Ley 61/1964, de 11 de junio, por la que se aprueba el Estatuto de la Publicidad. Boletín Oficial del Estado, 15 de junio de 1964, núm. 143, pp. 7804-7808.
- España. Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Boletín Oficial del Estado,

13 de abril de 2007, núm. 89, pp. 16241-16260.

- España. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Boletín Oficial del Estado, 24 de diciembre de 2001, núm. 307, pp. 49400-49425.
- España. Ley Orgánica, 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria. Boletín Oficial del Estado, de 1 de septiembre de 1983, núm. 209, pp. 24034-24042.
- España. Ministerio de Educación y Ciencia (2006). *Directrices para la elaboración de Títulos Universitarios de Grado y Máster (Propuesta, de 21 de diciembre, de la Secretaría de estado de Universidades e Investigación)*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- España. Ministerio de Educación y Ciencia (2006). *Documento de trabajo. Propuesta “La organización de las enseñanzas universitarias en España”. Resumen*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- España. Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior. *Boletín Oficial del Estado*, 185, de 3 de agosto de 2011, 87912-87918.
- España. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado*, 260, de 30 de octubre de 2007, 44037-44048.
- España. Real Decreto 1591/2010, de 26 de noviembre, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011. Boletín Oficial del Estado, 17 de diciembre de 2010, núm. 306, pp. 104040-104060.
- Esquivias, L. (2005). El briefing: nexos entre anunciante y agencia. En: Fernández Gómez, J. D. (Coord.), *Aproximación a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*, pp. 102-114. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Etayo, C., Preciado, Á. (2008). “Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas”. *Revista Latina de Comunicación Social*, N° 63, pp. 151-164.
- European Commission (2013). *ESCO. European Classification of Skills/Competences, Qualifications and Occupations. The first public release. A Europe 2020 initiative*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- European Higher Education Area. (2012). *Report by the EHEA working group on qualifications frameworks*. Bologna Working Group on Qualifications Frameworks. EHEA Ministerial Conference. Bucharest. Recuperado de:  
[http://www.ehea.info/Uploads/\(1\)/Qualifications%20Frameworks%20Working%20Group%20Report.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/(1)/Qualifications%20Frameworks%20Working%20Group%20Report.pdf)
- European University Association (2010). *Trends 2010*. Recuperado de:  
[http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Publications/Trends\\_2010.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Trends_2010.pdf)
- Fajukla, A., Roca, D. (2000). “El papel del publicitario ante un nuevo contexto tecnológico” (Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional de Jóvenes Investigadores en Comunicación. Universidad de Valencia, 19-23 de abril de 1999). *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 3, Nº 25.
- Fanjul, C., Farrán, E. (2014). Enfoques creativos: claves de los viejos y nuevos planteamientos. En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360º*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Felten, C. J. (1947). *Layout: the practical application of the principles of design to advertising and printing*. New York: Charles J. Felten.
- Fernández Cavia, J. (2005). “Los formatos no convencionales y la transformación del negocio publicitario en la televisión”. *Quaderns del CAC*, Nº 22, pp. 35-48.
- Fernández Cavia, J. (2010). *Las prácticas en empresa como instrumento de medida de la adaptación de los planes docentes a la realidad profesional. El caso de Publicidad y RR.PP. en la Universidad Pompeu Fabra*. Nuevos Espacios de Calidad en la Educación Superior. Un análisis comparado y de tendencias. Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación. Barcelona.
- Fernández Cavia, J., Sánchez Blanco, C. (2012). “Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica”. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, Vol. 17, Nº 32, pp. 51-71.
- Ferreres, V. (1993). *Modelos de desarrollo profesional y autonomía, en III Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria*. Las Palmas de Gran Canaria: ULPGCICE, Servicio de publicaciones. pp. 177-190.
- Gaitán Moya, J.A., Piñuel Raigada, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis.

- Galvis , R.V. (2007). “De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias”. *Acción Pedagógica*, Nº 16, pp. 48-57.
- García Galera, Mª C., Berganza Conde, Mª R. (2005). El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En: Berganza Conde, Mª R., Ruiz San Román, J. A (Coords.) *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- García López, C. (2008). *El libro de Bob: la nueva publicidad del siglo XXI*. Madrid: Index Book.
- García Ruescas, F. (1971). *Historia de la publicidad en España*. Madrid: Editora Nacional.
- García Ruescas, F. (2000). *Historia de la publicidad y del arte comercial en España*. Madrid: Arus.
- García Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. 6º Edición. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. P., Morillas, L. (2011). “La planificación de evaluación de competencias en Educación Superior”. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, Vol. 14, Nº 1, 113-124.
- Garrido, M. (1997). “El cartel publicitario de Vanguardia”. *Questiones Publicitarias*, Vol. I, Nº 6, 1997, pp. 48-62.
- Garrido, M. (2014). Publicidad, sí: beneficios para el sistema publicitario y la sociedad. En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360º*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Gilpin Faust, D. (2010). *The role of the University in a changing world*. Speech to the Royal Irish Academy. Trinity College, Dublin. Irlanda, 30 de junio de 2010.
- Giner de los Ríos, F. Sobre reformas en nuestras universidades. En: Escritos sobre la Universidad Española. Espasa Calpe. También accesible al texto original en: Escritos sobre la Universidad Española. Antología (1893-1904). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Alicante, 2003. Recuperado de: <http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/escritossobre-la-universidad-espanola-antologia-18931904--0/>



- González, J., Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Fase 1*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, J., Wagenaar, R. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Fase 2*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Gossop, R. P. (1927). *Advertisement Design*. London: Chapman and Hall.
- Grau Vidal, F.X. (2012). *La universidad pública española. Retos y prioridades en el marco de la crisis del primer decenio del siglo XXI*. Tarragona: Publicacions URV.
- Griffin, W. G., Morrison, D. (2010). *The creative process illustrated: how advertising's big ideas are born*. Cincinnati, Ohio: HOW Books How.
- Grow, J., Roca, D., Tena, D. (2014). Teaching advertising in Spain. **En:** Richards, J. I., Ross, B.I. (2014). (Eds.) *Advertising Education Around the World*. United States: American Academy Of Advertising.
- Gurrea Saavedra, Á. (1999). *Los anuncios por dentro*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Gutiérrez González, P.P., Pedreira Sánchez, D., Velo Miranda, M. (2005). *Diccionario de la Publicidad*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gutiérrez-Solana, F. (2010). "Políticas universitarias para una nueva década: problemas y oportunidades". *La Cuestión Universitaria*, Nº 6, pp. 4-11.
- Hawkins, G.H.E. (1910). *Poster Advertising: being a talk on the subject of posting as an advertising médium, with helpful hints and sensible suggestions to poster advertisers, and with thirty-two pages of full color reproductions of posters used by national advertisers*. Chicago, Illinois.
- Heller, S. (2004). *Design literacy: Understanding graphic design*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Allworth Press.
- Heller, S., Vienne, V. (2006). *The Education of an art director*. New York: Allworth Press.
- Hernández Martínez, C. (1998). "Creatividad publicitaria y contexto social". *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, Vol. 3, Nº 4, pp. 239-263.
- Hernández, F. (2005). "Enseñar y aprender en la universidad: una adaptación

necesaria de las titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior”. *Circunstancia*, Año III, Nº 8. Fundación José Ortega y Gasset–Gregorio Marañón. Recuperado de: <http://www.ortegaygasset.edu/publicaciones/circunstancia/ano-iii---numero-8---septiembre-2005/investigaciones-en-curso/ensenar-y-aprender-en-la-universidad--una-adaptacion-necesaria-de-las-titulaciones-al-espacio-europeo-de-educacion-superior>

- Hernanz, M.L., Rosselló, G. (2003). (Coord.) *Marc general per a la integració europea*. Barcelona: Agència de Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Herranz, J. M<sup>a</sup>., González-Posada, P. (2014). “Asociaciones que estimulan el desarrollo profesional del sector publicitario”. En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360º*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Himpe, T. (2006). *Advertising is dead. Long live advertising!* London: Thames & Hudson.
- Hull, J. (2009). Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. **En:** Powell, H., Hardy, J., Hawkin, S. y Macrury, I. (2009). (Eds.) *The advertising handbook*. London: Routledge.
- Hurlburt, A. (1999). Paul Rand. *Communications Arts*, Vol. 41, Nº 1, pp. 119-135.
- Ibarra Colado, E. (2005). “Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad”. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XXXIV (2), Nº 134, pp. 13-37.
- Igartua, J.J., Humanes, M.L. (2004). *Teoría e investigación en comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- Iglesias, M. J. (2009). “Elaboración y validación de un instrumento diagnóstico para la percepción de las competencias emocionales en estudiantes universitarios de educación”. *REOP Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, Vol. 20, Nº 3, pp. 300-311.
- Imber, J., Toffler, B. (2008). *Dictionary of Marketing Terms*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: Barron’s Educational Series.
- International Labour Organization. (2007). *International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08)- draft structure*. Meeting of the Expert Group on International Economic and Social Classifications (New York, 16-18 April 2017).

Department of Economic and Social Affairs. United Nations.

- Jaffe, J. (2005). *Life after the 30-second spot. Energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jankowski, N.W., Wester, F. (1993). La tradición cualitativa en la investigación sobre las ciencias sociales: contribuciones a la investigación sobre la comunicación de masas. En: Jensen, K.B., Jankowski, N.W. (Eds.) *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Barcelona: Bosch.
- Jiménez, G., Jódar, J.A., Polo, D. (2010). Above-Below-Jump (the line). Capacidad de adecuación de la formación universitaria a la realidad empresarial. En: Pinar Selva, M.L. (Ed.), *Creatividad publicitaria y nuevas formas de comunicación*, pp. 27-36. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Área de Ciencias Sociales.
- Joannis, H. (1992). *El proceso de creación publicitaria. Planteamiento, concepción y realización de los mensajes*. Bilbao: Deusto.
- Jofre, L., Vilalta, J.M. (1998). "El Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las universidades. Los objetivos del Plan: Evaluación para mejorar". *Revista de Educación*, Nº 315, pp. 97-108.
- Jones, D. (1998). "Investigación sobre comunicación en España: evolución y perspectivas". *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, Nº 5, pp. 13-51.
- Kitchen, P., Schultz, D. E. (2000). The status of IMC: a 21st-century perspective. *Admap*. pp. 18-20. London: Warc.
- Landa, R. (2004). *Advertising by design: Creating visual communitactions with graphic impact*. Wiley.
- Lay, S. (2004). *The interpretation of the Magna Charta Universitatum and its principles*. Observatory for Fundamental University Values and Rights. Bologna: Bononia University Press.
- Lenarduzzi, D. (2004). *La Formación Profesional en el Marco Europeo*. Ponencia presentada en el XV Encuentro de Consejos Escolares Autonómicos y del Estado "Formación Profesional y Empleo: Hacia un espacio común". Organizado por el Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid. Madrid, 4, 5, 6 y 7 de mayo.
- León Sáez de Ybarra, J.L. (1999). "Creativos publicitarios: Una visión del mundo". *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, Nº 7, pp. 161-179.

- Liria, E. (2000). *Las relaciones agencia-anunciante*. Barcelona: Folio.
- Llorens, S. (2003). *Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos*. Castellón: Universitat Jaume I.
- López Calera, N. (1990). *La función social de la Universidad*. Madrid: Narcea.
- López Camps, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Colección: Gestión de Calidad. Monografías escuela española. España: WK Educación.
- López Pastor, V.M. (2009). (Coord.) *Evaluación formativa y compartida en educación superior. Propuestas, técnicas, instrumentos y experiencias*. Madrid: Narcea.
- López Pastor, V.M. (2012). "Evaluación formativa y compartida en la universidad: clarificación de conceptos y propuestas de intervención desde la Red Interuniversitaria de Evaluación Formativa". *Psychology, Society & Education*, Vol. 4, Nº 1, pp. 117-130.
- Lorente, J. (1986). *Casi todo lo que sé de publicidad*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Lupton, E., Miller, J. A. (1996). *Design, writing, research: writing on graphic design*. New York: Kiosk.
- Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Magna Charta Universitatum. (1988). Recuperado de: <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/spanish>
- Mahon, N. (2010). *Dirección de arte: Publicidad*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Martín y Pérez de Nanclares, J. (1998). *Legislación publicitaria*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Martínez Pestaña, M. J. (2010). *Evaluación de la producción científica española sobre la publicidad (1971-2001)*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la información. Departamento de Biblioteconomía y Documentación y Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Martínez, P., Echeverría, B. (2009). "Formación basada en competencias". *Revista*

*de Investigación Educativa*, Vol. 27, Nº 1, pp. 125-147.

- McIlraith, S. (2002). A new creative revolution. *Admap*, Issue 431, pp. 20-22. London: Warc.
- Meggs, P. B. (2000). *Historia del diseño gráfico*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Mejía Navarrete, J. (2000). “El muestreo en la investigación cualitativa”. *Investigaciones Sociales*, Año IV, Nº 5, pp. 165-180.
- Mejide, R. (2012). *#Annayomics: el arte de molestar para ganar dinero*. 4ª Edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Méndiz Noguero, A. (2000). “Orígenes, evolución y desafíos actuales de la docencia publicitaria en España”. *Comunicación y Sociedad*, Vol. XIII, Nº 2, pp. 181-225.
- Michavilla, F. (2012). *Bolonia en crisis*. Madrid: Tecnos.
- Ministers Responsible For The European Higher Education Area (2010). *Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area*. Recuperado de: [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/7\\_2010/141313.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/7_2010/141313.pdf)
- Moles, A., Costa, J. (1999). *Publicidad y diseño: el nuevo reto de la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Moliné, M. (1996). *La comunicación activa. Publicidad sólida*. 3ª Edición actualizada. Barcelona: Deusto.
- Monge, S., Etxebarria, J.A. (2009). “Profesionales de la publicidad en la Comunidad Autónoma Vasca: áreas de competencia técnica y necesidades formativas”. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, Vol. 14, Nº 27, pp. 349-368.
- Mora Ruiz, J.G. (1991). *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades-Secretaría General.
- Navarro, C. (2007). *Creatividad publicitaria eficaz: como aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*. 2ª Edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Nicks, G. (2005). Your customers may be closer than you think. *Admap*. pp. 22-23.

London: Warc.

- Ocaña, F. (2006). *La publicidad contada con sencillez*. Madrid: MAEVA.
- Ochoa, I. (1996). *Diccionario de Publicidad*. Colección Flash. Madrid: Acento Editorial.
- Oejo Montano, E. (1976). "Una aproximación a la dirección de arte". *IP MARK Información de Publicidad y Marketing*, N° 155, pp. 65-70.
- Oejo Montano, E. (1998). *Dirección de arte. La cara oculta de la imagen publicitaria*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Orbea, J., López, S., Fernández, M<sup>a</sup> D. (2011). *La autorregulación como mecanismo de control ético de la creatividad publicitaria: el Copy-Advice*. En: Actas del I Congreso Internacional de Ética de la Comunicación. Universidad de Sevilla. (Sevilla 29-30 y 31 de marzo de 2011). Recuperado de:  
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/36299/Pages%20from%20libro-actas-congreso-etica-comunicacion-13.pdf?sequence=1>
- Orihuela, J. L. (2002). "Los nuevos paradigmas de la comunicación". *eCuaderno*. Recuperado de: <http://www.ecuaderno.com/paradigmas/>
- Papí Gálvez, N., López Berna, S. (2011). "Medios online y publicidad. Perfiles profesionales en la educación superior". *Revista de Comunicación Vivat Academia*, Año XIV (Especial), pp. 672-700.
- Pérez Gauli, J. C. (1998). "La publicidad como arte y el arte como publicidad". *Arte, Individuo y Sociedad*, N° 10, pp. 181-191.
- Pérez Latre, F.J. (2007). "The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media". *Journal of Media Business Studies*, Vol. 4, N° 1, Spring, pp. 41-49.
- Pérez Martínez, V. M., Prieto Andrés, A. (2014). La autorregulación desde una perspectiva ética en la publicidad y las relaciones públicas. En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360º*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Pérez Pueyo, A., Tabernero Sánchez, B., López Pastor, V. M., Ureña Ortín, N., Ruiz Lara, E., Caplloch Bujosa, M., González Fernández, N., Castejón Oliva, F. J. (2008). "Evaluación formativa y compartida en la docencia universitaria y el

Espacio Europeo de Educación Superior: cuestiones clave para su puesta en práctica”. *Revista de Educación*, N° 347, pp. 435-451.

- Pérez Ruiz, M. A. (1996). *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Madrid: Síntesis.
- Pérez Serrano, M<sup>a</sup>. J., Cabezuelo, F., Fanjul, C. (2010). “El sistema ‘ECTS’ y el mapa de competencias como elementos vertebradores de los nuevos estudios de grado en comunicación”. *Quaderns Digitals: Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, N° 61.
- Perlado M., Rubio, J. (2012). *El comunicador del siglo XXI: Las capacidades que demandan hoy los empleadores y su relación con las titulaciones universitarias*. En: Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna. Recuperado de:  
[http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html)
- Perlado, M. (2013). *Nuevas oportunidades en la comunicación digital: nuevos perfiles y competencias*. XIV Foro de Investigación en Comunicación. Universidad Cardenal Herrera. Recuperado de:  
[https://www.uchceu.es/actividades\\_culturales/2013/congresos/documentos/marta\\_perlado\\_nuevas\\_oportunidades\\_com\\_digital.pdf](https://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/marta_perlado_nuevas_oportunidades_com_digital.pdf)
- Prodi, R. (2011). *Keynote Address of the Ceremony*. En: Contemporary threats and opportunities. Academic freedom and institutional autonomy within the context of accreditation, quality assurance and rankings. Proceedings of the Conference of the Magna Charta Observatory 15-16 September 2011. Observatory for Fundamental University Values and Rights. pp. 189-196. Bologna: Bononia University Press.
- Quintas Froufe, E. (2011). “El legado del hombre que se tomó la publicidad en serio: Pedro Prat Gaballí. Aproximación a sus contribuciones teóricas y profesionales”. *Área Abierta*, N° 30. Universidad Complutense de Madrid.
- Ramos, M., Lozano, J. (2014). El factor tecnológico en el nuevo discurso publicitario: ¿se puede hablar de creatividad 2.0? En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360º*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Ricarte, J. M., Roca, D. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias: ideas básicas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions.

- Riesgo Alcaide, Á. (2005). "La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía". *Revista TELOS*, N° 64, pp. 45-51.
- Roca, D. (1998). "El director de arte publicitario. 80 años después de su nacimiento". *Revista Latina de Comunicación Social*, N° 12. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado de:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/02edavid.htm>
- Roca, D. (2000). *L'autoedició en el departament creatiu de l'agència de publicitat: repercussions en el director d'art*. Tesis Doctoral. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Roca, D. (2004). "Una manifestación de la creatividad en publicidad: La dirección de arte". *Creatividad y Sociedad: Revista de la Asociación para la Creatividad*, N° 6, pp. 35-46.
- Roca, D., Mensa, M. (2009). "Las metodologías utilizadas en las investigaciones de creatividad publicitaria (1965-2007)". *Comunicación y Sociedad*, Vol. XXII, N° 1, pp. 7-34.
- Rodríguez Gómez, G. (2000). "La evaluación de la actividad docente en la universidad: entre el sueño y la realidad". *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 18, N° 2, pp. 417-432.
- Rodríguez Martín, N. (2007). *'Anunciar es vender': Nacimiento y desarrollo de la publicidad en la España del primer tercio del siglo XX*. En: Heredia, I., Aldunate, O. (Coords.) *Actas del Encuentro de Jóvenes Investigadores de la AHC*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Rodríguez Osuna, J. (1991). *Métodos de muestreo*. Cuadernos metodológicos, N° 1. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rodríguez Sabiote, C., Pozo Llorente, T., Gutiérrez Pérez, J. (2006). "La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior". *RELIEVE Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, Vol. 12, N° 2, pp. 289-305. Recuperado de: [http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2\\_6.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm)
- Rodríguez, H. (2007). "El paradigma de las competencias hacia la educación superior". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar*



*Nueva Granada*, Vol. XV, N° 1, pp. 145-165.

- Rom, J. (2004). *Del disseny gràfic a la direcció d'art en publicitat. Els fonaments del discurs visual*. Tesis Doctoral. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat. Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- Rom, J. (2006). *Sobre la direcció d'art. Del disseny gràfic a la direcció d'art*. Barcelona: Trípodos.
- Rom, J., Altarriba, M. y Martorell, C. (2009). *El legado de Pedro Prat Gaballí: Las raíces de la publicidad moderna*. Actas del X Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación. Bilbao 23 y 24 de abril.
- Rom, J., Sabaté, J. (2007). *Llenguatge publicitari. Estratègies i creativitat publicitàries*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rosen, E. (2001). *Marketing de boca en boca*. Barcelona: Vergara/Business.
- Rotger i Cerdá, J. M. (1995). "Necesidades de formación en la empresa y sistema universitario". *Revista de Educación*, N° 306, pp. 271-291.
- Rubin, Herbert J., Rubin, Irene S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ruiz Collantes, J. (1992). *Las profesiones del diseño. Cómo acceder a ellas. Qué perspectivas ofrecen*. Barcelona: Planeta.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa en España*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I., Ispizua, M. Á. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salaburu, P., Haug, G. y Mora, J. G. (2011). *España y el proceso de Bolonia. Un encuentro imprescindible*. Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes España.
- Salganik, L., Rychen, D., Moser, V., Konstant, J.W. (1999). *Definition and Selection of Competencies: Analysis of Theoretical and Conceptual Foundations*. Neuchâtel: SFSO/ OECD/ ESSI.
- Sánchez Gómez, M<sup>a</sup> C. (2015). "La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos". *Campo Abierto Revista de Educación*, Vol.

monográfico, pp. 11-30.

- Sánchez Nuñez, J.A. (2001). *Necesidades de formación psicopedagógica para la docencia universitaria*. Tesis Doctoral. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Santesmases, M. (2009). *DYANE Versión 4: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Satué, E. (1988a). *El diseño gráfico. Desde los orígenes hasta nuestros días*. Madrid: Alianza Editorial.
- Satué, E. (1988b). *El llibre dels anuncis II: Anys d'aprenentatge (1931-1939)*. Barcelona: Alta Fulla Editorial.
- Schultz, D. E., Schultz, H. F. (1998). "Transitioning marketing communication into the twenty-first century". *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, Nº 1, pp. 9-26.
- Segarra, T. (2011). *Desde el otro lado del escaparate*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2014). *Observatorio de las Ocupaciones. Los perfiles de la oferta de empleo 2014*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España. Madrid.
- Sierra Bravo, R. (2005). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. 14ª edición. Madrid: Thomson.
- Sierra, J., Cabezuelo, F. (2010). "Recursos de las facultades de comunicación para la formación en competencias en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior". *Doxa Comunicación*, Nº 11, pp. 31-54.
- Silberman, M. (2006). *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. 3<sup>rd</sup> Edition. San Francisco: Pfeiffer.
- Silva Duarte, J.E. (2011). *The Magna Charta principles and values in the daily routines of a University*. En: Making the Magna Charta values operational. Theory and practice. Proceedings of the Conference of the Magna Charta Observatory 16-17 September 2010. Observatory for Fundamental University Values and Rights. pp. 69-75. Bologna: Bononia University Press.
- Sleezer, C.M. (1992). "Needs assessment: Perspectives from the literatura".

*Performance Improvement Quarterly*, Vol. 5, Nº 2, pp. 34-46.

- Solana, D. (2010). *Hablando de Postpublicidad*. Versión líquida y digital del libro Postpublicidad. Recuperado de: <http://www.postpublicidad.es/>
- Solanas, I., Sabaté, J. (2011). *Dirección de cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Soler, P. (2008). *El director de cuentas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions.
- Steadham, S.V. (1980). "Learning to select a needs assessment strategy". *Training & Development*, Nº 30, pp. 56–61.
- Stoklossa, U. (2010). *Advertising: New techniques for visual seduction*. London: Thames & Hudson.
- Suárez Arroyo, B. (14 de noviembre de 2005). La universidad española y la segunda transición. El País. Recuperado de: [http://elpais.com/diario/2005/11/14/educacion/1131922807\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/11/14/educacion/1131922807_850215.html)
- Suárez Arroyo, B. (2 de octubre de 2005). La formación en competencias: un desafío para la educación superior del futuro. Recuperado de: <http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/laformacionencompetenciasmec.pdf>
- Taylor, F. (2010). *Como crear un portfolio y adentrarse en el mundo profesional. Guía de orientación para creativos*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Tejada, J. (2009). "Competencias Docentes. Profesorado". *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, Vol. 13, Nº 2, pp. 1-15.
- Tejedor, F. J. (1990). "Perspectiva metodológica del diagnóstico y evaluación de necesidades en el ámbito educativo". *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 8, Nº 16, pp. 15-38.
- Tobón S. (2006b). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Tobón, S. (2006a). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de:  
[http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_basada\\_competencias.pdf](http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf)
- Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Curso Iglu 2008. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Toledano, F. (2010). *El diseño del anuncio gráfico publicitario en medios convencionales: un análisis del método de trabajo del Director de arte*. Tesis Doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Torres, E. (2010). La crisis del sector publicitario en España. En F. Campos (Coord.), *El cambio mediático*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Touriñan López, J.M. (2010). “Familia, escuela y sociedad civil. Agentes de educación intercultural”. *Revista de Investigación en Educación*, N° 7, pp. 7-36.
- Tungate, M. (2007). *Ad land. A global history of advertising*. London: Kogan Page Limited.
- Unceta, A. (2011). “La educación superior en tránsito: ¿es Bolonia la ruta idónea para la innovación?”. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, Vol. 187, N° 752, pp. 1119-1131.
- UNESCO (1998a). *Actas de la Conferencia General*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 29ª Reunión. Volumen I. Resoluciones.
- UNESCO (1998b). *World Conference on Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action*. Volume I. Final Report. Recuperado de:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345e.pdf>
- University of Texas at Austin (2000). *Thoughts about the future of advertising education. White paper*. College of Communication. Department of Advertising Faculty. College of Communication. Austin: University of Texas. Recuperado de:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.6012&rep=rep1&typ>

e=pdf

- Valcárcel, M. (2003). (Coord.) *La preparación del profesorado universitario para la convergencia europea en educación superior*. Programa de estudios y análisis destinado a la mejora de la calidad de la enseñanza superior y de la actividad del profesorado universitario. Informe Investigación. Proyecto EA2003-0040. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Valverde, O. (2001). (Coord.) *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor-Oficina Internacional del Trabajo.
- Van Ginkel, H. (2011). *Keynote Address of the Conference*. En: Contemporary threats and opportunities. Academic freedom and institutional autonomy within the context of accreditation, quality assurance and rankings. Proceedings of the Conference of the Magna Charta Observatory 15-16 September 2011. Observatory for Fundamental University Values and Rights. pp. 23-49. Bologna: Bononia University Press.
- Vargas Delgado, J. J. (2014). Viejas y nuevas salidas profesionales en la industria publicitaria. En: Catalá, M., Díaz, Ó. (Coord.) *Publicidad 360°*. Zaragoza: Universidad San Jorge Ediciones.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor-Oficina Internacional del Trabajo.
- Vidal Prado, C. (2012). “El Espacio Europeo de Educación Superior y su implantación en las universidades españolas”. *Revista catalana de dret públic*, N° 44, pp. 253-283.
- Vieira, S. (2003). *Racócinio criativo na publicidade*. 3ª Edición. São Paulo: Loyola.
- Vinuesa, Mª L. (2005). La encuesta. Observación extensiva de la realidad social. En: Berganza Conde, Mª R., Ruiz San Román, J. A (Coords.) *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Visa, M. (2014). (Coord.) *El EEES como marco de desarrollo de las nuevas herramientas docentes*. Madrid: Visión Libros.
- Vonk, N., Kestin, J. (2010). *Pick me: breaking into advertising and staying there*.

New York: John Wiley and Sons Inc.

- Wiedemann, J. (2006). *Advertising now. Print*. London: Taschen.
- Witkin, B. R. (1984). *Assessing Needs in Educational and Social Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Young, F. H. (1928). *Advertising layout*. Chicago: Pascal Covici.
- Young, F. H. (1930). *Modern advertising art*. New York: Covici, Friede, Incorporated.
- Young, F. H. (1935). *Techniques of Advertising Layout*. New York: Covici, Friede, Incorporated.
- Young, J. W. (1980). *Cómo hacerse publicitario*. Madrid: Editorial Eresma.
- Young, J. W. (2003). *A technique for producing ideas*. New York: McGraw Hill.
- Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

**Otros recursos [en línea]**

- Academia de la Publicidad. Disponible en:  
<http://www.academiadelapublicidad.org/>
- Advertising Age. Disponible en:  
<http://adage.com/>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Disponible en:  
<http://www.aneca.es/>
- American Marketing Association. Disponible en:  
<https://www.ama.org>
- Art Directors Club. Disponible en:  
<http://www.adcglobal.org/>  
<http://adcglobal.org/awards/hall-of-fame/>
- Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP). Disponible en:  
<http://www.agenciasaeacp.es/>
- Autocontrol (Asociación de Autocontrol de Publicidad). Disponible en:  
<http://www.autocontrol.es/>
- Bauhaus. Disponible en:  
<http://www.bauhaus.de/bauhaus1919/index+M52087573ab0.html>
- British Design and Art Direction. Disponible en:  
<https://www.dandad.org/>
- British Institute of Practitioners in Advertising. Disponible en:  
<http://www.ipa.co.uk/Content/Newguide-will-help-improve-client-briefing>
- Cannes Lions International Festival of Creativity. Disponible en:  
<https://www.canneslions.com/>
- Club de Creativos. Disponible en:  
<http://www.clubdecreativos.com/>
- Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya. Disponible en:  
<http://www.colpublirp.com/?lang=es>
- Comisión Europea. Clasificación europea de Capacidades, Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones (ESCO). Disponible en:  
<https://ec.europa.eu/esco/home>
- Espacio Europeo de Educación Superior. Disponible en:  
<http://www.eees.es/>
- European Association of Communications Agencies (EACA). Disponible en:  
<http://www.eaca.eu/>
- FACUA. Disponible en:  
<https://www.facua.org/>

- Graphic Design History. Disponible en:  
[http://www.designhistory.org/Advertising\\_pages/ArtDirector.html](http://www.designhistory.org/Advertising_pages/ArtDirector.html)
- Infoadex. Disponible en:  
<http://www.infoadex.es/>
- Instituto Nacional de Estadística:
  - Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Disponible en:  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>
  - Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011 (CNO). Disponible en:  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/cno11&file=inebase>
- La Historia de la Publicidad. Disponible en:  
<http://www.lahistoriadelapublicidad.com/principio.php>
- Marketing Association of Australia and New Zealand. Glossary of Marketing Terms. Disponible en:  
<http://www.marketing.org.au>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:
  - Datos y cifras Sistema Universitario español. Disponible en:  
<http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras.html>
  - Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa (CNICE-MEC). Disponible en: <http://ares.cnice.mec.es/informes/12/contenido/indice.htm>
- Ministerio de Educación. Media Publicidad. Disponible en:  
<http://recursostic.educacion.es/comunicacion/media/web/accesibilidad.php?c=&inc=publicidad&blk=indice>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Disponible en:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/>
- Paul-Rand. Disponible en:  
[http://www.paul-rand.com/foundation/books\\_commArts/#.VZQG1-3tmko](http://www.paul-rand.com/foundation/books_commArts/#.VZQG1-3tmko)
- The One Club. Disponible en:  
<https://www.oneclub.org/>  
<http://www.oneclub.org/oc/hall-of-fame/>
- United Nations Statistics Division: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC Rev.4). Disponible en:  
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>



