


Un modelo de comunicación e inteligencia estratégica: acciones de impacto y difusión en el programa Horizonte 2020

A Communication and Strategic Intelligence Model: Impact and Dissemination Actions in the Horizon 2020 Programme

Concepción Campillo-Alhama  <https://orcid.org/0000-0001-9886-0049>

Universidad de Alicante, España, concepcion.campillo@ua.es

Alba Santa-Soriano  <https://orcid.org/0000-0002-9853-8882>

Universidad de Alicante, España, alba.santa@ua.es

Rosa María Torres-Valdés  <https://orcid.org/0000-0002-4618-1527>

Universidad de Alicante, España, rosa.torres@ua.es

*Autora de
correspondencia:
Concepción
Campillo-Alhama,
concepcion.campillo@ua.es

Abstract: This empirical descriptive study examines strategic intelligence in the management of scientific communication, drawing on the impact and dissemination actions of European Horizon 2020 projects (2014–2020) consolidated over the subsequent five-year period. The general objective is to design a communication and strategic intelligence model for the dissemination of scientific knowledge. To this end, the study addresses the tasks involved in achieving the objectives of European and third-country consortia, identifies the main stakeholders, examines the types of engagement generated with them, and analyzes the primary channels of scientific communication. Methodologically, a structured questionnaire was administered to a population of 1,368 project managers from the Framework Programme. The study reveals an excessive focus on scientific and technological issues, as well as a significant communicative and relational deficit with certain priority stakeholder groups, together with limited use of innovative and disruptive channels. The study concludes that information and scientific communication professionals should implement efficient strategic models grounded in management competencies from cross-disciplinary fields.

Keywords: scientific communication, strategic intelligence, Horizon 2020, research projects, social impact.

Resumen: En esta investigación empírica de carácter descriptivo se realiza una aproximación a la inteligencia estratégica en la gestión de la comunicación científica, a partir de las acciones de impacto

Recepción:
30/01/2025

Aprobación:
26/11/2025

Publicación:
04/03/2026



y difusión de los proyectos europeos Horizonte 2020 (2014-2020), consolidados en los cinco años posteriores. Se propone, como objetivo general, el diseño de un modelo de comunicación e inteligencia estratégica para la difusión del conocimiento científico. Para ello, se incide en las tareas asociadas para conseguir las metas de los consorcios europeos y de terceros países, se identifican los principales *stakeholders*, el tipo de *engagement* que se genera hacia ellos y los principales canales de comunicación científica. En el proceso metodológico se administra un cuestionario estructurado en un universo de 1.368 gestores de proyectos del programa marco. El estudio evidencia una gestión excesivamente enfocada a cuestiones científico-tecnológicas y un notable déficit comunicativo y relacional con determinados grupos de interés prioritarios, con presencia escasa de canales innovadores y disruptivos. Se concluye que los profesionales de la información y la comunicación científica deben implementar modelos estratégicos eficientes basados en competencias de gestión desde disciplinas transversales.

Palabras clave: comunicación científica, inteligencia estratégica, Horizonte 2020, proyectos de investigación, impacto social.

Introducción

Con la llegada del siglo XXI, la difusión progresiva de las tecnologías de la información configuró un nuevo régimen sociotécnico caracterizado por la conectividad global y la digitalización de procesos sociales (Bucchi y Trench, 2021). Esta transformación promueve nuevas formas de comunicación más participativas, cuya gestión favorece la convergencia con otras disciplinas de las ciencias de la información. Es el caso de la inteligencia estratégica, que se refiere al conjunto de procesos y técnicas orientadas a proveer de información a las organizaciones para analizarla en la toma de decisiones, fortaleciendo así la capacidad de influencia, anticipación y colaboración de organizaciones y consorcios (Gitelman *et al.*, 2021; Santa y Torres, 2021; Santa *et al.*, 2023).

La literatura académica y profesional ha abordado esta relación entre comunicación e inteligencia estratégica y, en los últimos años, destaca su contribución al impacto social de la ciencia y sus estrategias de difusión (Aguado *et al.*, 2017; Santa *et al.*, 2018; Santa, 2021). Desde el punto de vista socioeconómico, resulta una problemática relevante si atendemos a las deficiencias que caracterizan a las políticas públicas de innovación y apropiación social del conocimiento científico (Rubira-García y Puebla-Martínez, 2018; Álvarez *et al.*, 2019).

En el caso europeo, asistimos a una paradoja respecto a la actividad científica, ya que, desde hace décadas, a pesar de que los países europeos desarrollan una investigación de excelencia, la explotación comercial de sus resultados es sumamente reducida si la comparamos con países como Estados Unidos o Japón (Argyropoulou *et al.*, 2019). Por ello, el Programa Marco de la Comisión Europea Horizonte 2020 (2014-2020) representa un caso paradigmático como objeto de estudio. Su apuesta por maximizar el impacto científico pretende dar respuesta a este lastre, y exige a los consorcios beneficiarios dos imperativos relevantes: en primer lugar, integrar la comunicación y la inteligencia como herramientas de gestión en sus estrategias de impacto; y en segundo lugar, orientar su difusión hacia una ciencia más social, abierta y colaborativa, con *stakeholders* interesados en conocer, adoptar y apropiarse del valor de los resultados alcanzados, mediante los proyectos financiados (CE, 2016; Medina y de Blas, 2016; LERU, 2017; Campos y Codina, 2021). En este artículo se analiza la convergencia entre comunicación e inteligencia estratégica y su aplicación en el impacto de los proyectos Horizonte 2020.

La comunicación científica en proyectos tecnológicos de alto impacto

La comunicación y la divulgación científica se han posicionado como herramientas estratégicas para afrontar la creciente necesidad de acercar la ciencia a la ciudadanía (García, 2019). Es más, los procesos para su implementación y desarrollo resultan imperativos para organismos supranacionales como la Comisión Europea (2016) o la CEPAL (2022). En el caso europeo, se reconoce ya como una etapa obligatoria, constante y transversal a todo el ciclo de vida de los proyectos tecnológicos que se financian (Campos y Codina, 2021). En consecuencia, se exige a los consorcios beneficiarios que promuevan el proyecto y sus resultados, facilitando información orientada a diferentes *stakeholders* y a la ciudadanía, de manera estratégica, participativa y efectiva.

El contexto digital ha cambiado drásticamente el panorama de la comunicación científica. Fenómenos disruptivos como la ciencia abierta se expanden actualmente con fuerza a nivel internacional, tomando como referencia distintos contextos científicos en Europa, Estados Unidos, Asia y en la región latinoamericana (Vicente y Martínez, 2018). Esta metodología colaborativa implica incorporar procesos inclusivos, constructivos y colectivos de información, participación y compromiso de *stakeholders* para maximizar el impacto de los proyectos y la apropiación social de

sus resultados. Ello supone un desafío sin precedentes, con marcos de investigación más participativos y socialmente responsables, como la ciencia ciudadana o la investigación e innovación responsables, no exentas del impacto de la inteligencia artificial (Blok y von Schomberg, 2023; Campillo *et al.*, 2024).

La ciencia ciudadana se refiere a aquellas acciones que permiten una contribución activa y voluntaria de los ciudadanos en las actividades de investigación del proyecto; mientras que la investigación e innovación responsable representa un modelo de actuación que ha ido cobrando una gran relevancia en los últimos años y que, en el caso de Horizonte 2020, se caracteriza por seis dimensiones de intervención: *public engagement*, *gender equality*, *science education*, *open access*, *ethics* y *governance* (Owen *et al.*, 2021). Dimensiones que desarrollan estrategias proactivas y flexibles ligadas a la inteligencia estratégica, como procesos informacionales dirigidos a anticipar problemáticas y adaptarse a los cambios del entorno (Santa, 2021).

La comunicación científica en el marco del programa de Horizonte 2020 precisa de planes de comunicación integrales que abarquen actividades de difusión, comunicación, así como la explotación de resultados, incluyendo la comercialización, su evaluación y mecanismos de diálogo con los públicos implicados o grupos de interés (Gertrudix *et al.*, 2020). Otro factor a tener en cuenta es la comunicación del conocimiento científico en un contexto de posverdad, que para López *et al.* (2020) implica afrontar nuevos sistemas de generación de conocimiento, tanto en el ámbito de la comunicación pública de la ciencia como en el periodismo científico.

Inteligencia estratégica y comunicación

La inteligencia estratégica representa un proceso sistemático de recopilación, análisis y comunicación de información estratégica para la toma de decisiones (Gitelman *et al.*, 2021; Santa y Torres, 2021; Santa *et al.*, 2023) que está inmersa en una profunda transformación, derivada de los cambios disruptivos que impone una gestión de los datos más ágil y automatizada (Basile *et al.*, 2018). Como consecuencia, la inteligencia estratégica está evolucionando hacia postulados más relacionales, colaborativos e integrales, basados en la gestión del *engagement* con *stakeholders*, los enfoques participativos y las estrategias de comunicación que

garanticen la toma de decisiones de forma eficiente (López *et al.*, 2019; Jami *et al.*, 2023).

En esta línea, la comunicación y la gestión de las relaciones con los grupos de interés se integran con la inteligencia estratégica de forma híbrida. Diversos autores se refieren a la comunicación y a la gestión relacional como disciplinas basadas en la inteligencia estratégica, enfatizando así la importancia de reforzar sus procesos y estrategias de intervención mediante la confianza, anticipación, influencia y colaboración (Arcos, 2016; Arcos y Smith, 2021; Buluc *et al.*, 2024).

Aunque esta función anticipatoria de la gestión relacional no es nueva, sí trasciende su dimensión más convencional para prevenir conflictos y escuchar activamente el entorno de influencia. Es decir, que para afrontar de forma competente los cambios tecnológicos, los profesionales de la comunicación científica deben avanzar en la articulación de estrategias informativo-comunicativas, favoreciendo así una mayor implicación de los grupos de interés, la detección temprana de riesgos o la anticipación de oportunidades en el impacto de los proyectos tecnológicos.

El impacto científico y social del programa Horizonte 2020

El impacto científico se ha convertido en un fenómeno multidimensional que se define como todos aquellos cambios que se esperan que sucedan con la implementación de un proyecto o acción, en diferentes escalas de tiempo, actores o escenarios (CE, 2016). Tal y como ya hemos señalado, la gestión del impacto en Horizonte 2020 representa un contexto de referencia para analizar cómo se produce la convergencia entre comunicación e inteligencia estratégica en la difusión de la ciencia y la tecnología.

De modo que podemos entenderlo en dos direcciones (Campos y Codina, 2021): por un lado, enfocado a las consecuencias (positivas o negativas) de ampliar el alcance de los proyectos financiados; y por otro, asociado con la sostenibilidad percibida de esas consecuencias, que trascienden la vigencia de los proyectos. En este contexto, se observa la presencia de terceros países de la región latinoamericana que se han incorporado a los consorcios europeos como participantes pro-activos y agentes dinamizadores para el cambio y la innovación social.

La gestión del impacto de Horizonte 2020 va mucho más allá de la etapa de evaluación de los impactos iniciales, al vincularse estrechamente a la gestión de la información y la comunicación durante todo el

proyecto. En este sentido, autores como Gertrudix *et al.* (2020), Franganillo (2022) y Berens *et al.* (2023) consideran que es un gran desafío, tanto para los gestores de proyectos como para los profesionales de la comunicación, el desarrollo de procesos efectivos de evaluación del impacto científico. Esto involucra tres actividades principales de gestión: diseminación, comunicación y explotación, las cuales son obligatorias y están reguladas para todos los consorcios beneficiarios.

De hecho, la Comisión Europea establece directrices para la concreción de estas acciones mediante estrictos lineamientos, plantillas y formularios que condicionan las prácticas informativo-comunicativas de los consorcios. Entre ellos, la presentación del Plan de diseminación y explotación de resultados (PEDR), que consiste en un borrador de carácter obligatorio, proporcional al alcance del proyecto, y que debe detallar las medidas de diseminación, comunicación y explotación que serán llevadas a cabo, tanto durante el proyecto como tras su finalización. Representa una de las principales herramientas de gestión de los proyectos de investigación e innovación, al especificar cuestiones como las prioridades de impacto esperadas y su medición, los usuarios potenciales, los canales comunicativos, las estrategias relacionales previstas, los planes de contingencia o las acciones dirigidas a construir comunidad y favorecer el *engagement* con los grupos de interés.

Para ello, se procede al desarrollo de acciones enfocadas al estudio minucioso del mercado objetivo, las capacidades de los actores, las necesidades de los potenciales usuarios o la incorporación de roles especializados como *innovation managers*, *exploitation managers* o *communication managers*. Un enfoque que exige ampliar el enfoque tradicional de la comunicación para incrementar la capacidad de la inteligencia en las estrategias de impacto de los consorcios europeos junto con terceros países de la región latinoamericana. La toma de decisiones informadas permite monitorizar el entorno de influencia, anticipar riesgos potenciales durante el proyecto y, por lo tanto, preparar la adaptación a cambios predecibles (Barreto *et al.*, 2022). Lo que justifica el objetivo general de nuestro estudio: diseñar un modelo de comunicación científica, basado en inteligencia estratégica, para reforzar el impacto de los proyectos de investigación de I+D+i.

Metodología

En el desarrollo de la presente investigación, se plantean tres objetivos específicos: 1) analizar de forma transversal la estrategia de comunicación y de inteligencia estratégica de los consorcios europeos y terceros países de la región latinoamericana en la difusión de los resultados de los proyectos europeos Horizonte 2020; 2) identificar a los principales *stakeholders* con los que se genera *engagement* durante la implementación y difusión de los proyectos europeos por países; y finalmente, 3) examinar los instrumentos principales o recursos utilizados para ello. Para tal efecto, se realiza un estudio empírico de carácter descriptivo, a partir de la base de datos *CORDIS* (2025) como fuente secundaria documental que recopila los datos y la información requerida por la CE de los proyectos integrados en el Programa Marco.

El procedimiento metodológico se desarrolla en cuatro fases (Figura 1): Fase 1. Localización en el repositorio *CORDIS* de la ficha específica de 1.368 proyectos con información publicada, siguiendo los requerimientos de la convocatoria Horizonte 2020, a partir de su acrónimo e ID del acuerdo de subvención.

Fase 2. Acceso a la página web de cada proyecto para buscar datos de contacto o, en su defecto, en la página web de la institución coordinadora. Se obtienen como resultado cuatro posibles perfiles:

- a) Líder del paquete de trabajo (*Work Packet*) relacionado con la gestión del impacto.
- b) Organización socia responsable de liderar el paquete de trabajo.
- c) Coordinador del proyecto.
- d) Proyectos como contacto genérico.

Fase 3. Diseño y administración de un cuestionario *ad hoc* (Figura 2), administrado electrónicamente a través de la herramienta *Qualtrics*, y disponible en dos idiomas (español e inglés). Se estructura en 44 preguntas (Q1 a Q44) y 11 variables de clasificación (Q47 a Qn), añadidas posteriormente a partir de la base de datos *CORDIS*, que permiten identificar, entre otros aspectos, el país del coordinador de proyecto y países latinoamericanos participantes como socios. El cuestionario final fue enviado a 1.368 responsables de proyectos Horizonte 2020, en las categorías RIA (*Research and Innovation Action*) e IA (*Innovation Action*), con un perfil profesional altamente especializado en la gestión del impacto de proyectos Horizonte 2020 (comunicación, disseminación y

explotación). La tasa de respuesta fue de 37,2% (509 cuestionarios), considerándose una tasa “aceptable” para este tipo de investigaciones.

Más allá de la tasa de respuesta, el diseño de la investigación garantizó minimizar el sesgo de la no-respuesta, garantizando casos y su distribución proporcional en las variables clave del cuestionario y en los tipos de proyecto (RIA e IA).

Fase 4. Procesamiento de datos con *Qualtrics* y análisis estadístico descriptivo con *Excel* y *SPSS*. Respecto al análisis de datos, se ha empleado técnicas de análisis estadísticas descriptivas univariadas y bivariadas para cuantificar el comportamiento de las variables observadas, mediante indicadores de tendencia central como la media, variación estándar y distribución de frecuencias. Los hallazgos del estudio se presentan a partir de los objetivos específicos de investigación.

Resultados y discusión

Para analizar la eficacia de la comunicación y la inteligencia estratégica en el contexto del programa Horizonte 2020 (objetivo específico 1), resulta necesario conocer, por un lado, la radiografía de los principales países europeos que han coordinado proyectos del Programa Marco, junto con la participación en los consorcios de terceros países de la región latinoamericana (Figura 3); por otro, las áreas temáticas de los proyectos desarrollados en el Programa Marco (Figura 4), así como la identificación y estratificación global en la aplicación de tareas asociadas a la ejecución de los proyectos (Figura 5).

En la Figura 3 (que se corresponde con la variable de clasificación del cuestionario Q58) se identifican, de forma descendente, los países que han ejercido el liderazgo como coordinadores principales de los Proyectos de I+D+i. España, en la muestra de proyectos analizados, es el país que asume el mayor número de proyectos liderados, junto a Italia, Reino Unido, Alemania, Francia y Países Bajos. Esta matriz también refleja la distribución porcentual de las relaciones institucionales entre países europeos y países de la región latinoamericana que se han incorporado a los consorcios para contribuir al avance de la investigación, el desarrollo y la innovación, mediante estrategias de impacto definidas en los Retos Sociales de Horizonte 2020.

Se han establecido tres códigos cromáticos para definir el nivel de participación de cada país, a partir del número de proyectos en los que

ha colaborado como socio. Se observan situaciones sumamente heterogéneas como representación de los diferentes grados de participación de los nueve países latinoamericanos principales que han contribuido a las metas de los consorcios europeos en el Programa Marco analizado para generar valor social. Destacan especialmente Brasil (con 0,63% de participación global en H2020), Argentina (0,15%), Chile (0,12%) y Colombia (0,12%), con sólidas relaciones institucionales establecidas a través de consorcios liderados principalmente por España, Reino Unido y Francia. En el caso de Uruguay (con 0,16% de participación), se observa un menor nivel de implicación que los países latinoamericanos señalados anteriormente, si atendemos al número de proyectos diseñados por los diferentes países líderes.

Los proyectos europeos se organizan temáticamente en tres pilares principales: Ciencia Excelente, Liderazgo Industrial y Retos Sociales, los cuales se complementan con un cuarto eje de acciones transversales basadas en ciencia con y para la sociedad (CE, 2016). Así, en la Figura 4 (variable de clasificación Q50) se refleja la relevancia de los principales ejes de investigación a partir de las siete áreas temáticas de Retos Sociales.

En la Figura 5 (se corresponde con las preguntas del cuestionario Q20 y Q27) se ilustra el grado de aplicación de las acciones relacionadas con la comunicación y la inteligencia estratégica de forma integral en las estrategias de impacto y difusión. Las variables numéricas permiten el cálculo de estadísticos descriptivos como media y desviación estándar, en una escala con valor mínimo (1) y valor máximo (7). La tarea de impacto más utilizada es el plan de diseminación y comunicación (6,13), seguido del plan de explotación (6,11) y el análisis del estado del arte (6,07). Dos tareas propias y específicas de la inteligencia estratégica que muestran una sugerente relación con la comunicación en el marco de las estrategias de impacto que nos ocupan.

La escucha activa de *stakeholders* (5,50) y los planes de negocio (5,38) o la evaluación de tecnologías (5,28) reflejan también esta complementariedad entre disciplinas. La monitorización de *stakeholders* (4,99), los planes de contingencia (4,62) desde la inteligencia y el análisis de conflictos potenciales desde la comunicación (4,41) comparten una aplicación similar. Frente a estas tareas, se observa una utilización menor de los planes de ciencia ciudadana (3,91), de carácter estratégico para un impacto eficaz de la ciencia abierta.

La identificación de los principales grupos de interés con los que los consorcios realizan procesos para generar *engagement* a través de la comunicación científica de los resultados de sus proyectos (objetivo específico 2), se analiza mediante una variable nominal en la que se operacionalizan tres tipos diferentes que son incrementales: a) *networking* (cuando ambas partes intercambian información, pero no existe un procedimiento consensuado ni objetivos comunes); b) cooperación (cuando además de intercambiar información, ambas partes comparten objetivos y trabajan en actividades concretas); c) colaboración (cuando además de intercambiar información y compartir objetivos, ambas partes trabajan juntas de manera regular y buscan mejorar la capacidad de la otra parte en beneficio mutuo).

Así, la Figura 6 (pregunta del cuestionario Q12) muestra la distribución global de los tipos de *engagement* alcanzados con cada grupo analizado, para incidir, a continuación, en las diferencias significativas de los datos desagregados por países en su nivel óptimo. Los *stakeholders* de carácter científico-tecnológico más convencional son aquellos capaces de generar el máximo nivel de *engagement*: la colaboración. Es el caso de los científicos (54%) y los usuarios finales (40%), con porcentajes significativos. Por su parte, el estadio intermedio que representa la cooperación adquiere una menor presencia, siendo el más elevado en asociaciones y redes (29%) junto con las empresas (29%). El *networking*, concebido como el estadio inicial de *engagement*, es el resultado predominante para la mayoría de grupos de interés, destacando los medios (59%), los políticos (45%), las asociaciones y redes (42%), así como ciudadanos (41%).

Los datos reflejan además la escasa capacidad relacional, por parte de determinados consorcios, para la construcción de relaciones productivas hacia determinados *stakeholders* como los inversores (53%), los ciudadanos (36%), los políticos (23%) y los medios de comunicación (17%). Se constata, en consecuencia, una profunda debilidad relacional para afrontar el reto del impacto de los resultados de Horizonte 2020 y su difusión social, que ha derivado en un enfoque centrado excesivamente en cuestiones de índole científico-tecnológica, tal y como se refleja en el análisis precedente.

La colaboración representa el nivel óptimo de generación de impacto de los proyectos, y segmentado por los principales países coordinadores de consorcios se manifiesta con diferente intensidad a partir de los grupos identificados como grupos de interés, tal y como refleja la Tabla 1

(pregunta del cuestionario Q12 y variable de clasificación Q58). Si atendemos a los porcentajes de dicha tabla, España, Italia, Reino Unido, Alemania y Francia se erigen como los principales líderes de Horizonte 2020 que gestionan de forma sumamente eficiente la colaboración con la comunidad científica y los usuarios finales de los proyectos, a través de estrategias de comunicación y diseminación; las asociaciones y redes, junto con la ciudadanía y las empresas aparecen de forma residual. Y se constata la irrelevancia que representa, en este contexto, la gestión del *engagement* para la colaboración con políticos, inversores y medios de comunicación.

Por otra parte, el análisis de los instrumentos principales empleados en la gestión de los proyectos europeos se centra en la utilización de canales de comunicación, según su frecuencia de gestión, con el propósito de profundizar en la periodicidad de la comunicación en las estrategias de impacto (objetivo específico 3). Los datos de la Figura 7 (pregunta del cuestionario Q23) constatan la baja intensidad de la gestión comunicativa. Las páginas web y redes sociales se posicionan como los canales de comunicación más relevantes, ya que su gestión es mensual (41%), semanal (39%) y diaria (12%) en el caso de las webs; y mensual (23%), semanal (36%) y diaria (20%) en las redes sociales. En sentido contrario, destaca el reducido aprovechamiento de nuevos canales como aplicaciones móviles, publicidad, *living labs* o *bots*, con datos de no respuesta que son superiores al 70%. Los *bots* resultan prácticamente inexistentes o residuales en las estrategias de impacto de los proyectos Horizonte 2020.

Tras los resultados obtenidos, se propone, en la Figura 8, un modelo estratégico para fortalecer la gestión del conocimiento científico de los proyectos de investigación e innovación que puede ser extrapolado a otras convocatorias públicas y competitivas en distintos contextos de carácter internacional. En este modelo, el concepto de “inteligencia relacional” proviene de la confluencia entre comunicación e inteligencia estratégica y se refiere a aquellos procesos informacionales y relacionales involucrados en la estrategia de impacto de los proyectos científico-tecnológicos. Con este diseño se persigue aumentar la capacidad de anticipación, colaboración e influencia de los consorcios beneficiarios ante la necesidad de difundir la existencia de sus proyectos y el potencial de explotación de los resultados.

La estrategia de inteligencia relacional se gestiona, tal y como podemos observar en dicha figura, con base en tres elementos principales

interrelacionados entre sí: prioridades, riesgos y vínculos, que se despliegan mediante tareas de investigación y gestión de planes de contingencia, escucha activa y seguimiento del entorno, así como planes específicos de información, comunicación y relación orientados a la traslación de los resultados de investigación al mercado.

La construcción de relaciones productivas con los *stakeholders* representa la garantía de la eficacia del impacto. La coordinación e integración de elementos, flujos y procesos juegan un papel crítico y vendrán determinados por el estilo de gestión relacional característico de cada consorcio a lo largo del ciclo de vida de estos proyectos, lo que incita a transitar hacia modelos más participativos en la toma de decisiones y producción del conocimiento científico. El diseño de dicho modelo obedece a la necesidad de implementar herramientas de gestión que respondan a los nuevos retos de la comunicación en el contexto científico de los programas marco de investigación para la difusión de resultados.

Conclusiones

La era digital está transformando profundamente el campo de la comunicación científica y sus herramientas de gestión. En esta aproximación a la comunicación e inteligencia estratégica, destaca la relevancia otorgada por la Comisión Europea al plan de comunicación, diseminación y la explotación de los resultados de investigación como lineamientos explícitos, en áreas temáticas interdisciplinarias como retos sociales.

La presente investigación revela la existencia de evidencias empíricas sobre la convergencia entre comunicación e inteligencia estratégica en las acciones de impacto y difusión de los proyectos de I+D+i integrados en Horizonte 2020. Sin embargo, tras el desarrollo de este estudio descriptivo y transversal, se constata que predominan las estrategias y técnicas informativo-comunicativas enfocadas de forma significativa hacia cuestiones científico-tecnológicas, con un impacto débil en el entorno de influencia y una escasa capacidad productiva y relacional (*engagement*) de los consorcios con sus principales grupos de interés (*stakeholders*).

Los públicos prioritarios están más próximos a la academia que al mercado y al entorno social. Además, la implementación de los diferentes canales de comunicación presenta serias carencias, tanto por la reducida intensidad en su gestión temporal como por la capacidad de los consorcios para explotar canales comunicativos novedosos (*bots* o aplicaciones

móviles), más allá de los formatos más tradicionales, exigidos en las convocatorias de financiación de los proyectos europeos (webs, *newsletters*, publicidad o redes sociales).

Esta problemática se vincula con las diferencias en las estrategias de información, comunicación y relación que caracteriza la difusión e impacto científico de los proyectos financiados por Horizonte 2020 en unos países y regiones frente a otros. En consecuencia, resulta pertinente que los profesionales de la información y la comunicación científica avancen en el diseño de modelos estratégicos que integren diversas competencias de gestión desde disciplinas transversales. El impacto de tecnologías innovadoras y disruptivas como la inteligencia artificial generativa contribuirá, sin duda, a avanzar en la automatización de procesos para fortalecer la viabilidad y explotación del modelo estratégico de inteligencia relacional.

En cuanto a las limitaciones de esta contribución, por una parte, consideramos que se requiere de futuras líneas de investigación que amplíen el alcance del estudio al actual Programa Marco Horizonte Europa (2021-2027); por otra, la constatación de evidencias empíricas sobre la utilidad del modelo estratégico para la difusión del conocimiento científico permitiría verificar la eficacia de la comunicación científica, tanto en el contexto de los proyectos europeos como en otros territorios y regiones.

Referencias

- Aguado-López, Eduardo *et al.* (2017). Colaboración internacional en las ciencias sociales y humanidades: inclusión, participación e integración. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 75. DOI: 10.29101/crcs.v0i75.4227.
- Álvarez, Ignacio *et al.* (2019). Generación y transferencia de ciencia, tecnología e innovación como claves de desarrollo sostenible y cooperación internacional en América Latina. *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, 19. DOI: 10.33960/issn-e.1885-9119. DT19.
- Arcos, Rubén (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, 42(2). DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.08.003.
- Arcos, Rubén y Smith, Hanna (2021). Comunicación digital y amenazas híbridas. *Revista ICONO 14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 19(1). DOI: 10.7195/ri14.v19i1.1662.
- Argyropoulou, Maria *et al.* (2019). Getting out of the European Paradox trap: Making European research agile and challenge driven. *European Management Journal*, 37(1). DOI: 10.1016/j.emj.2018.10.005.
- Barreto, Jorge *et al.* (2022). Herramientas para la toma de decisiones. *Journal TechInnovation*, 1(1). DOI: 10.47230/Journal.TechInnovation.v1.n1.2022.66-74.

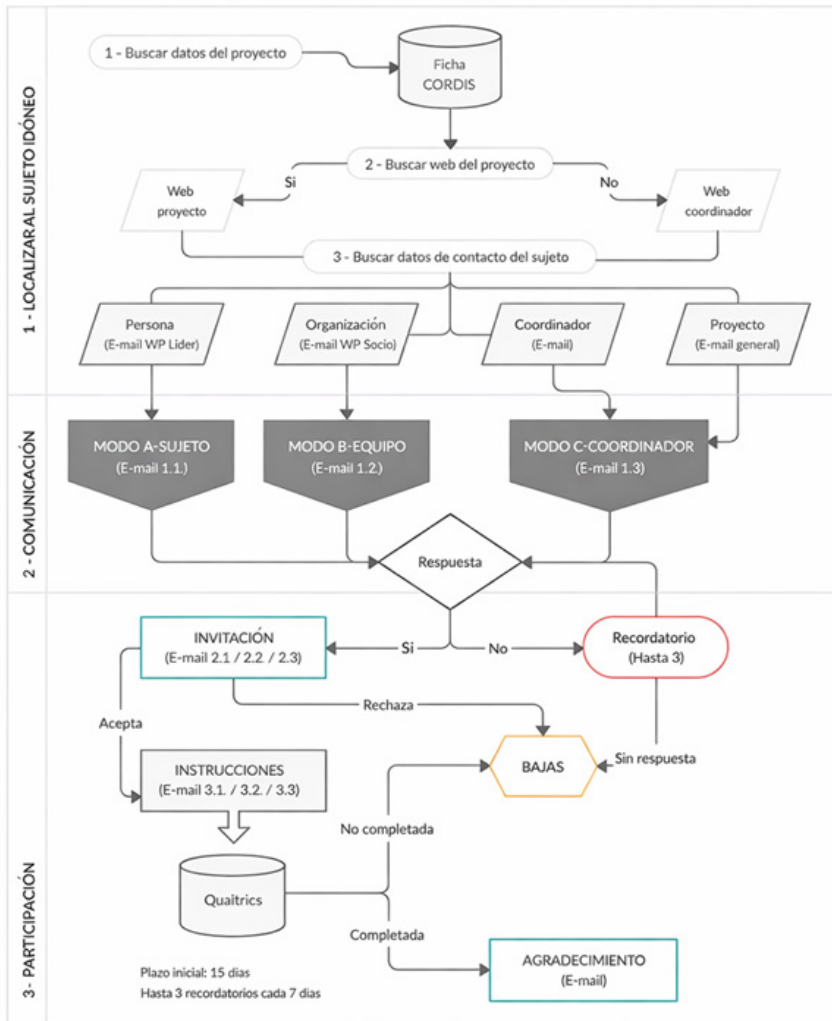
- Basile, Giuseppe *et al.* (2018). Revisiting complexity theory to achieve strategic intelligence. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 12(1-2). DOI: 10.1504/IJFIP.2018.095858.
- Berens, Philips *et al.* (2023). AI for Science: An Emerging Agenda. *ArXiv Cornell University*. Recuperado de <http://arxiv.org/abs/2303.04217>.
- Blok, Vincent y von Schomberg, Luc (2023), Introduction. En Blok, Vincent [ed.], *Putting Responsible Research and Innovation into Practice (Library of Ethics and Applied Philosophy, vol. 40)*. DOI: 10.1007/978-3-031-14710-4_1.
- Bucchi, Massimiano y Trench, Brian (2021), Rethinking science communication as the social conversation around science. *Journal of Science Communication*, 20(3). DOI: 10.22323/2.20030401.
- Buluc, Raluca *et al.* (2024). When spies go public! Lessons learnt from the instrumentalization of intelligence for strategic communication in the run-up to the Russian-Ukrainian war. *Intelligence and National Security*. DOI: 10.1080/02684527.2024.2405255.
- Campillo, Concepción *et al.* (2024). Citizen science and artificial intelligence in Horizon 2020 and Horizon Europe projects: communication and scientific impact. *Profesional de la información*, 33(4). DOI: 10.3145/epi.2024.0417.
- Campos, Alejandra y Codina, Lluís (2021). Análisis de estrategias de comunicación, diseminación y explotación en Horizonte 2020: Claves para multiplicar el impacto de proyectos europeos. *Revista Prisma Social*, (32). Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3935>.
- CEPAL (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>.
- CE (Comisión Europea) (2016). *Open innovation, open science, open to the world - a vision for Europe*. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3213b335-1bc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1>.
- CORDIS (2025). *Repositorio de resultados de investigaciones de la Unión Europea*. Recuperado de <https://cordis.europa.eu/es>.
- Franganillo, Jorge (2022). Contenido generado por inteligencia artificial: oportunidades y amenazas. *Anuario ThinkEPI*, 16. DOI: 10.3145/thinkepi.2022.e16a24.
- García, Carlos (2019). La comunicación de la ciencia y la tecnología como herramienta para la apropiación social del conocimiento y la innovación. *Journal of Science Communication América Latina*, 2(1). DOI: 10.22323/3.02010402.
- Gertrudix, Manuel *et al.* (2020). Gestión de la comunicación científica de los proyectos de investigación en H2020. Funciones, modelos y estrategias. *Profesional de la Información*, 29(4). DOI: 10.3145/epi.2020.jul.24.
- Gitelman, Lev *et al.* (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. *International Journal of Energy Production and Management*, 6(3). DOI: 10.2495/EQ-V6-N3-294-305.
- Jami, Mohammad *et al.* (2023). How strategic intelligence impact marketing strategy effectiveness in SMEs context: Using structural equation modelling. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 10(2). DOI: 10.1504/IJIE.2023.130071.
- LERU (2017). *Productive interactions: Societal impact of academic research in the knowledge society*. Bélgica: LERU Office. Recuperado de <https://www.leru.org/files/Productive->

- Interactions-Societal-Impact-of-Academic-Research-in-the-Knowledge-Society-Full-paper.pdf.
- López, Juan *et al.* (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. *International Journal of Information Management*, 48. DOI: 10.1016/J.IJINFOMGT.2019.01.013.
- López, Francisco *et al.* (2020). Comunicación del conocimiento científico en la era de la postverdad. Retos y oportunidades. *Revista Prisma Social*, (31). Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/4077>.
- Medina, José y De Blas, Juan (2016). *Guía para la preparación técnica y administrativa de propuestas Horizon 2020*. Recuperado de https://espaitec.uji.es/wp-content/uploads/2016/12/Guia_H2020.pdf.
- Owen, Richard *et al.* (2021). An unfinished journey? Reflections on a decade of responsible research and innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 8(2). DOI: 10.1080/23299460.2021.1948789.
- Romero-Chaves, Carlos (2013). La ética en la investigación de las ciencias sociales y humanas. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1). Recuperado de <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/41>.
- Rubira-García, Rainer y Puebla-Martínez, Belén (2018). Representaciones sociales y comunicación: apuntes teóricos para un diálogo interdisciplinar inconcluso. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 76. DOI: 10.29101/crcs.v25i76.4590.
- Santa, Alba (2021). Relaciones públicas e inteligencia estratégica en la era digital: contexto, convergencia y aplicaciones desde el *engagement* para maximizar el impacto de los proyectos europeos de investigación e innovación, Tesis Doctoral por la Universidad de Alicante, España.
- Santa, Alba *et al.* (2018). Bibliometric analysis to identify an emerging research area: Public Relations Intelligence - a challenge to strengthen technological observatories in the network society. *Scientometrics*, 115. DOI: 10.1007/s11192-018-2651-8.
- Santa, Alba *et al.* (2023). Relaciones públicas contemporáneas e inteligencia estratégica. Un estudio transdisciplinar desde las áreas de especialización. *Interciencia*, 48(1). Recuperado de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/02/02_6948_A_Campillo_v48n1_8.pdf.
- Santa, Alba y Torres, Rosa (2021). Engaging universe 4.0: The case for forming a public relations-strategic intelligence hybrid. *Public Relations Review*, 47(2). DOI: 10.1016/j.pubrev.2021.102035.
- Vicente, Ricardo y Martínez, Claudia (2018). Open Science now: A systematic literature review for an integrated definition. *Journal of Business Research*, 88. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2017.12.043.

Anexo

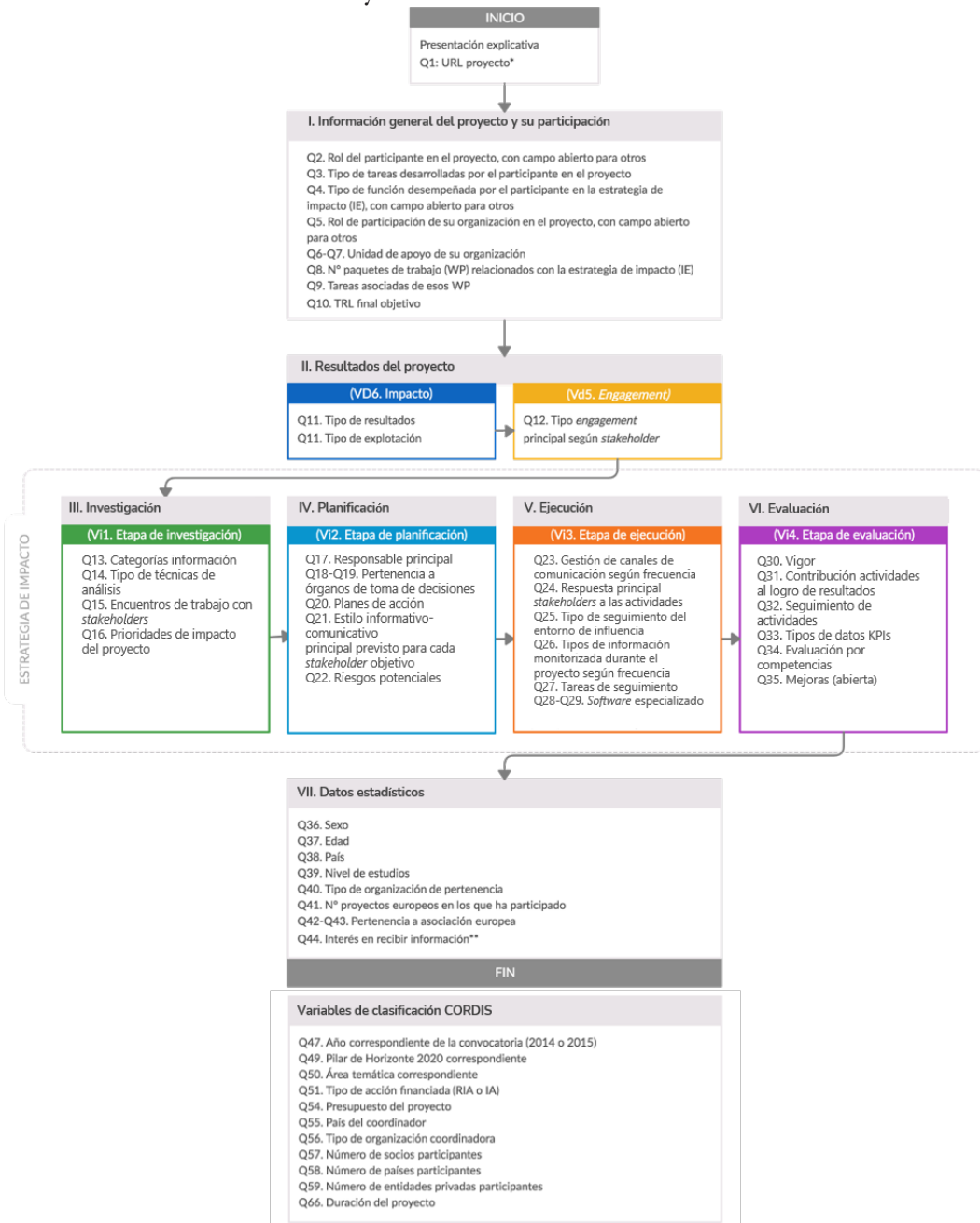
Figura 1

Procedimiento metodológico con los responsables de estrategias de impacto en Horizonte 2020



Fuente: Elaboración propia con base en CORDIS (2025).

Figura 2
Estructura del cuestionario y variables de clasificación adicionales de CORDIS



Fuente: Elaboración propia con base en CORDIS (2025)

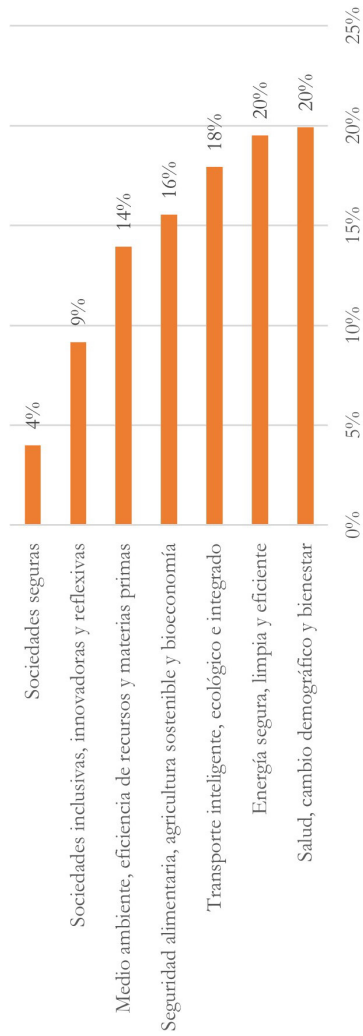
Figura 3
Liderazgo de países europeos e integración de países de la región latinoamericana en consorcios H2020

COORDINADORES H2020	BRASIL (0,63%)	URUGUAY (0,16%)	ARGENTINA (0,15%)	CHILE (0,12%)	COLOMBIA (0,12%)	C. RICA (0,06%)	GUATEMALA (0,05%)	PERÚ (0,04%)	ECUADOR (0,04%)
ESPAÑA	16,00%								
ITALIA	12,12%								
REINO UNIDO	12,00%								
ALEMANIA	11,37%								
FRANCIA	10,07%								
PAÍSES BAJOS	6,37%								
BÉLGICA	3,30%								
SUECIA	3,30%								
AUSTRIA	3,00%								
FINLANDIA	2,75%								
GRECIA	2,75%								
IRLANDA	2,60%								
DINAMARCA	2,36%								
PORTUGAL	2,16%								
NORUEGA	2,01%								
OTROS PAÍSES	7,84%								

(nivel 1: más de 400 proyectos)
(nivel 2: entre 100 y 400 proyectos)
(nivel 3: menos de 100 proyectos)

Fuente: Elaboración propia con base en CORDIS (2025).

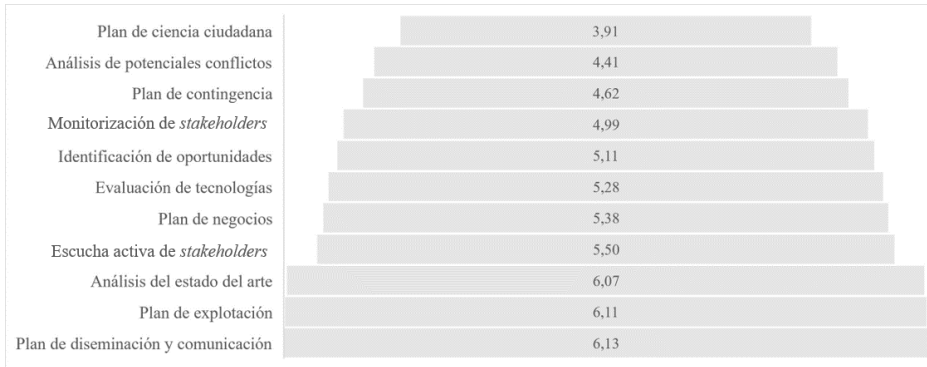
Figura 4
Áreas temáticas en H2020 (Retos Sociales)



Fuente: Elaboración propia con base en Comisión Europea (2016).

Figura 5

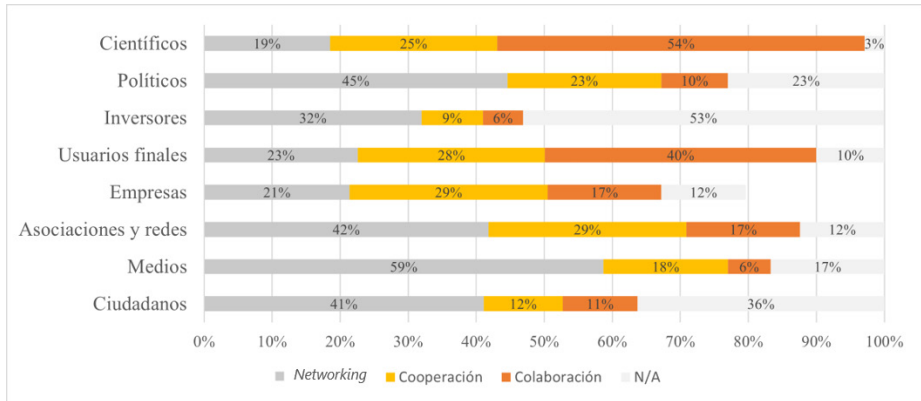
Aplicación de acciones y difusión de impacto en H2020



Fuente: Elaboración propia con base en CORDIS (2025).

Figura 6

Principales stakeholders según engagement alcanzado en H2020



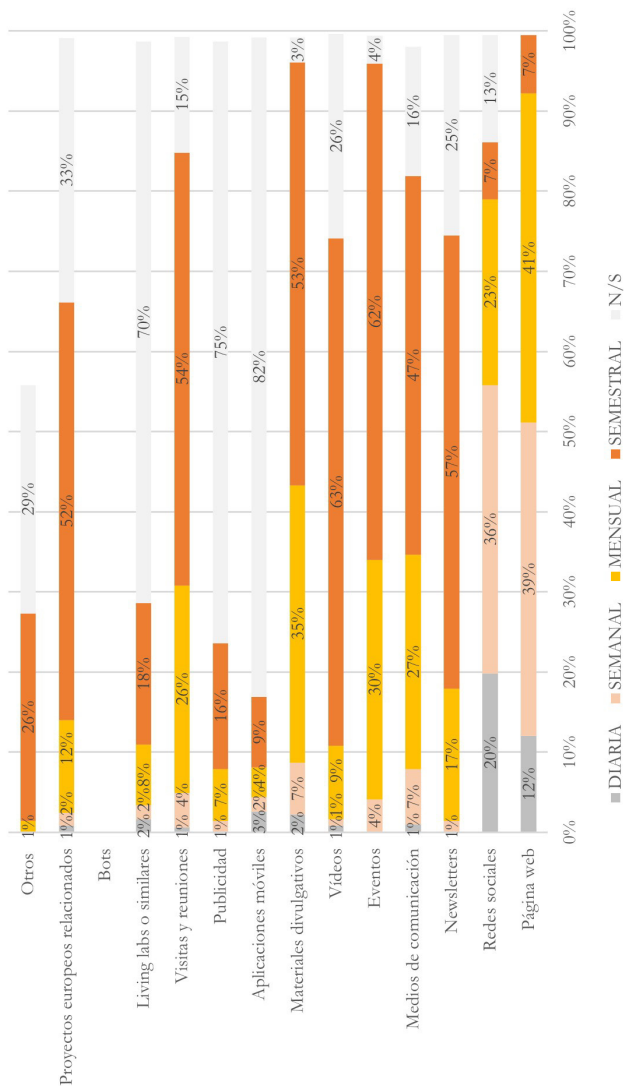
Fuente: Elaboración propia con base en CORDIS (2025).

Tabla 1
Engagement por países coordinadores H2020 en la colaboración con stakeholders

	Científicos	Políticos	Inversores	Usuarios	Empresas	Asociaciones	Medios	Ciudadanos
ESPAÑA	43,98%	0,81%	0,29%	13,03%	2,35%	2,35%	0,29%	0,99%
ITALIA	33,31%	0,62%	0,22%	9,87%	1,78%	1,78%	0,22%	0,75%
REINO UNIDO	32,98%	0,61%	0,22%	9,77%	1,77%	1,77%	0,22%	0,74%
ALEMANIA	31,25%	0,58%	0,21%	9,26%	1,67%	1,67%	0,21%	0,70%
FRANCIA	27,68%	0,51%	0,18%	8,20%	1,48%	1,48%	0,18%	0,62%
PAÍSES BAJOS	17,51%	0,32%	0,12%	5,19%	0,94%	0,94%	0,12%	0,39%
BÉLGICA	9,07%	0,17%	0,06%	2,69%	0,49%	0,49%	0,06%	0,20%
SUECIA	9,07%	0,17%	0,06%	2,69%	0,49%	0,49%	0,06%	0,20%
AUSTRIA	8,25%	0,15%	0,05%	2,44%	0,44%	0,44%	0,05%	0,18%
FINLANDIA	7,56%	0,14%	0,05%	2,24%	0,40%	0,40%	0,05%	0,17%
GRECIA	7,56%	0,14%	0,05%	2,24%	0,40%	0,40%	0,05%	0,17%
IRLANDA	7,15%	0,13%	0,05%	2,12%	0,38%	0,38%	0,05%	0,16%
DINAMARCA	6,49%	0,12%	0,04%	1,92%	0,35%	0,35%	0,04%	0,15%
PORTUGAL	5,94%	0,11%	0,04%	1,76%	0,32%	0,32%	0,04%	0,13%
NORUEGA	5,52%	0,10%	0,04%	1,64%	0,30%	0,30%	0,04%	0,12%

Fuente: Elaboración propia en base en CORDIS (2025).

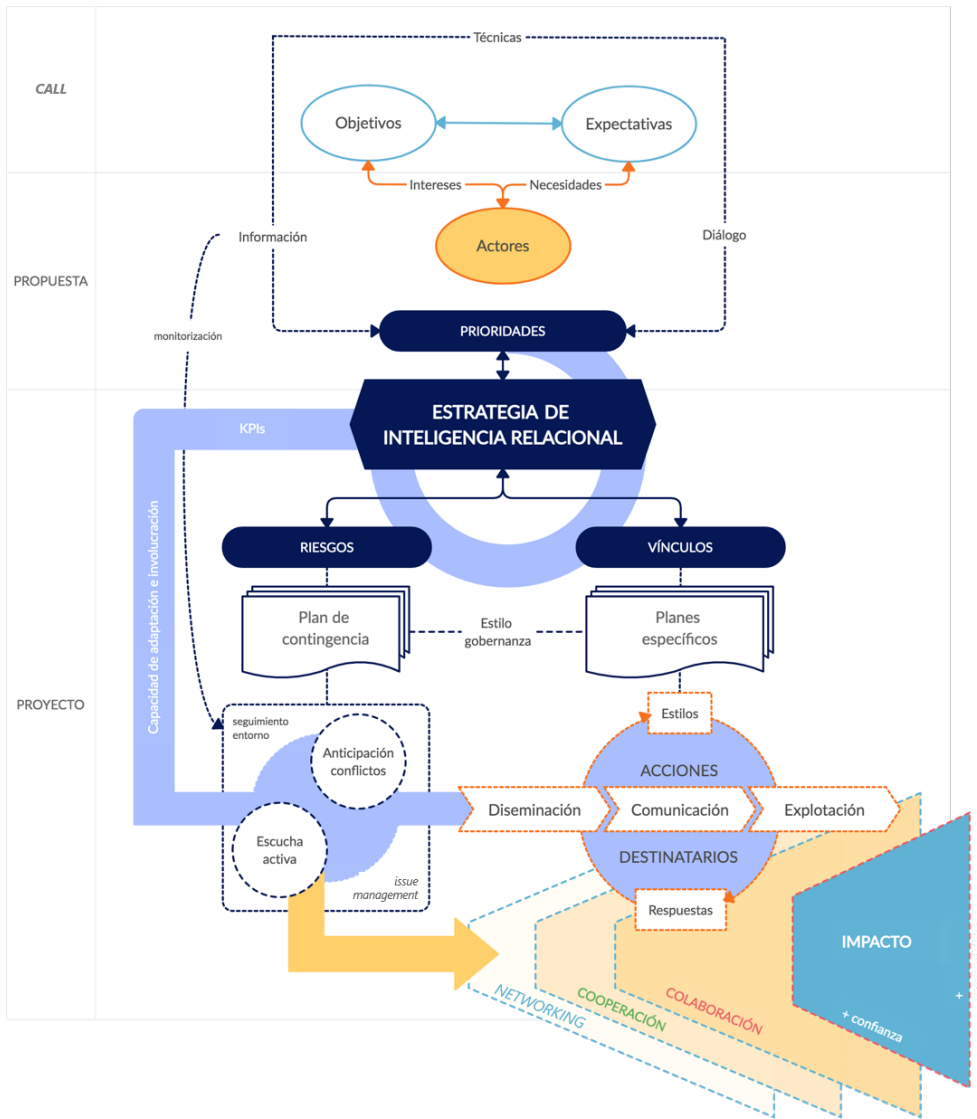
Figura 7
Canales de comunicación según frecuencia de gestión en H2020



Fuente: Elaboración propia en base en CORDIS (2025).

Figura 8

Modelo de comunicación e inteligencia estratégica para la difusión del conocimiento científico



Fuente: Elaboración propia con base en Santa (2021).

Concepción Campillo Alhama. Doctora en Sociología (2009). Profesora Titular en el Dpto. de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante (España). Líneas de investigación: la comunicación pública, la comunicación integrada, la RSC y el *marketing* experiencial. Publicaciones recientes: 1) Campillo-Alhama, Concepción, Santa-Soriano, Alba y Torres-Valdés, Rosa M. (2024). Citizen Science and Artificial Intelligence in Horizon 2020 and Horizon Europe Projects: Communication and Scientific Impact. *Profesional de la Información*, 33(4). DOI: 10.3145/epi.2024.0417. 2) Campillo-Alhama, Concepción, Herrero Ruiz, Laura y Ramos-Soler, Irene (2024). Los eventos experienciales en la estrategia de comunicación y publicidad del sector cervecero. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82. DOI: 10.4185/rlcs-2024-2208. 3) Campillo-Alhama, Concepción e Igual-Antón, Diego (2021). Corporate Social Responsibility Strategies in Spanish Electric Cooperatives. Analysis of Stakeholder Engagement. *Sustainability*, 13(12). DOI: 10.3390/su13126810.

Alba Santa Soriano. Doctora en Filosofía y Letras (2021). Ayudante Doctora en el Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante (España). Gestora en el Observatorio Tecnológico de la Universidad de Alicante (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación). Líneas de investigación: la comunicación digital, las relaciones públicas, la inteligencia estratégica y la vigilancia tecnológica, las relaciones industria-sociedad y el impacto de la ciencia y la tecnología. Publicaciones recientes: 1) Campillo-Alhama, Concepción, Santa-Soriano, Alba y Torres-Valdés, Rosa M. (2024). Citizen Science and Artificial Intelligence in Horizon 2020 and Horizon Europe Projects: Communication and Scientific Impact. *Profesional de la Información*, 33(4). DOI: 10.3145/epi.2024.0417. 2) Santa-Soriano, Alba y Torres-Valdés, Rosa M. (2021). Engaging universe 4.0: The case for forming a public relations-strategic intelligence hybrid. *Public Relations Review*, 47(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102035>. 3) Santa-Soriano, Alba, Campillo-Alhama, Concepción y Torres-Valdés, Rosa M. (2023). Relaciones Públicas contemporáneas e inteligencia estratégica. Un estudio transdisciplinar desde las áreas de especialización. *Interciencia*, 48(1). 20-27. Recuperado de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/02/02_6948_A_Campillo_v48n1_8.pdf.

Rosa M^a. Torres Valdés. Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas. Profesora Titular en el Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante (España). Líneas de investigación: la comunicación y el desarrollo local, la comunicación científica y de salud, la RSC, la inteligencia estratégica y las relaciones públicas, la comunicación política y de género. Publicaciones recientes: 1) Campillo-Alhama, Concepción, Santa-Soriano, Alba y Torres-Valdés, Rosa M. (2024). Citizen Science and Artificial Intelligence in Horizon 2020 and Horizon Europe Projects: Communication and Scientific Impact. *Profesional de la Información*, 33(4). DOI: 10.3145/epi.2024.0417. 2) Santa-Soriano, Alba, Campillo-Alhama, Concepción y Torres-Valdés, Rosa M. (2023). Relaciones Públicas contemporáneas e inteligencia estratégica. Un estudio transdisciplinar desde las áreas de especialización. *Interciencia*, 48(1). Recuperado de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/02/02_6948_A_Campillo_v48n1_8.pdf. 3) Torres-Valdés, Rosa M. (2023). Aproximación al concepto de enodiplomacia y estudio de percepción sobre su gestión e impacto en la imagen territorio de Alicante. *Rivar*, 10(30). DOI: 10.35588/rivar.v10i30.5908.