Universidad Abat Oliba CEU
CEINDO-CEU
Escuela Internacional de Doctorado

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional para las universidades de la República Dominicana

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Alicia María Álvarez Álvarez

Dirigida por:

Dr. Luis Fernando Morales Morante

Codirigida por:

Dr. Miguel Franquet Santos Silva

BARCELONA
2021

Dedicatoria

A la Universidad APEC, por ser el gran escenario de mi desarrollo profesional en estos 21 años.

A mi padre, porque, estés donde estés, siempre me acompañan tus huellas imperecederas: que el estudio y el diario cumplimiento del deber son sagrados.

A la memoria de Alejandro Pineda Cañada, por el cariño y sabios consejos, por que estés donde estés siempre estas con nosotros.

A mi madre, esa gran amiga única y especial, piedra angular de todo cuando hago, gracias por conducirme por el camino del saber, por llevarme de la mano desde los cinco años edad a la Biblioteca Nacional José Martí de Cuba, pues allí nació mi pasión por las artes, el estudio, la comunicación y la investigación.

A mi esposo, mi mejor amigo, compañero y colega de todas las jornadas y de todos los éxitos en estos 25 años de compartir el mismo espacio y por ser mi mejor maestro y complemento.

A mi hija Alicita, por ser en todo momento esa constante inspiración para seguir adelante.

A toda mi familia, que desde la distancia siempre ha estado presente con mucho amor, apoyo y buenos deseos.

A todos mis amigos, compañeros y colegas, donde quiera que estén, motivación importante en nuestras vidas.

A Cuba, República Dominicana y a España, sencillamente por ese simbolismo histórico y cultural que nos representa.

Agradecimientos

Tal vez, serían interminables mis palabras de agradecimiento, pero acudo al orden cronológico de este acontecimiento académico en mi vida profesional, para poder expresarlas en toda su magnitud.

A la Universidad APEC (UNAPEC), por apoyar y sostener estos cuatro años de estudios doctorales. Destaco en un primer momento del proceso:

A la Dra. Luz Inmaculada Madera, quien fuera Vicerrectora de Investigación e Internacionalización, por ser el catalizador iniciador de este camino. Gracias, siempre.

A Msc. Frank de Oleo, quien fungiera como Vicerrector Académico, por todo el apoyo recibido.

A la Dra. Ileana Miyar, directora de Innovación e Investigación Educativa, por su apoyo y aliento de siempre.

En una segunda etapa, agradezco de manera especial al Rector Dr. Franklyn Holguin Haché y al Vicerrector Académico profesor Carlos Sangiovanni de la UNAPEC, por su decisivo e imprescindible apoyo para concluir estos estudios. Gracias por la confianza depositada en mí.

A la decana de la Facultad de Posgrado de UNAPEC, Dra. Marisela Almanzar, por su ánimo y apoyo en todo momento.

A la Universidad Abat Oliba (CEU) y a la Escuela de Internacional de Doctorado (CEINDO) por acogerme como alumna del Programa de Doctorado en Comunicación Social. Agradezco a:

A Mercé Costa, por proveerme de los contactos profesionales con la Universidad Abat Oliba.

Al Dr. Andreu Barrabino (1953-2020) referente de la comunicación estratégica e impulsor del Col-legi Oficial de Publicitaris i Relacions Publiques de Catalunya por llevarme a conocer este programa de doctorado de la UAO.

Al Dr. Alessandro Mini, quien fuera el secretario docente de la CEINDO, gracias por todo el apoyo en todos los trámites logísticos del doctorado.

Al Dr. Luis Fernando Morales Morante director de esta tesis doctoral. Gracias siempre por su acertada conducción y gran apoyo profesional en este recorrido de cuatro años de trabajo e investigación, gracias por sus enseñanzas, sugerencias y debates oportunos, desde la presencialidad y la virtualidad.

Al Dr. codirector Migue Franquet, por sus oportunas recomendaciones y sugerencias, gracias por las palabras de aliento.

A la tutora Dra. Ana Beriain Bañares coordinadora de la Escuela de Internacional de Doctorado CEINDO, por su colaboración y apoyo. A mis profesores del doctorado en los complementos de formación y actividades formativas: Doctores; José Luis del Olmo, Elena Villatoro, Amparo Acereda, Jorge Martinez Lucena y Alessandro Mini.

A los profesores Msc. Maria Gabriela Madroño, Josep Salvat Sangrá y Jordi Cara por su gran apoyo en la organización de los grupos focales realizados en la Universidad Autónoma de Barcelona. A la profesora Dra. Sonia de Jaime Rodriguez, por el apoyo en la organización del grupo focal en la Universidad Ramón Llull. A todos los participantes muchas gracias.

A los directores de comunicación de las universidades: UPF, UNAPEC, UASD y UIC Barcelona. Gracias por la colaboración al inicio de esta investigación.

A los doctores José Carlos Lozada Díaz, Sandra Orjuela, Paul Capriotti, Justo Villafañe y Francisco Javier Garrido por sus consultas oportunas.

A la profesora Msc. Cristina Zapata directora de la Escuela de Comunicación de UNIBE de la República Dominicana, por el apoyo en la realización de los grupos focales, muchas gracias por su entusiasmo. Gracias a todos los participantes. Por igual le agradezco a todos los participantes de la Universidad Católica de Santo Domingo.

Y quiero concluir con una mención especial al:

Doctor Honoris Causa por la Universidad Jaume I (España); la Universidad Empresa Siglo XXI (Argentina), y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Joan Costa, amigo, colega, maestro de varias generaciones, gracias por sus enseñanzas y ejemplo de voluntad y humanismo.

Al dos veces Doctor en Ciencias Evelio Machado, poseedor de la Orden "Carlos J. Finlay" del Estado cubano por los aportes a la ciencia nacional, gracias por sus grandes enseñanzas, por proveerme de sus conocimientos y el importante, significativo y valioso apoyo en todo momento. Gracias siempre.

Al Dr. Luis Alberto, eminente profesor de varias generaciones de estudiantes en la Universidad Autónoma de Santo Domingo y de la Universidad APEC, diseñador, publicista y especialista en Ocio, Cultura y Comunicación, muchas gracias por su gran y valioso apoyo y soporte. Gracias siempre.

Al profesor y Master en Ciencias Pedagógicas Andrés Hernández, formador de varias generaciones de profesionales de la comunicación en las universidades cubanas, latinoamericanas y de República Dominicana, diseñador y comunicador, colega de largas jornadas, mi compañero de equipo y de la vida, por su entrega, apoyo moral y sabios consejos.

CONTENIDO

RESUMEN 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO I 13
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR **13**
MARCO TEÓRICO 13
PRELIMINARES 14
1.- LA UNIVERSIDAD Y SU RELEVANCIA SOCIAL 15
1.1.1.- La universidad como organización social 15
1.1.2.- Las instituciones de educación superior (IES) 18
1.1.3.- La excelencia académica universitaria. 20
1.2.- LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 24
1.2.1.- Las niversidades dominicanas y la proyección de 24
sus planes estratégicos en el contexto actual 24
1.3.- LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS 30
1.3.1.- La universidad española y la proyección de 30
los planes estratégicos en el contexto actual 30
1.4.- ENFOQUES Y CONCEPTOS DE LA COMUNICACIÓN 36
1.4.1.- Enfoques de la comunicación organizacional e institucional 36
1.4.2.- La comunicación en las organizaciones. Definiciones conceptuales 42
1.5.- ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA 46
1.5.1.- Universidad y comunicación 46
1.5.2.- La gestión de la comunicación institucional universitaria 47
1.5.3.- La identidad, cultura y comunicación institucional universitaria 57
1.5.4.- La marca universitaria 66
1.6.- LA IMAGEN CORPORATIVA E INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA 68
1.6.1.- La reputación corporativa e institucional universitaria 71
CAPÍTULO II **81**
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES DOMINICANAS Y ESPAÑOLAS **79**
MARCO METODOLÓGICO **81**
PRELIMINARES 82
2.1.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 83
2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 85
2.3.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 86
2.4.- METODOLOGÍA 87
2.4.1.- Selección de la metodología de investigación 88

2.5.- ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS. 88
2.5.1.- Muestra 89
2.6.- ESTUDIO DE CAMPO. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 94
PRIMERA FASE:..... 95
SEGUNDA FASE: 96
TERCERA FASE: 97
CAPÍTULO III 99
ANÁLISIS COMPARADO DE LAS PÁGINAS WEB DE CUATRO UNIVERSIDADES.....96
ESTUDIO EMPÍRICO 99
PRELIMINARES..... 100
3.1.- PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. 101
3.1.1. - Objetivos del análisis: 101
3.2.- MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS..... 101
3.3.- METODOLOGÍA Y DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS, INDICADORES, DESCRIPTORES E INDIZACIÓN 102
3.4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS PÁGINAS WEB 104
3.6.- CONCLUSIONES PARCIALES 110
CAPÍTULO IV 114
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....110
ESTUDIO EMPÍRICO 115
PRELIMINARES..... 116
4.1.- DIRCOMS DE LAS UNIVERSIDADES SELECCIONADAS..... 117
4.2.- SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 118
4.2.1.- Objetivos de la entrevista: 118
4.3.- ANÁLISIS INDIVIDUAL Y COMPARADO DE LA ENTREVISTA 120
A LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN. 120
4.3.1.- Análisis comparativo de semejanzas y diferencias entre la UASD, UPF, UNAPEC y la UIC Barcelona 121
SUBCATEGORÍA: ESTRUCTURA 126
SUBCATEGORÍA: FUNCIONES 129
SUBCATEGORÍA: PRESUPUESTO 129
SUBCATEGORÍA: CONTRATACIÓN EXTERNA 130
SUBCATEGORÍA: PÚBLICOS..... 131
SUBCATEGORÍA: PRINCIPALES CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN 134
SUBCATEGORÍA: POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA..... 126
SUBCATEGORÍA: CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN..... 134
SUBCATEGORÍA: GESTIÓN DE LA IDENTIDAD Y CULTURA..... 137
SUBCATEGORÍA: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL..... 137

SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOCIAL 137
SUBCATEGORÍA: CONOCIMIENTO DE LOS RANKINGS 138
4.4.- CONCLUSIONES PARCIALES 140
CAPÍTULO V 143
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN CUATRO UNIVERSIDADES 143
ESTUDIO EMPÍRICO 143
PRELIMINARES 144
5.1.- TERCERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 145
5.1.1.- Objetivos del grupo de enfoque: 145
5.2.- METODOLOGÍA 145
5.3.- MUESTRA 147
5.3.1.- Variables sociodemográficas de los participantes de las universidades de República Dominicana y España. 147
5.4.- ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN 148
LA REPÚBLICA DOMINICANA 148
SÍNTESIS REFLEXIVA DE LOS CUATRO GRUPOS FOCALES REALIZADOS A ESTUDIANTES, EGRESADOS Y PROFESORES 148
5.5.- ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN ESPAÑA 163
SÍNTESIS REFLEXIVA DE LOS CUATROS GRUPOS FOCALES REALIZADOS A ESTUDIANTES, EGRESADOS Y PROFESORES 163
5.6.- CONCLUSIONES PARCIALES 179
CAPÍTULO VI 183
MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 183
PROPUESTA DE MODELO 183
PRELIMINARES 184
6.1.- PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 185
6.2.- ARGUMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 186
PROPÓSITOS 187
6.3.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA 188
6.3.1.-Subsistema procesos de gestión de la identidad corporativa universitaria189
6.3.2.-Subsistema procesos interactivos de la comunicación institucional universitaria 197

6.3.3.-Subsistema gestión de los procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria 206
6.4.- ATRIBUTOS DISTINTIVOS DEL "MODELO MIRD" 212
6.5.- METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTERACTIVA, ... 214
RELACIONAL Y DIALÓGICA DE LA COMUNICACIÓN 214
ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA (MIRD) 214
6.5.1.- Premisas de la metodología del modelo mird 215
6.5.2.- Argumentación sobre la metodología de aplicación del modelo "MIRD" .. 222
FASE I DIAGNÓSTICO 225
FASE II CAPACITACIÓN 228
FASE III ORGANIZACIÓN – PLANIFICACIÓN 229
FASE IV EJECUCIÓN 232
FASE V EVALUACIÓN - CONTROL 234
6.6.- EJEMPLO DE CASO PRÁCTICO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COMO INSTRUMENTACIÓN DEL MODELO 236
6.6.1.- Caso práctico I – S i m u l a d o 236
FASE I.- DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 237
FASE II. - ORGANIZACIÓN-PLANIFICACIÓN 238
FASE III: EJECUCIÓN 240
FASE IV: EVALUACIÓN - CONTROL 241
6.6.2.- Caso práctico II – S i m u l a d o 241
FASE I - DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA: 242
FASE II - ORGANIZACIÓN-PLANIFICACIÓN 243
FASE III: EJECUCIÓN 244
FASE IV: EVALUACIÓN - CONTROL 244
6.6.- CONCLUSIONES PARCIALES 245
CAPÍTULO VII 247
CONCLUSIÓNES, LIMITACIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIÓNES 247
7.1.- CONCLUSIONES GENERALES 249
7.2.- APORTES DEL MODELO 253
7.3.- LIMITACIONES DETECTADAS EN LA INVESTIGACIÓN 254
7.4.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 255
7.5.- RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COMO INSTRUMENTACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO 258
7.6.- PALABRAS DE CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN 258
FUENTES DOCUMENTALES 260

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Esquema de Investigación 12
Figura 2: Excelencia académica 23
Figura 3: Gestión de la Identidad Corporativa Universitaria 60
Figura 4: Dimensión de la Marca Universitaria 68
Figura 5: Excelencia Académica y Reputación Universitaria 72
Figura 6: Modelo de Reputación Corporativa de Naval 73
Figura 7: Modelo de la Gestión de Reputación Universitaria de Juan Manuel Mora. Paradigma Antropológico 75
Figura 8: Modelo de la Gestión de Reputación Universitaria de Justo Villafañe. Gestión Proactiva de la Reputación Universitaria 76
Figura 9: Valores de Reputación Universitaria 77
Figura 10: Etapas del Proceso Metodológico 87
Figura 11: Fases del Trabajo de Campo 94
Figura 12: Representación de las Universidades Públicas y Privadas de República Dominicana y España 104
Figura 13: Representación Comparativa Webs Universidades Públicas y Privadas de República Dominicana y España 105
Figura 14: Gestión de la Comunicación de Instituciones de Estudios Superiores 121
Figura 15: Relación Comparativa de la Comunicación de Cuatro Instituciones de Estudios Superiores (IES) 122
Figura 16: Relación de la Planificación de la Comunicación de Cuatro IES 122
Figura 17: Esquema Funcional del DirCom 125
Figura 18: Organigrama Dirección de Comunicación de la UASD 127
Figura 19: Organigrama Dirección de Comunicación de la UPF 127
Figura 20: Organigrama Dirección de Comunicación UNAPEC 128
Figura 21: Organigrama Dirección de Comunicación UIC Barcelona 128
Figura 22: Relación del Público, las Campañas, los Canales y Herramientas de Comunicación 131
Figura 23: Mapa de Públicos Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) 132
Figura 24: Mapa de Públicos Universidad APEC (UNAPEC) 132
Figura 25: Mapa de Públicos Universidad Pompeu Fabra (UPF) 133
Figura 26: Mapa de Público Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona) 133
Figura 27: Pautas para Tomar en Cuenta para Crear Imagen y Reputación Institucional 136
Figura 28: Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD) 188
Figura 29: Subsistema Procesos de Gestión de la Identidad Corporativa Universitaria 190
Figura 30: Componente Gestión de la Gestión de la Filosofía Institucional 192
Figura 31: Componente Gestión de la Cultura Organizacional 194
Figura 32: Componente Gestión de la Identidad Visual Corporativa 197
Figura 33: Subsistema Procesos Interactivos de la Comunicación Institucional Universitaria 198
Figura 34: Componente -Subprocesos Interactivos de la Comunicación Interna 200
Figura 35: Componente Procesos Interactivos de la Comunicación Externa 203
Figura 36: Componente Procesos Interactivos de la Comunicación de Crisis 205
Figura 37: Subsistema Gestión de Procesos Infotecnológicos de la Comunicación Institucional Universitaria 207
Figura 38: Componente gestión de la Infraestructura Tecnológica 208
Figura 39: Componente Gestión de la Información y Contenido Digital 209
Figura 40: Componente Gestión de la Web 2.0 y Redes Sociales 211
Figura 41: Premisas de la metodología como instrumentación práctica del modelo. 221
Figura 42: Proceso de Comunicación Estratégico Institucional 232
Figura 43: Muestra de los tipos de públicos internos que actúan en el caso 239

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Modelos de Gestión de Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa 50
Cuadro 2: Universidades Objeto de Estudio 89
Cuadro 3: Dimensión Académica y Administrativa de UNAPEC 90
Cuadro 4: Dimensión Académica y Administrativa de la UASD 91
Cuadro 5: Dimensión Académica y Administrativa de la UIC Barcelona 92
Cuadro 6: Dimensión Académica y Administrativa de la UIC Barcelona 93
Cuadro 7: Técnicas de Investigación Aplicadas 95
Cuadro 8: Universidades Seleccionadas Tomando en Cuenta su Influencia en la Población 102
Cuadro 9: Directores de Comunicación de las Universidades Seleccionadas 117
Cuadro 10: Sistema de Categorías y Subcategorías de la Entrevista e Itmes 119
Cuadro 11: Bloques de la Entrevista en Profundidad 120

RESUMEN

La presente investigación desarrolla un Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional Universitaria que pueda contribuir al posicionamiento reputacional diferenciador de las universidades dominicanas ante sus públicos de interés. Para tal fin se llevó a cabo una profunda revisión de la literatura actualizada sobre el tema; investigaciones y publicaciones científicas relevantes sobre comunicación organizacional e institucional, comunicación estratégica, identidad, imagen, reputación corporativa y gestión de intangibles en las empresas y organizaciones; como de publicaciones referidas a la gestión de la comunicación, identidad, imagen y reputación en las universidades. La investigación se asienta en el saber comunicológico o comunicación aplicada**,** bajo el paradigma hermenéutico interpretativo, el cual hace énfasis en la interpretación del objeto de estudio y se fundamenta asimismo en la perspectiva cualitativa. Utiliza el método de análisis de caso múltiple, análisis documental o bibliográfico, así como de recolección de datos como la entrevista en profundidad y los grupos focales. Es un estudio exploratorio, inductivo, descriptivo y analítico con un carácter interpretativo y holístico. Toma en cuenta también la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss como una forma de construcción del conocimiento y generación teórica, a partir del empleo de métodos inductivos de comparación de datos con la teoría. Todo lo anterior posibilitó definir las bases teóricas y metodológicas para el diseño del modelo.

Palabras claves: Gestión de comunicación estratégica, comunicación institucional, universidades, modelo de comunicación, imagen y reputación.

ABSTRACT

This research shows a University Institutional Strategic Communication Management Model that favors the differentiating reputational positioning of Dominican universities before their public of interest. To this end, a thorough review of the updated literature on the subject was carried out; relevant scientific research and publications on organizational and institutional communication, strategic communication, identity, image, corporate reputation and management of intangibles in companies and organizations; as well as publications related to the management of communication, identity, image and reputation in universities. The research is based on communicological knowledge or applied communication, under the interpretive hermeneutical paradigm which emphasizes the interpretation of the object of study and is also based on the qualitative perspective in which the multiple case analysis method is used, analysis documentary or bibliographic, as well as the use of data collection tools such as in-depth interviews and focus groups. It is an exploratory, inductive, descriptive and analytical study with an interpretive and holistic character. It also takes into account the Grounded Theory of Glaser and Strauss as a form of construction of knowledge and theoretical generation, from the use of inductive methods of comparing data with theory. All of the above made it possible to define the theoretical and methodological bases for the design of the model.

Keywords: Strategic communication management, institutional communication, universities, communication model, image and reputation.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología de la República Dominicana (MESCyT), es el órgano del Poder Ejecutivo encargado de fomentar, reglamentar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior en esas diversas esferas; por lo que sus responsabilidades se hallan en la supervisión del sistema, velando por la calidad de la educación superior y la gestión de la actividad científica; del mismo modo, es el encargado de consolidar una educación de calidad en ese nivel educativo, que responda a las necesidades del desarrollo de la Nación, de modo que puedan ofrecerse respuestas a las demandas económicas, sociales y culturales de la nación dominicana, y propiciar la inserción de los egresados en la sociedad mediada por la economía del conocimiento (MESCyT, 2019); todo ello alineado a la Constitución de la República y demás normativas legales del país; especialmente la Estrategia Nacional de Desarrollo, la ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, y el Plan Decenal de Educación Superior. Además, a tono con los compromisos establecidos con la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, la ODS4: Educación de Calidad, así como el Pacto Nacional por la Educación (MESCyT, 2019).

Para el logro de esas responsabilidades el MESCyT ha elaborado el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, definiendo los ejes institucionales correspondientes, los que se identifican con los servicios institucionales que se ofrecen a toda la sociedad; entre ellos, Educación Superior de Calidad, Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Evaluación Quinquenal y Acreditación, Ciencia e Innovación Tecnológica, Cultura Emprendedora, Internacionalización de la Educación Superior, Modernización y Fortalecimiento Institucional, y Extensión Social en la Educación Superior (MESCyT, 2019).

En ese contexto socioeconómico de la sociedad del conocimiento y del proceso de globalización de la economía, de acuerdo con los estándares más elevados de calidad, las universidades dominicanas asumen un gran compromiso y reto, al dar respuestas positivas a las demandas sociales en materia de educación superior, calidad docente e investigativa y extensión universitaria, así a la transferencia de conocimientos que demanda la sociedad. Para ellas, las transformaciones inspiradas por el proceso de universalización de la enseñanza favorecen la participación de sus aprendientes en la vida social de manera activa y proactiva.

De acuerdo con ese nuevo contexto, cabe señalar el papel relevante de los públicos universitarios: estudiantes, personal docente e investigador, administrativo y de servicio; y muy especialmente los gestores de la comunicación institucional y corporativa, directores de comunicación, relaciones públicas y mercadeo, autoridades académicas todas, en la contribución al posicionamiento destacado de las universidades dominicanas a nivel nacional e internacional; todos en función de enfrentar los desafíos que hoy requieren de una gestión profesional de la comunicación institucional universitaria que ponga en vigor los éxitos y logros de las universidades ante la sociedad dominicana y el mundo. Implica ese reto también, el fortalecimiento y la definición de la identidad y cultura corporativas de las instituciones de la educación superior y de sus estrategias de comunicación, lo que constituye una problemática que debe investigarse no solo en el orden científico teórico, sino también práctico. De tal modo es necesario desde las universidades una mirada profunda de ese proceso.

Las fuentes consultadas del MESCyT y, en específicos, sus universidades, corroboran que éstas carecen aún de estrategias integrales de comunicación, debido a que se realizan acciones eminentemente informativas y comunicativas desde sus medios, muy puntuales; de igual forma, existen estrategias específicas según las necesidades, sectores y coyunturas, y se ponen en marcha acciones de manera no planificada. Como aspecto añadido, en la búsqueda bibliográfica no se han encontrado evidencias de tesis e investigaciones con fines estratégicos para el fortalecimiento y gestión de la comunicación institucional universitaria con el objetivo de lograr una imagen y reputación positivas en las universidades del país.

Y si bien el entorno de los centros de educación superior dominicanos muestra cambios y evoluciones significativas desde el punto de vista demográfico, económico, político, social, cultural y tecnológico (UNAPEC, 2017); tanto, las Universidades estatales, como las privadas no poseen Modelos de Comunicación Estratégica Institucional que impulsen el éxito de la excelencia académica y a la notoriedad que ellas y la sociedad demandan. Concebir uno con tales características puede propiciar acciones desde la comunicación institucional que logre contribuir a la mejora del posicionamiento del entorno universitario, más competente y con una mayor captación de nuevos alumnos y recursos para su financiamiento.

Los foros internacionales celebrados en los años 2015, 2017 y 2018 por la Universidad de Navarra sobre Reputación de Universidades Building Universities' Reputation (BUR), son una muestra del auge actual de la gestión estratégica de la reputación y comunicación universitaria internacional. Esos eventos han propuesto estudiar el gran alcance y relevancia de la imagen y reputación de las universidades desde la idea central, definición de reputación como “calidad percibida”. En ellos se ha enfatizado que la buena imagen de las instituciones universitarias tiene una base objetiva – de calidad de la labor académica- y requiere de un trabajo profesional de la comunicación estratégica; la cual, en las universidades iberoamericanas es variable, algunas lo hacen de manera poco organizada y ordenada, otras de forma más sistemática (Universidad de Navarra [UNAV], 2018).

En la actualidad los planes estratégicos de las universidades coinciden en que se debe lograr la excelencia académica e investigadora de la comunidad universitaria (Villafañe, 2018), por lo que ya no es suficiente gestionar la Universidad desde una perspectiva únicamente docente; es preciso incorporarle la gestión de los valores intangibles desde el ámbito de la comunicación.

De ese modo se impone alinear el Plan Estratégico Institucional con el de Comunicación; contexto en el que el DirCom Universitario se convierta en el gestor global con la responsabilidad de planificar y gestionar el proyecto reputacional con una visión integradora de los activos intangibles: identidad, cultura, comunicación, imagen, ética y responsabilidad social, marca y reputación. La universidad, a través de la gestión de comunicación estratégica, debe hacer entregable su promesa a los diversos grupos de interés, para que se genere una imagen y reputación positivas.

La idea que precede ha de contribuir justamente a crear la marca de una universidad y un perfil que la haga diferente de las otras ofertas disponibles, lográndose así un reconocimiento social destacado. Desde la máxima dirección de la universidad, y con el conjunto de todos los actores y públicos universitarios, se ha de gestionar la excelencia en la docencia, en la investigación y en la transferencia del conocimiento, los que se instituyen en los tres pilares de esencia que en las universidades cualifican el éxito.

La imagen y reputación universitaria depende de los valores asociados a su filosofía institucional (Visión y Misión); los que se vinculan en esencia a su identidad y cultura diferenciadora. Entre ellos Villafañe y Carreras (2013) mencionan los siguientes:

- *La calidad docente:* que se describe, por ejemplo, a través de la oferta académica, del perfil profesional del docente y de la composición del alumnado, entre otras.
- *Excelencia académica-investigativa:* que se mide a través de la transferencia del conocimiento, el perfil del investigador profesorado y por los recursos dedicados a la investigación.
- *Infraestructura y recursos tecnológicos y financieros:* que incluye indicadores como la calidad de la infraestructura, calidad y tipo de tecnología.
- *Vínculo universidad-empresa:* que se caracteriza por la inserción social del egresado, demostración de competencias profesionales, y cantidad de empleos entre otros.
- *La internacionalización:* que está dado por la movilidad estudiantil y profesoral, desarrollo de las relaciones internacionales.

Partiendo de este contexto, la presente investigación está orientada al desarrollo de un estudio comparativo de la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades de la República Dominicana y España; investigación que comprende cuatro universidades: dos dominicanas (pública y privada), y dos españolas (pública y privada).

En el caso de la República Dominicana, la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), es la universidad pública más grande del país, además de ser la primera de las Américas. Tiene recintos en las diferentes provincias; posee, además, la oferta académica de grado y posgrado más extensa del territorio, y un grupo importante de institutos de investigación con amplio desarrollo. Por su parte, la Universidad APEC (UNAPEC), es una de las universidades privadas con mayor destaque en el país por su diversidad de oferta académica, especialmente en el área de los negocios, la tecnología y los servicios; en ese sentido se constituye en un referente nacional que le permite diferenciarse del resto de las Universidades privadas, además de que presta atención a los procesos de perfeccionamiento de sus funciones esenciales;

esto es, docencia, extensión e investigación. Por esa caracterización, y por el hecho de que la autora de esta tesis labora en ella, es que se facilita la gestión de información respecto a las diversas áreas de interés.

De las universidades españolas, la Universidad Pompeu Fabra (UPF), es pública, y moderna, siendo una de las primeras del país, también es de las pioneras a escala europea y del mundo, por su rápido y destacado crecimiento y desarrollo en diferentes ámbitos del conocimiento, como la docencia y, fundamentalmente, la investigación. En tanto la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), de reconocido prestigio dentro de la oferta privada española, cuenta con una amplia oferta de grado, posgrado y transferencia sobre todo con una destacada proyección internacional, y se encuentra inmersa en un proceso de desarrollo de la innovación y la investigación.

El número de universidades seleccionadas se consideró pertinente y apropiado, así como la condición de pública y privada. Estas universidades, además, aportan información relevante y suficiente a los efectos del desarrollo del estudio en cuestión, y sus sistemas de trabajo pueden extrapolarse al contexto dominicano.

Como resultado de lo anterior, fue una pretensión, el logro de un Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional Universitaria que favorezca al posicionamiento reputacional diferenciador de las universidades dominicanas ante sus públicos de interés.

La tesis se estructura en siete partes que se describen a continuación:

El *capítulo I* ofrece el estudio de las fuentes teóricas sobre la gestión de la comunicación estratégica en las universidades. En él se aborda, en un primer momento, lo relacionado con la institución Universidad como organización social; así como los conceptos de excelencia académica universitaria, tanto en lo referido a las universidades dominicanas como españolas; la proyección de sus planes estratégicos institucionales en correspondencia con el objeto de estudio de la tesis. Aborda, con sentido crítico, las principales teorías de la comunicación organizacional e institucional, sus enfoques y conceptos; los ámbitos de la comunicación institucional universitaria, lo que trajo consigo un análisis en profundidad sobre la gestión de la comunicación institucional universitaria y de los

modelos de gestión de comunicación estratégica e imagen que han servido de antecedentes a la gestión de comunicación universitaria. En ese mismo recorrido teórico se trata la identidad, cultura y comunicación corporativa y la marca universitaria, desde la óptica de cada autor consultado, tanto como las diversas tendencias y conceptos, las categorías de imagen y reputación corporativa universitaria que argumentan; sus aportaciones y aplicación práctica de los modelos de reputación corporativa universitaria como base a la gestión estratégica de la comunicación.

En el *capítulo II*, se expone el marco metodológico de la tesis, el cual se desarrolla bajo la metodología cualitativa donde el método de análisis de casos múltiples fue esencial para el estudio exploratorio, inductivo, descriptivo y analítico con un carácter interpretativo y holístico. En él, además, se detallan las preguntas, el objetivo general y los específicos de la investigación, se proyecta la metodología utilizada y las categorías que intervienen en el objeto de estudio. Asimismo, se incluyen la unidad de análisis, la manera en que fueron seleccionados los casos de estudios, la muestra, así como las técnicas de investigación aplicadas en tres fases:

1.- Primera fase: Análisis comparado de las webs institucionales de las universidades.

2.- Segunda fase: Entrevistas en profundidad a los directores de comunicación de las universidades.

3.- Tercera fase: Realización de los grupos focales con estudiantes, egresados y profesores.

El *capítulo III***,** presenta los resultados a partir del análisis individual y comparado de las páginas web de las universidades, teniendo en cuenta un grupo de categorías, indicadores y prescriptores con su correspondiente indización.

El *capítulo IV***,** muestra los resultados a partir del análisis de las entrevistas en profundidad a los directores de comunicación de las universidades seleccionadas; para facilitar su aplicación y organización el cuestionario de estructuró en cuatro bloques.

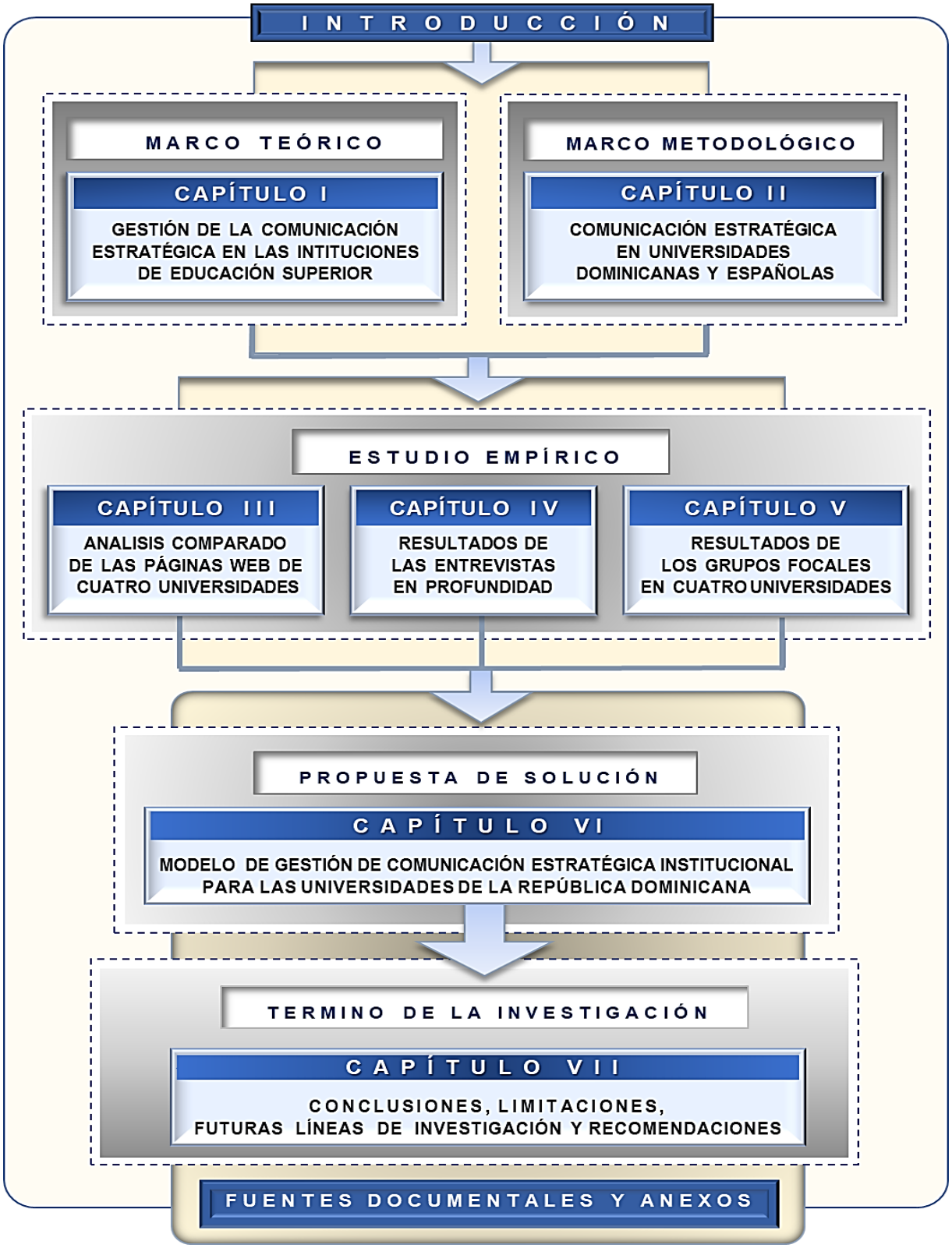
El *capítulo V***,** esboza los resultados del análisis de los grupos focales realizados a los estudiantes, egresados y profesores sobre la base de una guía de preguntas estructuradas en tres partes.

En el *capítulo VI*, se formula y argumenta el modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana, el cual es materializado en una Metodología como aplicación práctica. El modelo tiene como aspecto medular la interrelación sinérgica entre identidad, cultura y comunicación; además establece tres ámbitos de gestión: la organización (universidad), los públicos universitarios (stakeholders) y la sociedad en su conjunto (opinión pública). El diseño del modelo está respaldado en el paradigma comunicacional de la Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2001), Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni, 2016, 2019) y del Nuevo Paradigma DirCom (Costa, 2017) por sus relaciones, ámbitos, dimensiones y la articulación de sus componentes. Se nutre, además de los enfoques sistémicos y simbólico interpretativo de la comunicación, así como de la sociología, antropología y la psicología.

En el *capítulo VII*, se exponen las conclusiones generales, limitaciones del estudio, aportes del modelo y las recomendaciones emanadas de esta investigación, así como las futuras líneas de investigación que resultaron del abordaje del objeto de estudio.

Luego se exponen las fuentes documentales utilizadas, y por último se incluyen los anexos que fueron considerados importantes, los cuales resultan esclarecedores para algunas explicaciones que son concebidas en el cuerpo de la tesis.

Figura 1: Esquema de Investigación



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

EL CAPÍTULO I

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MARCO TEÓRICO

PRELIMINARES

En el presente capítulo se expone de forma explícita en una primera parte la contextualización del objeto de estudio, la universidad, las instituciones de educación superior y la excelencia académica, además de las particularidades de las universidades dominicanas y españolas. En una segunda parte se aborda lo relacionado con los aspectos teóricos conceptuales de la comunicación organizacional, y sus enfoques, haciendo énfasis en el ámbito de la comunicación institucional universitaria y la gestión de imagen y reputación. De igual forma el capítulo trata sobre los modelos de gestión de comunicación e imagen organizacional, y los de reputación universitaria, haciendo referencia analítica a sus aportes, dimensiones y condiciones, así como la pertinencia de estos para definir las bases teóricas metodológicas y diseñar un modelo de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana.

1.- LA UNIVERSIDAD Y SU RELEVANCIA SOCIAL

1.1.1.- La Universidad como organización social

La palabra Universidad procede del latín *universitas*, término jurídico que significa corporación social de cualquier tipo. Hoy en día el término sólo se usa en la acepción de las *universitates litterariae* constituida por maestros y escolares desde finales del siglo XII en Europa. En el París de 1264, apareció por primera vez el término; y más tarde por toda Europa, lo cual impulsó, mucho más adelante, su expansión por las Américas mediante los procesos de conquista y migración (Farrerons, 2005).

Las universidades, como organizaciones institucionales, tienen su origen en el medioevo. Europa fue el centro del conocimiento en los siglos XI y XII, cuando se fundaron las primeras en Italia, España, Francia e Inglaterra (Toukoumidis, 2018). Durante el siglo XII se instituyeron las de Oxford, Bolonia y Paris (Ávila, 1997). En estas dos últimas, se constituyeron modelos de gestión universitaria - no precisamente modelos de gestión como lo entendemos en la actualidad, pero si hubo una preocupación por gestionarla de manera eficiente, sobre todo desde el punto de vista académico y administrativo - lo que influyó en el resto de las instituciones de educación superior que surgieron con posterioridad en la Europa meridional e Hispanoamérica. La Universidad de Salamanca, la más antigua de España y del

mundo hispano, y la Universidad de Alcalá de Henares, sirvieron, entre otras, como modelos a muchas de las que posteriormente se fundaron en América Latina.

A pesar de ello, existieron diversos modelos que, con el paso del tiempo, tuvieron también marcadas influencias en esta área (Chaves, 1991). Entre ellos:

- El anglosajón que se caracterizó por su contribución al desarrollo socioeconómico del Estado, y por formar directivos, líderes, gobernantes e intelectuales; brindando una enseñanza basada en competencias generales, con independencia de la futura formación del estudiante. Al respecto, las universidades inglesas y americanas comenzaron a distinguirse por la titularidad y financiación privada.
- El francés o napoleónico, cuyas universidades han tenido como objetivo formar a los profesionales y funcionarios oficiales y de Gobierno, pero no dieron el valor que merecía la investigación.
- El modelo alemán o humboldtiano, el cual ponía énfasis en la investigación en estrecha relación con la docencia, por tanto, perseguía la formación de una élite científica, profesando una autonomía institucional.

La universidad, es una organización con características particulares, la cual ha asumido tipologías heredadas de los modelos anteriormente mencionados, adecuados a las condicionantes del contexto político, histórico, social y cultural donde se desarrollan. Al respecto se señala que:

> *Desconocemos casi todo de la forma final que adoptará la universidad en los próximos años, pero sabemos que ese modelo implicará cambios en las fórmulas de gestión, en la estructura y en otras variables decisivas para su propio funcionamiento. No podemos olvidar, además, que hablamos de una organización especialmente compleja, lo que dificulta su gestión interna y su proyección externa y hace más decisiva la intervención profesional en el terreno de la comunicación. (Losada: 2004, 2)*

Es esa institución, una asociación de estudiantes y profesores. Constituye ser un modelo organizacional que no puede ser comparado a otro tipo de comunidad humana (Losada, 2004). Se parte del hecho de la propia naturaleza de los atributos que la definen desde el punto de vista de su identidad, lo que le otorga su verdadero

sentido: proceso formativo de los estudiantes, generación y gestión de conocimientos y competencias profesionales en correspondencia con la demanda social. La propia misión social de la universidad, independientemente de su categoría pública y/o privada, la hace diferente de una organización de carácter comercial, aunque lo financiero, es considerado para su subsistencia y desarrollo (Losada, 2004).

Dicho autor, también hace referencia a una particularidad que identifica a la universidad a partir de su propia misión institucional, y es la estructura de sus stakeholders o públicos de interés, lo cual es bien peculiar. Por ejemplo, los estudiantes y los egresados son tanto públicos internos como externos, por lo que son de suma importancia. Son públicos internos, los profesores e investigadores, el personal administrativo y de servicio con funciones específicas y roles bien definidos. De igual manera, los públicos externos son las empresas públicas y privadas (empleadores), las instituciones del Estado, educativas, la administración pública, los futuros estudiantes, ONG´s y los medios de comunicación. Todos con funciones, expectativas y percepciones muy diferentes sobre la universidad donde estudian, trabajan y se relacionan (Losada, 2004).

Con relación al gobierno universitario se puede decir que esto es muy propio, sobre todo, en muchas de las universidades públicas, ya que el Rector, por ejemplo, es elegido mediante el voto directo de los públicos, según él contexto; pero ello no es así en las universidades privadas.

Las características específicas del sistema universitario se entretejen en un mercado global muy competitivo, caracterizado por la heterogeneidad de la oferta académica. En esa diversidad subsisten ofertas privadas, públicas, o específicas, como las católicas, que se muestran al mercado de manera divergente; y en ciertos casos, coincidentes (Losada, 2004). En ese entorno, se añade, que ya, muchas de ellas, hacen visible sus ofertas on-line; de manera que ostentan una vocación de servicio a la sociedad, comprometida con la formación integral de los estudiantes en un mundo global.

1.1.2.- Las instituciones de educación superior (IES)

Las universidades poseen diversas tipologías; en tal sentido, hacemos mención del trabajo de Fresán y Taborga (1998), los que destacan su "naturaleza funcional académica", que a su vez origina, en primer lugar, tres tipos de instituciones:

- Las que se centran, principalmente, en la transmisión del conocimiento, las que se tienen como punto focal la transferencia, generación y aplicación del conocimiento, y aquellas cuya orientación predominante es la generación y aplicación del conocimiento, así como su transmisión a nivel de posgrado.
- Una segunda categoría, orientada a las áreas específicas del conocimiento; ello se refiere a las instituciones especializadas en una o dos de ellas e instituciones con programas en más de dos áreas.
- Por último, la tercera categoría tiene que ver con los niveles de los programas de estudio de la cual se desprenden las instituciones que imparten programas en el nivel técnico superior universitario, programas de licenciaturas, licenciatura y especialización; licenciatura, especialización y maestría; y aquellas que los imparten en los de la licenciatura, especialización, maestría y doctorado (Fresán y Taborga 1998).

La docencia, la investigación y la difusión de la cultura son funciones esenciales de la educación superior que han de apoyarse en actividades académico-administrativas, contando con todo el capital humano de las instituciones de educación superior, por lo que son importantes para el desarrollo institucional; de manera que, unidas a los objetivos y planes operativos, constituyen la razón de ser del sistema universidad. En ese sentido, Ibáñez (1994) es de la opinión que la educación tiene como objetivo la formación de capacidades y actitudes de los individuos para su integración a la sociedad como seres que puedan regular el statu quo y a la vez, transformar la realidad social. Por tanto, la tarea de la educación superior es "…la formación de profesionales competentes; individuos que resuelvan creativamente, es decir, de manera novedosa, eficiente y eficaz, problemas sociales." (Ibáñez: 1994, 104)

Esa definición de educación asume la influencia del contexto del cual se parte; ya que la educación superior constituye una palanca que motiva a la innovación y la

creatividad para la solución de problemáticas de tipo social, económica, de servicios, de manera más proactiva, transformando las capacidades y actitudes necesarias en el individuo para el logro de dicha meta (Barrios y Resendiz, 2012). Independiente de la enseñanza, una función importante que se tiene en cuenta en ese nivel educacional es la actividad de investigación en las distintas dimensiones del saber; otra se corresponde con las actividades de extensión, donde se procura la participación de la población para que se retroalimenten de sus resultados.

La revista digital Impacto Académico de la ONU (s.f.), hace referencia al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el cual aboga por una educación superior accesible, enfatizando que es necesaria para el desarrollo completo de la personalidad humana y su sentido de dignidad. La esencia del Pacto sirve de base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que señala que el acceso a la educación es vital para el aprendizaje a lo largo de la vida. Los ODS incluyen lo relacionado con la educación superior entre sus metas, en la cual se expresa que, para el 2030, se debe asegurar el acceso equitativo para todas las mujeres y hombres a una educación asequible, de calidad, técnica, vocacional y terciaria, incluyendo la universidad. Se agrega, que, en la actualidad, con los efectos de la globalización, otro de los roles de la educación, en la mayoría de los países, radica en verla como una inversión, vista como el capital humano, donde los grados obtenidos o las certificaciones son las credenciales que determinan el valor que la persona tiene y que la representa en el mercado laboral.

La proyección social de la universidad quedó expresada de manera trascendente por la UNESCO (1998), tras la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI. La declaración emitida destacó la misión de la educación superior, así como un marco de acción con visión de futuro. Entre esos planteamientos se encontraban:

- Fomentar la misión de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la sociedad.
- Formar ciudadanos altamente cualificados y responsables que participen activamente en la sociedad.
- Proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo, cultural, social y económico (art.1).

1.1.3.- La excelencia académica universitaria.

En la función social de la universidad están presentes objetivos tales como promover, generar y difundir conocimientos, mediante la investigación y el fomento de la interdisciplinaridad (Naval, 2015). En ese sentido, los principales retos a los que se enfrenta la educación superior contemporánea son, la calidad en la docencia, la internacionalización, y el servicio a la sociedad a través de la transferencia del conocimiento, desarrollando un trabajo de extensión universitaria en su doble vertiente: económico-empresarial y cultual-social.

La excelencia académica es un valor consustancial de la educación superior y ha de estar presente en las agendas de las universidades contemporáneas. Ellas deben desarrollar la capacidad de responder al gran reto que constituye brindar una formación avanzada a los estudiantes, aportándole a la sociedad un valor añadido (García-Jiménez, 2016); sociedad que hoy exige de manera incuestionable, para su desarrollo, de una gestión holística en esos centros, de manera tal que se garantice la calidad.

En ese orden, los rankings universitarios desempeñan en la actualidad un papel central en los discursos nacionales e internacionales desde la percepción de la excelencia académica, específicamente sobre la calidad del proceso formativo y la investigación, como medida de imagen y reputación, basándose en parámetros e indicadores de calidad, con el fin de informar y orientar a los estudiantes, a la opinión pública y a la sociedad en general sobre las universidades y su nivel de notoriedad (Pérez y Rodríguez, 2015).

Los rankings universitarios están desempeñando un papel medular sobre la excelencia académica. A nivel internacional, existen diferentes tipos, según sus singularidades, ya que muchos de ellos tienen en cuenta criterios relacionados con la calidad de la producción científica. Entre los más importantes se encuentran el *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), de la Universidad de Shanghai Jiao Tong, considerado referente mundial en el conocimiento de la posición de las universidades (Docampo, 2012; Docampo et ál., 2012), y el *Times Higher Education Supplement* (THES) del Reino Unido, el cual presta atención de manera estricta en la investigación, aunque desde 2010, también se dedica a evaluar tanto la función

investigadora como la función de la enseñanza, utilizando una nueva metodología (Pérez y Rodríguez, 2015; Ordorika y Rodríguez, 2010).

Y por otro el lado, existen otros, que se han enfocado en la clasificación de las universidades según su presencia en la web; aquí cabe reseñar el de universidades en la web (*Webometrics*), perteneciente al Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), y cuyo objetivo, es el destacar la importancia de las publicaciones en la web como una manera de transmisión de conocimiento, así como medir el rendimiento y el impacto de la actividad científica y académica (Zarco, Del-Barrio-García y Cordón, 2016; Buela, Quevedo y Guillén, 2016).

Por tanto, ellos son considerados como herramientas que facilitan la cooperación entre las universidades y la captación del talento sobre la evaluación de la calidad y la excelencia; ellos, elaborados con criterios transparentes, pueden servir para la rendición de cuentas a la sociedad (*accountability*) (López y Pérez, 2009), de la misma manera que fomentan la colaboración y las asociaciones para la investigación en redes, así como promueven los programas de movilidad para estudiantes y profesores, y contribuyen al desarrollo de la internacionalización de la enseñanza (Villaseñor et ál. 2015).

Aparejado al imaginario que proveen los rankings, el concepto de “excelencia en la educación superior” es concebido como un constructo multidimensional que puede definirse a partir de elementos instruccionales, vinculados a los métodos de enseñanza, a la evaluación, a la retroalimentación y a los recursos, los cuales elevan al plano de la excelencia el aprendizaje de los estudiantes e integran la enseñanza y la investigación (García-Jiménez, 2016).

En ese concepto también intervienen otros elementos menos tangibles como el comportamiento académico de los estudiantes y profesores, y la materialización de los programas y cursos de flexibilidad académica. Es decir, que, en términos de producto, la excelencia se define a través de indicadores de rendimiento, de satisfacción de los grupos de interés o de responsabilidad social; ella es un objetivo primario de las instituciones universitarias y depende de sus planes de futuro; pero, sobre todo, de su propio modelo educativo.

Al mismo tiempo, ese concepto posee una fuerte carga sociocultural e histórica, por lo que sus significados varían en el tiempo; sin embargo, no siempre se registran sus cambios cualitativos y cuantitativos más relevantes, lo cual tiene que ver con los mercados, la competitividad y la globalización de la educación.

De ese modo, la educación superior está llamada a convertirse en un factor clave de progreso económico, cultural y social de cualquier país; por eso una de las funciones que hoy se espera de ella es que promueva y/o mantenga el desarrollo social, económico y cultural de la comunidad y la sociedad en su sentido más amplio. Consecuente con esa idea García-Jiménez, asevera que:

> *Existe una corriente de pensamiento que considera como valor añadido de cualquier universidad, el alineamiento de sus metas formativas con las demandas del entorno en el que se sitúa. En ese sentido, los conceptos de excelencia y de responsabilidad social estarían inextricablemente unidos, de modo que la conectividad con el sector productivo se considera la tercera misión de la Universidad, para algunos investigadores y responsables académicos como Robert Tijssen, presidente de la Leiden University en Holanda (2016, 84-85).*

Según ese mismo autor, han sido numerosos los intentos llevados a cabo por investigadores e instituciones para definir los estándares de calidad, verdaderamente característicos de la enseñanza universitaria; por ello hace referencia, por su gran influencia, a los criterios que identifican a una institución de excelencia, los que fueron propuestos por la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA)[1], cuya red agrupa agencias nacionales y regionales de la calidad de la educación superior en el ámbito europeo, americano y asiático. Esos criterios representados en la figura 2, son: gobierno y gestión estratégica sólida y progresiva, altos estándares de rendimiento académico, altos niveles de satisfacción de los estudiantes, compromiso con la investigación y el desarrollo académico, apoyo al desarrollo social, económico y cultural y compromiso con la internacionalización entre otros.

[1] **LA ASOCIACIÓN EUROPEA PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR** *(European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA)* fue creada en el marco del proceso de Bolonia en el año 2000, para ser transformada en asociación en noviembre de 2004. La creación de la ENQA deriva del proceso de Bolonia y de la recomendación del Consejo de la UE de fecha 24 de septiembre de 1998 sobre la cooperación europea en educación superior. Persigue la garantía de la calidad en la enseñanza superior (98/561/CE),.21

Figura 2: Excelencia académica

Fuente: Elaboración propia a partir de ENQA, Álvarez, 2021

Los criterios propuestos indican que una educación excelente requiere el compromiso de profesores y estudiantes con la investigación y el desarrollo académico, que constituye ser la generación de conocimientos; así como la incorporación, en la enseñanza, del análisis de los componentes sociales, económicos, culturales y la promoción de valores.

Para García-Jiménez (2016), esos criterios enunciados de la ENQA[2] señalan que no es posible una enseñanza excelente en organizaciones que no se gestionen

[2] **OBJETIVOS DE ENQA:**

La ENQA tiene como misión principal contribuir de manera significativa al mantenimiento y a la mejora de la calidad de la educación superior europea, así como a tratar que la calidad sea la fuerza motriz principal para el desarrollo de la educación superior de todos los países firmantes del acuerdo de Bolonia. Como asociación de los organismos que promueven la calidad en la educación superior europea, la ENQA contribuye al objetivo de la cooperación europea sobre la garantía de la calidad en la educación superior con el fin de desarrollar, compartir e implementar las buenas prácticas en la evaluación de la calidad, así como con el objetivo de impulsar la dimensión europea de la garantía de calidad. La ENQA representa sus miembros al nivel europeo e internacional, en particular en los procesos de decisión política y de cooperaciones con las organizaciones que son partes integrantes. La asociación funciona tanto como célula de reflexión que desarrolla nuevos procesos y sistemas de garantías para la mejora de la calidad de la educación superior en al seno del Espacio europeo y como plataforma de comunicación para el reparto y la propagación de las informaciones y de la valoración en garantía de la calidad entre sus miembros: Asociación Europea de la Universidad (EUA), la Asociación Europea de las instituciones de enseñanza superior (EURASHE), la Unión Europea de los estudiantes (ESU), la Internacional de la Enseñanza (EI), Business Europe, la Comisión Europea (CE) y el Grupo de Seguimiento de Bolonia (BFUG).

estratégicamente y que no asuman una perspectiva internacional, comparándose con las mejores instituciones universitarias; a lo cual se añade que, desde el ámbito de la gestión estratégica de la comunicación, se puede contribuir altamente a la consolidación de la excelencia académica.

1.2.- LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

1.2.1.- Las universidades dominicanas y la proyección de sus planes estratégicos en el contexto actual

El devenir histórico de las universidades dominicanas lo definen tres etapas; la primera, transcurre desde el siglo XVI al XIX. Con la creación del Estudio Superior de los Sacerdotes Dominicos en 1518, se inician los estudios de ese nivel en el país; y más adelante, el 28 de octubre de 1538, dicha institución, fue elevada a la categoría de Universidad por el Papa Paulo III, en la Bula *"In Apostolatus Culmine".* De ese hecho, en lo adelante fue conocida con el nombre de Universidad Santo Tomás de Aquino, Primada de América (Goico y Portuondo, 2013). Más adelante, en 1550 fue creado el Colegio de Gorgón, institución que alcanzó la categoría de Universidad Real por la Real Cédula de 12 de mayo del año 1551. En ella, sus miembros, participaron en las luchas por los poderes civiles y eclesiásticos de Santo Domingo; y posteriormente, en 1583, asumió el nombre de Universidad de Santiago de la Paz.

Con la decadencia de la Colonia en el siglo XVII, la universidad dominica reduce su actividad, en tanto que la de Santiago de la Paz, que era administrada por el Cabildo secular, se convierte en un seminario conciliar. Con la reactivación económica del siglo XVIII, la universidad de Santiago de la Paz renace como institución jesuita y fue rival de la otra universidad (Mejía, 2004).

Ya en el siglo XVIII se produjo una reactivación económica, y con ello, el resurgir como universidad bajo el mandato de la Compañía de Jesús, al ser expulsados los Jesuitas de España de sus colonias en 1767, lo que hizo que la universidad regresara a su condición de Seminario. Un hecho que posee relevancia en el contexto del desarrollo de las universidades estuvo dado por la invasión haitiana a principios del siglo XIX, lo que hizo, por ejemplo, que tanto el Seminario Conciliar como la

Universidad de Santo Tomás de Aquino, cerraran sus puertas (Mejía, 2007; Goico y Portuondo, 2013).

En ese periodo de tiempo, que abarcó varios siglos, la universidad dominicana ofreció respuestas a las demandas de la sociedad de la época, pasando con el tiempo, del Modelo Renacentista al Napoleónico; no obstante, ellas continuaban siendo dirigidas por las autoridades eclesiásticas y laicas, en un tipo de gestión similar al predominante en las universidades de Salamanca y de Alcalá de Henares.

La segunda etapa se enmarca en la casi totalidad de los años que corresponden al siglo XX, cuya característica distintiva se encontraba en la ampliación de la educación superior y en el surgimiento de instituciones privadas de ese nivel educacional. Fue el momento en que se iniciaron las evaluaciones del sistema de educación superior.

La última etapa transcurre desde finales del siglo XX hasta el presente. Es el momento en que se comienza a consolidar el sistema de educación superior y su continua evaluación. Para el 2001 fue promulgada la Ley 139 – 01, que dio origen a la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCyT), hoy Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT), que es el organismo que traza las políticas del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (Goico y Portuondo, 2013).

La Educación Superior de la República Dominicana hoy cuenta con 52 instituciones, de las cuales 30 son Universidades, 6 Institutos Especializados de Estudio Superiores y 16 Institutos de Estudio Superiores. De las 52 instituciones académicas 13 son estatales (MESCyT, 2021).

Entre las universidades más destacadas y de reconocido prestigio nacional e internacional se encuentran: la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), primada de América, es estatal, la de mayor cantidad de recintos y de opciones de carreras y especialidades de grado y posgrado. Tiene presencia en las regiones de Santiago de los Caballeros, Puerto Plata, La Vega, San Francisco de Macorís, La Romana, Higüey, Barahona, Jimaní, entre otras. A ella se suman la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) como primera universidad privada

del país, la Iberoamericana (UNIBE), la Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC), la Católica de Santo Domingo (UCSD), la Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), la Tecnológica de Santiago (UTESA), y los institutos Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) y de las Américas (ITLA) (R.D, 2017) como las más representativas.

En enero del 2012 fue promulgada la “La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030” (Ley 1-12, 2012), que propuso implantar un sistema educativo de calidad que capacitara a las personas para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, y que propiciara el desarrollo humano y un ejercicio de ciudadanía responsable. Esa Ley hace énfasis en la consolidación de un sistema de educación superior con calidad y de excelencia, que respondiera a las necesidades del desarrollo de la Nación; y proyectara el desarrollo de instituciones de excelencia desde la docencia, la investigación y las tecnologías, uniendo los esfuerzos y voluntades del sector privado y del Estado (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo [MEPD], 2012).

Es por ello, que El Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018, representa un esfuerzo de planificación nacional, que precisa de la orientación de la educación dominicana del presente y del futuro. En ese documento se plantean las políticas, objetivos, metas, programas estratégicos, acciones programáticas y proyectos, que permiten la inserción nacional e internacional de la educación superior dominicana, para llevar a cabo las necesarias transformaciones curriculares de la educación superior dominicana (Secretaria de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [SEESCYT], 2008).

Según el propio Mejías (comunicación personal, 1 de octubre de 2019), está el Proyecto de Ley que actualmente cursa en las cámaras legislativas sobre el Marco Nacional de Cualificaciones que impondrá nuevas exigencias para que la oferta académica de las universidades se alinee cada vez más al modelo de formación por competencias. En ese sentido todo ello tendrá su concreción en demandas internas y externas para que las universidades, y sus programas se legitimen logrando las acreditaciones nacionales e internacionales, que validen la calidad de los procesos formativos. Sin duda, esos escenarios generan grandes oportunidades a las

universidades dominicanas que las llevarán a profesionalizar cada vez más su gestión y sus actuaciones.

En los últimos 10 años las universidades han estado condicionadas por las exigencias de la mejora de los servicios académicos y por los procesos de innovación que se suceden a nivel nacional e internacional. La calidad, presupone una agenda obligada en el proceso formativo, visto como una necesidad para intercambiar experiencias vivenciales, y para promover el conocimiento como un proceso que conlleva a desaprender y aprender en un mundo globalizado (INTEC, 2016).

Esas transformaciones curriculares deben responder a la demanda de una economía creciente, que proyecte la formación de los recursos humanos con competencias académicas y profesionales de excelencia; que abran el camino a profesionales abiertos al cambio y a la innovación como fuerza de trabajo, que condicione y promueva el desarrollo de las inversiones (INTEC, 2016).

De ese modo, durante los dos últimos decenios, el sistema de educación superior ha experimentado importantes transformaciones en sus ofertas académicas, consecuentes con las tendencias actuales de las ciencias de la educación y producto de la internacionalización del conocimiento, entre varios factores de importancia; de tal modo, en lo que respecta a República Dominicana, ella se ubica dentro de las grandes corrientes de transformaciones universitarias en el mundo (Plan Decenal de Educación Superior, [PDES], 2008).

El contexto actual del sistema universitario en la República Dominicana se caracteriza por una demanda creciente de resultados que provienen tanto del contexto nacional como internacional. Desde lo interno, se han estado produciendo cambios a nivel normativo que han tenido efectos a mediano y largo plazo, lo cual se recoge en la Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo, que genera una presión sobre lo que se espera de la educación superior en materia de formación de recursos humanos (R. Mejías, comunicación personal, 1 de octubre de 2019). Ello ha compulsado al país para que sea cada vez más competitivo en materia de creación de conocimientos.

De ese modo, la universidad dominicana se encuentra hoy en un proceso de transformación curricular orientado a elevar el nivel de excelencia en los planes y programas de estudios de todas las ofertas académicas; por ello, esas circunstancias demandan también más resultados de investigaciones que la hagan posible.

En resumen, la educación superior dominicana tiene entre sus retos ofrecer respuestas a los requerimientos de la investigación y la innovación, que demanda la sociedad contemporánea del conocimiento global (INTEC, 2013), en un escenario del que emanan desafíos para las instituciones de educación superior, así como demandas cada vez mayores en pos de lograr un sistema educativo de calidad en todos los niveles; a ello se añaden mandatos que las compulsan para que logren acceder a nuevos logros de la ciencia y la tecnología. Y se añade a ello, el logro de un nuevo modo de vinculación y colaboración, a través de las redes y relaciones de I+D+i con otros agentes del Sistema de Ciencia, Tecnología y Sociedad, especialmente entre la ciencia y la industria.

La competitividad nacional e internacional es cada día más inmediata y decisiva; todo ello exige de las instituciones universitarias una visión holística diferenciadora y el cumplimiento de su misión como protagonistas activas del proceso de cambio social, de gestión y de evaluación de las transformaciones que responden a las demandas de la sociedad del futuro. El entorno de las universidades dominicanas se modifica, lo que tiene una importante repercusión en el proceso de gestión organizacional, comunicativo, administrativo, académico, docente, investigativo, y de dirección; de ese hecho, la dirección estratégica en las universidades forma parte esencial del proceso sistémico de gestión.

Los planes estratégicos de las universidades dominicanas se fundamentan en las tendencias mundiales y regionales de la educación superior; así como en la Estrategia Nacional de Desarrollo (UNAPEC, 2017). También tienen su base en los diagnósticos, análisis y debates realizados hacia lo interno de las universidades, lo que les ha permitido definir sus fortalezas y debilidades, y en consecuencia definir sus estrategias de desarrollo.

Los planes estratégicos constituyen las herramientas para sistematizar en el presente y el porvenir las acciones a ejecutar en el contexto institucional; por ello, en el entorno universitario nacional, ello ha permitido definir el pensamiento estratégico que se expresa en la misión, visión y valores, así como en los objetivos estratégicos. Como denominador común, se observa un objetivo global, que es el de mejorar la calidad, la efectividad y la medición del proceso de enseñanza- aprendizaje que permita garantizar en los egresados las competencias profesionales que demanda la sociedad en la esfera de la producción y los servicios (UNAPEC, 2017).En el Plan Estratégico Institucional de la Universidad APEC , se define como objetivo: “Generar un entorno que fomente, incentive y estimule la excelencia académica bajo un enfoque integral de docencia, investigación y extensión” y consecuentemente precisa como estrategia la “…transformación curricular orientada al incremento de la efectividad en el logro de los aprendizajes…”, proponiéndose como propósito específico “…garantizar la calidad, innovación y actualización a través de una docencia innovadora, pertinente y actualizada correspondiente a un efectivo diseño y desarrollo curricular…” (UNAPEC:2017,10).

Otra directriz estratégica, de gran relevancia, que asumen las universidades dominicanas, es la investigación e innovación. Con relación a ella, en su Plan Estratégico Institucional, el INTEC (2013,14), define como objetivo “…enfocar las capacidades hacia el fortalecimiento de I+D+i y la transferencia de sus resultados a proyectos de impacto nacional”.

Desde lo general, las universidades del país comparten ejes estratégicos tales como el de la mejora de la calidad y de la oferta académica, de desarrollo curricular, de la investigación, innovación y de la extensión, el del vínculo universidad-sociedad-empresa, de la internacionalización y la cooperación nacional, del desarrollo sostenible, del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, de la competitividad regional, de la gestión institucional, estructura y capacidades organizacionales, y del desarrollo de la infraestructura física y tecnológica (UNAPEC, 2017; INTEC, 2013; PUCMM, 2016; UASD, 2013; UNIBE, 2018). En cambio, no todas contemplan es sus ejes y directrices estratégicas la gestión de la comunicación corporativa ya que no se considera como un eje transversal de primer orden que impacte a toda la organización universitaria y que contribuya a mantener un

intercambio fluido y efectivo de información y comunicación con todos los stakeholders de la universidad, y de ese modo se logre una imagen y reputación positiva.

1.3.- LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

1.3.1.- La universidad española y la proyección de los planes estratégicos en el contexto actual

Sobre las universidades españolas, es pertinente desarrollar una breve caracterización referida a las etapas por las que han transitado. Ese acontecer, se define en tres estadios; un primero, ubicado en la edad media, con la fundación y consolidación, a principios del siglo XVIII, de las primeras. Ellas tenían un carácter público según su autoridad; por lo que no fueron pontificias, sino seculares, como creación del Estado y de los municipios, a diferencia de otras, como las pontificas de Pisa o Tolosa; no obstante, sí existía la intervención de la iglesia. El Papa y el Emperador tenían el poder de otorgar el *jus ubique docendi* y dar así a su enseñanza el valor internacional de un verdadero *Studium generale* (Giner, 1990).

El segundo estadio tiene lugar en la Edad Moderna. En el periodo que media entre los siglos XVI al XIX, se observan universidades pertenecientes a la monarquía; y, además, se observa el surgimiento de una gran cantidad de universidades que siguieron, en sus preceptos, el modelo de París más que el de Bolonia que también fue influyente. Es el periodo en que las universidades de Salamanca, Valladolid y Alcalá adquirieron la categoría de universidades de la Monarquía (Cruz, 2009).

El tercer estadio se ubica en el período que media el siglo XIX hasta los momentos actuales. En lo específico, en los primeros momentos, se fortalece el control Estatal de las universidades desde el centralismo liberal y de distrito (Blanco, 2014). Más adelante, a inicios del XX comienza a observarse, por parte del Estado, un reconocimiento de la autonomía administrativa de las universidades, lo cual se materializa desde varias directivas, tales como el Decreto Silió de 1919, el Real Decreto Ley de Reforma Universitaria de 1928 y la Ley Universitaria de 1933 (La Roda, 2016).

En 1970 es aprobada la Ley General de Educación y de Financiación de la Reforma Educativa, que abarcó todo el sistema educacional. En ese entorno, las universidades tendrían autonomía y determinarían sus ordenamientos de control y de verificación de conocimientos (Farrerons, 2005). De ahí, en lo adelante, comienza una etapa de masificación de la educación superior, que se incrementa en los años 80. Ya a finales del siglo XX y principios del XXI se comenzaron a observar multiplicidad de universidades y regímenes más autónomos (Blanco, 2014).

La aprobación de la ley de Reforma Universitaria (LRU) en 1983, contribuyó a que se operaran cambios significativos en la universidad española. Con ella comenzó una transformación que propició la descentralización de esa educación, así como la transferencia de competencias en materia educativa a las Comunidades Autónomas (Blanco, 2014).

Se ha de reseñar que dicha ley constituyó el marco normativo de modernización de las universidades en ese país, bajo dos principios complementarios: calidad y equidad. En ella se estableció que las mismas formularan sus estatutos para la regulación de sus actividades bajo los nuevos reglamentos; fueron precisados los temas que estos debían contener en cada universidad en uso de su autonomía: la definición del régimen de gobierno, la potestad sobre la administración de sus bienes, el establecimiento y modificación de su plantilla, la selección, promoción y formación del personal docente e investigador y de administración y de servicios, las políticas de admisión, permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes, entre otros (Carrión, s/f).

Ya a finales de 2001, con el surgimiento de la ley Orgánica de Universidades, es anulada la norma que había sido soporte del marco normativo de la Universidad durante casi dos décadas (Pérez, s.f.). Su promulgación modificó el sistema de Educación Superior desde aspectos tales como el régimen de obtención, expedición y homologación de las titulaciones universitarias, partiendo de la distinción entre títulos universitarios de carácter oficial y su validez en toda España, así de otros títulos y diplomas de las Universidades; todo lo cual contribuyó al aumento de las universidades privadas, igualándolas a las públicas (Blanco, 2014).

Más adelante, la Ley Orgánica de Universidades 4/2007, la cual modificó la 6/2001, provocó una transición hacia un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje que planteaba cambios de importancia respecto a la formación profesional. Más adelante, ella fue contextualizada ya que el Sistema Universitario Español se afilió al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (Pallisera, Planas, Fullana y Gómez, 2010); lo que trajo consigo una profunda transformación de las universidades del país.

El EEES engloba 49 países de la Unión Europea y es consecuencia de la Declaración de la Sorbona en 1998 y de la de Bolonia en 1999 (La Roda, 2014). Desde ese momento se modificaron los enfoques del proceso de enseñanza-aprendizaje, fueron incorporados los programas formativos organizados en currículos por competencias y se incorporó también la investigación académica al EEES. Por ello la Educación Superior en España ha estado sometida a una importante revisión y desarrollo en los últimos años.

En el curso 2018-2019, el Sistema Universitario Español (SUE) lo conformaron un total de 83 universidades con actividad, 50 públicas y 33 privadas. Se contabilizaron 1.055 centros universitarios entre escuelas y facultades, 525 institutos universitarios de investigación, 50 escuelas de doctorados, 54 hospitales universitarios y 77 fundaciones (Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaria General de Universidades, 2020).

El Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (MCIU), era la Institución del Estado español que se encargaba de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de Universidades, investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 355/2018 de 6 de junio (MCIU, 2019).

El Real Decreto 2/2020, de 12 de enero, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales, creó el Ministerio de Universidades como departamento encargado de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de universidades y las actividades que a estas les son propias, incluidas la representación y la participación en los organismos de la Unión Europa e internacionales (Ministerio de Universidades, 2020).

El Ministerio de Universidades (MU), a través de su Secretaría General ejerce un grupo de funciones importantes tales como: el desarrollo de la política universitaria en coordinación con el Consejo de Universidades; la ordenación, programación y gestión de las actuaciones que competen a la Administración General del Estado en materia de enseñanza superior universitaria y la promoción de la colaboración en el ámbito de la investigación científica, el desarrollo y la innovación tecnológica (I+D+i) de las universidades con otros organismos públicos y privados de investigación e innovación, en coordinación con el Ministerio de Ciencia e Innovación (MU, 2020).

Por ello el Ministerio de Universidades, dentro de sus fines, a corto y mediano plazo, se plantea reforzar el papel de las Universidades para lograr un sistema universitario potente, competitivo, con recursos; para que logren una gobernanza desde la autonomía y la corresponsabilidad, bajo el principio de la transparencia; que refuercen su capacidad de garantizar una elevada calidad en la formación de los estudiantes y que contribuyan, de forma decisiva, al progreso económico, social y cultural. Para tales fines el Ministerio cuenta con organismos autónomos que son las agencias encargadas de garantizar la calidad del sistema universitario (MU, 2020), ellas son:

a) *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA)* la cual tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones.

b) *Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE)***,** actúa como Agencia Nacional para la gestión, difusión, promoción y estudios de impacto del programa Erasmus+ en el ámbito de la Educación y la Formación, además de otras iniciativas y programas educativos europeos. Coordina proyectos nacionales e internacionales.

c) *Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI)***,** realiza la evaluación de la actividad investigadora de los profesores universitarios y del personal de las escalas científicas del Consejo Superior de Investigaciones Científica (CSIC), con el objeto de que les sea reconocido un complemento de productividad (sexenio).

d) *Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP)***,** universidad pública la cual se define como un centro universitario de alta cultura, es la institución pionera y decana en España en cursos de verano y cursos de lengua y cultura española para extranjeros.

Las instituciones de educación superior (IES) de España responden a los nuevos retos que la sociedad y el contexto internacional demandan, para que ellas asuman nuevos roles y misiones que repercutan positivamente en sus sistemas de gobierno y planificación. Ello permite que las IES pongan en práctica sus estrategias para adaptarse al nuevo contexto y dar respuesta diferenciándose del resto; pues a medida que se transforman, ese proceso tiene una importante repercusión en la gestión en todos sus ámbitos: docente, académico, investigación, organizacional, comunitario, gobernanza, entre otros; donde la dirección estratégica constituye un proceso esencial de la gestión institucional.

En los momentos actuales, los planes estratégicos de las universidades españolas se fundamentan en las más novedosas tendencias mundiales, en las del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y en los planes de desarrollo del Ministerio de Universidades. Todos ellos poseen, como antecedentes, procesos participativos, de benchmarking y de diagnóstico, con la participación de disímiles colectivos: personal de administración y servicio (PAS), personal docente investigador (PDI), estudiantes, antiguos estudiantes y expertos externos, lo que les ha permitido definir sus fortalezas y debilidades y en consecuencia concretar sus planes estratégicos (UPF, 2016).

El nuevo escenario, según lo que se expresa en esas mismas instituciones, se estimula a fortalecer aún más la internacionalización, a potenciar la interdisciplinariedad y la transversalidad, a actualizar los patrones de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera de las aulas y a impulsar formas innovadoras de gobernanza y de gestión.

Por ello, los planes estratégicos de las universidades españolas, tanto públicas como privadas, recogen líneas estratégicas de los años por venir, que contribuyen a

consolidar su liderazgo, siendo agentes proactivos de la transformación que necesita el universo académico del país.

Todas las estrategias parten de una filosofía corporativa determinada por cada Universidad; a saber, misión, visión y valores y se sustentan en ejes estratégicos y transversales, líneas, ámbitos, objetivos acciones e indicadores de medición. De las Universidades que conforman la muestra de nuestro estudio, en la Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), su plan estratégico consta de cinco ejes: docencia, investigación, internacionalización, transferencia y recursos (UICB, 2015). Por su parte la Pompeu Fabra (UPF) define en su plan tres ejes transversales: convertirse en una universidad preeminente en Europa, con proyección global, socialmente responsable y sostenible y que trabaja en red; por lo que define cinco ámbitos: entorno y proyección, docencia, investigación, comunidad y financiación y gobernanza impregnados por la transversalidad de internacionalización y el compromiso (UPF, 2016).

Las universidades españolas tanto públicas como privadas comparten líneas y ejes estratégicos comunes, privilegiando su modelo, expresado en la filosofía institucional (misión, visión, valores), con un denominador común dado en la calidad de la docencia, estudiantes, investigación, internacionalización, transferencia e innovación; también incluye la responsabilidad social, las relaciones con el Personal de Administrativo y de Servicio (PAS) y el Personal Docente e Investigador (PDI), así como la visibilidad en los medios.

Otras universidades, como la de Barcelona y Abat Oliba CEU[3], declaran el emprendedurismo, como un aporte a la sociedad; también incluyen la actividad transdisciplinar, al igual que la gobernanza enmarcada en la transparencia. Asimismo, todas declaran su modelo educativo y de investigación propios, lo cual implica satisfacer las necesidades de los estudiantes y profesores y de toda la sociedad (UPF, 2017; UICB, 2015; UB, 2017; UAO CEU, 2018). Sin embargo, se observa que no todas contemplan es sus ejes y directrices estratégicas la gestión de la comunicación

[3] CEU Universities es el mayor grupo educativo privado sin ánimo de lucro de España. Cuenta con 3 Universidades ubicadas en las principales ciudades españolas: Madrid (CEU San Pablo), Valencia (CEU Cardenal Herrera) y Barcelona (Abat Oliba CEU). La institución se basa en los valores del Humanismo Cristiano desde su fundación en 1933 por la Asociación Católica de Propagandistas (ACdP), formando desde entonces a destacados profesionales que han contribuido positivamente al bien común nacional e internacional.

institucional y corporativa. No se considera la comunicación estratégica como un eje transversal de primer orden que tribute a toda la organización universitaria, y que contribuya al logro de los objetivos y al posicionamiento relevante desde el punto de vista de su imagen y reputación universitaria.

1.4.- ENFOQUES Y CONCEPTOS DE LA COMUNICACIÓN

1.4.1.- Enfoques de la comunicación organizacional e institucional

La evolución y el estudio de la comunicación organizacional se inicia en Estados Unidos con autores tales como Redding (1972), Jablin, (1987), Goldhaber (1984), Putnam (1983), Kreps (1990), Argenti (2014), Taylor (1997); y en Europa con Costa (1997), Villafañe (2004), Piñuel (1997), Bartoli (1992), Van Riel (1997) y Capriotti (1999). Actualmente se ha arraigado en América Latina con Torcuato (1986), Fernández (2005), Nosnik (1991), Kaplun (2000), Muriel y Rota (1980) y Garrido (2004, 2019, 2020), quienes también han realizado aportes teóricos y prácticos en ese campo.

Ella es tomada en consideración en los trabajos de la mayoría de esos estudios; al respecto Frederick (1986) señala que es "…un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social." (p.114); por lo que al referirse a "proceso" denota su dinamismo, movilidad y transformación. Él se da entre los miembros de una colectividad social, e influye de manera directa en la identidad y en la formación de la imagen y reputación corporativa.

El estudio de la comunicación organizacional e institucional ha estado marcado por propensiones teóricas y enfoques sobre los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Jablin y Putnam (1987), caracterizan el estudio de la problemática y asumen, como punto de partida, los trabajos realizados por Fisher (1978), el cual señala que los teóricos asumen cuatro aproximaciones básicas o enfoques en el estudio de la comunicación: el mecánico, psicológico, sistémico y simbólico interpretativo. Por su importancia, resulta pertinente abordar los mismos, ya que marcan el desarrollo de la comunicación en las organizaciones, son plataforma que sustenta su condición estratégica en los momentos actuales.

El enfoque mecánico de la comunicación se centra en la transmisión y recepción del mensaje a través del canal que une al emisor con el receptor, considerado un ente pasivo (Saladrigas, 2005); presta atención priorizada a las redes formales de comunicación y representa un proceso eminentemente lineal. La dirección de los procesos comunicativos no conserva un enfoque holístico e integrador y cada espacio de comunicación funciona de manera aislada sin el debido encadenamiento de la comunicación. El flujo comunicativo es vertical descendente y no existe un marcado interés por la búsqueda de la retroalimentación, lo que evidencia el carácter transmisivo al no estar presente la interacción de los actores del proceso comunicativo. Este enfoque se encuentra influenciado por la Teoría Matemático Informacional de Shannon y Weaver y la Teoría Clásica de las Organizaciones de Taylor, Fayol y Weber (como referencia Saladrigas, 2005).

El enfoque psicológico centra su atención a la influencia de las características particulares de las personas en los procesos de comunicación. En ese enfoque las intenciones y aspectos de carácter humano de la comunicación suponen la presencia de una correlación lineal entre la cognición y el comportamiento (Saladrigas, 2005). Aquí se le adjudica un papel activo al receptor, el cual es selectivo del mensaje y lo interpreta según su personalidad. Jablin et ál. (1987) lo denominan “filtros conceptuales” que no son otra cosa que un conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos.

Es apropiado acotar que la perspectiva psicológica se caracteriza por posiciones de causalidad lineal; por tanto, disminuye las funciones de la comunicación y tiene en cuenta la influencia del entorno informacional interno en esos filtros, aspecto que se encuentra ausente en el enfoque mecánico (Putnam,1998). Él representa la influencia de la Teoría Humanística de las Organizaciones encarnada por Mayo (1933), Mc Gregor (1960), Likert (1961), de la Funcionalista, simbolizada por Radcliffe-Brown, Malinowski, Lazarfesfeld y Merton; y de la Psicología Cognitiva, de Baddeley, Bartlett, Simón, Bruner, entre otros (en Saladrigas, 2005).

El enfoque sistémico concentra las premisas de la Teoría General de los Sistemas (Bertalanffy, 1989) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966).

Dicho enfoque comprende las organizaciones como un sistema social integrado por estructuras interconectadas en permanente equilibrio dinámico; representa el valor de la comunicación en el funcionamiento de la organización, entendida como sistema que interrelaciona a las organizaciones con los subsistemas que permiten el vínculo con su entorno (Lucas, 1997). Este enfoque se contrapone a los modelos lineales y mecanicistas de la comunicación, siendo este un proceso decisivo que ocupa un papel relevante. La función predominante es sinérgica, ya que casi siempre los gestores de esta área están estrechamente relacionados a la máxima dirección de la organización y retroalimentándose entre sí lo que aporta el surgimiento de nuevas cualidades de la comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal.

En ese sentido cualquier modificación en cualquiera de los subsistemas o componentes del sistema, tiene una repercusión en el resto; y por lógica en el todo que es la sociedad (Trelles, 2014). Pero, por otra parte, ese enfoque posee falencias; entre ellas, no asume categóricamente la dimensión cultural tan necesaria en todo proceso comunicativo.

El enfoque simbólico-interpretativo para el cual la comunicación organizacional es un modelo de conducta coordinada, que tiene la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones, sobre la base de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad responde a las perspectivas interpretativas, destacando el papel de la construcción simbólica. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Social-Cultural de la segunda mitad del siglo XX, que aporta las miradas a la cultura como característica básica de una sociedad. Distingue la comunicación, como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas que proporciona el enfoque sistémico. Establece roles similares importantes e intercambiables a emisores y receptores, valora de manera positiva el papel activo de los receptores, al relacionar su capacidad de aceptación con el contexto socio historio, político, cultural y económico en el que está incorporado, conforme al lugar que ocupa en la sociedad (Trelles, 2014; Bobadilla et. ál, 2015; Jablin et ál. 1987).

Para Jablin et. ál (1987) la comunicación se fundamenta en el llamado *roll taking*, o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en

correspondencia con acciones comunes. A diferencia de los enfoques mecánico y psicológico, en este, el significado de las palabras y acciones debe ser interpretado simbólicamente a través de una experiencia común en lugar de tomar como punto de partida el intento del emisor, o las posibilidades del filtro conceptual del receptor. En la escuela simbólico-interpretativa el ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que cimenta su accionar en interrelación con el resto. Su argumento no es únicamente la consecuencia de una selección determinada por su filtro conceptual, sino que se desenvuelve en la interacción social y cambia en la medida en que el contexto social se transforma (Trelles, 2014).

Existen también otras perspectivas contemporáneas y enfoques de la comunicación organizacional de carácter contingencial y sistémico que tienen su evolución en el tiempo, y poseen relevancia en los paradigmas comunicacionales del siglo XXI; entre ellos, las que se encuentran en las obras de Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997); caracterizadas por hacer evidente la transmisión del conocimiento organizacional, a partir de la complejidad del ambiente, donde coexisten las organizaciones, lo que produce una transformación en el paradigma de la comunicación empresarial, centrado básicamente en la transmisión de información. Por lo tanto, se asume que su aporte radica en que la comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa de la organización, y al mismo tiempo, ella facilita el proceso de intercambio de conocimiento no solo en los escenarios físicos de las empresas o instituciones, sino también en el ciberespacio. Irrumpe en esa tendencia el uso de las nuevas tecnologías como objeto dinamizador de los procesos comunicativos.

Ya en los momentos actuales del siglo XXI, el acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la internet, la web 2.0 y las redes sociales como fenómenos culturales y psicosociológicos, han tenido un impacto en la vida organizacional por lo que ha evolucionado la manera en que las organizaciones gestionan la comunicación (Springston, 2001; Sheinsohn, 2014). El desarrollo de nuevos canales y herramientas de comunicación como la web y las redes sociales, como espacios participativos, donde el mensaje ya no es unidireccional sino bidireccional, interactivo, multiplicador y multidimensional, propicia la

transformación del Modelo de Comunicación Organizacional tradicional: los públicos de la organización dejan de ser receptores pasivos de información y se convierten en sujetos activos del proceso de comunicación (Álvarez, 2014).

De tal modo, se pasa de la distribución de la información al intercambio de conocimiento; la comunicación organizacional tradicional se caracteriza por tener un flujo de comunicación con pocos emisores, básicamente la organización, que son los que manejan la información y el conocimiento de esta hacia numerosos receptores que no lo hacen. En la actualidad la web propicia que cualquier persona u organización conciba la información y la pueda compartir en tiempo real (Orihuela, 2003; O' Kane, et ál. 2004).

La planificación estratégica de la comunicación organizacional cuenta ya hoy con la Nueva Teoría Estratégica la cual la repiensa con una visión multidimensional, compleja y fluida; del actor racional al actor relacional en el contexto de la economía del conocimiento (Pérez, 2001). Es una teoría vigente hoy más que nunca y aplicable a todos los campos de la actividad humana: a la educación, erradicación de la pobreza y el hambre, en el campo de la salud, la mortalidad infantil y el SIDA, el desarrollo sostenible, la promoción de la igualdad de género, acción política y cultural y también al mundo de las organizaciones. Es una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional, es decir, otra forma de imaginar y construir el futuro: el Paradigma Humano/Relacional hacia la dirección de lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernández y Muñoz, 2007). El concepto de Comunicación presente en la teoría incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se relaciona e influye recíprocamente. Esta concepción está basada en la premisa de que todas las acciones y sucesos adquieren aspectos comunicativos desde que son percibidos significativamente por un ser humano, posee una matriz relacional, participativa y dialógica para abordar la comunicación, la cual es concebida como lugar de encuentro y de generación de significaciones, espacios y símbolos compartidos (Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009). Trabaja además con percepciones y con interacciones simbólicas.

De igual manera tiene, la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni, 2016, 2019), la cual define a la comunicación como un fenómeno siempre desde una mirada respetuosa de la diversidad. Propone una especificidad epistemológica y ontológica para la comunicación definiéndola como disciplina y, a la vez, como metaperspectiva inter y transdisciplinaria en el marco de la ciencia de la articulación. Pretende optimizar el proceso del diseño de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos que pueden desplegarse en torno a situaciones diversas.

También con el Nuevo Paradigma DirCom (Director de Comunicación), el cual incorpora las enseñanzas de la Ciencia de la Comunicación, la Comunicología, la praxeología o ciencia de la “acción práctica” y las nuevas herramientas telemáticas, como gestor y estratega, a lo que hoy se le llama ESTRATECOM (Costa, 2018). Y se añade el DircoN como “co -pensor” que mapea y analiza la ecología de intereses para la toma de decisiones (Sheinsohn, 2014).

La gestión de comunicación se direcciona cada vez más a una comunicación integrada y dialógica, potenciando la comunicación digital interna y externa a través de la intranet, la web y las redes sociales, sin desestimar los canales y medios de comunicación offline en función de los activos intangibles (identidad, marca, cultura, comunicación, imagen y reputación) transformados en valores competitivos para la organización.

En resumen, se concluye que cada uno de estos enfoques se inserta en determinados contextos históricos y sociales, por lo que representa la evolución de los procesos comunicativos. Ellos enmarcan una estructura de pensamiento que ha desempeñado un importante papel en el conocimiento, investigación y práctica de la comunicación.

En síntesis, el enfoque sistémico y simbólico interpretativo, los contemporáneos y los del presente, representan la relación e integración de la organización en su entorno interno y externo con un importante componente cultural; sobre todo, se consideran los efectos de las tecnologías hacia una comunicación dialógica a través de mediaciones interactivas. Ello indica, y es nuestra opinión, que estaríamos ante un nuevo enfoque comunicativo de la Comunicación Social Dialógica, Relacional e

Interactiva (Diálogo-Relación-Interacción), como síntesis de los aportes que se han producido durante años, pero cualificado por la realidad contextual del presente siglo.

Para la creación y aplicación de modelos estratégicos de comunicación, se aboga por los postulados de la Nueva Teoría Estratégica, la cual entiende la Comunicación Estratégica como una interfaz relacional entre organización y *stakeholders,* la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni, 2016, 2019), la cual optimiza el proceso de diseño de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos en un entono complejo y al Nuevo Paradigma DirCom el cual incorpora la praxeología o ciencia de la "acción práctica" y las nuevas herramientas telemáticas, como gestor y estratega de la comunicación.

También se asumen los enfoques sistémicos y el simbólico-interpretativo. El sistémico concibe a la organización como un sistema abierto, la comunicación es protagónica y al mismo tiempo sinérgica, aun cuando no incorpora el necesario componente cultural. Este enfoque integra el mecánico y el psicológico. Por su parte, el simbólico-interpretativo complementa al sistémico, los emisores y receptores asumen roles igualmente importantes y se valora altamente al receptor en los contextos sociales, históricos, económicos, políticos y culturales, al mismo tiempo incorpora la construcción de significados compartidos, lo que contribuye al desarrollo de la cultura y a la conformación de esos significados en las organizaciones.

1.4.2.- La comunicación en las organizaciones. Definiciones conceptuales

En la literatura se observan diversos enfoques conceptuales sobre la comunicación en las organizaciones. En Estados Unidos de Norteamérica (EUA) y Canadá se identifica como comunicación organizacional; en Europa con la comunicación institucional o comunicación empresarial; y en Latinoamérica como comunicación organizacional, empresarial o institucional. Tanto en América Latina como en Europa, algunos estudiosos, a la hora de enfocar las relaciones de los públicos con la organización, lo hacen desde de las relaciones públicas (Trelles, 2014). No obstante, en los EUA, Europa y América Latina respectivamente, se le identifica también como "comunicación corporativa".

Los autores que han tratado el tema tienen en común, que concentran sus análisis en la mención de las variables que intervienen en los procesos de comunicación en las organizaciones: públicos internos y externos, identidad, imagen, mensajes, redes, medios y flujos de comunicación entre otras, lo que, mediado por la gestión profesional de la comunicación, conduce a la eficiencia de la empresa o institución.

Desde hace más de 25 años, han proliferado múltiples definiciones sobre los términos "publicidad" y "relaciones públicas"; la publicidad como la comunicación masiva, impersonal, pagada, unilateral, emanada de un anunciador presentado como tal y concebida para apoyar, directa o indirectamente, las actividades de la empresa (Lambin, 1993); y las relaciones públicas como el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la compresión mutuas, entre una organización y su público enunciada por el Instituto de Relaciones Públicas, en el año 1987(Black, 1993). Todas ellas relacionadas con la comunicación de las organizaciones para explicar la visión global de esta, y de la gestión de los activos intangibles, en términos de comunicación holística de una organización (Capriotti, 2013). Algunos de esos términos son los de "comunicación integrada de marketing" (Knecht, 1989); "comunicación global" (Reinares y Calvo, 1999), "comunicación corporativa y empresarial" (Costa, 1995; Capriotti, 1994,1999; Van Riel, 1997), "comunicación integrada" (Costa, 1977; Capriotti, 1992), "corporate" (Villafañe, 1993 y 2000), "comunicación organizacional" (Castillo, 2005), "comunicación institucional" (Cutlip, 2001; Sotelo, 2007), o "comunicación estratégica" (Garrido, 2019, 2020), entre otros.

Todo lo anterior evidencia el profundo carácter complejo, interdisciplinario y multidimensional de la gestión de la comunicación en las organizaciones, lo que conlleva a la difícil labor de definir el concepto desde una sola perspectiva, pues ello dependerá de la interpretación de cada autor y de la tipología de la organización.

Al respecto, Capriotti esboza:

> *… en la práctica, cada autor introduce su propia definición, lo cual permite observar la dificultad que implica definir tal concepto. Además, las definiciones no han sido ajenas a la pugna entre la visión "profesionalista" y el enfoque "academicista", lo cual ha generado que, a través del tiempo, se hayan ido consolidando dos formas, próximas pero diferentes, de concebir la comunicación en las organizaciones. (2003: 38)*

Desde el ámbito profesional, la comunicación se enfoca a partir de la gestión de las actividades a desarrollar y de los medios para hacerlo; por su parte, el enfoque que viene del ámbito universitario e incide en la idea de disciplina, la visualiza como una función transversal en toda organización. De modo que, en los últimos años, se ha impuesto una visión holística e integrada de la comunicación en las organizaciones, incorporando todos los aspectos comunicativos de una organización, en contraposición con la fragmentación de la comunicación en las organizaciones.

En consonancia con lo anterior, para Costa:

> *La base está en la comunicación empresarial, que es el punto en que nace el DirCom. Comunicación institucional se evidencia cuando se trata de una entidad no mercantil o no de negocio, como es un gobierno, una universidad, una ONG, etc. Esto sería todo. Pero se añade la comunicación interna que, como afecta a empresas e instituciones, se le llama de manera más neutra y universal "comunicación organizacional", es decir, aquella que se produce dentro de la organización. Pero lo realmente importante de todo este laberinto de palabras es que, "corporativo" viene de corpus, que significa un todo indivisible y global. Cuando decimos comunicación empresarial, institucional, organizacional y corporativa, queremos decir lo mismo: global, o sea que abarca totalmente a la organización (comunicación personal, 8 de enero de 2018).*

Jablin (1988, 1990), en sus obras esboza que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Por su parte, Fernández dice que:

> *La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. (2005:93)*

La comunicación organizacional se conoce también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una

institución pública o privada, la misma consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Ese proceso puede ser interno, es decir, estar basado en relaciones hacia el interior de la organización, o externo dirigido a los públicos extramuros.

El término Comunicación Corporativa ha sido utilizado de muchas formas, primordialmente para designar a la comunicación de carácter institucional de una organización (Capriotti, 2013). Sin embargo, coincidimos con este autor de que este término posee una significación mucho más amplia y profunda ya que es un sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos y debe ser tratada con una visión global, holística y sistémica[4].

Por lo tanto, teniendo en cuenta el objeto de estudio de la presente investigación -la gestión de comunicación estratégica institucional en las universidades- se considera asumir el concepto de "comunicación institucional universitaria". De ese modo se coincide con los planteamientos de Costa (2018) y Capriotti (2013). Para el primero, cuando se habla de comunicación empresarial, institucional, organizacional y corporativa, quiere decir lo mismo: global, o sea que abarca totalmente a la organización; Capriotti, por su parte, asevera que la comunicación organizacional se conoce también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública o privada.

Al respecto, se considera que en la comunicación institucional universitaria está presente el ámbito corporativo, organizacional y estratégico, porque la gestión de comunicación se organiza mediante la búsqueda de la integración de los procesos comunicativos de la organización universitaria. Lo esbozado en este apartado, nos permite configurar el concepto de comunicación institucional universitaria, el cual se define como: La función de gestión estratégica, que brinda un espacio para la acción proactiva, sistémica y sinérgica, de todas las comunicaciones internas y externas, con

[4] **MAS INFORMACION EN: El Nuevo Diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa** escrito por **José Javier Munoz, (2004)** en el cual se recoge más de 2.000 definiciones, acepciones y explicaciones sucintas de los principales conceptos, ideas, objetos, materiales, sistemas, teorías y técnicas vinculadas de manera directa con la comunicación persuasiva comercial, corporativa, institucional y política. (p.6) / Colección Comunicación Libros en red.

el objetivo de lograr y mantener una imagen y reputación positivas ante los públicos de interés.

1.5.- ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA

1.5.1.- Universidad y Comunicación

La universidad es una de las instituciones sociales más antiguas de la humanidad; hoy forma parte del gran conglomerado de organizaciones que se encuentra en un momento de profundos cambios internos, impuesto por un contexto institucional altamente competitivo (Losada, 2004); es por ello que los cambios sociales, culturales, políticos y económicos, estimulados por las transformaciones tecnológicas de las sociedades contemporáneas otorgan especial protagonismo a la comunicación en las universidades como centros de inteligencia que impactan en la sociedad, y propician un escenario caracterizado por la necesidad de que cada Institución de educación superior se muestre ante sus públicos estratégicos con una oferta académica notoriamente diferenciada. Sin ello, se vería altamente comprometida su supervivencia y sostenibilidad.

El posicionamiento, diferencias, atributos y permanencia de las universidades en el entorno socioeconómico y cultural en su más amplio sentido, solo será posible a partir de la consolidación de un verdadero compromiso institucional global, fundamentado en los rasgos definitorios propios de cada una, de su identidad corporativa. Por lo que se trata de que ese posicionamiento de la marca universitaria sea asimilado como una propuesta de valor propio y real; y al decir de Losada (2004), no como un mero instrumento de marketing universitario.

Para lograr el posicionamiento y desarrollo institucional de la marca universitaria, por su carácter estratégico, la comunicación debe convertirse en el vector transversal más significativo con la participación de todos los públicos en un proceso sistémico, que contribuya a facilitar el consenso sobre los atributos propios de la identidad corporativa y trasladarla a toda la comunidad universitaria y a la sociedad, por lo que el resultado sería una ventaja competitiva tangible. Una adecuada gestión de comunicación es imprescindible para lograr los objetivos institucionales a corto plazo (Trelles y Marín, 2014). Mediado por la comunicación como estrategia de gestión que

logra la integración de los actores universitarios, la calidad percibida y un mejor desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje como expresión de su proyección.

1.5.2.- La gestión de la comunicación institucional universitaria

La gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones contemporáneas forma parte ineludible de las acciones para alcanzar el posicionamiento de sus objetivos. Las tecnologías, los procesos de interacción en el ciberespacio y su impacto social, influyen objetivamente en las grandes transformaciones culturales y educativas; por lo que cada vez, la función de la comunicación en las organizaciones universitarias es más protagónica. El desarrollo de las organizaciones sociales está mediado por su imagen, reputación, confianza y la transparencia que se logre generar ante su público.

Respecto a la gestión de la comunicación estratégica universitaria, en función de la imagen y reputación positivas, se debe reconocer que la misma es compleja y heterogénea, donde intervienen diferentes variables: tamaño y alcance, condición social pública o privada, características particulares y entorno. Un contexto cada vez más competitivo, caracterizado por diversas tendencias curriculares, por la continua transferencia de conocimientos mediada por las TIC y de los recursos financieros; por la diferenciación y la virtualización de los procesos formativos, por la necesidad de poseer un capital humano de excelencia, entre otros, que contribuyen a su posicionamiento relevante en la sociedad.

Los estudios sobre imagen y reputación universitaria tienen sus antecedentes en los paradigmas sobre las estrategias organizacionales de la década del 90 del pasado siglo, descritos por diversos analistas provenientes de corrientes investigativas de los estudios de estrategias de organizaciones y empresas (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015); y sobre todo, de los estudios de marketing y de identidad e imagen empresarial (Capriotti, 2009; Costa, 1995; Villafañe, 2013; Hemsley-Brown y Oplatka, 2006; Standifird, 2005; Garrido, 2004; Sheinsohn, 2010, entre otros).

En la actualidad, la imagen y reputación de las organizaciones es analizada desde la economía de la educación, con el estudio cuantitativo de los rankings (Mackelo y Druteikiene, 2010; Portera, 2006; Tao, 2007); la sociología de la educación (Strathdee, 2009) y los estudios sobre educación superior en general, esfera en donde

hoy se observa un mayor interés; al respecto Naval (2015) referencia los estudios llevados a cabo por Bowman y Bastedo, Sung y Yang, Sweitzar y Volkewein, Van Vught, Volkwein y Gruning, y Volkewein y Sweitser en ese ámbito.

En la revisión de la literatura afín con los modelos de gestión de imagen corporativa e institucional, que han servido de antecedentes en la gestión de la comunicación institucional en las universidades, se destacan entre otros: el Modelo de Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa de Capriotti (1999), (Anexo 1), el cual se instituye en un aporte a este fenómeno intangible de la comunicación. Esa elaboración se sustenta en una investigación empírica acerca de cómo las empresas actúan sobre la imagen mediante su comunicación corporativa y un correcto análisis, definición y comunicación del perfil de identidad corporativa, así como el examen tipológico de los públicos.

Es imprescindible mencionar el Modelo de Gestión e Implantación de la Imagen Corporativa de Costa (2001), (Anexo 2), el cual incluye dos referencias importantes: el plan estratégico de la empresa y los resultados de la Auditoria Estratégica Global; y, de otra parte, los vectores del paradigma del siglo XXI (identidad, acción, cultura, comunicación e imagen).

El modelo incorpora la metodología específica para llegar a delimitar un patrón modelo de la imagen futura y prospectiva, la cual debe ser implantada y gestionada. Los aportes están dados en presentar una concepción holística sistémica (no estructural-funcional), y al mismo tiempo generativa no parcial o estática en un contexto mediado por la economía de la información, en contraposición con la de producción heredada del industrialismo.

Se destaca también el Modelo Estratégico de Comunicación Corporativa creado por Pérez (2001) (Anexo 3), cuya concepción constituye un paradigma en la noción moderna de las estrategias de comunicación en las organizaciones. El modelo se centra en el prediagnóstico y en el análisis estratégico, en el cual se le da un importante peso al entorno y a la estrategia corporativa, a la visión interna y externa, así como a la formulación estratégica, la implantación estratégica y la planificación y evaluación de la comunicación. Él mismo se sustenta en la Nueva Teoría Estratégica (NTS) enunciada por el propio autor y Massoni (2007); la que se respalda en la denominada teoría de la complejidad, la lógica del encuentro y la generación de

significados compartidos, desde el enfoque humano-relacional que nos aporta la comunicación.

El modelo del autor citado observa la comunicación como espacio de encuentro de mundos diversos, de apropiación reciproca y no de mera transmisión de información; la cultura es apreciada en su rica pluralidad como juego y trama de culturas, miradas, prácticas y racionalidades diversas, que configuran nuestra visión del mundo; la estrategia, entendida como la capacidad humana que permite elegir entre alternativas de acción y reconfiguración de la trama relacional. Al respecto, la Estrategia debe renunciar al enfoque de ciencia del conflicto para orientarse a la ciencia de la oportunidad y de la articulación entre las distintas percepciones y racionalidades de los seres humanos (Pérez y Massoni, 2007).

Otro de los modelos que se destacan en la gestión de la imagen positiva en las organizaciones es el de Villafañe (2004), (Anexo 4). En él, su autor presenta un aparato instrumental sinérgico a través de programas de comunicación corporativa, porque su objetivo es la Imagen Global de la organización; e incluye otro sobre comunicación interna.

Es decir, los grandes pilares en los que descansa la gestión estratégica de la Imagen Corporativa desde una perspectiva operativa como profesional son: la auditoria de imagen (definición de la estrategia de imagen); la configuración de la personalidad corporativa (configuración de una imagen unitaria de la organización y creación de la imagen intencional), y la gestión de la comunicación corporativa (control de la imagen). Otra peculiaridad de ese modelo es que establece las dimensiones de la imagen: la autoimagen, la imagen intencional y la pública.

Aquí se menciona también el Modelo Ex Novo de Planificación Estratégica de Matilla (2008), basado en el de Marston (1963), que representa el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en relaciones públicas, modelo estructurado en el Modelo RACE o Método de la Espiral. En él, Matilla (Anexo 5) hace énfasis en el carácter proactivo de la comunicación, la cual se conforma en cuatro etapas. Ello constituye un aporte metodológico que se instituye en subplanes estratégicos a partir de la segmentación de los stakeholders.

Finalmente se reseña el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa (Argenti, 2014), (Anexo 6), el cual posee cuatro componentes interrelacionados entre sí. El mismo se constituye en una elaboración circular, no lineal, lo que demuestra que toda acción de comunicación es un proceso continuo, no una acción puntual con un inicio y un final. Esos modelos de gestión de comunicación e imagen corporativa poseen un grupo de componentes, y dimensiones comunes, al tiempo que se constituyen en aportes relevantes en el ámbito de la comunicación corporativa. Los mismo se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1: Modelos de Gestión de Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa

MODELO	AUTOR	COMPONENTES	DIMENSIONES	APORTES/LIMITACIONES
Planificación estratégica de la imagen corporativa	Capriotti (1999)	• **Análisis del perfil corporativo:** - Estudiar la identidad - Auditoria de identidad e imagen • **Definición del perfil corporativo**: - Generar la identidad y la diferencia - Estrategia de imagen • **Comunicación del perfil corporativo:** - Comunicar la identidad y la diferencia - Demostración y comunicación	• La organización • Los públicos de la organización • La competencia	Asume la definición de la identidad y la cultura corporativas, así como el análisis del perfil interno y externo de la organización. Es un modelo sistémico.
Modelo de gestión e implantación de la Imagen corporativa	Costa (2001)	• Auditoría estratégica global • Modelo de la imagen • Plan estratégico • **DirCom** - Dispositivo operacional - Plan estratégico - Implantación	• La institución • La organización • El mercado	Los aportes están en presentar una concepción holística sistémica (no estructural-funcional), y al mismo tiempo generativa no parcial o estática de la gestión de la imagen corporativa. Comunicación-Acción, Identidad, marca, cultura, imagen y reputación. Papel relevante del DirCom en su ámbito de acción.

Modelo estratégico de comunicación corporativa	Pérez (2001)	• **Prediagnóstico y análisis estratégico:** - Entorno, estrategia corporativa - Visión interna y externa • **Formulación estratégica** - Estrategia de comunicación corporativa • **Implantación estratégica** - Planificación • **Evaluación**	• La organización • La estrategia. • Los públicos	El modelo centrado en el prediagnóstico y en el análisis estratégico, en el cual se le da un importante peso al entorno y a la estrategia corporativa, a la visión interna y externa. El centro es las estrategias de comunicación.
Modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa	Villafañe (2004)	• **Definición estrategia de imagen:** - Análisis de la imagen actual: Auditoria de imagen y observatorios permanente de IC • **Configuración de la personalidad corporativa:** - De la personalidad corporativa a la imagen intencional - Identidad Visual - Gestión de comunicación - Cambio cultural • **Gestión de comunicación:** - Control de la imagen - Comunicación interna	• La empresa • La comunicación interna y externa • La imagen	Establece las dimensiones de la imagen: la autoimagen, la imagen intencional y la pública. Además de presentar un aparato instrumental sinérgico a través de programas de comunicación corporativa.

Continua en la próxima página

Viene de la página anterior

Modelo de planificación estratégica de comunicación desde las relaciones públicas	Matilla 2008	• **Información e investigación** - Marco estratégico contextual - Investigación - Análisis - Diagnóstico • **Estrategia** - Identificación - Recordatorio - Objeticos - Públicos • **Táctica** - Ejecución - Planificación - Informe • **Evaluación** - Ejecución, análisis - Resultados, preparativos - Conclusiones	• La organización • La estrategia • Los stakeholders	Incorpora el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en relaciones públicas, dando peso importante a la segmentación de los públicos.
Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa	Argenti 2014	• Diagnostico organizacional • Mensajes y canales de comunicación • Grupos de interés • Respuesta de los grupos de interés	• La organización • La comunicación • Los stakeholders	Es un modelo circular, no lineal, lo que demuestra que toda acción de comunicación es un proceso continuo, no una acción puntual con un inicio y un final.

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

A manera de resumen, podemos decir que los modelos hasta aquí analizados hacen énfasis en los procesos de gestión estratégica de la imagen institucional, corporativa y organizacional con el objetivo de lograr un posicionamiento relevante de la organización; otros hacen referencia a la visión interna y externa, y tienen en cuenta la organización, sus valores y la proyección social para programar las estrategias de acuerdo con las necesidades comunicativas de los públicos.

El análisis de la identidad, los públicos, la comunicación, la imagen corporativa, así como la formulación estratégica, implantación y evaluación están presente en los modelos que se toman como paradigmas, pero no en todos se observan la misma secuencia estructural en sus respectivas etapas modales, ni explícitamente la gestión de comunicación de crisis tan relevante en el contexto actual.

En cuanto a los elementos comunes se plantea que sus autores inscriben sus modelos en el enfoque sistémico de la comunicación y por consiguiente son modelos sistémicos-estratégicos y también modelos prescriptivos, que son a su vez normativos, metodológicos y estratégicos. Las categorías, componentes y relaciones poseen una clara interconexión y una evidente influencia sociocultural. Por lo tanto, los modelos demuestran los siguientes aspectos:

- Los diagnósticos o auditorias de comunicación internas y externas son una parte básica, primaria e imprescindible en la gestión estratégica de la comunicación, porque permiten definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza de la organización y por ende definir la estrategia adecuada.
- La importancia que tiene, desde el punto de vista estratégico, gestionar primero la identidad corporativa, lo que significa comunicar la diferencia.
- Denotan paradigmas metodológicos para la investigación y gestión estratégica de la imagen corporativa en las organizaciones en Iberoamérica y en el mundo.
- Se constituyen en una referencia para el desarrollo y gestión de los activos intangibles organizacionales: identidad, marca, cultura, comunicación, imagen y la reputación corporativa.

- Proporcionan los instrumentos y técnicas de gestión en el manejo de la comunicación estratégica.

Aunque algunos de los modelos poseen un enfoque más empresarial, se consideran que son aplicables a todas las organizaciones e instituciones incluyendo a las universitarias, con las respectivas conciliaciones de sus categorías e indicadores a los contextos culturales y específicos de acción. Por lo antes acotado, se considera que cada uno constituye en sí mismo un aporte al ámbito de la gestión de comunicación e imagen. Sin embrago, por su coherencia metodológica y su base científica esta tesis se afilia a los Modelos de Gestión de Comunicación Estratégica e Imagen Corporativa, de Costa, Pérez, Villafañe y Argenti.

Gestionar la comunicación estratégica en el contexto de las organizaciones universitarias, sean públicas o privadas, es de gran importancia y es esencial para lograr un posicionamiento relevante en la sociedad. Al decir de Vázquez (2008), ello lleva a repensar no en los elementos teóricos-epistemológicos, sino en las prácticas cotidianas de este tipo de organizaciones que, en los últimos años, a tono con los tiempos, gestionan un mayor nivel de calidad en sus servicios educativos desde la perspectiva de la globalización y la internacionalización, procesos vitales de la universidad del siglo XXI.

Lo expresado deriva también en la necesidad de hacer referencia a tres conceptos fundamentales en la gestión de comunicación estratégica en las universidades, ellos son: estrategia organizacional, estrategia de comunicación y planificación estratégica.

La gestión de la comunicación estratégica es la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (*pensamiento estratégico*); sistematización de la estrategia (*planificación estratégica*); puesta en práctica (*operacionalización*) y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos (Garrido, 2019,2020).

Según Quinn (1980) la estrategia organizacional se define como un plan o pauta que articula los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de

una organización; en cambio, para Majluf (1996), ella es un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades de la empresa y le da un sentido de unidad, dirección y objetivos concretos; para Garrido (2000), es un marco conceptual que guiará a la organización; al respecto y sobre la estrategia, también Garrido (2020), plantea: “Comunicar la estrategia es fundamental y este hecho se desprende de la naturaleza unificadora de las fuerzas colectivas que subyacen en el diseño estratégico, y su necesaria explicación para que sea correctamente ejecutado.” (167)

La estrategia, señala Rafael Alberto Pérez (2012)

> …*es la disciplina que nos ayuda a elegir el conjunto de decisiones que consideramos mejores para alcanzar los escenarios de futuro que hemos visionado y que constituyen nuestras metas, sabiendo que otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas pueden favorecernos o dificultarnos (56).*

Ella se consolida con las tendencias actuales, donde hoy se reinventa, se repiensa o se redimensiona la figura del DirCom como estratega o ESTRATECOM, como gestor de procesos complejos en constantes cambios y transformaciones, acorde a las exigencias de los nuevos contextos en materia de incertidumbre, complejidad y vulnerabilidad organizacional. Y ello sucede en el irreversible tránsito de la Economía del Conocimiento a la IV Revolución Industrial (Islas y Gutiérrez, 2017).

La estrategia de comunicación es un marco organizador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, sobre la base de objetivos coherentes y adaptables para la organización (Garrido, 2019). Por su parte la planificación estratégica es aquella que consiste en un ejercicio de definición y establecimiento de objetivos cuyo atributo principal es el establecimiento de las acciones para lograr los objetivos (Armijo, 2011). Alrededor de las definiciones anteriormente citadas no existen discrepancias, por lo que se asumen las de los autores.

En la planificación estratégica de la comunicación institucional universitaria, es hoy imprescindible el rol protagónico del director de comunicación. La dirección de la comunicación en las organizaciones ha tomado una vía radicalmente estratégica y las universidades son protagonistas de esa tendencia. Costa (2018),

define al DirCom como el ejecutivo estratégico global y portavoz Corporativo. Depende del máximo ejecutivo: CEO, Presidente, Director General, del cual refuerza el liderazgo, así como el de la empresa e instituciones. Es un consultor estratégico del equipo directivo y eso le permite tener un posicionamiento destacado en la organización. En el caso de las universidades el Director de Comunicación depende del Rector y en algunas universidades el DirCom es también el jefe del Gabinete del Rector; en otras instituciones, esa responsabilidad la asumen Vicerrectores u otros jefes de departamentos.

Lo cierto es que hoy también en las universidades el DirCom ha embebido la comunicación en el centro de la estrategia corporativa en el sentido de que no hay propuesta de valor, transformación cultural en la universidad, plan estratégico, gestión de intangibles, acciones de responsabilidad social que no sean concebidos y gestionados desde la comunicación. Una función principal de la dirección de comunicación universitaria y de su gabinete de comunicación y prensa, es la gestión de la identidad corporativa, la que representa la producción y difusión de conocimiento, que condiciona percepciones y realidades en la sociedad y genera la imagen y reputación. En ese aspecto asume un rol fundamental la gestión de los valores intangibles; los cuales son el capital diferencial competitivo, único, irrepetible que procede de la Identidad misma de la universidad, se concreta en su cultura, en la acción y en su propio sistema de intangibles, figurando en la Marca Universitaria (Costa, comunicación personal, 5 de febrero de 2018).

En ese sentido las universidades trabajan por alcanzar mejores estándares de calidad en todos los aspectos, desde la enseñanza-aprendizaje (en el nivel académico) pasando por los procesos internos (en el nivel administrativo) y, por supuesto, en aquellos roles propios del sistema universitario: investigación y proyección social (Vázquez, 2008). De ahí que un estudio detallado de lo que ocurre con la dimensión comunicativa, desde la perspectiva de la dirección estratégica, pasa por conocer, interiorizar y asignarle la merecida importancia al conjunto de macrotendencias que permitirían definir las estrategias de comunicación; las que, según Rama (2008), a nivel global, se resumen en: la masificación, la regulación, la diferenciación, la mercantilización, la

internacionalización, la virtualización y las nuevas tecnologías; a lo que se añade el aumento del número de universidades y de programas académicos.

Una de las macrotendencias más importantes para tener en cuenta en las estrategias de comunicación institucional universitaria, en la actualidad, es la internacionalización de la educación superior, la cual incorpora las siguientes tendencias: la internacionalización de las universidades, la postgraduarización de la educación superior y la conformación de acreditaciones internacionales. Intervienen también variables como la nueva educación global, la diferenciación de los procesos de internacionalización, la internacionalización de la educación como instrumento para incrementar la calidad, la internacionalización y flexibilidad del currículo, entre otros no menos importantes.

La gestión de la identidad, imagen y la reputación contribuye a la diferenciación universitaria, a crear un posicionamiento reputacional diferenciador. A través de la revisión de la literatura, tesis, artículos científicos, presentaciones, entre varios, se observa que la investigación empírica sobre la universidad (Anexo 8), aun cuando surgen y se desarrollan nuevas líneas de investigación acordes a las circunstancias del contexto actual, dinámico y cambiante, la misma se ha enfocado al estudio de la comunicación externa, comunicación interna, imagen corporativa, branding universitario, las webs universitarias, redes sociales, responsabilidad social, reputación y legitimación; así lo representan los trabajos elaborados por los autores analizados en este estudio.

1.5.3.- La identidad, cultura y comunicación institucional universitaria

La identidad corporativa se establece como categoría central y vector esencial de la gestión de la imagen y reputación corporativa en las organizaciones. Ella es el fundamento de la imagen y de la reputación corporativa, ya que son conceptos que forman parte de un todo y poseen una interacción dialéctica y sistémica; y en lo que respecta al ámbito universitario, podemos afirmar que su gestión contribuye al desarrollo de la marca universitaria. Suvatjis, de Chernatony y Holikias (2012) establecen etapas en el desarrollo de la identidad; en la primera, se define la filosofía corporativa (misión, visión, valores universitarios); posteriormente, se

definen la cartera de productos y servicios, el sistema de identidad visual y sobre todo las comunicaciones de la identidad.

Se añaden la cultura, el comportamiento, la comunicación, la identidad visual, la estrategia, la estructura, la personalidad de la marca (Simoes, Dibb y Fisk, 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Al respecto, Malewar y Akel (2005) propusieron un modelo teórico de creación de la identidad aplicado a la educación superior, el cual concibe lo anteriormente expresado. En ese caso la cultura corporativa determina los comportamientos de la organización y sus colaboradores; todo lo cual conforma la identidad corporativa de la universidad.

Existe un grupo de factores que, según la literatura, se pueden incorporar en la gestión de la identidad. En las investigaciones empíricas se suelen simplificar las dimensiones de análisis, dependiendo de la perspectiva de estudio; por ejemplo, puede resultar poco adecuado analizar la percepción sobre la gestión de la estrategia o la estructura en trabajadores que no están vinculados en ella (Takaki et ál., 2014). Según se observa, algunos centran el estudio en la gestión de la identidad, en la definición de la misión y de valores corporativos, en la identidad visual y el desarrollo de una imagen fuerte (Simoes et ál., 2005; Arendt y Brettel, 2010).

Autores como Atakan y Eker (2007) mencionan los componentes de la identidad visual, de las comunicaciones y la cultura corporativa. También señalan que es importante el papel que juegan elementos tales como la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de la identidad de las universidades, debido a que ella se encuadra dentro de las categorías de comportamiento, al ser acciones corporativas desarrolladas por la organización.

En la literatura también se aprecian cuatro dimensiones de dichos componentes: identidad visual, comunicaciones, cultura y comportamiento, las cuales han sido consideradas en la inmensa mayoría de los trabajos de gestión de la identidad corporativa (Malewar y Karaosmanoglu, 2006; Cornelius, Wallace y Tassabehji, 2007; Suvatjis et ál., 2006). Para la gestión de la identidad corporativa debe existir una consistencia entre todos los elementos, y una coherencia con el resto de los aspectos de la identidad como se hace mención. Takaki et ál., (2014) citan el

estudio realizado por Atakan y Eker (2007) quienes aluden a cómo los cambios en la identidad interna de una universidad deben plasmarse en los elementos visuales externos.

Por su parte la cultura corporativa o identidad cultural involucra las creencias, actitudes y valores compartidos de la organización. La misión corporativa expresa los objetivos, la filosofía y los principios de la organización, sobre lo cual Baker y Balmer (1997) aseveran que el problema de las universidades es que su misión es genérica, cuya guía es el propio sector educativo. El comportamiento implica también, el análisis de los directivos y de los colaboradores, por eso un elemento importante son las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Larrán Jorge et ál., (2015) hace referencia a que, en el sector universitario, esas acciones deben estar integradas dentro de la docencia, entre otras, que tienen que ver con la comunidad y con otras organizaciones.

La identidad, por su parte, se comunica mediante tres soportes: el comportamiento organizacional, el diseño corporativo o visual y la comunicación corporativa. Para ello, la gestión de la identidad supone establecer parámetros y conductas a través de toda la estructura organizacional, donde la comunicación interna es decisiva. Este concepto ha sido tratado de manera asidua como esencia de la organización, a sus rasgos centrales y perdurables y diferenciadores, a sus objetivos organizacionales, a su cultura entre otros; y en lo que respecta a la identidad organizacional universitaria, Losada (2003) la ve como el conjunto de atributos de identificación básicos asociables con la propia organización, atributos de un perfil de identidad que deben ser reales, significativos y diferenciadores, que no puede verse al margen de la participación de la comunidad académica.

De tal modo, aunque se coincide con el autor, consideramos pertinente formular una nueva definición más precisa -acorde al nuevo contexto de la economía del conocimiento- sobre el concepto de identidad universitaria:

La identidad organizacional universitaria es un sistema de comunicación incorporado a la estrategia global de la universidad como institución de educación superior, la cual está presente en todas sus manifestaciones, en la producción del

conocimiento y en sus actuaciones cotidianas, a través de las interacciones permanentes con sus públicos.

Para Losada (2003), en la universidad, la identidad debe partir de su propia naturaleza, objetivos, filosofía y atributos, por lo que debe ser coherente con el tipo de organización; al respecto, ella y la cultura poseen una visión poco coherente sobre la realidad institucional; por ello expresa aquellos aspectos que determinan la identidad universitaria (Ver Fig. 3).

- *Visión:* La visión se crea desde un marco conceptual que precisa qué quiere ser y qué debe ser, es la aspiración futura.
- *Atributos funcionales y emocionales:* Son los rasgos o valores que simbolizan la posibilidad de hacer existente la visión y hacer visible la diferenciación institucional.
- *Cultura:* Personifica el último nivel del sedimento de la visión institucional, concibiendo en ello el conjunto completo de la comunidad universitaria en unión con la visión determinada y con los atributos que caracterizan el funcionamiento de cada universidad

Figura 3: Gestión de la Identidad Corporativa Universitaria

Fuente: Elaboración propia a partir de Malewar y Akel (2005), Atajan y Eker (2007), Losada (2003), Álvarez, 2021

Teniendo en cuenta la figura 3 que ilustra la gestión de la identidad corporativa universitaria elaborado por la autora, se consuma que un aspecto medular es la adecuada definición de la filosofía institucional, la cual describe el proyecto de universidad sobre lo que es y lo que aspira ser, lo que es reflejado en su comportamiento y sentido de responsabilidad social. La estrategia debe descansar en esos principios definidos y representados de manera coherente a través de su marca experiencia, en las acciones de comunicación interna y externa dirigida a sus stakeholders, siendo la cultura organizacional un vector transversal.

Coincidiendo, con el criterio de Villafañe (2004), la cultura es la cimentación social de la identidad de la organización; ya que, entre cultura e identidad corporativa existe una correspondencia equivalente. Al definir la cultura como la construcción social de la identidad, esto quiere decir que la organización y las personas que la habitan construyen significados, dándoles un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. En tal sentido se sostiene que la cultura organizacional e institucional da sentido y valor diferenciador a la universidad, es el vector transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias vividas; por lo tanto se asume que en la universidad incluye conocimientos imperecederos que dan forma al comportamiento, y trasmite un sentimiento de identidad en la comunidad académica, facilita el compromiso, cohesiona internamente a la universidad-públicos, determina el clima interno, construye la identidad corporativa, la imagen y reputación externa, y la proyecta socialmente.

Como ya ha sido esbozado, la cultura organizacional universitaria, vista como la construcción simbólica de significados compartidos, es un sistema de valores compartidos, que interactúa con los públicos, con las estructuras de la organización y con los sistemas de control institucionales para producir normas de comportamiento.

Por eso la comunicación coadyuva a coordinar distintos elementos para lograr los objetivos y el mantenimiento de un equilibrio óptimo, a partir de la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Neutraliza los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación. Dentro

de ese enfoque sistémico se asume el significado elaborado por Van Riel (1997), al decir que ella incluye la comunicación de marketing, la organizativa y de dirección.

La comunicación corporativa en el ámbito organizacional e institucional se ilustra al decir que la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene como objetivo coordinar las tareas, motivar a los individuos y mejorar el comportamiento (Fernández, 2005). En el caso de las universidades, se centra básicamente en la gestión de su identidad y cultura diferenciadoras, y en la gestión proactiva de la comunicación interna y externa. Por ello se considera que, en la gestión estratégica de la comunicación universitaria, es primordial la gestión de la comunicación interna, como variable de primer orden en los planes de comunicación; es, además, una labor compleja por la heterogeneidad de sus públicos, sus motivaciones e intereses.

En lo que respecta a la gestión de la comunicación interna, ella se considerada como un factor estratégico en la universidad, por lo que cada vez más se profundiza en ese particular (Palencia-Lefler, 2008), ya que se dice que dicha gestión, en tal instancia, no se centra solo en su presencia en los medios de comunicación, sino que ella debe admitir una participación proactiva de sus públicos para lograr reforzar la imagen y la reputación universitaria. La búsqueda de espacios compartidos entre universidad y su ámbito interno es el antecedente para que las estrategias de comunicación sean efectivas; y en ese sentido, la comunicación interna o la intercomunicación entre todos sus miembros, es transcendental (De la Casa, 2007).

Al respecto, la autora de esta tesis es de la opinión que, en las universidades como en otras organizaciones, la comunicación interna es deficitaria debido a que se gestiona desde el departamento de recursos humanos y no precisamente desde la dirección de comunicación como debe ser, todo lo cual influye determinantemente en el resultado de su gestión. En el modelo de gestión que se propone esta disfunción quedaría resuelta al proponer dentro de la estructura funcional del DirCom la gestión de la comunicación interna.

La comunicación interna, en las universidades, tiene la función de dar a conocer y hacer comprender el contexto actual de la organización, lograr el compromiso y la motivación de sus colaboradores, estudiantes, profesores, y de todos sus stakeholders internos (Sánchez, 2005). Debe procurar altos niveles de información y comunicación, logrando que la comunidad universitaria conozca qué hace; sus planes operativos, estratégicos institucionales, los modelos y los planes; pero, sobre todo, el resultado del desarrollo organizacional.

En relación con esas ideas, se ilustran los principios que define acertadamente Villafañe (2004) referido a la comunicación interna, que son la base de su concepción estratégica:

- Distinguir entre información y comunicación.
- Proyectar la imagen intencional de la organización a través de la comunicación interna.
- Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa.
- Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la organización.

Al analizar esos principios, se comprueba que ellos rigen la gestión estratégica de la comunicación interna universitaria. De la misma manera, es vital que los máximos directivos académicos asuman una actitud proactiva a tono con las directrices del plan estratégico institucional y del de la comunicación; de ese modo, la coherencia entre la comunicación interna y externa es fundamental y al mismo tiempo estratégica.

Los principios que Villafañe (2004) expone como parte de su modelo constituyen la base de ese concepto, los que se asumen como paradigma de la práctica profesional de la comunicación, donde el DirCom es el actor principal de la misión de contribuir a la acción y a la estrategia del proceso. Su concepción dinámica de la comunicación interna distingue la noción de mercado de la información; donde la organización se concibe como un mercado de información en la que está presente una oferta, demanda e intercambio de productos informativos entre los públicos. Un ejemplo de ello es la intranet corporativa. La comunicación interna 2.0 es un canal definitivo, al decir de ese autor, para la implantación de una estrategia de comunicación interna en una organización, respondiendo al mercado de la información.

En la universidad, la intranet estratégica y funcional en la relación información-comunicación para sus miembros. Cada cual interactúa con ella en función de sus necesidades dado en un grupo de programas informativos y medios cuyos contenidos poseen información sobre la organización, los clientes, éxitos institucionales productivos y financieros.

Por su parte, la comunicación externa es expresión tangible de la interna. Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a ofrecer una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios para cumplir con sus objetivos. Para Kreps (1995), ella implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos, igualmente señala que se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno sobre las actividades, productos o servicios. Lo que se envía por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en un entorno relevante.

Así, tiene como funciones trascendentales, ofrecer una imagen de la empresa lo más cercana a la realidad, gestionar acciones para mejorar la imagen, procurar que la comunicación sea veraz y transparente, dar a conocer en su propio contexto la misión y visión logrando establecer una retroalimentación con los públicos, informándoles de los conocimientos internos y externos de la empresa, de sus productos, servicios y cultura. Para ello, se auxilia de diversas herramientas y medios; entre ellos, la comunicación publicitaria e institucional, las relaciones públicas, la promoción, el patrocinio, el mecenazgo, el merchandising y el marketing relacional, a los cuales se añaden la internet, el mailing y el telemarketing.

De igual manera es esencial en la planificación estratégica la gestión de la comunicación de crisis, el saber cómo abordar una crisis comunicativamente, en un contexto tan peculiar para las universidades donde se puede ver afectada su imagen y reputación. Se trata de prevenirla y saber enfrentarla, visualizar posibles disfunciones corporativas como una caída tecnológica, fenómenos climatológicos, conflicto laboral, etc., de ahí la importancia de su gestión proactiva. Para ello es necesario desarrollar habilidades para su gestión a partir de la resolución de cuestiones de menor cuantía e instaurar un dispositivo de crisis a nivel institucional,

articulado al perfil de imagen y reputación de la universidad y su proyección estratégica (Villafañe, 2004).

En cada una de las comunicaciones, subyace una concepción persuasiva, relacional e interactiva de la comunicación como expresión de identidad global que las organizaciones transmiten a través de su identidad e imagen. Hoy, el Internet, las webs corporativas y las redes sociales son expresión del acelerado desarrollo de las tecnologías y son los medios externos de comunicación más utilizados por las universidades para comunicarse con sus stakeholders. En resumen, se argumenta que los conceptos de identidad, cultura y comunicación organizacional e institucional universitaria abordados, se integran y se establecen mutuamente en una relación dialéctica con el sistema de gestión estratégica de la comunicación. Por cuanto:

- *La identidad universitaria es un vector diferenciador (lo que es la universidad y lo que hace),* su investigación requiere en la actualidad de una profunda reflexión científica para definir la estrategia de identidad, el modelo de gestión y al mismo tiempo las estrategias adecuadas a las necesidades comunicativas de la institución y de sus públicos.

- *En la cultura organizacional universitaria están presentes los valores que la distinguen*, es la conducta que crea la personalidad de la universidad y forma parte del carácter relacional entre los profesores, autoridades, personal administrado y de servicio y de estos con los estudiantes y el contexto.

- *La comunicación institucional universitaria, ligada a la acción y a su comportamiento global*, es el vehículo y soporte de la identidad cultural, por tanto, de la marca universitaria. La comunicación, con el apoyo de los directivos universitarios, permite coordinar los distintos elementos de manera holística e integradora, para el logro de los objetivos institucionales, manteniendo un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro (comunicación interna) y hacia fuera (comunicación externa) de los sistemas y subsistemas.

1.5.4.- La marca universitaria

Entender la Universidad como marca es esencial para la gestión de su comunicación estratégica institucional ya que está cada vez más presente en el mercado social, lo cual conduce a una competencia de marca universitaria. Losada (2004) señala que el mercado de las percepciones públicas, es aquel donde se deciden las preferencias al solicitar un determinado tipo de servicio en relación con esas ventajas percibidas, que no es más que la imagen social que se proyecta; y afirma que, únicamente, una formulación estratégica desde el punto de vista de la comunicación integral, que consiga en sus acciones unificar la verdadera identidad de cada propósito organizacional universitario con su marca, logrará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y obtendrá así un posicionamiento institucional relevante.

En lo que respecta a ese concepto de marca universitaria, Melewar y Akel (2005), exponen que él está formado por tres atributos, la autoestima y la implicación de los públicos, elementos emocionales que son básicos para crear la Marca Experiencia Universitaria, término que se caracteriza por tener en su base las experiencias vividas con sus públicos (Villafañe, 2004). Por su parte, al referirse a la reputación de marca, como la relación que establece el consumidor o cliente con una marca, Villafañe (2004) menciona tres valores tales como el funcional, emocional y social, los que extrapola a la Marca Experiencia Universitaria: valor funcional, emocional y social; los que deben satisfacer las expectativas de los públicos de manera óptima y eficiente.

La marca universitaria integra dos aspectos; primero, la identidad institucional como el lugar de producción y transmisión de conocimiento a partir de la investigación, el humanismo y las ciencias sociales; y, la identidad propia de cada universidad, es decir, su proyecto, su razón de ser y su personalidad que la hace irrepetible (Costa, comunicación personal, 8 de enero de 2018).

Losada (2004), al referirse también a ese término, señala que toda marca asociada a las organizaciones debe tener en cuenta la visión plural de su significado, la cual se debe gestionar justo a partir de ella. La universidad, en su particularidad, generar su propia idoneidad a partir de tres elementos esenciales en la construcción de marca:

a) *Considerar los escenarios estratégicos donde se desenvuelve; la marca nace y se encuentra ubicada en un entorno sectorial bien definido*, aquí han de aflorar normas asociadas a la calidad o la reputación de cada sector. En el ámbito universitario se tiene hoy un escenario marcado por la diferenciación de la oferta y la internacionalización.

b) *Incorporar la dimensión afectiva y el compromiso emocional; la primera es fundamental para la valoración de la marca*, ya que para esas instituciones el anclaje emocional de la propia definición del servicio prestado es válido.

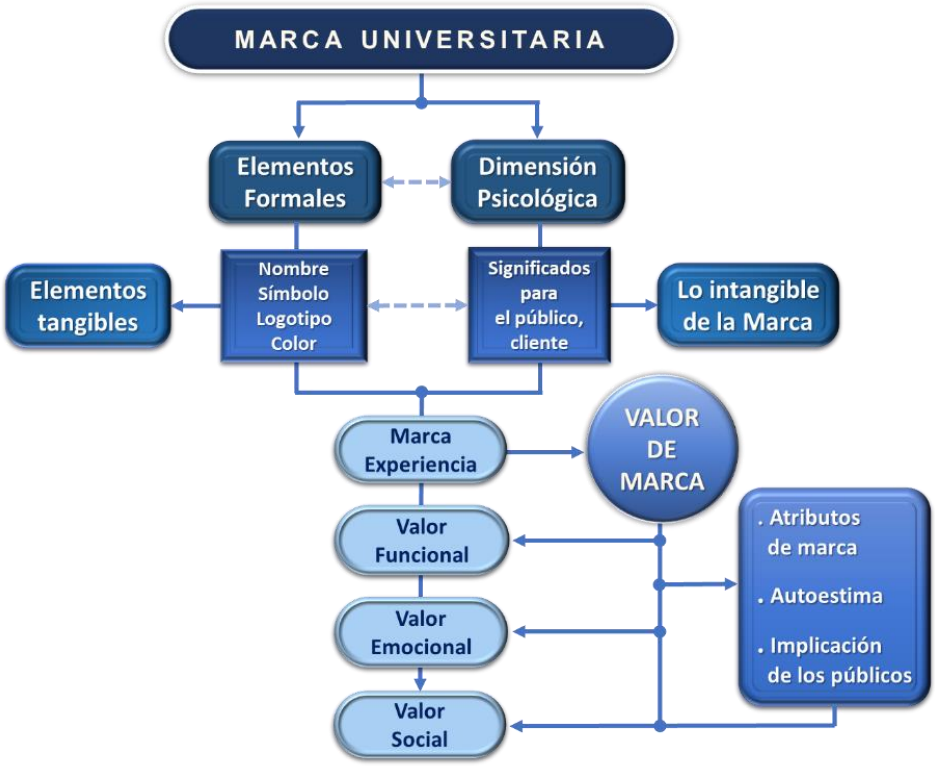
c) *Construir y reforzar la marca partiendo de la propia identidad autoasignada,* debido a que surge y cobra vida desde el interior de la propia organización. Este postulado es irrenunciable y tiene expresión en la creación del perfil de identificación corporativo que han de asumir los públicos internos de la universidad.

En resumen, con relación a lo tratado, se asumen los conceptos definidos por los autores referenciados como Villafañe, Costa y Losada; en el sentido de que la marca universitaria posee valor funcional, emocional y social, los cuales satisfacen las expectativas de sus públicos en un mercado universitario competitivo. También ella posee dos ámbitos estrechamente vinculados: el de la identidad institucional; esto es, lo que ella representa como cuna del conocimiento y por otra parte el de la identidad propia, individual y diferente que profesa, distingue y diferencia a cada universidad. En consecuencia, cada marca debe incorporar en su gestión los escenarios estratégicos donde se incorpora el componente afectivo y el compromiso emocional.

En los criterios que se comparten se considera añadir, además, el valor relacional de la marca, el cual se construye a partir del diseño de estrategias y de las acciones encaminadas a facilitar la interacción del público con la universidad, desarrollando una relación sólida y satisfactoria. Al respecto, las dimensiones de la marca universitaria representadas en la figura 4 quedan en

la dimensión formal (lo tangible) y en la dimensión psicológica (lo intangible); ambas, generan la marca experiencia que deviene en los valores funcionales, emocionales, sociales y relacionales.

Figura 4: Dimensión de la Marca Universitaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Losada (2003), Villafañe (2004), Llopis (2016), Álvarez, 2021

1.6.- LA IMAGEN CORPORATIVA E INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA

Al situar el análisis del concepto de imagen en el mundo institucional y organizacional, él se ha proyectado en función de la estrategia corporativa y de su nivel de diversificación de lo que es una imagen de marca, de negocio, corporativa, global, de producto o comercial, entre otros términos. En ese sentido cada dimensión da lugar a diferentes niveles de percepción de la empresa, institución, productos o de marcas (Kapferer, 1992). La imagen que genera una organización es un estado de opinión pública no sólo dada por la gestión y actuación de dicha empresa; sino también, por el conjunto de comunicaciones emitidas, por su comportamiento y por su forma de materializar las tareas socio-administrativas. Ello lo sostiene Fombrun (1996), quien dijo que una reputación se construye

cuando es confiable (que se determinan en la calidad del producto y servicio al cliente), cuando se logra credibilidad en los inversionistas (calidad de la dirección y gente de la compañía), cuando es confiable para los empleados (salarios, beneficios, seguridad, igualdad de oportunidades, ambiente laboral), y denota responsabilidad para la sociedad en general.

Es importante entender la imagen corporativa como la integración conceptual, en la mente del público, de todos los mensajes emitidos por una empresa, en su relación cotidiana con ellos, en contexto (Villafañe, 2004). Al realizar un análisis del proceso de formación de la imagen corporativa y lograr una profundización en su estudio, es inevitable considerar el comportamiento corporativo, la cultura y la personalidad corporativa de la empresa.

En el caso particular de las universidades, Nguyen y Leblanc (2001) definen la imagen organizacional universitaria como aquella que es percibida por el público y caracteriza una IES en consonancia con sus ideas, intereses y experiencias personales sociales, culturales e históricas. De ese modo, la universidad se identifica por su imagen visual, la cual personaliza las comunicaciones antes sus públicos y es el resultado de la percepción (identidad visual corporativa), que refuerza la imagen de la organización como expresión de su filosofía y cultura corporativa (Álvarez, 2005). Otros autores (Guédez y Osta, 2012), expresan que tal imagen se refiere a la imagen percibida por su público externo e interno, quienes, de acuerdo con su experiencia, intereses e ideas efectúan una valoración racional, cognitiva y emocional de las características y atributos de la institución.

En el ámbito de las IES existen diversos estudios sobre la imagen organizacional de las universidades; al respecto, Magierski y Kassouf (2003), realizaron un análisis de la imagen corporativa de cinco universidades de Sao Pablo mediante la matriz familiaridad-favorabilidad, con lo que verificaron el conocimiento y reputación de las universidades en determinado público; lo que le sirvió para planear estrategias comunicativas y mercadológicas.

Hoy día, en la literatura se refleja el amplio interés por el estudio de los factores de elección de una institución de educación superior para realizar los estudios universitarios. Entre ellos se destacan, la influencia de familiares, la diversidad y

flexibilidad de la oferta académica, la influencia de compañeros y profesores, y la imagen y reputación de la institución educativa (Baker y Brown, 2007). En ese sentido se subraya la importancia que tiene la gestión de la imagen corporativa en las instituciones y organizaciones para generar "valor" y lograr marcar las diferencias respecto a sus competidores. El posicionamiento de la marca universitaria implica la gestión de su imagen corporativa, con estrategias de comunicación destinadas a conseguir un lugar perceptible en la mente del público y de ese modo, lograr la diferencia (Hernández, 2015).

Hoy existen una gran diversidad de instituciones universitarias que responden al contexto donde ellas desarrollan sus procesos lo que denota competitividad; de tal modo, para que las estrategias de comunicación sean efectivas, se debe establecer cómo está posicionada cada cual en el conglomerado de universidades (Hernández, 2015). La gestión de la imagen corporativa condiciona el posicionamiento de esos centros. En tal sentido, Losada (2004), señala que se debe analizar el mapa de percepciones del mercado y el de la oferta académica de la universidad, a partir de las valoraciones de los segmentos elegidos para su análisis. En su gestión de imagen, la universidad debe alinear la estrategia institucional con sus públicos de interés implicados en su desarrollo y consolidación, lo que involucra la atención integral a la comunicación.

Esa integración (Losada, 2004), posibilita la supervivencia de la universidad y ofrece su presencia social en todos los aspectos de la vida del contexto, de modo que no se limite únicamente a una perspectiva de marketing, sino a una estrategia que logre el crecimiento de la dimensión institucional y el fortalecimiento de las relaciones y la integración de los públicos, lo que se refleja al exterior induciendo las siguientes derivaciones:

- Proveerá la aceptación social de sus "productos": egresados, investigaciones, publicaciones, etc.
- Atraerá el talento tanto en el alumno como en la docencia.
- Mantendrá con solidez y nitidez la identidad de la universidad en mercados cada vez más globalizados.
- Ganará más inversión pública y privada

La gestión de la imagen corporativa brinda grandes beneficios a la universidad lo cual ha sido demostrado desde la óptica del funcionamiento y competitividad de la organización universitaria (Treadwell y Harrison, 1994; McPherson y Schapiro, 1998; Druteikiene, 2011; Blázquez y Peretti, 2012), lo que contribuye al buen funcionamiento de la organización y genera mejores resultados de la institución educativa, al lograr la competitividad de la universidad, lo cual puede distinguirla de sus competidores por su prestigio y calidad educativa. También, desde el punto de vista de los estudiantes, Helgesen y Nesset (2007), Stevens et ál., y Polat (2011), reseñan que el logro de una lealtad en los estudiantes genera que, ellos mismos, recomienden la institución.

Se reflexiona entonces a partir de lo delineado, que la gestión de imagen corporativa e institucional debe insertarse dentro de una política estratégica coherente e integral, para lograr la aplicabilidad eficiente de un modelo de gestión de comunicación para las universidades, lo cual es un activo intangible que necesita otra mirada desde una sólida perspectiva sociocultural. Ello significa, también, para la universidad un conocimiento más profundo acerca de sí misma, articulada coherentemente, lo que le otorga garantía de éxito. El beneficio más importante de la imagen corporativa que logre configurar la universidad, parte del efecto de la identidad de marca correctamente comunicada al público sobre la base de las creencias y valores de la universidad, mostrado a través de las experiencias y percepciones de los públicos, que mantenidos en el tiempo logran una realidad corporativa e institucional que es la reputación corporativa.

1.6.1.- La reputación corporativa e institucional universitaria

La reputación corporativa es un activo estratégico de importancia para las instituciones y organizaciones. Como todos los activos intangibles, su gestión es tributaria de la identidad, de la cultura organizacional y de la imagen pública de la organización. Ella se incorpora al cuadro de mando del management estratégico global que lidera el DirCom (Costa, 2015). De ese modo, la gestión de la reputación no es más que la gestión de la identidad, la cultura, la ética, la imagen, la responsabilidad social, así como la Marca Corporativa como generadora de valor y la comunicación en su matriz identitaria.

En sí denota el reconocimiento que los grupos de interés de una Universidad hacen de su comportamiento académico y de la satisfacción de sus expectativas, de acuerdo con los compromisos adquiridos por ella, los que se expresan en su visión, misión y valores (Villafañe y Carreras, 2013); todo lo cual es crucial para la búsqueda constante de la excelencia.

Los autores Miotto, Del Castillo y Blanco (2019), dicen que la reputación universitaria tiene un efecto significativo y positivo en su legitimidad, lo que crea un entorno competitivo para ella y sus públicos, y exige de mejores resultados en términos de sus procesos sustantivos; según Naval (2015), excelencia en la docencia, en la investigación y en la transferencia del conocimiento (Ver la siguiente Figura 5).

Figura 5: Excelencia Académica y Reputación Universitaria

Fuente: Elaboración propia a partir de Naval (2015), Álvarez, 2021

La excelencia en la docencia incluye la forma de realizar la selección, promoción y cualificación del profesorado, el grado de internacionalidad, las iniciativas de innovación educativa, la calidad de los materiales y recursos para la docencia, el uso de las TIC, los MOOCs (cursos on-line masivos y abiertos), entre varios, y en cómo desarrollan y aplican las prácticas internacionales. Por su parte, relativo a

la investigación, esta se alcanza por la estancia en grupos consolidados, participación de proyectos I+D+i de carácter nacional e internacional, y en publicaciones en revistas de impacto, la participación en redes (Naval, 2015). Por último, la transferencia del conocimiento vista en una doble vertiente: económica empresarial y cultural-social, vinculado al acceso a la universidad, los costos, entre otros (Naval, 2015).

En la revisión de la literatura fueron identificados diversos modelos de gestión de la reputación corporativa universitaria (Ver Fig.6); entre ellos, el presentado por Naval (2015), donde se exponen los medios para lograr diversos fines estratégicos:

Figura 6: Modelo de Reputación Corporativa de Naval

Fuente: Elaboración propia a partir de Naval (2015), Álvarez, 2021

En este modelo resultan significativos sus componentes tales como la *diferenciación*, vital para que las universidades cuenten con un proyecto único, vinculado y relacionado con la identidad y la misión universitaria; la *financiación*,

que requiere de fondos públicos y privados, que posibiliten el desarrollo de la infraestructura para la docencia y la investigación; *la participación*, la que requiere la implicación de todos en el proyecto para que se facilite el sentido de pertenencia; la *comunicación*, tanto interna como externa, como máxima aspiración de las universidades; la *red de relaciones*, dado en la participación en redes; y la apertura al entorno, donde se incluye la extensión universitaria en su más amplio sentido.

Como parte de sus aportes, ese modelo tiene en cuenta aspectos como la diferenciación que es la propia identidad de la universidad, da valor a la filosofía institucional especificativamente a la misión, asume la gestión estratégica de la comunicación interna y externa y, aboga por los sistemas universitarios (red de relaciones). Sin embargo, no incorpora el diagnóstico de la reputación actual.

A ello se añaden, por su transcendencia y pertinencia, el análisis de los modelos de gestión de reputación corporativa universitaria de Mora (2015) y de Villafañe (2013).

En el primer caso, Modelo antropológico (Ver Fig. 7) de la gestión de la reputación corporativa de Mora (2015), se hace énfasis en el proceso de formación de la reputación, sobre todo en el papel que desempeña en ese proceso la comunicación. Para explicarlo, intenta entender la reputación de las organizaciones al tomar como referencia la de las personas. Sobre esa conceptualización algunos teóricos opinan que el modelo antropológico (comunicación como “encuentro”), refleja mejor la realidad que el denominado “cibernético”, que ve la comunicación como proceso de transmisión.

Este modelo, incluye dentro de sí, tres componentes;

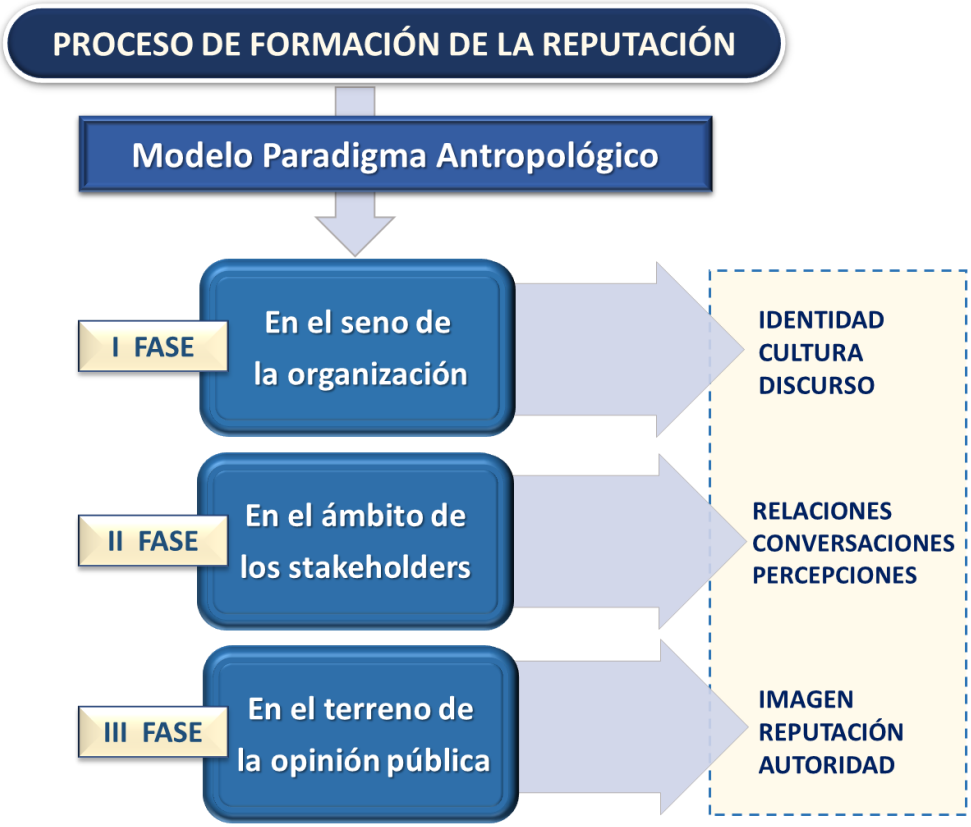
a) *Seno de la organización:* identidad, cultura, discurso. Contempla la identidad, conformada principalmente por la historia, la misión, la visión, y los valores como filosofía corporativa; la cultura, vista como la identidad personal y se manifiesta en el comportamiento, y el discurso de la organización.

b) *Ámbito stakeholders:* relaciones, conversaciones, percepciones. Observa “cómo” la organización se relaciona y dialoga con sus grupos de interés y conoce sus percepciones. Está conformada por relaciones, que se dan

cuando la organización entabla relaciones con diferentes grupos de interés; así como de conversaciones y percepciones.

c) *Terreno opinión pública:* imagen, reputación y autenticidad. Tiene como objetivo que el público conozca la organización como ella es, dice ser y se reconoce a través de la imagen, como indicadora de que una organización es identificada y conocida no solo por los que han mantenido alguna relación directa con ella, como son los antiguos estudiantes en el caso de la universidad; sino también por aquellos públicos que reciben influencias indirectas

Figura 7: Modelo de la Gestión de Reputación Universitaria de Juan Manuel Mora. Paradigma Antropológico

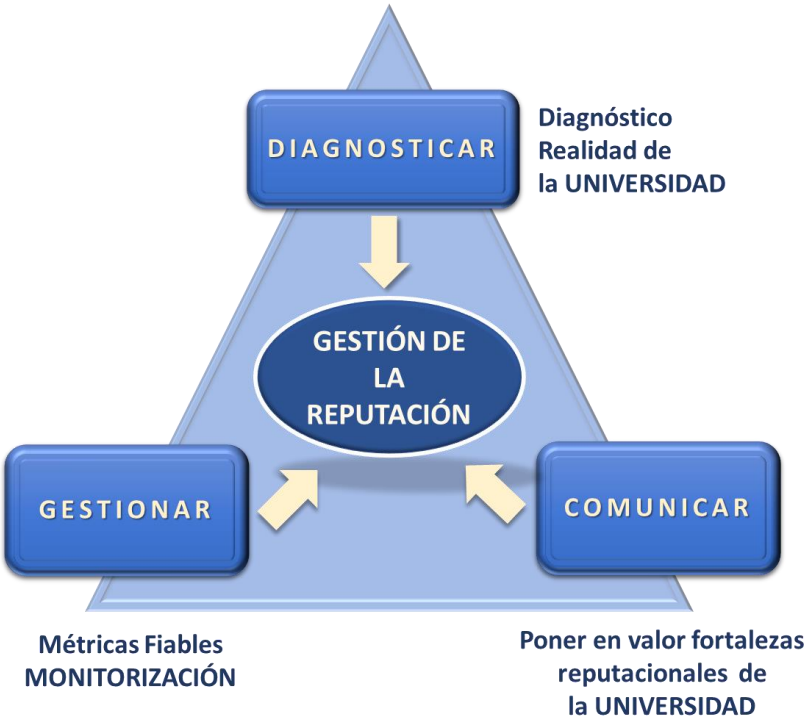


Fuente: Elaboración propia a partir de Mora (2015), Álvarez, 2021

No obstante, este modelo de proceso de formación de reputación, si bien incorpora un valor agregado a la imagen, además del conocimiento la valoración positiva o negativa, tiende a separar la realidad de la organización y la gestión de la reputación la cual es sistémica, holística y orgánica.

En el caso del modelo aportado por Villafañe (2013), denominado Modelo Estratégico de Gestión de Reputación Universitaria (Ver Fig. 8) parte de la premisa que los planes estratégicos de las universidades coinciden en perseguir la excelencia docente e investigadora de la comunidad universitaria, puesto que ya no es suficiente gestionar la Universidad desde una perspectiva exclusivamente académica; de ese modo es preciso activar otros resortes que caracterizan a cada IES para buscar un posicionamiento reputacional diferenciador. En el mismo incluye la trilogía: diagnóstico, gestión y comunicación desde dónde se formula la visión reputacional, la jerarquización de grupos de interés y objetivos de reputación, el diagnóstico como el reconocimiento de la realidad, el plan de mejora y de comunicación.

Figura 8: Modelo de la Gestión de Reputación Universitaria de Justo Villafañe. Gestión Proactiva de la Reputación Universitaria



Fuente: Villafañe (2013)

Al referirse a la reputación, Villafañe asevera que:

> *La reputación es como un poliedro irregular formado por numerosas caras -cada una se corresponde con un grupo de interés- cuyas superficies son diferentes y vienen determinadas por: la importancia de los grupos de interés en el plan estratégico de la*

> *Universidad y por el grado de satisfacción de ese grupo de interés con el comportamiento de la Universidad. (2013: 5)*

En su modelo, también expresa los cinco valores de la reputación universitaria: calidad docente, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social e internacionalización como valor transversal; cada cual, con sus variables descriptivas respaldadas por indicadores, que permiten medir la reputación corporativa.

Figura 9: Valores de Reputación Universitaria

Fuente: Villafañe (2013)

En resumen, Villafañe asume una gestión proactiva de la reputación al privilegiar el diagnóstico y la gestión, al analizar métricas confiables teniendo en cuenta valores y variables e indicadores de reputación universitaria; a la vez que hace énfasis en poner en valor ante la sociedad las fortalezas reputacionales de la universidad.

Como colofón a las descripciones realizadas sobre estos tres modelos de gestión de la reputación universitaria, entre otros muchos que existen, se expone una valoración critica de los mismos. El primer aspecto para resaltar es que cada autor asume la reputación desde su propia visión y experiencia, cada modelo se

compone de estructuras, terminologías y etapas diferentes, pero en esencia llevan implícitos aspectos comunes. Entre los aspectos está presente la identidad de la universidad como parte de su misión y atributo diferenciador, que tributa a la excelencia, también incorpora el relato, su narrativa, como la forma coherente y auténtica de llegar a los públicos.

A la identidad se le añade la cultura de la universidad y sus valores, enfocada en el comportamiento y la participación de todos los actores, el cultivo de la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones establecidas, incluyendo a aquellas que hoy se establecen en la INTERNET y las redes sociales. Otro aspecto en común es la orientación hacia los stakeholders, a través, de la calidad percibida y las experiencias acumuladas como resultado de las actuaciones de la universidad desde el punto de vista de la excelencia en la docencia, la investigación y la transferencia, a lo que se incorpora la gobernanza, la red de relaciones, la financiación y la internacionalización.

En cuanto a aspectos diferenciadores, se indica lo relativo a que algunos modelos puntualizan que no se gestiona una sola reputación, porque se originan múltiples reputaciones, con lo cual se coincide; así también ocurre con lo tangible e intangible, que tiene que ver con la percepción de la calidad y el componente emocional y de experiencia. Otros, no hacen explícita la formación de la imagen como eslabón importante en la configuración de la reputación, ni tienen tampoco en cuenta como parte de la gestión, la importancia del diagnóstico de la reputación actual de la universidad.

Se subraya que las categorías, componentes, variables y relaciones de los modelos, poseen en sentido general una clara interconexión sistémica y una indudable influencia del contexto sociocultural de la universidad. Por lo tanto, los modelos demuestran que:

- La reputación de las universidades es la sumatoria de bienes intangibles, que posee gran valor, y que requiere ser gestionada. Posee una dimensión objetiva, que es la calidad percibida de toda la actividad universitaria y una subjetiva que es el resultado de las percepciones de los públicos.

- Son referentes teóricos y metodológicos para la investigación y gestión profesional de la reputación universitaria en un contexto competitivo mediado por las reformas curriculares.
- En la gestión de la reputación corporativa están presentes los valores y atributos diferenciadores de la universidad, la innovación, él comportamiento y el liderazgo compartido en los amplios sectores sociales.
- La dirección de comunicación y las estrategias de comunicación juegan un papel importante en el proceso de formación de la reputación, ya que hacen explícita la identidad corporativa, y ponen en valor la marca universitaria a través de los medios de comunicación offline y online.
- La reputación universitaria depende no solo de la comunicación, sino también de la gestión y gobernanza institucional, con transparencia y sentido de responsabilidad social lo que evita la crisis reputacional.
- La conformación de la reputación se desarrolla y se pone en práctica en los siguientes ámbitos: en la organización, en los stakeholders y en la opinión pública.

En ese sentido se argumenta el criterio, de que estos modelos constituyen desde su propio paradigma un aporte a la gestión de la reputación corporativa universitaria. Por tanto, pueden ser aplicados para su gestión a partir de las adaptaciones de lugar, teniendo en cuenta las características particulares de cada universidad y contexto social.

Tanto los modelos de gestión estratégica de la imagen corporativa para empresas organizaciones e instituciones, aquí abordados, que han servido como antecedentes y referencia a la gestión de la comunicación universitaria, y el análisis de los modelos de reputación universitarias, ofrecen la visión, el camino y el soporte teórico-conceptual para crear y sustentar las bases teóricas metodológicas para el diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades dominicanas. Lo anterior es viable, independientemente de los contextos culturales, académicos y económicos donde han surgido y desarrollados esos modelos. Sus ámbitos y componentes son perfectamente utilizables y adaptables al modelo ya que parten de categorías y variables que son universales.

De todos ellos, y de la descripción llevada a cabo, sirven como referentes para el que será elaborado en la presente tesis los siguientes atributos:

- La identidad de la universidad desde una visión centrada en su misión, lo cual da valor a la filosofía institucional.
- La gestión estratégica de la comunicación interna y externa.
- La importancia de la reputación de las organizaciones desde referentes tales como la reputación de las personas, el encuentro y la cultura.
- La presencia de los stakeholders, la imagen y la reputación.
- La gestión proactiva de la reputación al privilegiar el diagnóstico y la gestión al analizar métricas confiables desde valores, variables e indicadores de reputación universitaria.
- El valor de las fortalezas reputacionales de la universidad.

EL CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES DOMINICANAS Y ESPAÑOLAS

MARCO METODOLÓGICO

PRELIMINARES

En este capítulo se expone de manera detallada, la justificación, los objetivos, y las preguntas de esta tesis doctoral. También se presenta la metodología empleada en cada una de las etapas del proceso de trabajo y su justificación razonada, así como los casos de estudio, así como la muestra utilizada con su correspondiente argumento. Por último, se especifican las técnicas de investigación utilizadas, para el desarrollo y la ejecución de la tesis.

2.1.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El interés que impulsa el desarrollo del tema de investigación - gestión de la comunicación institucional en las universidades de la República Dominicana - reside, en que hoy el sistema universitario dominicano se caracteriza por una demanda creciente de resultados que proceden tanto del sector nacional como internacional. En los momentos actuales las universidades dominicanas están teniendo cambios y evoluciones significativas desde el punto de vista demográfico, económico, político, social, cultural y tecnológico (UNAPEC, 2017).

La universidad dominicana se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones condicionadas por un grupo de factores tales como: reformas curriculares por competencias encaminadas a elevar el nivel de sus programas académicos, el desarrollo de la investigación y la innovación, la virtualización de la enseñanza, la transferencia de conocimiento y la internacionalización, todo ello en un contexto de crisis económica, social y sanitaria sin precedentes en el país y en el mundo. Ellas ocupan lugares rezagados en los Ranking de Universidades de América Latina del Times Higher Education y en el Web de Universidades que evalúan a las mismas en todas sus misiones principales: enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y perspectiva internacional, midiendo indicadores como la presencia, el impacto, la apertura, y la excelencia, por lo que las actuales circunstancias demandan con prontitud elevar el nivel de posicionamiento y reconocimiento social de las universidades a nivel interno y externo.

La ausencia de una política de gestión de la comunicación institucional coherente, sistemática y robusta articulada con la misión y valores de las universidades en

donde las estrategias de comunicación pongan en conocimiento lo que hace la universidad y cómo lo hace a nivel social, es una de las causas de que estas instituciones no ocupen un lugar destacado en dichos ránquings. La tesis parte de la premisa de que la gestión de la identidad, imagen y reputación universitaria a través del diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional puede contribuir de manera efectiva a potenciar la marca universitaria y sus atributos diferenciadores, logrando así mejores estándares de calidad y excelencia.

Las universidades necesitan dinamizar su oferta académica, desarrollar proyectos innovadores con responsabilidad social e ingresar así importantes activos financieros, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Es un objetivo esencial captar más estudiantes nacionales y extranjeros, mejores profesores e investigadores. La hipercompetitividad nacional e internacional es cada día más inmediata, decisiva y fuerte en todas las universidades, pero sobre todo en las universidades privadas por la propia comercialización de su oferta académica, todo ello exige de las instituciones universitarias un enfoque diferenciador donde la comunicación puede de jugar un papel preponderante en el éxito que se desea alcanzar.

Las universidades dominicanas tanto las estatales, como las privadas, carecen de estrategias integrales de comunicación y no poseen modelos de comunicación estratégica institucional que contribuya al éxito de la excelencia académica y a la notoriedad que demanda hoy el sistema de educación superior.

Las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas, aceleradas con las innovaciones tecnológicas de la información y la comunicación, otorgan especial protagonismo a la comunicación estratégica en una sociedad global; lo que constituye en el momento actual la supervivencia de todas las organizaciones sociales, condicionada por la confianza, la imagen y reputación que logren forjar. Las universidades son conscientes de esa realidad. Todo lo anterior tienen una significativa influencia en el proceso de gestión de las universidades en el orden académico, docente, investigativo, administrativo, de dirección y por ende comunicativo (UNAPEC, 2017). De ello se deriva que las universidades tienen que estar en una constante y permanente valoración crítica y objetiva de su accionar.

Por tanto, el modelo que se propone contribuirá a fortalecer la gestión proactiva y operacional de la comunicación estratégica institucional en las universidades de la República Dominicana, y hacer explícita su identidad, en un momento en que necesitan elevar la calidad y el posicionamiento reputacional de sus procesos académicos e investigativos y dar cumplimiento a su modelo educativo. De esa manera estarán en mejores condiciones de dar una respuesta tangible a la sociedad. Se revitalizarán, sus rasgos identitarios, los valores, su cultura, a través de una comunicación fluida, dinámica, relacional e interactiva con sus públicos de interés. Por otro lado, favorecerá impulsar la práctica profesional dentro del campo de la gestión estratégica de la comunicación institucional y corporativa en las organizaciones, y es además una valiosa contribución desde el punto de vista académico a los planes y programas de estudio de grado y posgrado en el ámbito de la Comunicación Institucional y Corporativa.

2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de esta investigación es la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades. La misma está orientada a analizar de forma comparada la gestión de la comunicación estratégica en las universidades de la República Dominicana y España. El estudio comprende cuatro universidades: dos dominicanas (pública y privada), y dos españolas (pública y privada), también estudia los modelos de comunicación estratégica e institucional aplicados a empresas y organizaciones, así como las publicaciones referidas a la gestión de la comunicación, identidad, imagen y reputación en las universidades.

El **objetivo general** de la investigación es diseñar un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana.

Se articula este objetivo general con los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar las particularidades de la educación superior y la excelencia académica universitaria.
2. Caracterizar el contexto de las universidades dominicanas y españolas.
3. Valorar los modelos de gestión de imagen y reputación institucional para las organizaciones.

4. Definir las bases teórico-metodológicas para el diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana.
5. Identificar los modelos de gestión de comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España.
6. Establecer las categorías e indicadores que definen la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas.

2.3.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La tesis pretende dar respuesta al problema científico de definir las bases teórico-metodológicas para el diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana. La presente investigación se asienta en el paradigma hermenéutico interpretativo y se cimenta en la metodología cualitativa, de ahí que se considere formular preguntas que orienten pertinentemente el estudio en un sentido. La metodología cualitativa es un procedimiento de recopilación de información que permite conocer y describir valores, culturas, normativas, sistemas simbólicos, actitudes y comportamientos, en ese sentido se pretende conocer las percepciones de los actores, políticas, estrategias y acciones de comunicación en las instituciones universitarias.

Se define así la primera gran interrogante:

¿Cómo debe ser el modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana?

Esta primera pregunta nos lleva a definir las siguientes cuestiones a Investigar:

CI1. ¿Cuáles son las particularidades de la educación superior y la excelencia académica universitaria?

CI2. ¿Cómo es el contexto de las universidades dominicanas y españolas?

CI3. ¿Cómo se configuran los modelos de gestión de imagen y reputación institucional para las organizaciones?

CI4. ¿Cuáles son las bases teórico-metodológicas para el diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica para las universidades de la República Dominicana?

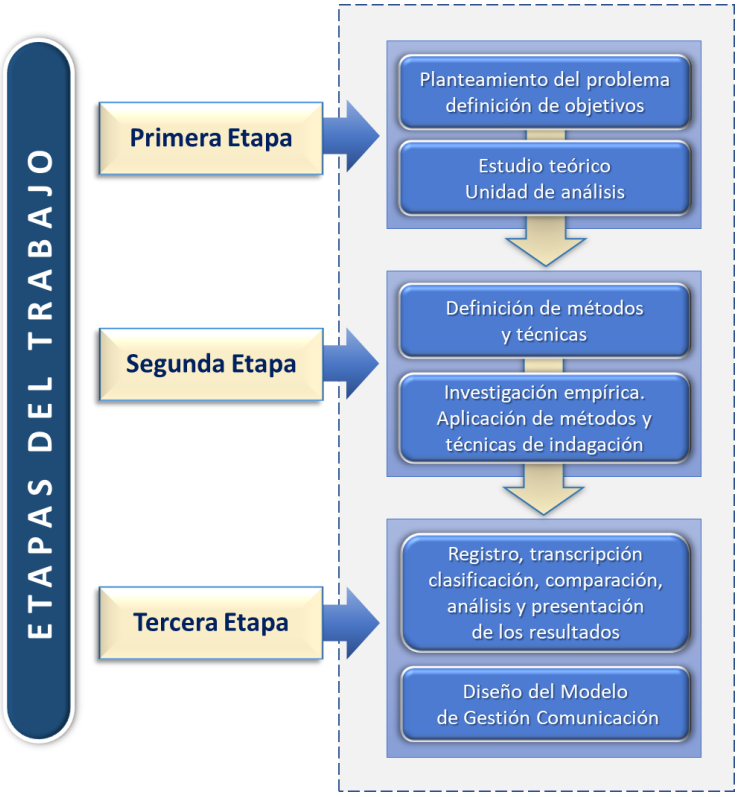
CI5. ¿Cuáles son las categorías e indicadores que definen la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas?

CI6. ¿Cuáles son los valores de imagen y reputación que condicionan un posicionamiento reputacional diferenciador en el contexto universitario?

2.4.- METODOLOGÍA

El proceso metodológico como se muestra en la figura 10, constó de tres etapas teniendo en cuenta la secuencia progresiva en este tipo de investigación.

Figura 10: Etapas del Proceso Metodológico



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

En la primera etapa se llevó a cabo el planteamiento del problema, definición de objetivos, el estudio teórico, así como el establecimiento de la unidad de análisis. Posteriormente en la segunda se inició el estudio de campo como parte del desarrollo de la investigación empírica aplicando los métodos y técnicas de indagación previamente definidos, lo que propició un grupo importante de evidencias. Ya en la tercera etapa, una vez aplicado los instrumentos se procedió al registro, transcripción, clasificación, comparación, análisis y presentación de los resultados. Y finalmente a partir de todo lo anterior, se diseña y se argumenta el Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional para las Universidades Dominicanas.

2.4.1.- Selección de la metodología de investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos se llevó a cabo la siguiente estrategia metodológica: La investigación se asienta en el saber comunicológico o comunicación aplicada**,** bajo el paradigma hermenéutico interpretativo el cual hace énfasis en la interpretación del objeto de estudio (Orozco, 1997) y se fundamenta asimismo en la perspectiva cualitativa en la que se utiliza el método de análisis de caso múltiple, análisis documental o bibliográfico, así como el uso de herramientas de recolección de datos como la entrevista en profundidad y focus group (grupos focales o de discusión). Es un estudio exploratorio, inductivo, descriptivo y analítico con un carácter interpretativo y holístico. A través de la aplicación de estos métodos se caracteriza y describe el objeto de estudio, se especifican sus propiedades, rasgos y tendencias en el caso que nos ocupa: la identidad, imagen y reputación corporativas en las universidades. Se basa en los presupuestos metodológicos de Hernández et ál., (2014). Toma en cuenta también la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (1967) aplicada posteriormente por Pandit (1996) como una forma de construcción del conocimiento y generación teórica, a partir del empleo de métodos inductivos de comparación de datos con la teoría.

2.5.- ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

- **Selección de los casos de estudios.**

Las unidades de análisis se han seleccionado según muestreo estructural. Aquí la condición de los sujetos entrevistados y categorías analizadas fueron

definidas por la investigadora atendiendo a las posibilidades de este tipo de muestro para la búsqueda de información y llevar a cabo la investigación. Se tomó como condición la representatividad de las universidades públicas y privadas que se mencionan a continuación para realizar una investigación comparada, lo que permitió confrontar y establecer similitudes y diferencias en la gestión de comunicación estratégica institucional en contextos sociales específicos, acordes con los objetivos de la investigación.

2.5.1.- Muestra

En el caso del método cualitativo por la naturaleza de la investigación la técnica de muestreo utilizada es la de muestreo no probabilístico, no es una selección aleatoria. Los sujetos en la muestra fueron seleccionados en función de la accesibilidad con un criterio intencional. Tipo de muestreo que se utilizó: muestreo por conveniencia.

Teniendo en cuenta los objetivos de la tesis fueron seleccionadas las siguientes universidades (Ver cuadro 2), por considerarlas representativas dentro del ámbito de la educación superior de República Dominicana y de España.

Cuadro 2: Universidades Objeto de Estudio

UNIVERSIDADES REPÚBLICA DOMINICANA	UNIVERSIDADES ESPAÑA - BARCELONA
UNAPEC UNIVERSIDAD APEC (privada)	Universidad Internacional de Cataluña uic barcelona (privada)
Universidad Autónoma de Santo Domingo PRIMADA DE AMERICA / Fundada el 28 de octubre de 1538 UASD (pública)	upf. Universitat Pompeu Fabra Barcelona (pública)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

2.5.1.1.- Universidad APEC

La Universidad APEC es la Institución primogénita de Acción Pro-Educación y Cultura (APEC), constituida en 1964 cuando empresarios, comerciantes, profesionales y hombres de iglesia, deciden crear una entidad sin fines de lucro, impulsadora de la educación superior en la República Dominicana. Nace con el nombre de Instituto de Estudios Superiores (IES), y, en septiembre de 1965, crea su primera Facultad con las Escuelas de Administración de Empresas, Contabilidad y Secretariado Ejecutivo Español y Bilingüe. En 1968, mediante Decreto No.2985, el Poder Ejecutivo le concede el beneficio de la personalidad jurídica para otorgar títulos académicos superiores, con lo cual la Institución alcanza categoría de Universidad (UNAPEC, 2019).

La Universidad APEC (UNAPEC), es una de las universidades privadas más destacada y acreditada de la República Dominicana en la esfera de los servicios y los negocios, siendo en ese sentido un referente importante, esto le concede un atributo diferenciador con el resto de las otras universidades privadas. Trabaja de manera activa en los procesos de perfeccionamiento docente, investigativo y de extensión. Posee además una variada y diversificada oferta de grado y posgrado, posgrado online y ofertas de extensión, así como los estudios de idiomas que se ofrecen a través de la Escuela de Idioma de UNAPEC. En el siguiente cuadro 3 se expone la dimensión académica y administrativa de la Universidad.

Cuadro 3: Dimensión Académica y Administrativa de UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC		
Programas de grado		**Estudiantes matriculados en grado**
19		7408
Programas de posgrado		**Estudiantes matriculados**
Doctorado	1	Proceso de admisión
Maestría	16	1.571
Especialidades de posgrado	3	24
Recursos Humanos		
Personal docente e investigador		**PDI** 759
Personal de administración y servicio		**PAS** 625

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

2.5.1.2.- Universidad Autónoma de Santo Domingo

La Universidad de Santo Domingo fue creada mediante la Bula In Apostolatus Culmine, expedida el 28 de octubre de 1538 por el Papa Paulo III, la cual elevó a esa categoría el Estudio General que los dominicos regentaban desde el 1518, en Santo Domingo, sede virreinal de la colonización y el más viejo establecimiento colonial del Nuevo Mundo. La universidad de Alcalá de Henares fue su modelo y como tal fue portaestandarte de las ideas de renacentistas que surgirían del mundo medieval, del que emergía la España de los días de la conquista.

La UASD, es la universidad pública más grande y destacada de la República Dominicana. Tiene recintos en las diferentes provincias del país; posee un grupo importante de institutos de investigación con un desarrollo significativo (UASD, 2019).

La UASD posee una variada y diversificada oferta de grado, posgrado y extensión. La UASD por ser la universidad pública más grande de la República Dominicana cuenta con 9 Facultades, y 50 escuelas diseminadas entre sus Facultades e importantes institutos de investigación. A continuación, se muestra en el cuadro 4 la dimensión académica y administrativa de la UASD.

Cuadro 4: Dimensión Académica y Administrativa de la UASD

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO		
Programas de grado		**Estudiantes matriculados en grado**
117		126.627
Programas de posgrado		**Estudiantes matriculados**
Doctorado	1	23
Maestría	51	1000
Especialidades de posgrado	53	1200
Recursos Humanos		
Personal docente e investigador		**PDI** 3.429
Personal de administración y servicio		**PAS** 5,148

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

2.5.1.3.- Universidad Internacional de Cataluñag

La Universitat Internacional de Catalunya comenzó oficialmente sus actividades académicas en octubre de 1997. La Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria (LRU) junto con la Ley 26/1984 del Parlamento de Cataluña ofrecieron el marco jurídico adecuado para promover una universidad con capacidad para otorgar títulos oficiales. La Fundación Familiar Catalana tomó la responsabilidad de elaborar el proyecto académico. Con este decreto de aprobación se reconocía la creación de UIC Barcelona, que desplegaba su actividad en cinco facultades y con la aprobación de diez titulaciones. Cerca de cuatrocientos alumnos inauguraron los nuevos edificios del campus universitario de Barcelona y Sant Cugat del Vallès (UIC Barcelona, 2019).

La Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), posee prestigio dentro de la oferta privada española, con una destacada proyección internacional e inmersa en un proceso de desarrollo de la innovación y la investigación. Posee dobles titulaciones internacionales y una amplia oferta de másteres, postgrados y cursos de formación continua. Con relación a la investigación la UIC Barcelona tiene varios institutos y grupos de investigación (UIC Barcelona, 2019). El siguiente cuadro 5, ilustra la dimensión académica y administrativa de la UIC Barcelona.

Cuadro 5: Dimensión Académica y Administrativa de la UIC Barcelona

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CATALUÑA		
Programas de grado		**Estudiantes matriculados en grado**
17		3.751
Programas de posgrado		**Estudiantes matriculados**
Doctorado	4	238
Maestría	39	667
Diplomatura de posgrado	41	356
Recursos Humanos		
Personal docente e investigador		**PDI** 656
Personal de administración y servicio		**PAS** 403

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

2.5.1.4.- Universidad Pompeu Fabra (UPF)

La Universidad Pompeu Fabra fue creada en el año 1990 por la Generalitat de Cataluña con el objetivo de establecer una universidad pública orientada a la excelencia académica y de contribuir al desarrollo del país. Con el propósito de alcanzar esta finalidad, la UPF se ha ido desplegando a lo largo de estos años con estrictos criterios de calidad en todas sus actividades, y ha configurado un modelo de universidad urbana estrechamente vinculada a la ciudad de Barcelona.

Como universidad, ha sido selectiva en los ámbitos del saber que han incorporado para poder concentrarse fundamentalmente en investigación y la formación en las diversas dimensiones del ser humano, incluyendo la biológica, la comunicativa o la social. Estas características, se han mantenido y la han convertido en uno de los rasgos propios -eminentemente positivo- y le ha permitido a la UPF mantener una escala idónea para la formación de una comunidad universitaria cohesionada (UPF, 2019).

La UPF, es una universidad pública, y moderna, siendo una de las primeras universidades del país, también es de las primeras de europea y del mundo por su rápido y destacado crecimiento y desarrollo en diferentes ámbitos del conocimiento, en la docencia y fundamentalmente en la investigación. La Universidad Pompeu Fabra cuenta con una extensa y variada oferta académica de grado y doble grados, másteres y doctorados. En el cuadro 6, que se muestra se ilustra la dimensión académica y administrativa de la UIC Barcelona.

Cuadro 6: Dimensión Académica y Administrativa de la UIC Barcelona

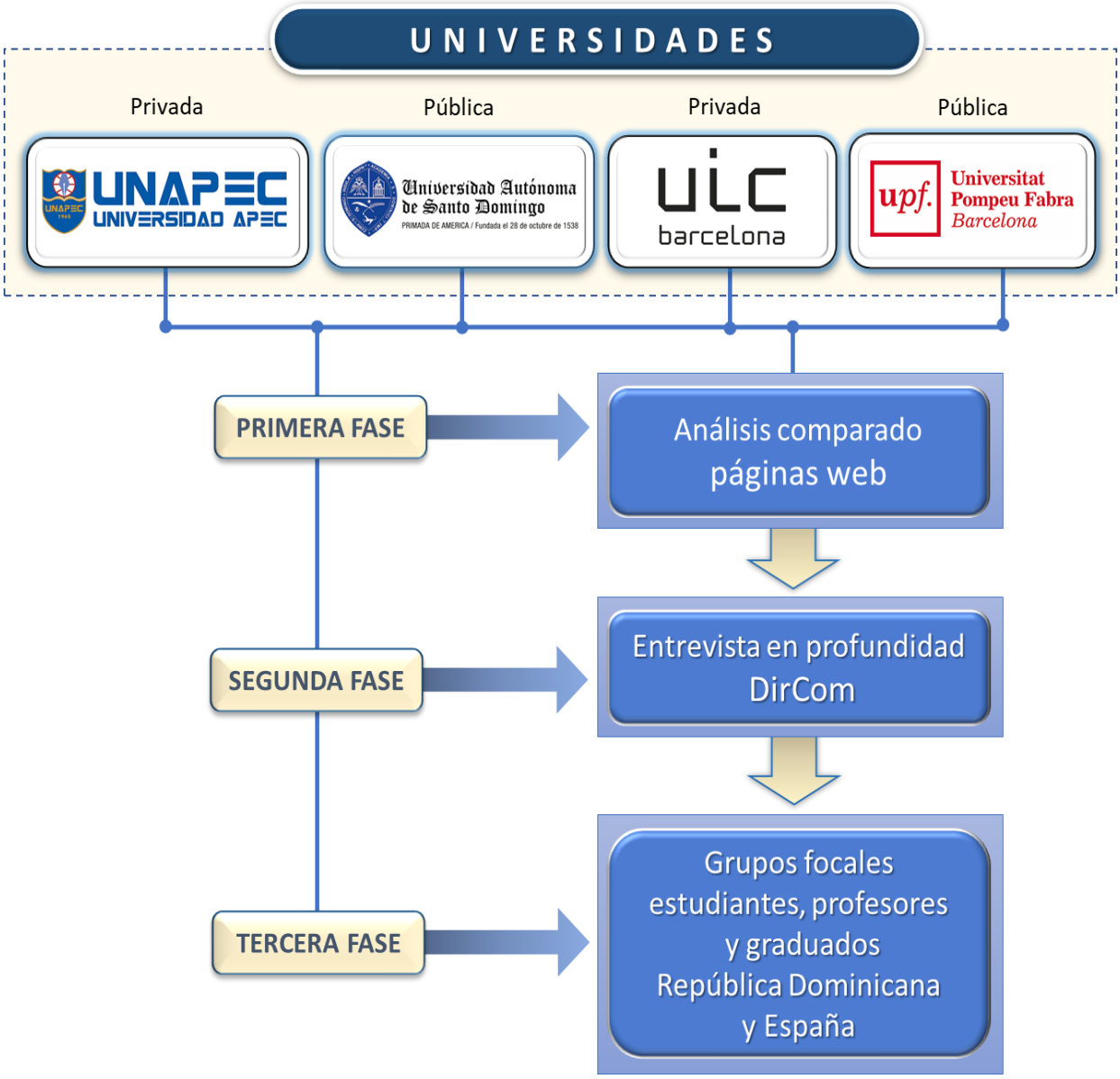
Programas de grado		**Estudiantes matriculados en grado**
27		10.336
Programas de posgrado		**Estudiantes matriculados**
Doctorado	**9**	**1.115**
Maestría	**35**	**1.229**
Especializaciones		
Recursos Humanos		
Personal docente e investigador		**PDI 1.583**
Personal de administración y servicio		**PAS 701**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

2.6.- ESTUDIO DE CAMPO. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para la formulación del modelo de gestión de comunicación estratégica institucional, el estudio de campo estuvo estructurado en tres fases representadas en la figura 11.

Figura 11: Fases del Trabajo de Campo



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

La aplicación de las siguientes técnicas de investigación en cada una de las fases y su posterior análisis (Ver Cuadro 7), permitieron diseñar el Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional para las Universidades de

la República Dominicana. Se aplica el estudio de casos múltiples, teniendo en cuenta las cuatro universidades que forman parte de la muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación.

Cuadro 7: Técnicas de Investigación Aplicadas

TÉCNICA	UNIVERSIDADES	PARTICIPANTES
	F A S E I	
Análisis comparado de las páginas web	www.unapec.edu.do www.uasd.edu.do www.uic.es www.upf.edu.es	Observaciones propias
	F A S E II	
Entrevista en profundidad	**UNAPEC** **UASD** **UIC (Barcelona)** **UPF**	Directores de Comunicación y el entrevistador
	F A S E III	
Grupos focales	**UNAPEC** **UASD**	**Grupos: R. Dominicana** **Grupo 1**: 8 estudiantes de grado. **Grupo 2:** 8 estudiantes de grado. **Grupo 3:** 8 egresados de estudio de grado y maestría **Grupo 4**: 6 profesores de comunicación Moderador y ayudante
	UIC (Barcelona) **UPF**	**Grupos: España** **Grupo 1**: 8 estudiantes de grado. **Grupo 2:** 8 estudiantes de grado. **Grupo 3**: 8 egresados de estudio de grado y maestría **Grupo 4:** 6 profesores de comunicación Moderador y ayudante

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

PRIMERA FASE:

Análisis comparado de las webs institucionales de las universidades: Se estimó la necesidad de analizar las páginas web de las universidades por considerarlas dentro del ámbito del entono online un espacio esencial donde se brinda información y servicio, y se establece además una interacción permanente desde el punto de vista de la comunicación interna y externa, lo que contribuye a conformar una buena imagen y reputación.

Para realizar el análisis comparativo de las webs de las universidades se determinaron un grupo de categorías partiendo de los autores Pardo (2005) y

Ortega y Hassan (2013), así también se definieron indicadores y descriptores con su correspondiente indización, lo cual facilitó el estudio y la comparación sobre la base de criterios comunes de evaluación.

El objetivo del análisis se centró en observar fundamentalmente el manejo de la marca e identidad visual corporativa en la navegación de la web, su accesibilidad, coherencia e interacción, los niveles de actualización de la información; y la dinámica comunicativa con sus públicos (usuarios) a través de los canales de comunicación y vías de contacto.

SEGUNDA FASE:

Ejecución de entrevistas en profundidad: Se consideró la importancia de aplicar esta técnica de investigación como fuente primaria de información para conocer de manera directa la gestión de comunicación en las universidades. Fue aplicada a los cuatro directores de comunicación de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España. El diseño del cuestionario semiestructurado tuvo como base a los autores Almanza-Martínez (2011), Túñez -López (2012), Simancas - González y García López (2017). Para facilitar la aplicación y organización de las preguntas la entrevista se estructuró en cuatro bloques:

I. Planificación estratégica de la comunicación
II. El departamento de comunicación y su organización
III. Los stakeholders, herramientas y canales de comunicación
IV. Imagen y reputación universitaria

El objetivo fundamental de la entrevista fue conocer el desarrollo de la gestión de comunicación, los propósitos de la comunicación universitaria, determinar los modelos predominantes y las estrategias utilizadas. Las entrevistas se llevaron a cabo en las respectivas sedes universitarias de República Dominicana (Santo Domingo) y España (Barcelona) con una duración promedio de una hora y media cada una.

TERCERA FASE:

Correspondió a la realización de los grupos focales: Se llevaron a cabo ocho grupos de enfoque para lo cual se elaboró un guion de preguntas estructurado en tres partes, con el objetivo de conocer como las universidades estudiadas manejan la comunicación a través de los medios de comunicación online y offline y que nivel de percepción se tiene de ellas. En la selección de la muestra se tuvo en cuenta la relevancia de estos públicos en el ámbito universitario.

- Grupos Focales República Dominicana

Cuatro grupos focales aplicados a estudiantes, egresados y profesores de la República Dominicana:

- Grupo 1: 8 estudiantes del grado comunicación publicitaria de la *Universidad Iberoamericana*, con un promedio de edad de 18 a 21 años.
- Grupo 2: 8 estudiantes del grado comunicación publicitaria de la Universidad Iberoamericana, con un promedio de edad de 18 a 21 años.
- Grupo 3: 8 egresados de estudio de grado y maestría en comunicación social de la *Universidad Católica de Santo Domingo*, con un promedio de edad de 25-32 años.
- Grupo 4: 6 profesores de comunicación de la *Universidad Iberoamericana*, (Masters) con promedio de edad de 28 a 57 años.

- Grupos Focales España

Cuatro grupos focales aplicados a estudiantes, profesores y egresados de España:

- Grupo 1: 8 estudiantes del grado comunicación en las organizaciones de la *Universidad Autónoma de Barcelona*, con un promedio de edad de 18 a 21 años.
- Grupo 2: 8 estudiantes del grado comunicación en las organizaciones de la *Universidad Autónoma de Barcelona*, con un promedio de edad de 18 a 21 años.

- Grupo 3: 8 egresados de estudio de grado y maestría en comunicación social de la *Universidad Ramón Llull*, con un promedio de edad de 25-32 años.
- Grupo 4: 6 profesores de comunicación de la *Universidad Autónoma de Barcelona*, (Máster y Doctores) con un promedio de edad de 32 a 57 años

EL CAPÍTULO III

ANÁLISIS COMPARADO DE LAS PÁGINAS WEB DE CUATRO UNIVERSIDADES

ESTUDIO EMPÍRICO

PRELIMINARES

En el capítulo que a continuación se presenta, se muestra el análisis de las páginas web de las cuatro universidades públicas y privadas seleccionadas de República Dominicana y España como estudio de caso. Se detallan las categorías, indicadores, descriptores e indización definidos para el estudio del contenido. Así como el análisis individual y comparado a partir del comportamiento de las categorías. De igual manera, se expone el análisis de cómo es el tratamiento y el comportamiento de la información ofrecidas desde los sitios web de las universidades objeto de estudio para sus públicos de interés. Este capítulo cierra con un apartado de conclusiones parciales.

3.1.- PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. ANÁLISIS COMPARADO DE LAS PÁGINAS WEB

Para realizar el análisis de las páginas webs de las universidades lo que corresponde a la primera fase de la investigación empírica se determinaron los siguientes objetivos:

3.1.1. - Objetivos del análisis:

- Evaluar el manejo de la marca e identidad visual corporativa en la navegación de la página web, su accesibilidad, coherencia e interacción.
- Determinar las semejanzas y diferencias entre las webs de las universidades públicas y privadas en función de la información y comunicación de estas con sus stakeholders.
- Analizar el nivel de información y comunicación de las webs universitarias.
- Examinar la eficiencia comunicativa de la web a través de sus canales de comunicación y vías de contactos.

3.2.- MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Como se argumenta en el Capítulo 2, se seleccionaron estas universidades públicas y privadas del ámbito de la educación superior de República Dominicana

y de España por ser instituciones representativas del sector, su influencia en sus comunidades y conveniencia para el estudio.

Cuadro 8: Universidades Seleccionadas Tomando en Cuenta su Influencia en la Población

OBJETO DE ESTUDIO	**La gestión de la comunicación estratégica en las universidades de la República Dominicana**
MUESTRA SELECCIONADA	**UNIVERSIDADES DOMINICANAS:** • Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) *(pública)* • Universidad APEC (UNAPEC) *(privada)*
	UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS: • Universidad Pompeu Fabra (UPF*)(pública)* • Universidad Internacional de Cataluña (UIC) *(privada)*
UNIDADES DE ANÁLISIS	**LAS WEBSITES UNIVERSITARIAS:** • *www.upf.edu* • *www.uic.es* • *www.uasd.edu.do* • *www.unapec.edu.do*

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

3.3.- METODOLOGÍA Y DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS, INDICADORES, DESCRIPTORES E INDIZACIÓN

El impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y dentro de ellas la INTERNET han propiciado que hoy la página web universitaria sea el canal y medio de comunicación que más se utiliza para la comunicación con los públicos internos y externos. El primer contacto que tiene la universidad con los stakeholders se hace a través de la web institucional por ser esta una vía para mantenerlos informados y actualizados sobre la historia de la universidad, su estructura organizacional, la internacionalización de la enseñanza, los procesos de admisión, sus políticas y planes estratégicos institucionales, las acciones de responsabilidad social y principalmente la oferta académica de grado, posgrado y extensión universitaria. A través de ella, la universidad ofrece un grupo de servicios y productos educativos a la comunidad académica en general. La INTRANET facilita el uso del entorno virtual de aprendizaje y la misma establece el vínculo sistemático entre estudiantes y profesores.

En la gestión de la comunicación institucional universitaria y su orientación estratégica, la web, como medio y canal de comunicación, juega un papel relevante; de ahí que la universidad y su dirección de comunicación trabajen por tener un sitio web óptimo, flexible, versátil, con contenido apropiado acorde a su filosofía corporativa y a sus segmentos de públicos.

Para la universidad, instituir una estrategia de calidad en su comunicación institucional, principalmente en lo que se refiere a la comunicación online, o avanzar en la incorporación de servicios de valor agregado a través de sus recursos tecnológicos, son aspectos indispensables en la gestación y afianzamiento de su prestigio social (Ortega y Montero, 2013).

La web en su concepción creativa e informativa, como medio de comunicación, se caracteriza por la interactividad como un proceso que se establece de manera multidimensional, y al mismo tiempo dinamizador de la comunicación (Diaz, 2008; Cardoso, 2011). La web debe lograr un vínculo directo con el público de interés con una eficaz estructura de navegación donde los recursos multimedia han de obtener una experiencia positiva del usuario en función de sus intereses y necesidades.

En la gestión de la comunicación estratégica universitaria, la digital adquiere una dimensión relevante de acuerdo con el desarrollo e impacto de la web 2.0; por lo que una tarea medular es alcanzar un sitio web eficaz; en ese sentido Pardo acota que:

> *En los ámbitos donde se genera y distribuye conocimiento, la comunicación institucional es sólo una faceta más de la estrategia global. El verdadero éxito consiste en el uso productivo de la información, en su eficacia y en la tasa de retorno, entendido esto como rapidez en el acceso a la comunicación institucional, incremento de la imagen de la organización, descompresión de algunas tareas administrativas, ahorro de recursos humanos y materiales, gestión eficiente del conocimiento y otras tantas consecuencias desencadenantes. (2005: 8)*

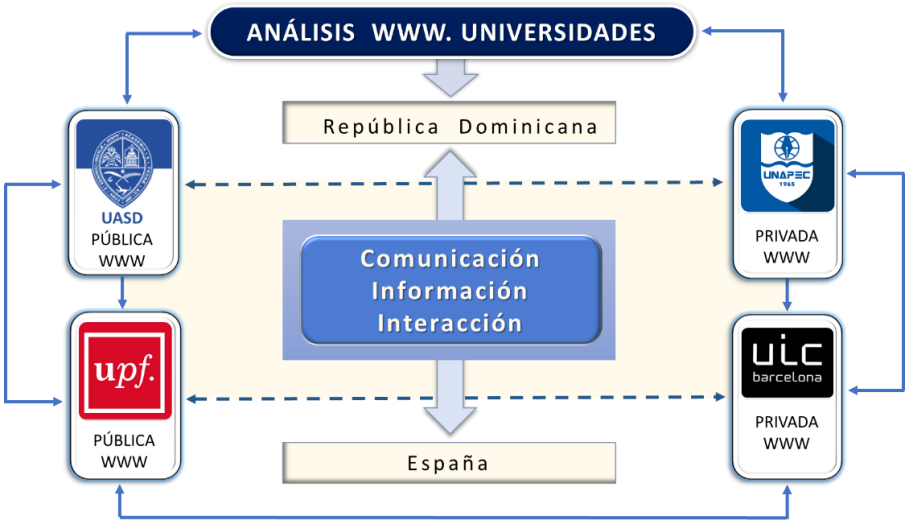
De hecho, la comunicación, la identidad, la imagen y reputación corporativa profesionalmente gestionadas son activos intangibles que potencian la marca universitaria y su reputación positiva. La universidad ha de comunicar en la web los valores que la definen: docencia, investigación, infraestructura tecnológica, empleabilidad y la internacionalización como eje transversal.

Para el análisis de las páginas web se estableció un análisis cualitativo de carácter descriptivo y se definió un grupo de categorías con sus correspondientes indicadores y descriptores teniendo como base la propuesta de indicadores establecidas por los autores Ortega y Montero (2013) en la investigación sobre el análisis y evaluación de sitios web universitarios españoles a partir del proceso de Bolonia; así como de la investigación realizada por los autores Carrillo, Castillo y Blanco (2013) sobre la transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs; también, de la tesis doctoral "La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes webs" de Sánchez (2014). Se ha de mencionar que estas categorías fueron contextualizadas y adecuadas por la autora de la tesis; los indicadores y descriptores se agruparon en cinco categorías según los objetivos del análisis. Para facilitar el estudio de estas se procedió a realizar la indización y la correspondiente operacionalización (Ver Anexo 3.1 y 3.2), lo cual permitió realizar una valoración sobre la base de criterios comunes.

3.4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS PÁGINAS WEB

En la primera fase de la investigación, se procedió a realizar el análisis individual de cada una de las páginas webs de las universidades objeto de estudio (Figura 12), teniendo en cuenta el sistema de categorías, indicadores, descriptores e indización anteriormente definidos.

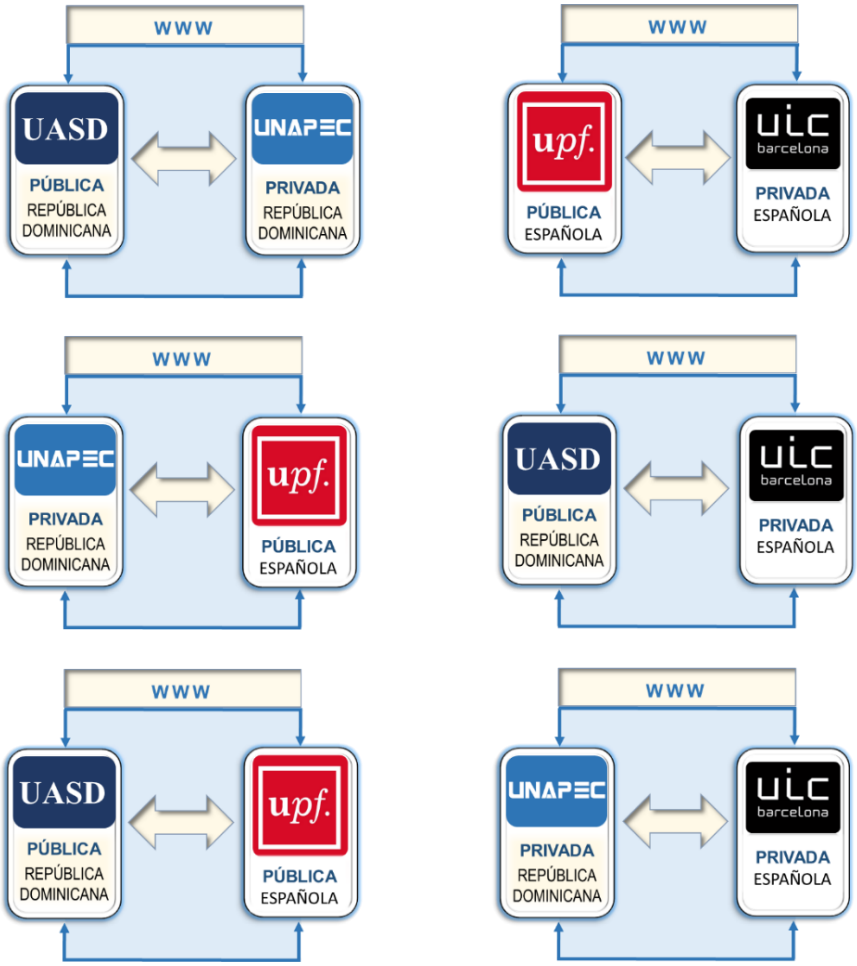
Figura 12: Representación de las Universidades Públicas y Privadas de República Dominicana y España



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Posteriormente en un segundo momento, se realizó un análisis comparativo, según las semejanzas y diferencias detectadas entre las webs de las universidades públicas y privadas (Figura. 13). Para ello se elaboraron seis matrices comparativas con sus respectivos cuadros resúmenes, donde se reflejó el comportamiento y valoración de cada categoría a partir de la indización efectuada. Dicho análisis se encuentra reflejado de manera detallada en el (Anexo 3.3) de la tesis.

Figura 13: Representación Comparativa Webs Universidades Públicas y Privadas de República Dominicana y España



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

A partir de lo anterior fue llevada a cabo una valoración general, por categorías, de los sitios web, teniendo en cuenta los criterios resultantes del análisis comparativo a partir de las categorías, indicadores, descriptores e indización realizada. En la Tabla 3.1 se representan las cuatro universidades públicas y

privadas, donde se muestra la valoración resultante de cada aspecto sobre la base del comportamiento de los indicadores estudiados, así como la estimación global.

Tabla 3.1 *Cuadro Comparativo Global.*

VALORACIÓN GENERAL				
UNIVERSIDADES				
CATEGORÍAS	UASD PÚBLICA REPÚBLICA DOMINICANA	UNAPEC PRIVADA REPÚBLICA DOMINICANA	uic barcelona PRIVADA ESPAÑOLA	upf. PÚBLICA ESPAÑOLA
C1	Media-Media	Media-Alta	Media-Alta	Alta
C2	Media	Media-Media	Media-Alta	Alta
C3	Media-Alta	Media-Alta	Media-Alta	Alta
C4	Media-Baja	Media-Media	Media-Alta	Alta
C5	Media-Baja	Media-Media	Media-Alta	Alta
VALORACIÓN GLOBAL	MEDIA	MEDIA-MEDIA	MEDIA-ALTA	ALTA

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

NOTA. En la tabla se reflejan las valoraciones por categorías de cada una de las universidades, así como la valoración global resultante.

Como se aprecia, las universidades españolas presentan una mejor valoración que las dominicanas. Como es evidente, se destaca el sitio web de la Universidad Pompeu Fabra, la cual presenta una valoración global alta en cada una de las categorías e indicadores analizados al poseer un excelente comportamiento de los indicadores analizados, seguida de la Universidad Internacional de Cataluña. En cambio, las instituciones con menor valoración son la Universidad Autónoma de Santo Domingo y la Universidad APEC.

En sentido general se destaca que las cuatro universidades públicas y privadas presentan similitudes y diferencias en el grupo de categorías e indicadores evaluados. En la categoría *ASPECTOS GENERALES*, los cuatro sitios webs reflejan sus propósitos, muestran el diseño general de la web, las ofertas formativas con

sus últimos planes de estudio, así como los contenidos de actualización periódica y los avances en materia formativa e investigativa.

De igual manera, con relación a la *IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*, todas contienen la historia y filosofía institucional y los planes estratégicos institucionales, muestran las estructuras de los órganos de gobierno y las autoridades, y establecen una relación con los stakeholders internos y externos, así como la facilidad de contacto con la institución entre otros aspectos. También son observadas en las categorías *CONTENIDO Y REDACCIÓN* al reflejar los perfiles informativos orientados, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores y la claridad en la redacción y lenguaje.

Asimismo, en las categorías *RECURSOS MULTIMEDIA y VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL*, también son visualizadas semejanzas y diferencias respecto a los recursos multimedia, en específico, su utilización como complementos informativos a los usuarios, calidad de la fotografía y la presencia de sección con infografía. Con relación a la vinculación nacional e internacional, concerniente a la presencia en los portales webs información de carácter nacional e internacional, específicamente sobre los vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades nacionales e internacionales y con el sector empresarial y acreditaciones, además de los grupos y redes de investigación internacional y sus contactos. Sin embargo, después de analizar los resultados obtenidos, cabe reseñar que, en el caso de las categorías mencionadas anteriormente, la UNAPEC, la UASD, la UCI Barcelona manifiestan de manera coincidente las siguientes debilidades:

- En lo referente a la categoría *ASPECTOS GENERALES*, en lo relativo al indicador diseño general de la Web, tanto la UNAPEC**,** la UASD y la UIC Barcelona adolecen de una estructura de navegación (interfaz web) funcional, puesto que las webs presentan una estructura medianamente comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), lo cual no permite plenamente la conexión, la interacción, la comunicación e información, así como una navegación, fácil, eficaz y cómoda por parte del usuario.

- Tanto la UNAPEC como la UASD, no actualizan con sistematicidad los contenidos de actualización periódica en lo referente a la información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica y actividades desarrolladas, así como la información sobre los avances en materia formativa e investigativa.

- Con relación al diseño general del sitio web de la UASD, este no posee la suficiente coherencia, uniformidad y consistencia, a pesar de mantener una misma línea gráfica; no ofrece una relación lógica en toda su estructura y parte que la conforman, lo cual no permite al usuario identificarse fácilmente con ella. Igualmente, en lo referente a la información sobre la oferta formativa la web carece de contener una información más detallada sobre el pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos.

- Se ha constatado un grupo de disfunciones en los indicadores de la categoría *IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*; en relación con la presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa, la UNAPEC y la UIC Barcelona aún adolecen de la presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa, y los principales datos técnicos para la adecuada aplicación de la identidad visual a los diferentes soportes y medios de comunicación. En cambio, estas normas de uso de la identidad visual, en la web de la UASD, no aparecen. Respecto al indicador visibilidad y accesibilidad a la Dirección de Comunicación Institucional (DirCom) tanto en la UNAPEC como en la UASD es poco visible y accesible, y por su parte la UIC Barcelona no la tiene en cuenta.

- Al respecto del diseño de la página web, en lo concerniente a la ubicación del logotipo en la cabecera del home page de la UNAPEC, el mismo no es adecuado, lo cual dificulta su visibilidad. Por su parte, la UASD no logra una adecuada coherencia en la apariencia de la identidad visual en la navegación de la página. En lo que respecta a la estructura de los órganos de gobierno y autoridades académicas, las tres universidades no ofrecen toda la información referida a la nomenclatura de cargos, responsabilidades, contemplando todas las vías de contacto y comunicación: correos electrónicos, teléfonos, la intranet y las plataformas digitales.

- De igual manera la UNAPEC, la UASD y la UIC Barcelona con relación al indicador perfil profesional del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación con relación a la información sobre los perfiles docentes, responsabilidades, intereses informativos y de investigación las mismas carecen de una información explícita y detallada en sus websites. En tanto, la UPF, posee una mejor presentación de la información referida a ese indicador. En esa misma línea la UNAPEC no contempla en su sitio la presentación de los grupos de investigación, y personal implicado y todo lo relativo a los campos y líneas de investigación, y la UASD no lo amplía ni lo desarrolla de manera óptima.

- Sobre las categorías *CONTENIDO Y REDACCIÓN* se ha detectado que la UNAPEC, la UASD y la UIC Barcelona, respecto a los perfiles informativos orientados, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores no logran toda la facilidad de acceso al contenido especializado. A la par, en lo concerniente a los RECURSOS MULTIMEDIA, la UNAPEC y la UASD no aplican de manera favorable los mismos como complementos informativos a los usuarios (videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido) para optimizar así los objetivos corporativos e institucionales y lograr una mayor interactividad del sitio web.

- Por otra parte, la UNAPEC, la UASD y la UIC Barcelona, relacionado con el indicador presencia y representación de la sección con infografía, tablas y gráficos como contenido visual de la web no lo aplican de manera debida, puesto que no representan con exactitud los contenidos informativos, propiciando que el sitio no tenga un buen nivel de representación e interactividad, lo cual dificulta la información y la comunicación con los usuarios. Por su parte la UASD, no realiza un uso óptimo de la fotografía en cuanto al recorte, color y contraste; y no logra una perfecta relación armónica con el texto y el resto de los elementos que la acompañan.

- Finalmente, respecto a la categoría *VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL*, sobre el indicador información de carácter nacional e internacional; en lo que concierne a reflejar en la web los vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial y

acreditaciones la UNAPEC, la UASD y la UIC Barcelona, no detallan ni precisan suficientemente, aspectos relacionados con las relaciones interinstitucionales, intercambios académicos, proyectos de colaboración, convenios y su alcance; así como tampoco la relación universidad-sociedad-empresa, acciones de responsabilidad social y acreditaciones establecidas. En tanto, la UNAPEC y la UASD no incorporan en sus páginas webs la información sobre los grupos y redes de investigación, países, universidades y centros de investigación con sus respectivos datos de contacto. La UASD no actualiza o detalla de manera explícita las particularidades de sus relaciones internacionales con universidades extranjeras u organismos internacionales respecto a sus vínculos y proyectos con ellos.

3.6.- CONCLUSIONES PARCIALES

A partir del estudio comparativo realizado en este capítulo de las webs institucionales de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España, es posible generalizar algunos aspectos de importancia tanto, desde una perspectiva que las asocia de manera efectiva, como de lo que las diferencia y necesita de atención para este y futuros estudios. Sobre lo primero:

I. En sentido general todas las universidades públicas y privadas presentan un balance positivo, destacándose en su comportamiento las universidades españolas con mejores valoraciones, a diferencia de las dominicanas. Desde la perspectiva de la identidad corporativa como concepto global, la pertinencia de la web, la coherencia de la identidad visual corporativa, la presencia necesaria de las normas de uso de la marca; de la historia, la filosofía institucional y los planes estratégicos institucionales contribuyen, en todos los casos, al desarrollo de la cultura organizacional y al reconocimiento social de la universidad, lo cual condiciona en los públicos de interés una imagen y reputación positivas.

II. Se corrobora que la página web universitaria, con independencia de su titularidad pública y/o privada y de contextos sociales diferentes, es una ventana abierta a la sociedad, portadora de grandes contenidos dirigidos a un gran conglomerado de público, no solo del ámbito nacional sino también internacional. Ella ofrece gran cantidad de información sobre la estructura

de los órganos de gobierno, la oferta académica de grado, posgrado y extensión, modalidades de enseñanza y también sobre el perfil profesional del cuerpo docente; además de lo referido a la presentación de los grupos de investigación, campos y líneas de investigación y publicaciones destacadas.

III. Los contenidos relacionados con la información sobre los procesos de internacionalización de la enseñanza y la vinculación nacional, nexo universidad-empresa y responsabilidad social y acreditaciones son aspectos medulares y transversales en el reconocimiento y notoriedad de todas las universidades. El hecho de que las universidades hagan visible y accesible la Dirección de Comunicación Institucional (DirCom), ello permite que los públicos y, específicamente, los internos conozcan, los objetivos, la estructura y las funciones de dicho departamento encargado de la gestión de la comunicación institucional.

IV. El uso adecuado de los recursos multimedia como texto, imagen, sonido, video, animaciones, enlaces y gráficos contribuyen a una mejor comunicación e intercambio de información con los usuarios, lo que permite que el Website universitario sea más interactivo y atractivo en su relación cotidiana con los públicos internos y externos. En todos los casos, la gestión de la página web, como medio de comunicación vital para la universidad, el buen diseño, la homogeneización, la organización, la estructura del contenido y la arquitectura de la información son fundamentales para lograr una Experiencia de Usuario (*User Experience*) (UX) positiva, al propiciar la navegación y la usabilidad, además de procurar una buena Interfaz de Usuario (*User Interface*) (UI) al crear una websites personalizada, simple, funcional, concisa e interactiva.

V. La web, en las cuatro universidades, procura una relación directa con los stakeholders internos y externos al compartir diferentes tipos de contenidos, ya que se ofrecen al usuario −futuros estudiantes, estudiantes, graduados, profesores y público en general− un servicio e información, que facilita vías de comunicación e interacción a través de las herramientas y canales internos y externos insertados en la web, los cuales deben de estar actualizados y activados permanentemente: la intranet, los correos

electrónicos, las redes sociales, la admisión on-line, plataformas virtuales de aprendizaje, teléfonos y chat en línea. Por ello, la web es considerada un medio interactivo, dialógico y multidimensional.

No obstante, de lo expresado, se pone en evidencia la necesidad de tomar en cuenta algunos aspectos y procesos de interés para incorporarlos en la concepción del modelo que será elaborado; y consecuentemente en la metodología que de él se deriva:

I. Para la concepción del modelo de gestión de comunicación estratégica institucional los procesos infotecnológicos e infocomunicativos de la comunicación deben ser tomados en cuenta, puesto que son esenciales en la gestión de la calidad, en la distribución y el consumo de la información por parte de los públicos de interés.

II. Los procesos infotecnológicos e infocomunicativos en la gestión del sitio web universitario deben tener, primero, como sustento, la gestión de la información y de los contenidos, lo cual implica:

   a) Organización y definición del contenido, así como la ubicación de los diferentes elementos en la estructura de la web, de acuerdo con la identidad corporativa y la filosofía institucional de la universidad (misión, visión y valores) y modelo educativo.

   b) Actualización sistemática de los contenidos en función de la identidad, la información y la comunicación.

   c) Una arquitectura de la información de la web, como concepto importante en UX, Experiencia de Usuario (*User Experience*) que facilite la navegación y la usabilidad con un buen modelo interactivo.

III. Necesidad de una adecuada Interfaz de Usuario (*User Interface*) (UI) con un diseño que se corresponda con los aspectos gráficos e icónicos: colores, tipografía, fotografía, efectos visuales y formas desde el punto de vista corporativo.

IV. Optima ampliación y utilización de los recursos multimedia (imagen, video, sonido, enlaces), para la necesaria consistencia e interactividad de la web en su vínculo con los públicos internos y externos.

EL CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ESTUDIO EMPÍRICO

PRELIMINARES

En el presente capítulo se muestra el análisis de la entrevista en profundidad realizada a los directores de comunicación de las cuatro universidades seleccionadas como estudio de caso. Se exponen las categorías y subcategorías de las preguntas a partir de los cuatro bloques de la entrevista, así como el análisis individual y comparado de la matriz de análisis según los niveles de respuestas, del mismo modo, el análisis conclusivo por segmentos de categorías y las conclusiones sobre la gestión de comunicación realizadas por las direcciones de comunicación de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España.

4.1.- DIRCOMS DE LAS UNIVERSIDADES SELECCIONADAS

Como se expone en el Capítulo 2 de la tesis, fueron seleccionadas estas universidades públicas y privadas por su nivel de representatividad en el ámbito de la educación superior de República Dominicana y de España. A continuación, en el cuadro 9, se muestran las seleccionadas con sus respetivos directores de comunicación:

Cuadro 9: Directores de Comunicación de las Universidades Seleccionadas

UNIVERSIDADES	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	LUGAR Y FECHA
Universidad APEC. UNAPEC **(privada)** **República Dominicana**	**María Isabel Sánchez** Directora de Comunicación y Mercadeo Institucional de la Universidad APEC	Edificio Rectoral de la Universidad S.D., 19 de febrero de 2019 Hora: 11: 30 a.m.
Universidad Autónoma de Santo Domingo. UASD **(pública)** **República Dominicana**	**Orestes Toribio** Director de Comunicación Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD)	Oficina DirCom Institucional S.D., 22 de febrero de 2019 Hora: 10:00 a.m.
Universidad Internacional De Cataluña. UIC **(privada)** **Barcelona. España**	**Laura Rubio** Directora de Comunicación y Jefa de Gabinete del Rectorado de la Universidad Internacional de Cataluña. Universidad Privada	Edificio Rectoral de la Universidad En la oficina de la directora Barcelona, 25 de enero de 2019 Hora: 12: 30 a.m.
Universidad Pompeu Fabra. UPF **(pública)** **Barcelona. España**	**Angels Ingla Mas** Directora de Comunicación y Jefa de Gabinete del Rectorado de la Universidad Pompeu	Edificio Rectoral de la Universidad En la oficina de la directora Barcelona, 22 de enero de 2019 Hora: 11: 30 a.m.

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

4.2.- SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

LA ENTREVISTA. CATEGORÍAS DE LAS PREGUNTAS Y OBJETIVOS

La entrevista en profundidad es un proceso comunicativo por el cual un investigador gestiona información de una persona o grupos de personas. El objetivo de la entrevista es que el entrevistado revele sus experiencias, motivaciones, creencias, y actitudes con el objetivo de obtener la máxima información posible sobre su entorno. Así se analizan aspectos estrictamente personales, como aquellas influencias internas y externas que la sociedad tiene sobre él; es decir, normas sociales y costumbres (Merino Sanz et al., 2010). Esa técnica es una conversación distendida entre el entrevistado y el entrevistador, donde son controlados los temas a tratar, además de que se obtiene la máxima información posible.

Como parte del estudio de campo se aplicaron las entrevistas a la totalidad de directores de comunicación de las universidades seleccionadas, lo que permitió conocer el comportamiento de las categorías y subcategorías aplicadas en la gestión de comunicación, sus resultados y acciones, así como detectar los modelos de comunicación predominantes. Además, se tuvieron en cuenta las características del contexto para el desarrollo del proceso de comunicación en las universidades públicas y privadas analizadas como base para el diseño del modelo. En el cuadro 10, se recogen las categorías, subcategoría e ítems.

4.2.1.- Objetivos de la entrevista:

- Analizar la gestión de la comunicación estratégica llevada a cabo por los departamentos de comunicación que permita detectar los modelos de comunicación predominantes, fortalezas y debilidades de las universidades.
- Describir los propósitos de la comunicación universitaria.
- Evaluar si en las universidades seleccionadas se realiza una gestión estratégica y planificada de la comunicación.
- Estudiar el funcionamiento de los departamentos o gabinetes de comunicación de las universidades.

- Identificar los públicos de interés y los principales canales de comunicación universitario.
- Analizar cómo gestionan la imagen y reputación universitaria.

Cuadro 10: Sistema de Categorías y Subcategorías de la Entrevista e Ítems

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ITEMS
Planificación de la comunicación	- Objetivos de comunicación	. Alineación con el Plan Estratégico Institucional . Objetivo más importante . Líneas de actuación de la universidad
	- Plan estratégico de comunicación	. Existencia del plan . Antecedentes . Directrices . Ámbitos estratégicos
	- Diagnóstico de comunicación	. Realización de diagnostico . Actividad comunicativa . Variables e indicadores . Valoración de resultados
Departamento de comunicación	- Posición en el organigrama	. Lugar que ocupa . Interacción . Relación comunicacional
	- Funciones	. Tipo de funciones . Autonomía . Funciones del director . Comunicación y ámbitos estratégicos
	- Presupuesto para la comunicación	. Existencia de presupuesto . Cantidad de presupuesto . Manejo del presupuesto
	- Contratación externa en comunicación	. Tipo de contratación externa . Área de acción . Objetivos
Públicos, acciones y herramientas de comunicación	- Públicos	. Públicos de la universidad . Relación universidad stakeholders . Medios de comunicación utilizados para cada público
	- Principales campañas de comunicación	. Realización de campañas . Tipos de campaña . Mensajes y objetivos
	- Canales y herramientas de comunicación	. Flujo de comunicación . Canal de comunicación interna . Canal de comunicación externa . Herramientas de comunicación
Imagen y reputación universitaria	- Gestión de la identidad y culturas corporativas	. Atributo diferenciador . Comunicación de la filosofía corporativa . Comportamiento organizacional . Responsabilidad social . Conocimiento de los rankings

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

La entrevista (Anexo 4.1) fue estructurada en cuatro bloques como se muestra en el cuadro 11, para propiciar así su realización y segmentar los contenidos a partir del sistema de categorías y subcategorías según los objetivos declarados.

Cuadro 11: Bloques de la Entrevista en Profundidad

BLOQUE I	BLOQUE II	BLOQUE III	BLOQUE IV
PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**	**PÚBLICOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**	**IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA**
- Objetivos de la comunicación - Plan estratégico de comunicación - Diagnóstico de la comunicación	- Posición en el organigrama universitario - Funciones - Presupuesto para la Comunicación - Contratación Externa en Comunicación	- Públicos - Principales campañas de comunicación - Canales y herramientas de comunicación	- Gestión de la identidad y cultura corporativa

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

4.3.- ANÁLISIS INDIVIDUAL Y COMPARADO DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN.

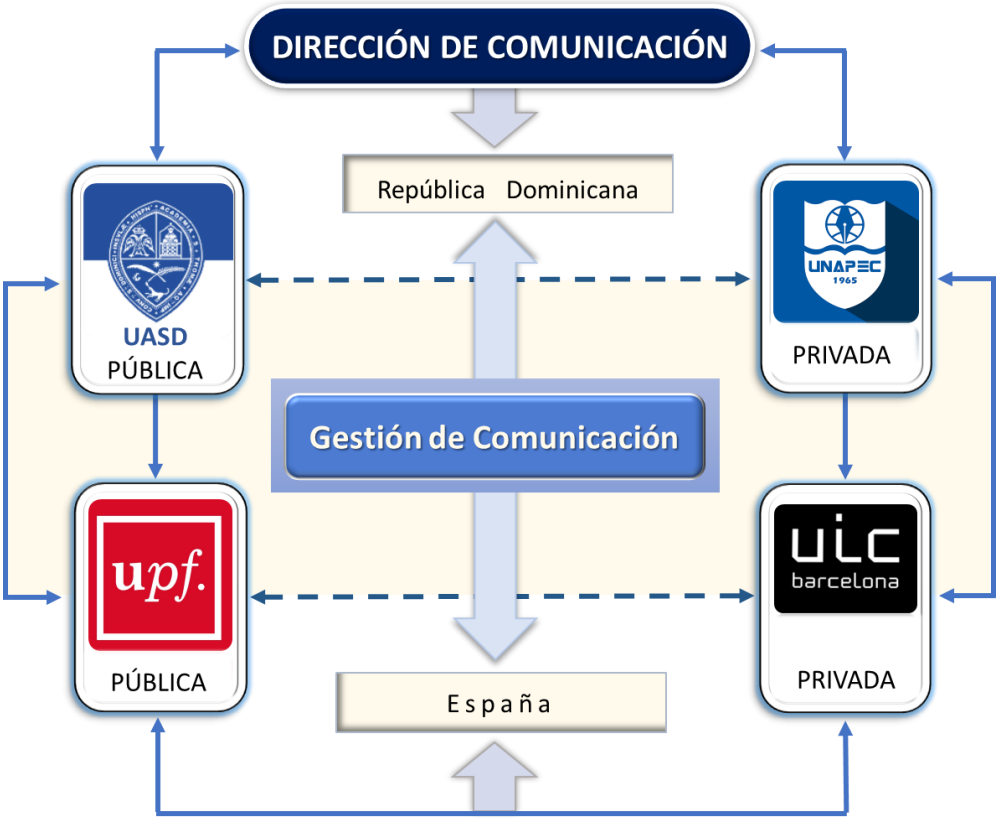
Para la ejecución del análisis de la entrevista en profundidad se creó una matriz (Anexo 4.2) conformada por los cuatro bloques de la entrevista que posibilitó comparar y relacionar los niveles de respuestas de los directores de comunicación de las cuatro universidades públicas y privadas, a partir de las categorías y subcategorías definidas en función de los objetivos de la entrevista en profundidad. Ello condujo a determinar las semejanzas y diferencias en la gestión de comunicación estratégica institucional.

La individual y comparativa de las cuatro universidades ha facilitado el análisis de la entrevista en profundidad realizada a los directores de comunicación de las universidades públicas y privadas objeto de estudio.

4.3.1.- Análisis comparativo de semejanzas y diferencias entre la UASD, UPF, UNAPEC y la UIC Barcelona

A continuación, se expone al análisis comparativo de semejanzas y diferencias (Anexo 4.3) en la gestión de comunicación estratégica institucional entre las universidades, a partir de las categorías y subcategoría de la entrevista. En cada subcategoría se comparan la gestión de comunicación de las cuatro Instituciones de Estudios Superiores (IES) objeto de estudio, según se muestra en las siguientes figuras 14 y 15.

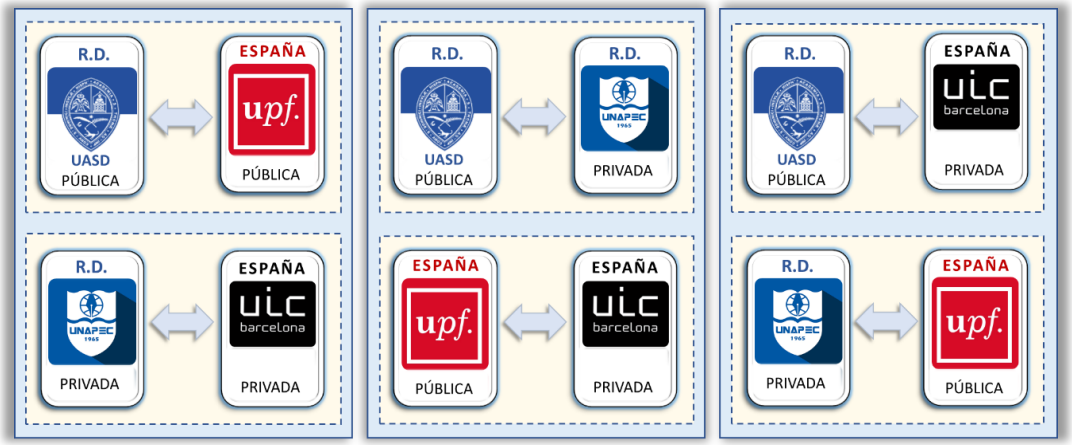
Figura 14: Gestión de la Comunicación de Instituciones de Estudios Superiores



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

- Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) (pública) de República Dominicana
- Universidad Pompeu Fabra (UPF) (pública) de España
- Universidad APEC (UNAPEC) (privada) de República Dominicana
- Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona) (privada) España

Figura 15: Relación Comparativa de la Comunicación de Cuatro Instituciones de Estudios Superiores (IES)



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

4.3.2.1.- CATEGORÍA I: PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

A Continuación, se expone el esquema que sirve de guía para presentar los elementos que debe contener la primera categoría para estructurar una buena planificación de comunicación en las IES de hoy.

Figura 16: Relación de la Planificación de la Comunicación de Cuatro IES

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

SUBCATEGORÍA: Objetivos de Comunicación

Con relación a esta subcategoría, todas poseen un objetivo común, que es el logro y manteniendo del posicionamiento de la universidad. Sin embargo, las universidades UASD y la UPF definen objetivos similares orientados al desarrollo de la investigación científica y generación de conocimientos y al mismo tiempo declaran objetivos particulares; la UPF, encaminados a los procesos de internacionalización, los éxitos y aspectos docentes y estratégicos e identidad corporativa; y UASD, a la promoción del conocimiento a sus diferentes públicos, así como la misión, visión, valores y al logro de una reputación positiva. Las universidades UNAPEC y UCI Barcelona, concretan objetivos con orientaciones diferentes; la primera, hacia los negocios, la tecnología y los servicios a partir de su filosofía institucional, así como hacia una imagen positiva; la segunda, hacia los valores cristianos y humanistas, al nuevo relato de marca y a la investigación; con relación a la investigación la UIC coincide con la UASD y la UPF.

SUBCATEGORÍA: Plan Estratégico de Comunicación

Respecto a esta subcategoría, las cuatro universidades poseen similitud en el sentido de que no poseen un plan estratégico de comunicación, aunque han existido algunos intentos. También cada cual posee un plan estratégico institucional. La UASD y la UPF, en estos momentos elaboran un plan estratégico de comunicación y en el caso de la UASD no se observan antecedentes; en tanto en la UPF, se concretó en el pasado.

Para la UNAPEC, las acciones de comunicación se sustentan en el plan estratégico institucional y la UIC Barcelona, ha basado su gestión en los manuales de comportamiento, manual de marca y guía de tono y expresión, al tiempo que trabaja igual que la UASD y la UPF en el plan estratégico de comunicación.

SUBCATEGORÍA: Diagnóstico de Comunicación

Respecto a este particular, se observa también una semejanza, y es que todas las universidades han llevado a cabo diagnósticos de comunicación para medir sus procesos de gestión, evaluando la interacción a través de las redes sociales. La UASD, en cambio, monitorea la prensa, fundamentalmente la escrita, en tanto ha

investigado los canales de comunicación interna y la difusión de los centros regionales, visualizando problemas en la comunicación interna y en la comunicación de las actividades realizadas por la Universidad. La UPF lleva a cabo clippings de prensa y ha analizado variables como la comunicación interna, la identidad corporativa, y el conocimiento de sus valores, éxitos y la calidad de la docencia e investigación, donde se hace evidente la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna.

La UNAPEC ha aplicado los diagnósticos para determinar el posicionamiento de la Universidad con relación a otras del país. Las variables analizadas son el liderazgo, la identidad, la excelencia, calidad y reconocimiento internacional, reconociendo debilidades en la gestión de la comunicación y en la necesidad de potenciar los valores de esa institución. La UIC Barcelona también ha develado con los diagnósticos su nivel de posicionamiento, monitorea la prensa tradicional y digital; las variables estudiadas han sido también la identidad, además de la coherencia, el relato de marca, el diseño visual, y asume proyectar mejores estrategias comunicativas.

4.3.2.2.- SÍNTESIS CONCLUSIVA DE LA CATEGORÍA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN:

Con relación a la categoría *Planificación de la Comunicación* se concluye que, tanto las direcciones de comunicación de las universidades públicas y privadas de Republica Dominicana y España poseen objetivos de comunicación comunes, sustentados y alineados en sus planes Estratégicos Institucionales y en su Filosofía Institucional. Esos objetivos apuntan a lograr un posicionamiento destacado y diferenciador de las universidades, de la marca universitaria en su ámbito de actuación tanto en la sociedad dominicana como en la sociedad española, partiendo de la identidad corporativa que las definen. Los niveles de respuestas así lo corroboran.

Los objetivos de comunicación que se evidencian también parten de los propios objetivos canónicos que tienen las universidades contemporáneas. Las diferencias o particularidades podrían estar en la forma de hacer, en la forma de

actuar y de pensar, en su cultura organizacional. Las cuatro universidades analizadas no poseen un Plan Estratégico de Comunicación, si un Plan Estratégico Institucional. Se considera una deficiencia la ausencia del plan estratégico de comunicación, ya que es el documento rector que recoge la orientación estratégica de la gestión de comunicación a través de los objetivos, estrategias y tácticas. En cambio, cada una de las universidades ha llevado a cabo los diagnósticos de comunicación los cuales son esenciales para la planificación estratégica de la comunicación, al ofrecer información sobre el estado de la comunicación y sus procesos. En el modelo de gestión de comunicación se deberá incorporar como parte de su instrumentación metodológica la planeación e implantación del Plan Estratégico de Imagen y Reputación y se contemplará como aspecto medular del sistema de gestión el Diagnóstico de Comunicación.

4.3.2.3.- CATEGORÍA II: DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DIRCOM.

A continuación, se expone el esquema que sirve de guía para presentar los elementos que debe contener la segunda categoría para estructurar una buena planificación de comunicación en las IES de hoy.

Figura 17: Esquema Funcional del DirCom

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

SUBCATEGORÍA: Posición en el organigrama

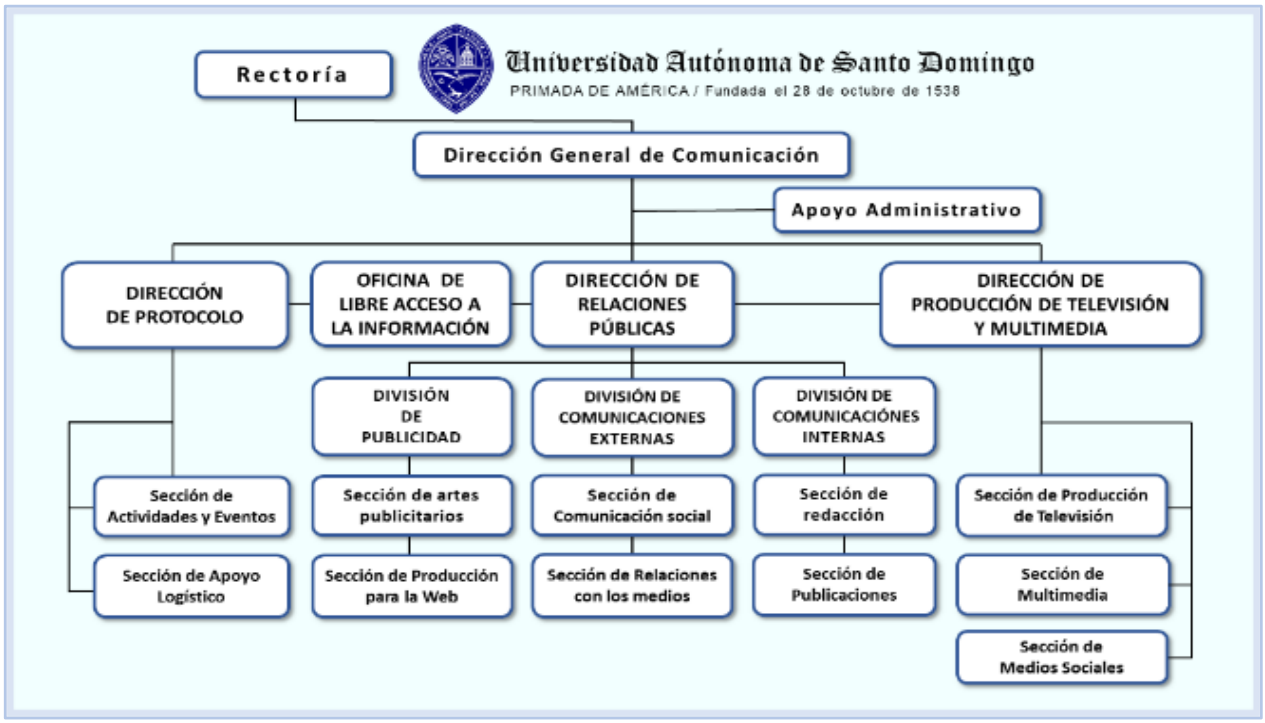
En la subcategoría se observa similitud entre las universidades involucradas, ya que los directores de comunicación ocupan un lugar predominante, se subordinan al rector, y se establece con ello una buena interacción. En la UASD, el DirCom depende del rector; sin embargo, a pesar de su dependencia directa, se encuentra en una posición inferior de la estructura organizacional si se compara con decanatos y direcciones generales; en cambio, en la UPF, el DirCom es al mismo tiempo jefe del gabinete del rector, estando en el mismo nivel organizacional.

En el caso de UNAPEC y UIC Barcelona, los DirComs son nomenclatura del Rector, excepto que, en el último caso, él es, al mismo tiempo, jefe de gabinete, lo que coincide con el caso de la UPF. En UNAPEC y la UASD, estos no lo son.

SUBCATEGORÍA: Estructura

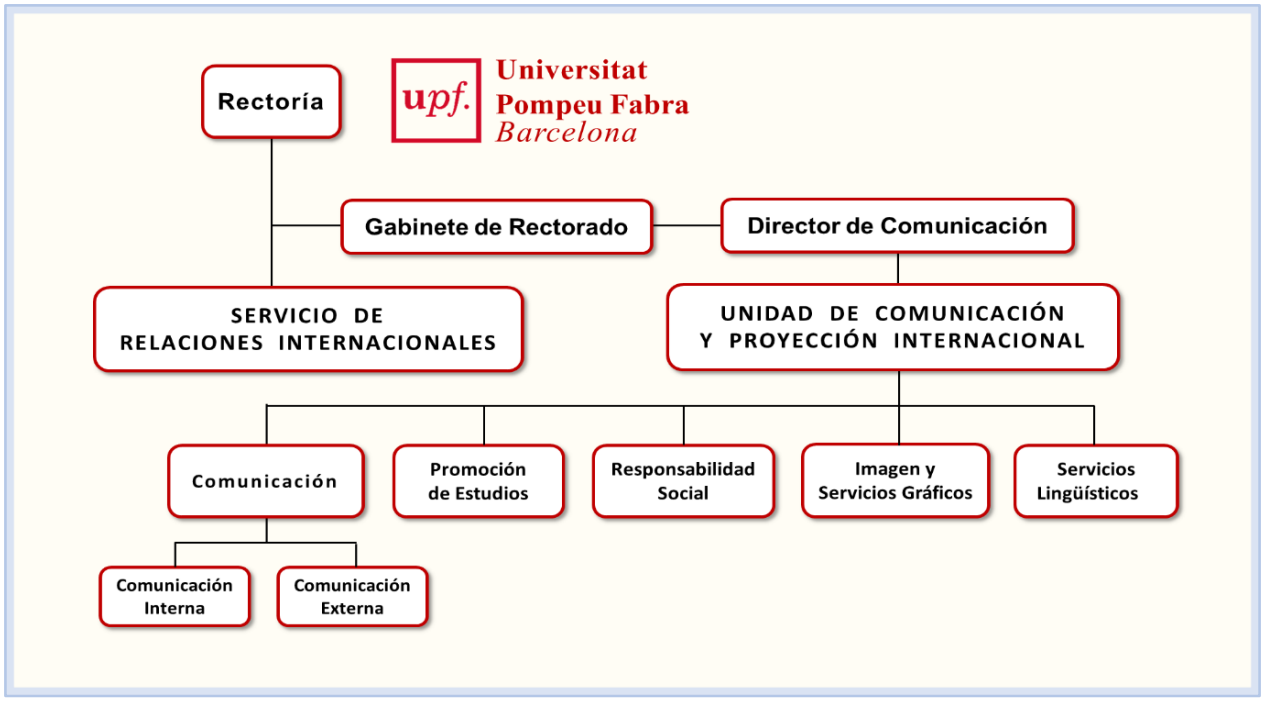
Respecto a la estructura de la dirección de comunicación, la totalidad de las Universidades involucradas poseen diferentes estructuras. En la UASD (Ver Fig. 18), por su tamaño y rasgos culturales, la dirección de comunicación la conforman varias direcciones, entre ellas, la de relaciones públicas; pero no posee un área de mercadeo y de comunicación interna. En tanto, la UPF (Ver Fig. 19), tiene una estructura conformada por cinco ámbitos de importancia entre los que se destacan: comunicación (interna y externa), responsabilidad social y promoción de estudios. La UNAPEC (Ver Fig. 20), presenta una estructura conformada por coordinaciones de eventos, diseño, mercadeo y prensa; y la UIC Barcelona (Ver Fig. 21), establece el ámbito de comunicación interna y externa, y el de social media y web.

Figura 18: Organigrama Dirección de Comunicación de la UASD



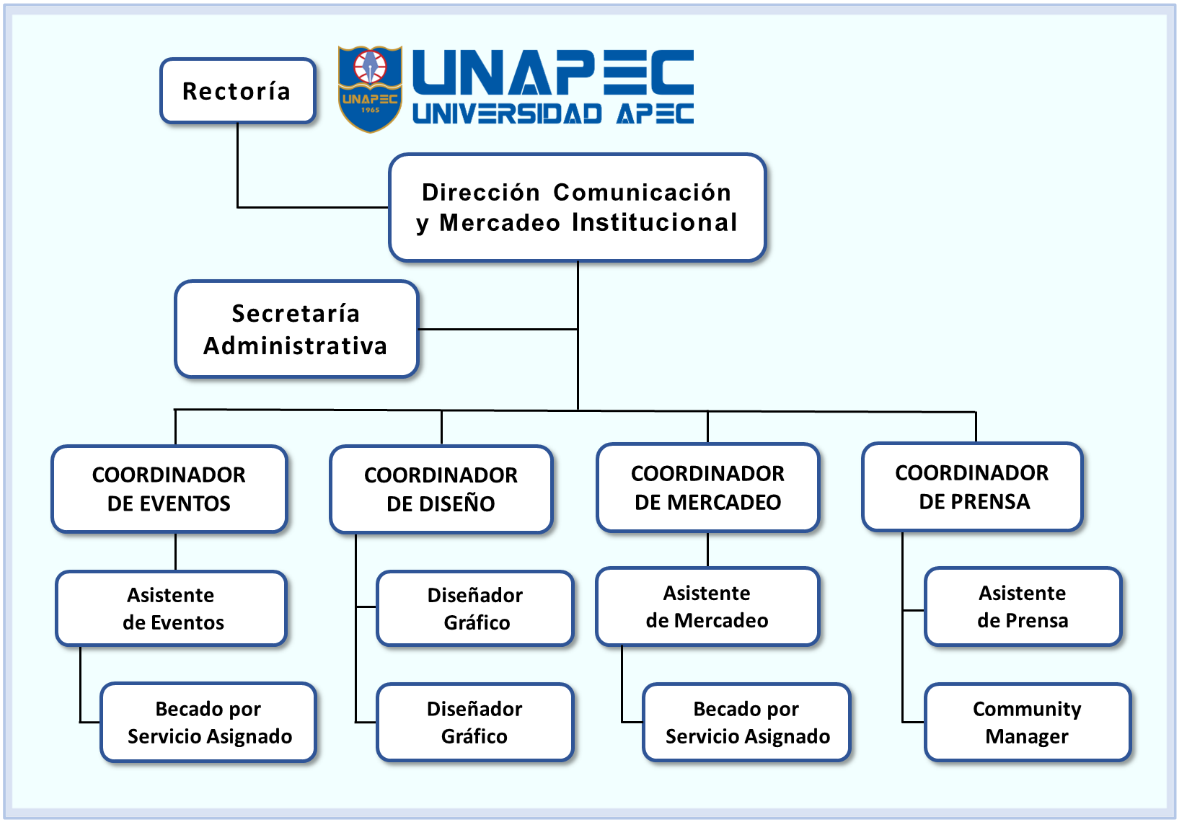
Fuente: Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2021

Figura 19: Organigrama Dirección de Comunicación de la UPF



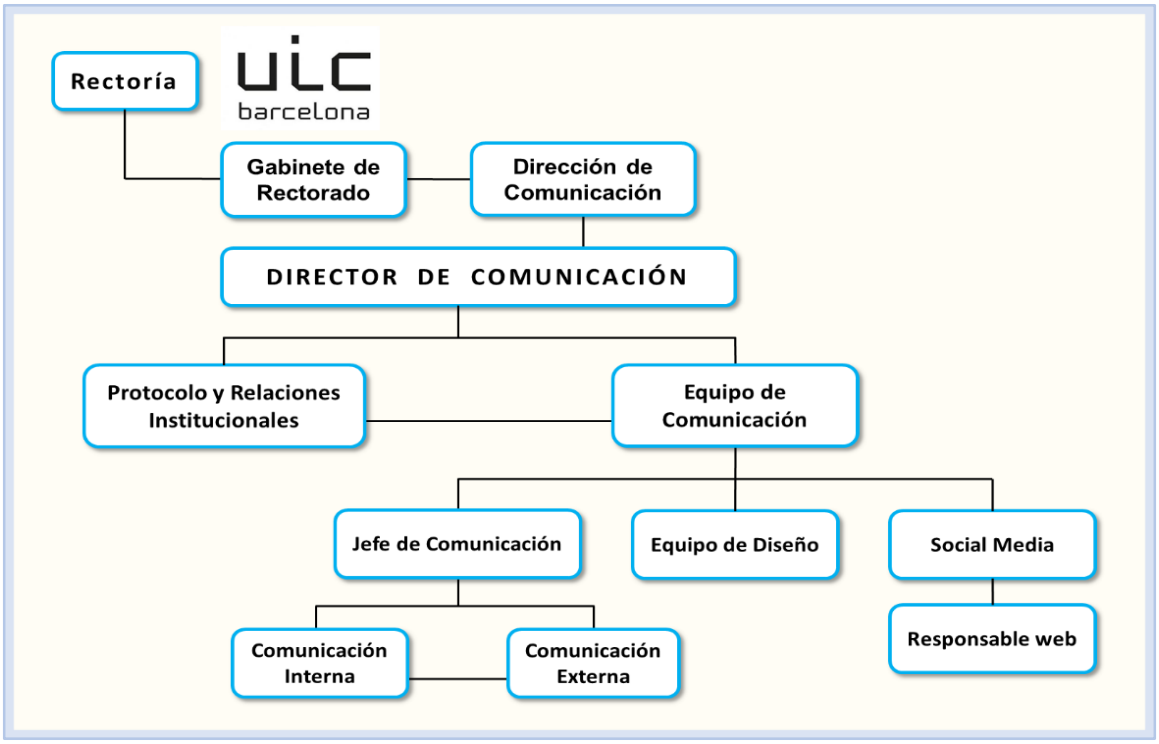
Fuente: Universidad Pompeu Fabra, 2021

Figura 20: Organigrama Dirección de Comunicación UNAPEC



Fuente: Universidad Pompeu Fabra, 2021

Figura 21: Organigrama Dirección de Comunicación UIC Barcelona



Fuente: Universidad Internacional de Cataluña, 2021

SUBCATEGORÍA: Funciones

Con respecto a este particular, existe una función similar en las cuatro direcciones, y es la de dirigir y gestionar estratégicamente los procesos de comunicación. Pero al mismo tiempo se establecen diferencias en la definición de ellas. En al caso de la UASD se asumen como funciones la gestión de la imagen y la reputación de la universidad, informar a los públicos sobre la docencia e investigación y actividades de extensión, así como velar por el uso de los elementos de la identidad de marca de la universidad. La UPF, se enfoca a la gestión de la comunicación interna y externa, de las redes sociales y la web corporativa, así como la relación con sus públicos: estudiantes, personal docente e investigador (PDI) y personal administrativo y de servicio (PAS).

Por otro lado, la UNAPEC y la UCI, comparten una función semejante, que es la gestión de la identidad corporativa, al tiempo que cada una por su parte, asumen otras. La UNAPEC, tiende al logro de la sinergia entre las áreas del departamento y la visibilidad de la Universidad, administrando los procesos comunicativos para el cumplimiento del plan estratégico institucional; la UIC Barcelona, propende al mantenimiento de una relación directa y constante con la prensa tradicional y digital, así como la gestión de la cultura y la comunicación interna y externa. En esas funciones también coinciden la UPF y la UIC respecto a la gestión de la comunicación interna y externa.

SUBCATEGORÍA: Presupuesto

Respecto a la subcategoría, todas las universidades, disponen de un presupuesto para la gestión de comunicación, el cual es asignado desde la rectoría a partir del presupuesto global de la institución. La UASD, lo utiliza para la contratación externa del trabajo de publicidad, aunque no es suficiente, por lo que considera debe ser incluido en el plan estratégico de comunicación; en cambio, en la UPF, los costes anuales se asocian a la producción audiovisual por lo que se considera suficiente.

En la UNAPEC, el presupuesto es utilizado en la promoción de grado, posgrado, escuela de idiomas, centros asociados, y en otras gestiones de la dirección de comunicación; se considera que no es suficiente, en cambio la UIC posee costes

utilizados en las producciones y en la investigación, al tiempo que considera que es suficiente. En la UASD y la UNAPEC, el presupuesto no es adecuado, a diferencia de la UPF y la UIC Barcelona, donde sí lo es.

SUBCATEGORÍA: Contratación externa

Con relación a este aspecto, las universidades objeto de estudio llevan a cabo la contratación externa y tienen en común que la utilizan para diagnosticar el nivel de posicionamiento con relación a otras universidades. La UASD, además, la utiliza para el trabajo periodístico, la producción de televisión y la asesoría en materia de imagen; también para auditar la percepción de los públicos, así como la comunicación interna y externa. La UPF y la UIC, cuenta con proveedores externos para el servicio fotográfico y audiovisual, y de igual manera aplica la auditoría externa para evaluar la percepción que se tiene de la universidad y la coherencia en la comunicación. La UNAPEC, también utiliza la contratación externa para evaluar percepciones de los púbicos y para atender la prensa y los medios tradicionales.

4.3.2.4.- SÍNTESIS CONCLUSIVA DE LA CATEGORÍA DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN:

Como resultado del análisis de la categoría *Departamento de Comunicación (DirCom)* se concluye que, los departamentos de comunicación de las cuatro universidades dependen directamente del rector, por tanto, ocupan un lugar preponderante en la estructura organizacional. En dos universidades, la pública y privada de España las directoras de comunicación son a su vez las jefas del gabinete del Rector, no siendo así en las universidades dominicanas. Las funciones del departamento de comunicación según las respuestas de los directores se relacionan entre sí, en tanto cada uno lo expresa desde un enfoque particular, entre las funciones más relevantes están dirigir estratégicamente la comunicación para la conformación de la imagen y la reputación, gestionar la identidad corporativa, la cultura y la comunicación interna y externa, así como las relaciones permanentes con la prensa tradicional y digital. No se observa un énfasis en la gestión de la comunicación de crisis, lo cual hoy es de suma importancia para la estabilidad social de la universidad.

Las cuatro direcciones de comunicación cuentan con un presupuesto destinado a la gestión, presupuesto que se desglosa del presupuesto global de la universidad. En el caso de las universidades dominicanas el mismo se considera insuficiente para llevar a cabo la gestión de comunicación. Por último, en cuanto a la contratación externa en comunicación también se aprecia coincidencia en las cuatro direcciones de comunicación, ya que han realizado contratación externa a través del servicio de consultoría y asesoría, sobre todo para el trabajo de prensa, fotografía, audiovisuales, asesoría en imagen y estudios de percepciones.

4.3.2.5.- CATEGORÍA III: ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN:

A Continuación, se expone el esquema que sirve de pauta para mostrar tres variables dependientes de esta categoría, las cuales inciden en la planificación de comunicación en las IES objetos de estudios.

Figura 22: Relación del Público, las Campañas, los Canales y Herramientas de Comunicación

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

SUBCATEGORÍA: Públicos

Para este indicador, la totalidad es receptora del mismo público según sus particularidades contextuales, lo cual la hace diferente, en específico, la terminología que utiliza. De ese modo, se establece una comunicación personalizada a través de los canales de comunicación (redes sociales, correo electrónico, intranet y página web) con cada tipo de público. Los públicos internos son: estudiantes, profesores, profesores-investigadores, egresados, académicos y personal administrativos y de

servicio; los externos: egresados, el sector empresarial público y privado, futuros estudiantes, empleadores, gobierno, medios de comunicación y las ONG. La UASD (Ver Fig. 23), al ser la única universidad pública de la República Dominicana, le otorga un peso muy importante al Gobierno y el Estado. La UNAPEC (Ver Fig. 24), hace énfasis en el sector empresarial. En el caso de la UPF (Ver Fig. 25), y la UIC Barcelona (Ver Fig. 26) para referirse a los profesores e investigadores, utilizan el termino PDI (personal docente investigador) y para el servicio y la administración PAS (personal de administración y servicio); también reconocen como públicos externos importantes a la administración pública; conformado por el Ayuntamiento de Barcelona, Consejería de Empresa y Conocimiento de la Generalitat de Catalunya y Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del Gobierno de España, así como a los estudiantes internacionales.

Figura 23: Mapa de Públicos Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Figura 24: Mapa de Públicos Universidad APEC (UNAPEC)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Figura 25: Mapa de Públicos Universidad Pompeu Fabra (UPF)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Figura 26: Mapa de Público Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

SUBCATEGORÍA: Principales campañas de comunicación

En relación con este particular, las universidades han realizado campañas de comunicación institucional, pero no con un enfoque integral, ni estratégico. La UASD, ha ejecutado campañas de inducción a los nuevos colaboradores, de prevención de desastres, así como informativas para promover los valores de la Universidad en los medios tradicionales y digitales; en cambio la UPF, las ha realizado en los medios digitales para la captación de estudiantes en programas de posgrado, nacionales e internacionales. La UNAPEC, las desarrolla para el fomento de la cultura organizacional, campañas informativas para dar a conocer los servicios que ofrece la Universidad, y para las campañas de admisión y de promoción de la oferta académica en los medios digitales y tradicionales. De igual manera la UIC, las utiliza para comunicar la oferta académica tanto nacional como internacional en el proceso de admisiones y captación de estudiantes en el medio digital y convencionales. La UPF, UNAPEC, y UIC Barcelona las ejecutan con el fin de promover la oferta académica y captación de estudiantes.

SUBCATEGORÍA: Canales y herramientas de comunicación

Respeto a este particular, su utilización es común en todas las instituciones de educación superior. La UASD utiliza como canales internos la intranet y el correo electrónico, y ha incorporado el WhatsApp institucional; usa boletines internos para la comunicación con estudiantes, profesores y administrativos; y el DirCom reconoce que esos canales poseen una gran utilización, pero deben potenciarse más. Entre los externos se encuentran las páginas web, de mayor uso, Twitter, Instagram y YouTube; también posee una canal de TV, y un periódico universitario en versión digital e impresa. Para la UPF, los canales internos de comunicación más utilizados que deben dinamizarse aún más son el correo electrónico y después la INTRANET, a la cual llaman Campus Global, como una matriz de información para estudiantes y profesores; utiliza también pantallas electrónicas en el campus, Twitter y boletines Newsletter para docentes, investigadores y personal de servicio. De igual manera los canales externos que utiliza son la web institucional, las redes sociales, siendo Twitter e Instagram los de mayor aceptación.

Por su parte la UNAPEC, de manera similar, utiliza como canales de comunicación interna la INTRANET y el correo electrónico, siendo ambos los más usados por el personal docente-administrativo y estudiantil, pero no poseen boletines internos. Los canales externos con mayor aprovechamiento son la web corporativa, las redes sociales con énfasis en Instagram. Posee también una radio digital que no se utiliza. No obstante, el DirCom valora que estos flujos y canales requieren de un mayor dinamismo para su puesta en práctica. En la UIC Barcelona, como medios internos se encuentran el correo electrónico, de mayor utilización, la intranet; en lo externo predomina la web institucional y las redes sociales la que más se destaca es Instagram; posee además una sala de prensa para uso interno y externo. Al respecto, se entiende necesario potenciar los medios digitales y tradicionales y la comunicación interna.

4.3.2.6.- SÍNTESIS CONCLUSIVA DE LA CATEGORIA PÚBLICOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN:

Cabe concluir que, en la categoría *Públicos, Acciones y Herramientas* de comunicación las cuatro universidades presentan características similares, los públicos internos son los estudiantes, profesores, colaboradores administrativos y de servicio y docentes administrativos; en el caso de las universidades española se utiliza la nomenclatura PDI (Personal Docente e Investigador), y PAS (Personal Administrativo y de Servicio) y se considera a los egresados como público mixto. Los públicos externos son los futuros estudiantes, los empleadores, el sistema empresarial público y privado, la administración pública, colegios y padres, el estado, gobierno, además de los medios de comunicación.

Como parte de las acciones, las universidades han realizado campañas de comunicación institucional tanto en los medios digitales como en los medios tradicionales, con una tendencia al entorno digital con un fuerte componente informativo. Los objetivos han sido, fortalecer la identidad y la cultura organizacional dirigida hacia sus stakeholders interno y externos, fomentar la cultura a través de campañas de inducción a los nuevos colaboradores, promover los valores universitarios mediante campañas informativas y sobre campañas de admisión dirigidas a la captación de estudiantes nacionales e internacionales. Sin

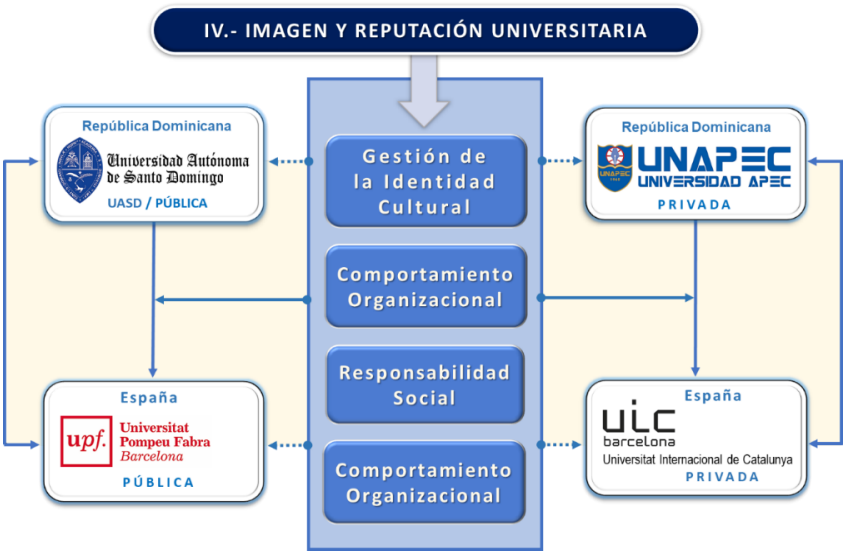
embargo, se corrobra que estas campañas no han tenido un enfoque integral, ni estratégico, necesarias para el logro del posicionamiento reputacional diferenciador.

Con relación a los canales, medios y herramientas de comunicación utilizados por las universidades, en primer lugar, se encuentra la página web corporativa e institucional tanto para la comunicación interna como para la externa; la INTRANET y el uso sistemático del correo electrónico para la comunicación informativa a estudiantes, profesores y administrativos, donde se incorpora los Newsletter y murales. Se añade además las redes sociales institucionales, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube y WhatsApp esta última con un marcado crecimiento. Instagram es la más utilizada por el público estudiantil. No obstante, se considera inevitable dinamizar y potenciar los canales y las herramientas de comunicación interna, además de fortalecer los perfiles de las redes sociales y la web institucional con mejores contenidos.

4.3.2.7.- CATEGORÍA IV, IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA:

Esta última categoría, se aprecia el esquema que sirve de para establecer un modelo que permite visualizar cuatro acciones que la administración de las IES debe planificar y llevar a cabo para obtener una imagen y una reputación que le ayude a maximizar su compromisos y propósitos para con la comunidad.

Figura 27: Pautas para Tomar en Cuenta para Crear Imagen y Reputación Institucional



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

SUBCATEGORÍA: Gestión de la identidad y cultura

Con relación a esta subcategoría, cada universidad posee sus atributos diferenciadores, propios de su identidad corporativa, asociados a su historia y a su cultura. En ese sentido, son conscientes de la importancia que reviste dar cumplimiento a la filosofía institucional: misión, visión y valores, la cual describe su modelo educativo. Por otro lado, consideran que la universidad como institución de educación superior debe gestionar las cinco variables de imagen y reputación: calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social e internacionalización desde el ámbito de la comunicación estratégica. Para la UASD y la UPF, a partir de la implementación de tácticas y acciones, para poner en valor esas variables a nivel social; decirlo, mostrarlo, contarlo y proyectar lo que hace la universidad potenciando la cultura organizacional. Por su parte, para la UNAPEC y la UIC Barcelona, llevando a cabo las estrategias y acciones contenidas en el plan estratégico institucional dando cumplimiento a los objetivos planteados y en línea directa con la estrategia de comunicación integral.

SUBCATEGORÍA: Comportamiento organizacional

Al respecto, cada una asume un comportamiento positivo en relación con sus stakeholders, creando condiciones adecuadas para la docencia, la investigación y la extensión, con una infraestructura física y tecnológica que se corresponde con las necesidades demandadas por el contexto actual.

SUBCATEGORÍA: Responsabilidad Social

En relación con esta subcategoría, las cuatro universidades se enfocan a las acciones de responsabilidad social. La UASD, trabaja por un mayor vínculo universidad-empresa en cuanto a sus acciones a través de sus programas sociales y comunitarios, al conectar cada vez más a la universidad con la sociedad. Por su parte, la UPF mantiene relaciones activas con las ONG’s, ya que al ser una universidad urbana situada en barrios influye en su contexto, el cual ha logrado dinamizarse con su presencia e influencia desde las acciones y

programas de responsabilidad social que han generado riqueza y permite un mayor vínculo sociedad-empresa.

La UNAPEC, realiza acciones aisladas de responsabilidad social a través del departamento de extensión universitaria. En la actualidad, trabaja en un plan a corto plazo para conformar el departamento de responsabilidad social dentro de la Vicerrectoría de Internacionalización y Vinculación Nacional. La UIC Barcelona, por su parte, desarrolla el vínculo con la sociedad y se conecta con ella desde la docencia y la práctica profesional, ya que imparten la docencia profesores activos y reconocidos socialmente; considera que la mejor responsabilidad social es aplicando métodos novedosos de enseñanza-aprendizaje y a la investigación, aportando de esa manera a la sostenibilidad social.

SUBCATEGORÍA: Conocimiento de los rankings

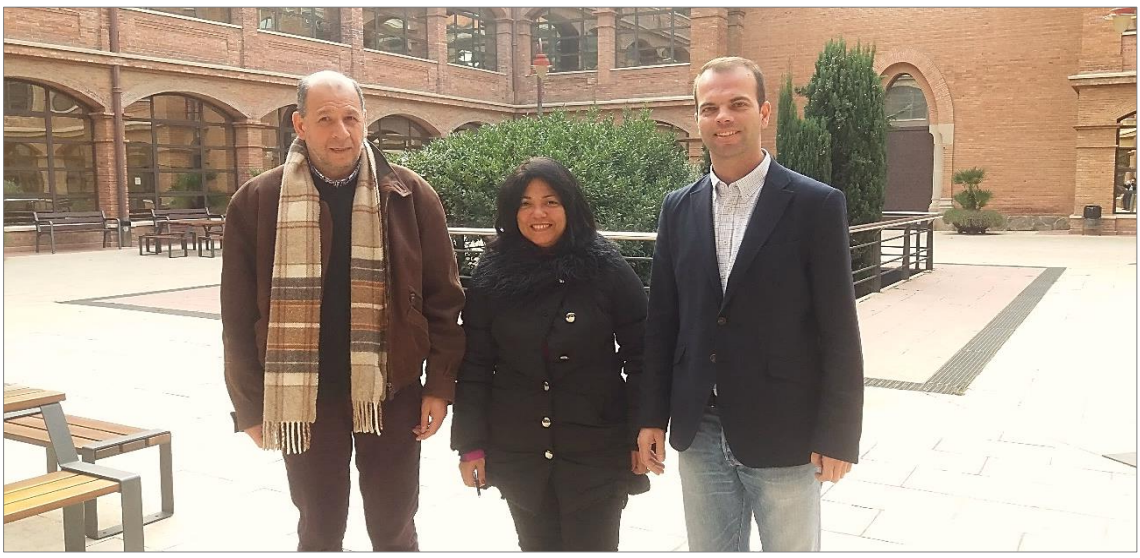
Respecto al conocimiento de los rankings, las cuatro universidades son conscientes de su importancia, al ser estos una medida de imagen y reputación, como percepción positiva y realidad percibida. Ello las impulsa a promover estrategias de desarrollo a través de los planes estratégicos institucionales y los planes de comunicación para el logro de un posicionamiento destacado a nivel local e internacional. Desde el ámbito de la comunicación cada una se enfocan en hacer efectivas las estrategias y al cumplimiento de los objetivos, orientados a comunicar la identidad corporativa, pero se hace necesario su fortalecimiento. Lo mismo sucede con el desarrollo de la investigación científica y de las publicaciones, a la generación de conocimiento, al igual que el perfeccionamiento de los procesos de la internacionalización de la enseñanza y de los procesos académicos, entre los que se destaca la virtualización de la enseñanza y el vínculo universidad-sociedad.

4.3.2.8.- SÍNTESIS CONCLUSIVA DE LA CATEGORÍA IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA:

Puede concluirse que, en la categoría *Imagen y Reputación Universitaria* cada universidad posee sus atributos diferenciadores que la hacen singular, y esa singularidad es su identidad y cultura corporativa como forma de ser y hacer. Le

conceden, además, una gran importancia a la gestión de la misión, visión y valores como parte de su cultura e identidad y su influencia en el posicionamiento diferenciador de las universidades. Reconocen las cinco variables que deben gestionar en función de su imagen y reputación: *calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización* como variable transversal; según lo expresado son tenidas en cuenta en las acciones de comunicativas, y al mismo tiempo estiman que es necesario imprimirles mayor énfasis y ponerlas en valor a través de la comunicación estratégica. Es decir, estas variables deben ir en con consonancia con los ámbitos de los Planes Estratégicos Institucionales, y las acciones de comunicación debe ser congruente con esos planes. En el modelo de gestión de comunicación esas variables se deben tener en cuenta.

Las universidades asumen un comportamiento organizacional adecuado, al crear óptimas condiciones en la infraestructura física y tecnológica para el buen desarrollo del proceso formativo, lo cual forma parte de su cultura organizacional. De igual manera se orientan a la responsabilidad social trabajando en el fortalecimiento de esta categoría que forma parte de la identidad corporativa. Se observa un mayor desarrollo en las universidades españolas, sobre todo en la UPF. En las dominicanas se visualiza acciones importantes en la UASD, en cambio UNAPEC trabaja en la implementación de acciones. El interés por los Rankings como medida de imagen y reputación es tenido en cuenta en cada una de ellas, así como en las acciones que aplican, pero es necesario fortalecerlo desde el ámbito de la comunicación estratégica.



Fotografía: DIRECTOR, SUSTENTANTE Y CODIRECTOR DE LA TESIS.

4.4.- CONCLUSIONES PARCIALES

A partir del análisis realizado en este capítulo, es viable establecer algunas generalizaciones de los aspectos relevantes, desde una perspectiva que las relacionan entre sí, como otras que las contrasta y es necesario que sean asumidas para la propuesta que será realizada en esta tesis:

En relación con los elementos que las asemejan, se destacan los siguientes aspectos:

I. En las direcciones de comunicación de las universidades objeto de análisis se revela la ausencia de Planes Estratégicos de Comunicación y por ende de un Modelo de Comunicación Estratégica que se ponga en práctica, aun cuando las acciones de comunicación que se realizan toman como base los ámbitos de los Planes Estratégicos Institucionales. Todas han llevado a cabo diagnósticos de comunicación para medir los procesos de gestión y los niveles de percepción, al tiempo que han solicitado contratación externa en ese sentido y para otros servicios. Los directores de comunicación ocupan un lugar predominante en la estructura organizacional, se subordinan al rector, siendo ello una tipología común en las universidades analizadas, lo cual permite una interacción muy positiva en el proceso de gestión.

II. Las funciones del departamento de comunicación se relacionan entre sí, en tanto cada universidad lo expresa desde un enfoque particular; entre las funciones más relevantes están, dirigir estratégicamente la comunicación para la conformación de la imagen y la reputación, gestionando la identidad corporativa, la cultura y la comunicación interna y externa. No se observa énfasis en la gestión de la comunicación de crisis. Es disfuncional la comunicación interna, siendo este un aspecto a resolver en la gestión estratégica de la comunicación institucional en las universidades como parte de la estrategia.

III. Los públicos universitarios internos y externos son los mismos, estableciéndose una diferencia en el uso de nomenclaturas específicas para su designación, como, por ejemplo, en el caso de las universidades española, PDI (Personal Docente e Investigador), y PAS (Personal Administrativo y de Servicio). Las universidades utilizan los mismos canales, medios y herramientas de comunicación entre ellos, se encuentran la página web, tanto para la comunicación interna y externa, así como la INTRANET, el correo electrónico y las redes sociales. Se destacan los medios digitales.

IV. Cada una de las universidades poseen sus atributos diferenciadores que las hacen única, y esa singularidad es su identidad y cultura corporativa como forma de ser y hacer. Le confieren una gran importancia a la gestión de la misión, visión y valores como parte de su cultura e identidad y su influencia en el posicionamiento diferenciador.

V. Se pone en evidencia un modelo comunicativo donde prima la transmisión de información a través de los canales y medios de comunicación tanto internos como externos. La tendencia que se observa apunta a una comunicación más unidireccional y con algunas manifestaciones bidireccionales y dialógicas sobre todo por el uso de las redes sociales. Es decir, se aprecia un mix entre el enfoque mecánico de comunicación y el enfoque sistémico de comunicación. El primero transmisivo y unidireccional y el segundo bidireccional, donde se le concede la misma importancia al emisor y al receptor y el papel del receptor es altamente valorado.

De todo lo anteriormente expuesto, se atribuye la necesidad de tomar en cuenta, en el modelo que será elaborado, lo siguiente:

I. Como parte de la instrumentación metodológica en la planeación e implantación del Plan Estratégico de Imagen y Reputación se contemplará como aspecto medular del sistema de gestión, el Diagnóstico de Comunicación.

II. La gestión de la comunicación de crisis como aspecto importante en la estabilidad institucional de la universidad como garantía de imagen y reputación.

III. La gestión de la identidad corporativa y la cultura, así como la gestión de la comunicación interna y externa con énfasis en los medios digitales.

IV. Desde el punto de vista de las estructuras del DirCom, contemplar como premisa fundamental el fortalecimiento de su estructura organizativa y gerencial para responder con eficacia y prontitud a las contingencias que se presentan en la vida cotidiana de la universidad con visión estratégica.

V. Una gestión de comunicación holística, transversal donde el proceso de comunicación sea más interactivo e involucre a todos los actores de la comunicación universitaria, esos actores son los públicos internos y externos. Se requiere un modelo de comunicación menos transmisivo y racional, y sí más relacionar, dialógico, emocional e interactivo; en síntesis, procesal.

Lo anterior debe resultar positivo en la definición de los subsistemas y componentes del modelo de gestión de comunicación, en sus relaciones, así como en las premisas de la metodología para su debida instrumentación práctica.

EL CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN CUATRO UNIVERSIDADES

ESTUDIO EMPÍRICO

PRELIMINARES

En el capítulo que a continuación se presenta, se lleva a cabo el análisis de los grupos focales realizados en Santo Domingo y en Barcelona como parte de la tercera y última fase de la investigación empírica; cuyo propósito es conocer las opiniones y percepciones de los grupos entrevistados sobre la universidad como organización educativa y de ambos países, públicas y privadas, objeto del estudio. Se expone la metodología y procedimientos aplicados, y de igual manera, se detalla el análisis conclusivo a partir de la descripción e interpretación del cuestionario aplicado.

5.1.- TERCERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
REALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE ENFOQUES

En esta tercera y última fase de la investigación empírica se realizaron ocho grupos focales; cuatro en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana y la misma cantidad en la ciudad de Barcelona, España. Al respecto, se definieron los siguientes objetivos.

5.1.1.- Objetivos del grupo focal:

- Indagar sobre la gestión de la comunicación institucional en la Universidad como organización educativa.
- Conocer cómo las universidades analizadas gestionan la comunicación institucional a través de los medios de comunicación online y offline y qué nivel de percepción tienen de ella sus públicos de interés.
- Determinar a través de qué medios de comunicación se conocen las universidades objeto de análisis.

5.2.- METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la perspectiva cualitativa de la tesis, se aplicó la técnica de grupo focal (focus *group*), un método de recolección de datos considerado por algunos autores como una especie de entrevista grupal que utiliza la

comunicación entre el investigador y los participantes con el propósito de obtener información (Kitzinger, 1995).

Para la aplicación de esta técnica se elaboró un guion estructurado en tres bloques (Anexo 5.1); el primer bloque de preguntas estuvo destinado a conocer las opiniones sobre el manejo de la comunicación institucional en la Universidad como organización educativa. El segundo y el tercero orientado a determinar las percepciones sobre las universidades dominicanas y españolas, públicas y privadas, objeto de estudio: *Universidad APEC* (UNAPEC), *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (UASD), *Universidad Internacional de Cataluña* (UIC Barcelona) y la *Universidad Pompeu Fabra* (UPF).

5.1.1.1.- LINEAMIENTOS QUE SIRVIERON PARA LA CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES DE PREGUNTAS:

BLOQUE I:

- Medios de comunicación que utiliza la universidad, gestión de la comunicación interna y externa e importancia de la página web.
- Semejanzas y diferencias en la gestión de comunicación entre una universidad pública y privada.
- Relación entre la universidad, los públicos y la sociedad, e imagen mental de las universidades del país.

BLOQUE II Y III:

- Comprensión de los valores de la universidad, reconocimiento de la identidad visual corporativa y la web, conocimiento de la oferta académica, nivel de posicionamiento.
- Proyección y visibilidad en las redes sociales, visibilidad mediática de la web, medios de comunicación e información.
- Relaciones internacionales y vínculos con otras universidades y organismos internacionales.
- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa.

Como parte del proceso metodológico, la fuente de información utilizada para el estudio de los grupos fue la del *análisis basado en la transcripción*, cuya modalidad implicó transcribir detalladamente las grabaciones de audio tomadas en cada una de las sesiones de los grupos llevado a cabo en Santo Domingo y Barcelona; posteriormente las informaciones fueron analizadas e interpretadas a la luz de uno de los propósitos de la tesis; ofrecer un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana como preámbulo de argumentación del resultado científico fundamental dado en la correspondiente metodología.

5.3.- MUESTRA

Para la selección de los participantes se tuvo en cuenta el perfil de los stakeholders universitarios más relevantes: *estudiantes, graduados y profesores*; en este caso los estudiantes de grado de Comunicación Publicitaria y Comunicación en las Organizaciones, egresados de grado y posgrado en Comunicación Social y profesores de grado y posgrado con nivel de Maestría y Doctorado, de acuerdo con los objetivos de la tesis y el diseño de la investigación empírica.

5.3.1.- Variables sociodemográficas de los participantes de las universidades de República Dominicana y España.

En las tablas que se ofrecen a continuación se representan las variables sociodemográficas de los participantes en los grupos focales.

Tabla 5.1 *Variables sociodemográficas de los participantes en República Dominicana*

GRUPOS FOCALES	NÚMERO DE PARTICIPANTES	GÉNERO	RANGO DE EDAD	NIVEL ACADÉMICO
GRUPO I ESTUDIANTES	8	4M 4F	18-21	Estudiantes de la Lic. en Comunicación Publicitaria (UNIBE)
GRUPO II ESTUDIANTES	8	3M 5 F	18-21	Estudiantes de la Lic. en Comunicación Publicitaria (UNIBE)
GRUPO III PROFESORES	6	2M 4 F	27-57	Profesores de la Universidad Iberoamericana (UNIBE) Nivel de Maestría
GRUPO IV EGRESADOS	8	3M 5F	25-33	Egresados de la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD)

Tabla 5.2 *Variables sociodemográficas de los participantes en España*

GRUPOS FOCALES	NÚMERO DE PARTICIPANTES	GÉNERO	RANGO DE EDAD	NIVEL ACADÉMICO
GRUPO I ESTUDIANTES	8	4M 4F	18-21	Estudiantes de la Lic. Comunicación en las Organizaciones (UAB)
GRUPO II ESTUDIANTES	8	4M 4 F	18-21	Estudiantes de la Lic. Comunicación en las Organizaciones (UAB)
GRUPO III PROFESORES	6	2M 4 F	26-56	Profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Nivel de Doctorado y Maestría.
GRUPO IV EGRESADOS	8	3M 5F	24-32	Egresados de la Universidad Ramón Llull

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

5.4.- ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

A continuación, se expone una síntesis reflexiva de los cuatros grupos focales realizados a estudiantes, profesores y egresados de la Universidad Iberoamericana (UNIBE) y la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD) a partir de los tres bloques del cuestionario aplicado (Anexos 5.2, 5.3,5.4,5.5)

SÍNTESIS REFLEXIVA DE LOS CUATRO GRUPOS FOCALES REALIZADOS A ESTUDIANTES, EGRESADOS Y PROFESORES

Bloque 1: Preguntas sobre la gestión de la comunicación institucional de la Universidad como organización

Los principales resultados fueron:

1. Sobre *los medios de comunicación que utiliza la universidad* en opinión de los participantes los mismos son: *Instagram, la web, el correo electrónico, el Blackboard, Facebook, y la intranet;* este último como red interna para el trabajo académico y administrativo. Se privilegia la línea de comunicación digital interna de la institución según las nuevas tendencias de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Sustentan, además, que se ha incorporado en los últimos tiempos el uso de WhatsApp. El 100% de los entrevistados coincidió en que estos son los medios que utiliza la institución universitaria para comunicarse con sus usuarios y para captar

nuevos prospectos. El más usado es el correo electrónico y la web, y se observa un crecimiento muy significativo del uso del Instagram. Por su parte, el grupo de enfoque de los egresados hizo mención del uso de los medios tradicionales como los murales y volantes.

2. Respecto a *cómo debe ser la comunicación institucional tanto interna como externa* los grupos, en sentido general, consideraron que deben ser activas, llamativas, personalizadas y de forma directa, además de ser amplia y efectiva, clara y persuasiva e interactiva. Los estudiantes sugieren un mayor uso de las vallas publicitarias y la prensa para seguir haciendo los llamados de ingreso a la institución. Por su parte, el grupo de los profesores planteó que a nivel de país la comunicación interna es deficitaria, por lo que esta debe ser más proactiva y se deben dinamizar los procesos internos con canales más directos, y un mayor nivel de información teniendo en cuenta las evidencias documentales y las necesidades informativas de los públicos. En tanto, los egresados son del criterio que debe ser una comunicación 360º que comunique el valor compartido.

3. Respecto a la *importancia que se le atribuye al uso de la página web en la comunicación institucional universitaria* son de la opinión que la misma es esencial para la comunicación, ya que informa y responde las inquietudes de los usuarios *(estudiantes, profesores y empleados).* Los entrevistados coinciden en que la web facilita la comunicación, al ser un medio muy informativo, refleja los servicios que ofrece la institución, añaden que debe tener un buen diseño y una adecuada estructura organizativa al facilitar la comunicación entre el alumno y el profesor y también con el público externo por la inmediatez que ofrece en cualquier lugar, momento y hora. Contribuye a percepciones positivas de la universidad.

   Sin embargo, el grupo de los profesores es de la opinión que en la República Dominicana la web universitaria no tiene un primer impacto y no muestran los resultados de los protagonistas del proceso de enseñanza - aprendizaje; en ese sentido la web puede generar una mayor motivación al profesor y los estudiantes e influir en la calidad del egresado como su embajador de marca. Por su parte los egresados acotan que la web facilita la comunicación en

toda su dimensión al acceder a informaciones importantes y a los entornos de aprendizajes, así la usabilidad permite acceder a las redes sociales e interactuar de manera sencilla y agradable; también ofrece otras informaciones de utilidad académica y administrativa como por ej. los planes y programas de estudios, modalidades, cursos, talleres, y diplomados.

4. Respecto a qué *semejanzas y diferencias se pueden establecer en la gestión de comunicación de una universidad pública y una universidad privada*, los entrevistados encontraron diferencias y similitudes, destacándose los aspectos que tienen que ver con los recursos económicos para gestionar programas y actividades. Expresaron que, en la gestión de comunicación de las universidades públicas no se ve la promoción de cursos y actividades (extracurriculares) ya que posee una comunicación más genérica al estar dirigida a un público más heterogéneo. Su estrategia de comunicación es más amplia de la población dominicana. La gestión de las universidades públicas depende de sus objetivos específicos y del público al que está dirigida, que son los estudiantes con poder adquisitivo bajo.

Con relación a las universidades privadas, los entrevistados expresaron todo lo contrario, coincidieron en decir que las instituciones universitarias privadas sí ofrecen cursos (extracurriculares) y actividades de desarrollo profesional. Su gestión de comunicación está dirigida a un segmento del mercado que consume orientación y educación de calidad, por lo que hace una comunicación más personalizada y mercadológica. El grupo de profesores resalta que, en la universidad privada, por su propia naturaleza, debe haber una estandarización, una guía y una mayor interacción departamental e institucional que conecte con las metas de cada carrera y con la filosofía de cada universidad. Todos coinciden en que ambas son universidades con las misma funciones institucionales y públicos similares.

5. Respecto a *cómo debe plantearse la relación entre la universidad como organización (universidad), sus públicos de interés (stakeholders) y la sociedad (contexto social)* afirman que existe una correspondencia muy cercana entre estos tres sectores; los que generan una asociación que hace que los involucrados se sientan bien al pertenecer a la institución. Así, lo afirman los estudiantes desde la experiencia vívida cada día en sus entornos

universitarios. Ello hace que la institución sea recomendada por lo que ofrece, por lo bien que se sienten en ella y por su prestigio. Otros de los entrevistados respondieron que la institución ha sido creada para dar una respuesta a la sociedad. Por su parte el grupo de profesores expone que la comunicación de la universidad con el público interno (profesores y estudiantes) debe ser más personal y directa y que la relación con la sociedad depende de a quién se le comunica, por lo que debe haber un tono de comunicación para cada tipo de público.

En tanto el grupo de egresados opinó que esa relación también se establece respondiendo a las necesidades de cada público y lo que ofrece la universidad y que espera la sociedad de ella: profesionales competentes, investigaciones de valor; es decir, generación de conocimientos. Todos coinciden que es una conexión circular, de las tres vías: universidad, público, sociedad donde juega un papel importante la responsabilidad social universitaria y las estrategias de comunicación.

6. En relación con la *imagen mental que tienen de las universidades del país y cuáles son las primeras universidades,* el grupo de profesores refirió que las universidades dominicanas deben actualizarse y ofrecer mejores y más variadas ofertas académicas especializadas de acuerdo con las nuevas tendencias y deben establecer comunicación con los profesionales activos de calidad; y se le debe sumar una comunicación de puertas abiertas que la propicie de manera inmediata y actualizada. Todos los entrevistados expresaron que la selección de una universidad depende del contexto social, el geográfico y el tipo de carrera a estudiar. En cuanto a las primeras universidades del país, con mejor marca institucional se encuentra la UASD, a la que le siguen en ese orden la Universidad Iberoamericana, el Instituto Tecnológico, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura y finalmente la Universidad Pedro Henrique Ureña.

LAS SEIS (6) UNIVERSIDADES MÁS DESTACADAS DE R.D. SEGÚN ESTUDIANTES ENTREVISTADOS EN EL 2019.

1ra. Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD.
2da. Universidad Iberoamericana, UNIBE.
3ra. Universidad Instituto Tecnológico, INTEC.
4ta. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, PUCMM.
5ta. Universidad Pro-Educación y Cultura, UNAPEC.
6ta. Universidad Pedro Henrique Ureña. UNPHU.

Bloque 2: Preguntas específicas para analizar la percepción sobre la Universidad APEC (UNAPEC).

Los principales resultados fueron:

1. Sobre el *conocimiento de los valores de UNAPEC,* en sentido general los grupos de entrevistados no identifican los valores de la universidad, más bien los confunden con la identidad corporativa y de marca, proyectada en el emblema y la imagen del posicionamiento a través de su oferta. Indican que la carrera de publicidad o de comunicación es apreciada. Del grupo de profesores solo uno identifica la innovación y la creatividad y lo relaciona con la filosofía institucional, aquí la mayoría acota que las percepciones que se generan en torno a las universidades tienen que ver con el tipo de estudiante que recibe, y, sobre todo, a partir de la estrategia comunicativa que se lleve a cabo para informar sobre los resultados y avances. Por su parte, del grupo de egresados solo tres dicen conocer los valores de UNAPEC. Se infiere que existe un débil reconocimiento de los valores e identidad corporativa de la universidad, la cual debe comunicar proactivamente a la sociedad los valores como expresión de rasgos éticos y culturales que la distingue de cara a lograr un mayor reconocimiento e influir en percepciones positivas.

2. Con relación al *reconocimiento del logotipo, colores y diseño corporativo de la Web,* de los ocho entrevistados del primer grupo de estudiantes, la mitad reconoce que el logotipo es azul, tiene un libro abierto en medio, arriba tiene un detalle en rojo, y lo ven en la web. El resto no lo identifica con claridad, ni la web. En tanto en el segundo grupo de estudiantes, de los

ocho entrevistados solo dos reconocen el logotipo de la universidad, el resto no lo identifica con claridad. En cambio, en los grupos de profesores y egresados el 100% dice reconocer el logotipo, los colores y el diseño corporativo de la web. Lo identifican con los colores azul y blanco, lo han visto en la prensa y en las redes sociales, añaden además que en las redes se potencia el logotipo UNAPEC, y no se utiliza el escudo, el cual es más manejado para cuestiones institucionales. Ello evidencia que existe un discernimiento bastante aceptable de la identidad visual de la universidad, la que se puede potenciar más a través de los diferentes medios de comunicación incluyendo la página web.

3. Con relación al *conocimiento de la oferta académica de grado y posgrado*, solo dos de los ocho entrevistados del primer grupo de estudiantes dijeron haber visto varios pensum y le parecieron adecuados al ver las descripciones de algunos programas que les fueron de interés. En el caso del segundo grupo con igual número de participantes solo cinco expresaron conocer la oferta académica, a través de los ofrecimientos las ofertas de becas, recomendación de amigos, otras personas que conocían, conexión con otros colegios y Tours de estudiantes. En el caso del grupo de profesores, de los seis entrevistados, solo uno dice conocer la oferta académica. Sin embargo, del grupo de egresados el 100% dice conocer la oferta académica de UNAPEC, tanto de grado como de posgrado. La vía de información ha sido a través de la publicidad en Instagram y la web *"…En la página web uno lo tiene todo, los inicios de los programas, sus requisitos y uno puede calcular un estimado del costo del programa que le interese lo cual es muy positivo…"* Por lo que, de esas opiniones se infiere que la universidad posee debilidades en la comunicación de su oferta académica, tan necesaria para su nivel de reconocimiento y notoriedad.

4. Respecto *al nivel de posicionamiento social,* de manera unánime, todos consideran que UNAPEC se ubica entre un cuarto lugar y quinto lugar de las universidades del país y que la carrera de publicidad es la mejor. A pesar de que no les llega mucha información. Uno de los grupos de estudiantes refiere que la universidad no es conocida a gran escala, y que podría tener una valoración más alta y una mayor presencia en los medios.

Por su parte, el grupo de profesores plantean que UNAPEC es bien valorada en la sociedad dominicana y que debe comunicar y decir lo que hace; también añade que, aunque la universidad tiene buen posicionamiento, el mismo varía en dependencia de qué universidad se busca y qué es lo que se quiera estudiar. En tanto el grupo de egresados considera que la universidad ha escalado posición, pero a nivel de país existen otras privadas con mayor posicionamiento, sugieren que la universidad debe desarrollar estrategias más agresivas. De esos planteamientos se pone en evidencia la fragilidad en las estrategias de comunicación institucional encaminadas a potenciar los valores y los éxitos de la universidad en la sociedad dominicana.

5. Con relación a la *proyección y visibilidad a través de las redes sociales* los grupos de estudiantes y profesores entrevistados coinciden en sus planteamientos, consideran que UNAPEC no tiene visibilidad y proyección en ellas, estiman que es poca (*"…fuera de ahí nunca he visto, ni he sentido nada que tenga que ver con UNAPEC. La siento muy débil en ese sentido…").* Afirman que recientemente han visto alguna publicidad en Instagram. Por su parte los profesores opinan que se debe trabajar mucho las redes sociales y la universidad necesita potenciar el medio y mantenerlo actualizado. Sin embargo, el grupo de egresados considera que la universidad tiene una suficiente proyección y visibilidad en las redes, pero al mismo tiempo expresan que debe ser más proactiva con un mayor nivel de información sobre sus ofertas, por ej., recomiendan estudiar los contenidos en Instagram para no saturar con información que muchas veces no está segmentada. Por tal razón se infiere que UNAPEC debe trabajar más en función de su publicidad a través de dichas redes, y debe hacer énfasis para que su presencia sea mayor respecto a los medios de información proyectando, además, una mayor visibilidad de sus ofertas académicas de grado y posgrado y de sus relaciones interinstitucionales e internacionales.

6. Según lo que expresan de la *visibilidad mediática en la INTERNET*, todos los entrevistados aseveraron que UNAPEC no tiene mucha visibilidad en la INTERNET, su web institucional no es obvia. Consideran que la universidad

debe ser más activa en ese sentido para poder tener una mayor presencia. Sugieren investigar los intereses de los jóvenes e implementar estrategias de comunicación efectivas. Consideran que debe ser más proactiva y trabajar para tener una mayor presencia en la INTERNET. Sugirieron que se establezcan estrategias adecuadas para llegar a un mayor número de públicos. Así también, es necesario potenciar las estrategias de comunicación digital que contribuyan de manera activa a superar esta debilidad. Es necesaria la visibilidad de su sitio web para una mayor presencia nacional e internacional. Ello evidencia una insuficiencia importante de UNAPEC en ese sentido ya que la web no es ostensible, y poco visible; se infiere además la ausencia de estrategias adecuadas en materia de comunicación estratégica digital.

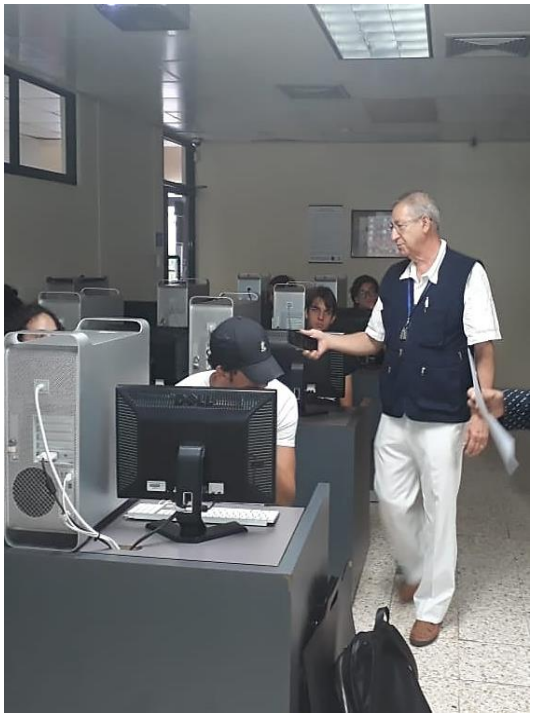
7. Respecto *a través de cuáles medios de comunicación reciben información de la UNAPEC*, el primer grupo de estudiantes afirma que no reciben información por vía convencional o digital; por su parte, el segundo grupo de estudiantes solo dos dijo haber recibido información por la prensa y por Instagram y por personas que visitaron su colegio para hacer presentaciones de la oferta académica; de igual manera sucede con el grupo de egresados, solo dos aportaron que recibieron información a través de Instagram, Facebook y la Web sobre la oferta académica, al igual que otras informaciones de carácter general; comentaron que utilizan poca publicidad exterior aunque sí han utilizado la radio para el llamado de admisión de la Escuela de Idiomas. En ese sentido el grupo de profesores atestigua que, en sentido general, reciben poca información a través de los medios de comunicación, fundamentalmente en las redes sociales. Por lo que de estas opiniones se infieren deficiencias en la dinámica comunicativa de la universidad a través de los medios de comunicación; se constata además la ausencia de un redireccionamiento estratégico que potencie la identidad corporativa y la cultura organizacional para llegar a una mayor cantidad de públicos.

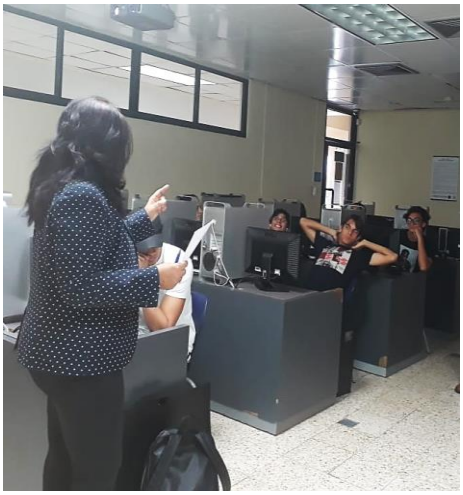
8. Sobre el *conocimiento de las relaciones internacionales con universidades y organismos internacionales*, el primer grupo de estudiantes opina no tener información al respecto. En tanto, del segundo grupo de estudiantes solo uno dice conocer que, después de graduado en los cursos de inglés se ofrecen certificaciones con la Universidad de Cambridge. Por su parte, del grupo de profesores de un total de seis, solo tres expresaron conocer sobre los vínculos con otras universidades y organismos internacionales, conocen de acuerdos en el área de posgrado con Canadá y universidades europeas y dobles titulaciones. Asimismo, sucede con el grupo de egresados que, de un total de ocho, solo dos expresaron que UNAPEC posee convenios de colaboración con varias universidades europeas, latinoamericanas, de EE. UU. y Puerto Rico y que, además, esta se encuentra acreditada internacionalmente en las carreras de negocio. Como es evidente, a partir de lo expresado, se corrobora falta de una comunicación activa sobre lo que hace la universidad respecto a las relaciones internacionales, cuya variable es crucial en los procesos de internacionalización que hoy llevan a cabo las universidades, siendo ello un factor que influye en el nivel de reconocimiento social.

9. Respecto al *conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa*, todos coinciden que un atributo importante que tiene la institución es que la licenciatura en publicidad es la mejor y más completa de la oferta académica del país. También plantearon la excelencia de la Escuela de Idiomas y las ventajas de sus horarios de clases. Otros atributos mencionados son los relacionados con la vocación empresarial y de servicio, la tecnología y los negocios. No se identificaron aquellos relacionados con la investigación y la extensión. De esos planteamientos se pone en evidencia la ausencia de una estrategia global de comunicación y la importancia que requiere dar a conocer todos los valores de identidad corporativa como concepto general, incluyendo la investigación y la extensión. Comunicar a través de estrategias inteligentes los atributos diferenciadores de la universidad

para condicionar la imagen como reconocimiento y la reputación como realidad.

Conjunto Fotográfico:
Grupo focal realizado con los estudiantes de grado de la universidad iberoamericana (UNIBE).





Bloque 3: Preguntas específicas para analizar la percepción sobre la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).

Los principales resultados fueron:

1. Sobre el *conocimiento de los valores de la UASD,* en sentido general, los grupos de entrevistados tienen poco conocimiento de los valores de la universidad. Del grupo de profesores solo uno menciona un valor, que es la transparencia al ser una institución del Estado; por su parte, del grupo de

egresados solo dos refieren los valores de responsabilidad, tolerancia, seguridad, verdad, transparencia y solidaridad. Sin embargo, todos identifican atributos de la UASD, coinciden en plantear que es la universidad primada de América, reconocen que es la más grande y de mayor campus, con presencia en todas provincias donde se destacan su biblioteca y sus centros de investigación. Aseveran que posee un cuerpo docente de calidad y que es la institución que tiene la mayor oferta académica.

Una opinión generalizada es el efecto negativo que generan las huelgas, la consideran una limitante importante para el buen desarrollo de la docencia, y para decidir ir a estudiar en ella, así como en la imagen de la universidad "*…Coloquialmente, uno empieza y no sabe cuándo va a acabar la carrera, duran a veces un mes sin dar clase, por las huelgas, aun cuando es una universidad muy completa. Si no fuera por esos problemas fuera la mejor…", la identifica sus huelgas.* Por lo anterior se infiere que la universidad presenta disfunciones en la comunicación de sus valores e identidad corporativa, los que no son comunicados de manera eficiente a pesar de ser la universidad más conocida.

2. Con relación al *reconocimiento del logotipo, colores y diseño corporativo de la Web* todos los grupos de entrevistados reconocen el logotipo de la universidad y sus colores institucionales, acotan que el mismo está conformado por un escudo o su emblema heráldico, que es ovalado, el cual es una Bula Papal, identifican el color azul o réflex o marino oscuro y una tipografía gótica. Sin embargo, los grupos de estudiantes no reconocen el diseño corporativo de la web a diferencia de los profesores y egresados; de ese modo consideran que la web es reflejo de la identidad de la UASD como la primera del nuevo mundo y que esa historia se refleja en su identidad visual; ven, también, de manera acertada que en la web se represente la estatua del Alma Máter. Por lo antes expuesto, se aprecia un conocimiento de la identidad visual de la universidad lo que corrobora que es la universidad más distinguida de la República Dominicana, pero es necesario hacer más visible y notable el sitio web, al ser este el principal medio de comunicación externo de la comunicación institucional.

3. Con relación al *conocimiento de la oferta académica de grado y posgrado*, todos los grupos de una forma u otra conocen la oferta académica de la UASD, en el caso de los estudiantes, estos señalan que las conocen generalmente por información de otros profesores, por los padres, los abuelos y amigos, reconocen que la universidad cuenta con varias facultades y carreras como Ciencias, Agronomía, Comunicación Social, Artes, Cine, Periodismo, Publicidad y Medicina, así como los grados de Antropología y Sociología que solo las oferta la UASD.

Por su parte, el grupo de profesores asevera que tiene conocimientos de la oferta académica de grado y posgrado, pero no todos tienen el mismo nivel de conocimiento; uno de ellos acota: "*Muy poco realmente, esa es la verdad. Lo poco que sé lo sé por amigos y profesores" "… Es la universidad que más carreras y posgrados en el país, tiene alrededor de 200 mil estudiantes y 32 sucursales, una en cada provincia.* En tanto el grupo de egresados dice que además de la información recibida por parte de amigos y familiares, han visto información en la web y son del criterio de que específicamente las ofertas de posgrado no se conocen mucho por lo que, en ese sentido, se pierden oportunidades de ser competitiva y de atraer un número mayor de estudiantes. Se puede constatar la falta de una comunicación efectiva y proactiva sobre la promoción sistemática de la oferta académica.

4. Respecto *al nivel de posicionamiento social,* los dos grupos de estudiantes opinaron que la *UASD* es la primera universidad del país y la mejor institución de educación superior. Coinciden en que la misma tiene todas las carreras y eso hace que tenga mayor presencia en el país, además de la calidad del profesorado, pero el historial de huelgas no le beneficia. En cambio, los grupos de profesores y egresados comparten el criterio de que la *UASD* posee un posicionamiento social bajo, entre las causas de esa valoración están: las huelgas, las cuales afectan sobremanera la calidad de la docencia, y por otro lado la falta de rigor académico, así como los pobres recursos económicos con los que se cuenta. Consideran que existe una

percepción muy política de la universidad, no obstante, ponen de manifiesto su reconocimiento social.

Acotan además que la *UASD* no ha trabajado su imagen para estar en el *top of mind* de su público. A partir de tales planteamientos, se infiere que existen dos tipos de percepciones, una relativa a lo educacional y académico y otra a como la ven a partir de la asociación con las huelgas, todo ello evidencia que la universidad no ha puesto en práctica una eficiente estrategia de imagen capaz de inducir valoraciones positivas comunicando sus fortalezas y atributos diferenciadores.

5. Con relación a la *proyección y visibilidad a través de las redes sociales* todos los grupos son de la opinión que la UASD no tiene una buena proyección y visibilidad en las redes sociales, los grupos de estudiantes aseveran que no las utiliza para proyectarse; lo reafirman alegando que no ven información en los últimos tres meses; sugieren que es necesario trabajar desde la comunicación digital estrategias inteligentes para dinamizar esa presencia y dar a conocer los avances en materia de docencia e investigación. Por su parte los grupos de profesores y egresados indican que la proyección y visibilidad es importante para elevar el nivel de reconocimiento social al tiempo que son de la opinión que la universidad no desarrolla estrategias de comunicación digital. Teniendo en cuenta esas opiniones, se constatan debilidades en la manera en que la universidad lleva a cabo las estrategias de contenido digital para las redes sociales como parte una visión global de comunicación.

6. Con relación a la *visibilidad mediática en la INTERNET*, la mayoría de los entrevistados plantean que, en la UASD, su página web es poco visible. En el caso de los grupos de estudiantes, comentan la necesidad de hacer una investigación de mercado para saber las necesidades comunicativas de sus públicos; sustentan además que han visto más a la universidad en la prensa tradicional comunicando la oferta académica, por lo que coinciden en que se debe aprovechar ese espacio para cambiar percepciones, estableciendo estrategias que generen un buen "*enganche*" entre los públicos y la universidad. Por su parte, los grupos de profesores y egresados coinciden

en sus planteamientos al considerar que la universidad debe mejorar el diseño de su sitio web para lograr una mayor visibilidad en el entorno digital.

De igual manera, el grupo de egresados sugiere que la universidad debe invertir en publicidad digital y dar a conocer sus valores. De esas opiniones se infieren disfunciones importantes en las estrategias de comunicación digital en cuanto al diseño del sitio web y su nivel de visibilidad en la INTERNET de la UASD.

7. Atendiendo a la pregunta sobre *cuáles medios de comunicación reciben información de la UASD* los estudiantes son del criterio que la universidad, al ser del Estado tiene mucha presencia en la prensa tradicional, consideran que la comunicación debe potenciar los medios digitales. En cambio, el grupo de profesores afirma que no reciben información con sistematicidad a través de los medios de comunicación "… *me enteré del Concurso para profesores, porque me enviaron la foto que alguien tomo de la prensa. Me la enviaron por WhatsApp…".*

8. Tanto el grupo de profesores como el de egresados dijeron que vieron algunos anuncios en la prensa tradicional. En ese sentido los segundos mencionaron que, cuando buscan algo específico, entran a Facebook o la web, al tiempo que consideran que la universidad utiliza los medios de comunicación, pero estos deben ser más activos con la información y los contenidos. A partir de los criterios expuestos, se corrobora que la universidad no desarrolla una gestión estratégica de la comunicación donde combine los medios convencionales y los de digitales (comunicación of-line y comunicación on-line) con los contenidos apropiados a su público de interés.

9. Referido al *conocimiento de las relaciones internacionales con universidades y organismos internacionales*, la casi totalidad afirma que no tiene conocimiento sobre las relaciones internacionales de la UASD con universidades y organismos internacionales. Solo uno del grupo de estudiantes reseña que UNIBE tiene convenios con la UASD, específicamente con alumnos de la carrera de medicina. Infieren, además,

que por ser la universidad más grande del país debe tener convenios con otras universidades y organismos internacionales, pero no poseen información al respecto. Por su parte el grupo de profesores solo conoce que el título de la universidad sirve en cualquier parte del mundo. De esas opiniones se evidencia que la universidad no potencia en su comunicación institucional las estrategias necesarias para dar a conocer los procesos de internacionalización y vínculos nacionales e internacionales.

10. Relacionado con el *conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa*, todos coinciden que los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa son, en primer lugar, que la primera universidad del país y la única pública, posee además la más variada y completa oferta académica del país con presencia en todas las provincias, además de una gran biblioteca y centros de investigación. Tiene una historia y trayectoria reconocida nacional e internacionalmente. Sin embargo, no identificaron atributos asociados a la investigación y transferencia de conocimientos a la sociedad. A partir de esas aseveraciones queda demostrado que la identidad corporativa es una categoría general de primer orden; por tanto, toda gestión estratégica de la comunicación comienza por formalizar la identidad como atributo que marca la diferencia entre las universidades.

Fotografía: Doctoranda Alicia Álvarez con los estudiantes de UNIBE, quienes aportaron informaciones relevantes para esta tesis.

Fotografía: Doctoranda Alicia Álvarez con los profesores de UNIBE, quienes fueron parte del grupo focal.

5.5.- ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN ESPAÑA

A continuación, se expone una síntesis reflexiva de los cuatros grupos focales realizados a estudiantes, profesores y egresados de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y la Universidad Ramon Llull (URL) a partir de los tres bloques del cuestionario aplicado (Anexos 5.6, 5.7,5.8,5.9).

SÍNTESIS REFLEXIVA DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOD A ESTUDIANTES, EGRESADOS Y PROFESORES

Bloque 1: Preguntas sobre la gestión de la comunicación institucional de la Universidad como institución de educación superior

Los principales resultados fueron:

1. Respecto a *los medios de comunicación que utiliza la universidad,* en opinión de los participantes, los mismos son la página web, Twitter, Instagram, las redes sociales y el correo electrónico; de ellos los más usados son la web y el correo. Todos se refieren al Salón de la Enseñanza (*Saló de l'ensenyament*) y las Jornadas de Puertas Abiertas. Por su parte el grupo de profesores hace referencia al gabinete de prensa, el cual está dentro del departamento de comunicación y desde allí se gestiona la comunicación, considera además que los medios los

utiliza a partir de la comunicación interna y externa; para la interna utilizan la INTRANET, la cual tiene informaciones y actividades específicas como un espacio de interacción entre los profesores y estudiantes, y para la externa, la web. Añaden otros medios como es Newsletter dirigida a estudiantes, profesores y administrativos. Tanto el grupo de profesores como el de egresados hacen referencia a la publicidad de las revistas de divulgación científicas, las cuales promueven la universidad.

2. Respecto a *cómo debe ser la comunicación institucional tanto interna como externa* los grupos en sentido general consideran que deben ser activas, directas, fluidas, atractivas, claras, precisas, coherentes y transparentes. Coinciden en que ambas comunicaciones deben ser congruentes entre sí. En el caso de la comunicación interna acotan que esta debe ser personalizada y especializada para estudiantes y profesores, amigable que procure confianza y el buen clima interno. La externa, vista desde una comunicación bien segmentada y proactiva ya que va dirigida a un público más amplio, al tiempo que genera confianza y contribuye a la calidad del campus.

3. Sobre la comunicación interna, el grupo de profesores acota que debe informar a los alumnos sobre el desarrollo de la universidad; sobre todo, de aquellas que son grandes; consideran que se deben establecer políticas por Facultad, o sea, más sectorial. En ese sentido plantean que no siempre se observan políticas de integración. Refieren además que existe el criterio de que, en las universidades privadas la comunicación interna posee una mayor integración, con nexos de diverso tipo, más dinámica al parecer por el tamaño de la universidad con la influencia de la estructura organizacional. Se debe comunicar los éxitos y aportes de la universidad hacia lo interno y externo y potenciar el trabajo de equipo para la mejora de la cultura organizacional ej.… "*Los gabinetes de prensa de otras universidades como la UPF manejan publicar información relevante de la universidad, logros etc.*"

4. Respecto a la *importancia que se le atribuye al uso de la página web en la comunicación institucional universitaria,* todos los entrevistados son de la opinión que la misma es fundamental para el renombre de la universidad ya que posibilita

visualizar la oferta académica de grado y posgrado, los grupos de clases, los programas de clases, permite entrar al Campus Media, a la INTRANET y acceder a las clases virtuales. Refieren, además, que la web permite conocer a la universidad y seguirla en las redes sociales. Coinciden en plantear que la web es más informativa que promocional; en ese sentido expresan que la organización de la información y el cómo se transmite es importante, al tiempo que se requiere diseñar una buena interfaz web para facilitar la interacción y la navegación.

Todos coinciden que la web es comunicación, no informática por lo que la organización de la información es importante. El grupo de egresados opina que la web debe ser interactiva y coherente con las redes sociales, con buenos contenidos, muy visual, poco texto y un buen uso de la multimedia… "*Existen datos del tráfico web que proviene fundamentalmente del móvil. Se visita la web desde el móvil (60%). Y el resto desde los ordenadores (30%). Debe ser más interactiva.*

5. Sobre qué *semejanzas y diferencias que se pueden establecer en la gestión de comunicación de una universidad pública y una universidad privada*, los entrevistados plantearon diferencias y similitudes ya que las respuestas giraron en torno a la forma de comunicar; sobre las públicas dijeron que está dirigida a un segmento poblacional que no puede pagar la privada; en ese sentido la comunicación es más abierta y dirigida a un público más heterogéneo. El otro grupo de estudiantes consideró que la pública es más transparente ya que informa tal cual lo que ofrece y se aleja del marketing; el salón de la enseñanza es una buena opción de promoción. Por su parte el grupo de profesores acotó que las universidades públicas hacen una comunicación menos comercial, que es un tipo de universidad que se proyecta con más imagen según su función social, ej. – *"En España las universidades públicas son las que están más arriba en los rankings. Educación de calidad en grado. Se investiga y se publica. Exige calidad".* Todos coinciden que la comunicación de las privadas es más selectiva pues precisan un mayor "*target*", son más mercadológicas al existir mayor competitividad. También consideraron que hay semejanzas en tanto son dos instituciones de educación superior y que se rigen por las mismas políticas institucionales, además de poseer la misma oferta.

6. Con relación a *cómo debe plantearse la relación entre la universidad como organización (universidad), sus públicos de interés (stakeholders) y la sociedad (contexto social),* todos los entrevistados coinciden y señalan que en ese sentido hay un nexo importante ya que la universidad debe conocer a su público potencial y centrarse en ellos de forma precisa desde el punto de vista de la educación. Consideran que debe existir una sinergia en ese proceso, ya que la universidad es el centro donde se construye el conocimiento, los públicos son actores importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje y la sociedad necesita ese profesional para su desarrollo. En esa misma línea, el segundo grupo de estudiantes señaló que la sociedad está generalmente pendiente de la Universidad de la cual ellos proceden … "*Aquí en España la educación no es tan valorada como en otros países de Europa".* Por otro lado, el grupo de profesores consideró que la universidad debe transmitir lo bueno que hace ya que es generadora de conocimientos …" *Es importante comunicar eso a nivel de universidad. La transferencia debe ir por delante y es la comunicación la que debe jugar un papel importante. Hacerla visible. Aquí hay un nivel de calidad que se puede comunicar y valorar", "Es importante comunicar eso a nivel de universidad. La transferencia debe ir por delante y es la comunicación la que debe jugar un papel importante. Hacerla visible".* Mientras que el grupo de egresados considera que en España la vinculación universidad-empresa es bastante nula.

7. Respecto a la *imagen mental que tienen de las universidades del país y cuáles son las primeras universidades,* todos consideraron que las mejores universidades del país son las públicas porque sus resultados son sobresalientes en la docencia y la investigación; y, poseen los primeros lugares en los rankings nacionales e internacionales. Coinciden, además, que entre las primeras universidades están la Complutense de Madrid, la de Barcelona, la Autónoma de Barcelona, la Pompeu Fabra, al igual que la Politécnica de Cataluña y también la de Valencia. Pero, según los entrevistados las de mejor posicionamiento son la UPF y la Politécnica de Cataluña (ver Ilustración 5.2). Todos comparten el criterio de que en sentido general las universidades

españolas se han desarrollado en los últimos años, pero tanto las públicas como las privadas deben seguir haciéndolo.

LAS SEIS (6) UNIVERSIDADES MÁS DESTACADAS DE ESPAÑA SEGÚN ESTUDIANTES ENTREVISTADOS PARA ESTA TESIS.

1ra. Universidad Pompeu Fabra, UPF.
2da. Universidad Carlos III de Madrid, UC3M.
3ra. Universidad Autónoma de Barcelona, UAB.
4ta. Universidad Politécnica de Cataluya, UPC.
5ta. Universidad Politécnica de Valencia, UPV.
6ta. Universidad Autónoma de Madrid, UAM.

Bloque 2: Preguntas específicas para analizar la percepción sobre la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona)

Los principales resultados fueron:

1. Sobre el *conocimiento de los valores de la UIC Barcelona* los grupos de entrevistados no identifican los valores que distinguen a la universidad. Del grupo de profesores algunos se apoyan en su experiencia personal en la institución en etapas anteriores como, por ejemplo, estudios realizados, tribunales de tesis doctorales y la consideran con un perfil cerrado; son de la opción que sus profesores tienen una carga excesiva de docencia, lo que les impide crecer como investigadores, el cual es un planteamiento transversal en muchas universidades de ese perfil. Por su parte el grupo de egresados se refiere a un conjunto de atributos que la distingue: es la única universidad en Cataluña que ofrece la carrera de Medicina y se vincula muy activamente con la industria, además de mantener una relación de trabajo con la sociedad en permanente colaboración.

   Hacen también mención de que recientemente cambió su nombre a UIC Barcelona con el objetivo de posicionarse con los tributos de la ciudad. Ambos grupos opinan que la universidad no transmite adecuadamente sus valores, pero reconocen que es cristiana y la vinculan con el OPUS DEI. A

partir de esas percepciones se infiere que la UIC Barcelona no promueve, a través de los medios de comunicación, los valores que la hacen singular y diferente de otras universidades, lo cual influye en su nivel de reconocimiento imagen y reputación.

2. Sobre el reconocimiento *del logotipo, colores y diseño corporativo de la Web* de los grupos entrevistados; en el caso del primer grupo de estudiantes, de un total de ocho solo dos lo reconocen e identifican que sus colores son azul y negro, pero no recuerdan el diseño de la Web; por su parte también en el segundo grupo de estudiantes solo dos dicen reconocer el logotipo, sus colores y sí recuerdan el diseño de la web. Por su parte del grupo de profesores todos reconocen el logotipo de la universidad, pero no la página web. En concordancia con los grupos de estudiantes, los egresados tampoco conocen el logotipo ni el sitio web. De ese modo, al tomar en cuenta esas valoraciones se comprueba un pobre reconocimiento de la identidad visual corporativa y de la website, en tanto se infieren debilidades en la comunicación estratégica de la identidad como atributo diferenciador; en el caso de la web la misma es esencial para la relación comunicativa con los públicos de interés.

3. Respecto al *conocimiento de la oferta académica de grado y posgrado*, en sentido general los grupos entrevistados no conocen la oferta académica de la UIC Barcelona; en el caso de uno de los grupos de estudiantes, solo dos expresan que no se detienen a mirarla ya que para ellos es impagable; acotan que, independientemente de los precios de las ofertas, el mercado y los segmentos de públicos, la universidad debe comunicar con estrategias inteligentes su oferta, con el objetivo de captar más estudiantes y potenciar su competitividad. Del otro grupo, uno refiere que la universidad es prestigiosa por su carrera de medicina. Otro tanto sucede con el grupo de profesores, del cual solamente uno dice conocerla, puesto que son las mismas carreras y maestrías de su universidad. Por su parte, en el grupo de egresados tres dicen conocer la oferta y mencionan el grado de la carrera de Medicina, Administración de Empresa, Odontología y el posgrado en Masters en Gestión Cultural y el de Arquitectura. Se pone de manifiesto, en sentido general, el desconocimiento de la oferta académica

de grado y posgrado, por lo que se infieren debilidades en su promoción y la no existencia de estrategias más eficientes.

4. Referido *al nivel de posicionamiento social,* la mayoría de los grupos consideran que la UIC Barcelona no tiene un posicionamiento alto. En el caso del primer grupo de estudiantes estos señalan que la ubican en un nivel medio-alto y que es una universidad conocida. En cambio, el segundo asevera que su posicionamiento es bajo; en ambos casos coinciden en ubicarla en un quinto lugar de las universidades catalanas y que no es de las más conocida. El grupo de profesores plantea que su posicionamiento no es destacado y considera que esas percepciones deben revertirse; además de que la comunicación debe jugar un papel relevante con estrategias enfocadas a realzar la oferta académica, la investigación y la proyección social. Sin embargo, el grupo de egresados posee una valoración diferente a la de los grupos anteriores al considerar que la UIC Barcelona tiene buen posicionamiento "*Para mi ultra posicionada, es un tipo de universidad no muy elitista, pero si orientada a un tipo de público con orientación religiosa. Sobre todo, una universidad internacional".* El resultado de este análisis pone en evidencia que la Universidad no posee un sólido posicionamiento institucional a pesar de los criterios expuestos, lo cual denota cierta fragilidad en su comunicación estratégica en función de lograr un mayor reconocimiento.

5. Sobre la *proyección y visibilidad a través de las redes sociales* los grupos de entrevistados coinciden en que, a pesar de que la Universidad tiene presencia en las redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram, esta no es muy alta. Los grupos de estudiantes la han visto fundamentalmente en Instagram y han visualizado historias contadas en esa red social. El grupo de profesores a pesar de que considera que la presencia en la red no es la más destacada estima que la han trabajado bastante bien porque buscan el retorno económico con la publicidad en las redes sociales y de esa manera se puedan captar alumnos … "*Tiene dinero para hacerlo, tienen dinero, aunque el producto no es de calidad. Pero suficiente como para captar alumnos".* Plantean que la universidad hace publicidad en la

ciudad para la captación de estudiantes, todo lo cual se puede ver en la TV y en la publicidad exterior, en los trenes, pero no tanto en las redes sociales. Por su parte, el grupo de egresados sugiere que la universidad debe potenciar la comunicación digital y utilizarla para dar a conocer su oferta académica y sus actividades. Este análisis permite observar que la universidad no muestra solidez en sus estrategias infocomunicativas a través de las redes sociales de cara a que se logre potenciar sus atributos y los valores institucionales.

6. Al respecto de la *visibilidad mediática en la INTERNET*, los grupos de estudiantes y profesores y egresados consideran que la misma no es muy alta, que se ve poco y no es relevante, coinciden al señalar que pudiera verse más su página web. Sugieren que la universidad debe trabajar desde las estrategias de comunicación digital aprovechando el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, darse a conocer de manera proactiva para incrementar su presencia en los medios interactivos y lograr mayor nivel de competitividad a nivel nacional e internacional. Queda sustentado que la UIC Barcelona presenta deficiencias en la visibilidad y posicionamiento mediático del sitio web, siendo este el medio de comunicación externa más importante que poseen las universidades.

7. Al profundizar sobre *cuáles medios de comunicación reciben información de la UIC Barcelona,* los grupos de estudiantes señalaron que el medio por el cual reciben información de la universidad es través de las redes sociales, fundamentalmente en Instagram ya que hacen promoción a sus carreras, pero entienden que es poco lo que han visto. En tanto el grupo de los profesores acota que el medio por el cual conocen algo de la UIC Barcelona es por la TV e Instagram; también la han visto a través de la publicidad exterior; por lo que opinan que, si bien la Universidad utiliza los medios convencionales, ella debe dinamizar su presencia en las redes sociales. Por su parte, el grupo de egresados expresa que la conocen por medio de la publicidad exterior

en el metro y en la calle, al tiempo que consideran que posee buena presencia en los portales de educación y en las Ferias de Enseñanza. A partir de esas valoraciones se observa el uso que la universidad le da tanto a los medios tradicionales como a los digitales, pero en ese caso ambos deben ser potenciados desde la comunicación estratégica donde se privilegien los digitales.

8. Según el *conocimiento de las relaciones internacionales con universidades y organismos internacionales*, los grupos entrevistados no los poseen, aunque infieren que, por el tipo de universidad ella debe contar con ese tipo de relaciones. En el caso del grupo de egresados solo uno dice conocer sobre las relaciones internacionales y los vínculos con otras universidades al señalar que la misma tiene un porciento elevado de alumnos internacionales italianos, portugueses y de latinoamericanos estudiando varias carreras. A partir de estas opiniones se visualiza que la universidad no comunica de manera significativa su proyección internacional teniendo en cuenta los procesos de internacionalización de las universidades como una variable transversal de gran trascendencia para su reputación.

9. Al respecto del *conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa*, es un criterio generalizado de los grupos entrevistados que los atributos diferenciadores de la UIC Barcelona con relación a su identidad corporativa giran en torno a que es una universidad privada que desarrolla su actividad en el ámbito empresarial, estableciendo nexos y colaboraciones con grandes empresas en el mercado español e internacional, todo ello relacionado con que es una universidad con proyección internacional además de estar dirigida a una clase social alta. El grupo de profesores y egresados hacen referencia a su orientación cristiana y humanista. El primero opina que la universidad hace más publicidad de sus productos educativos que

de su propia marca como tal; es decir, su identidad está más enfocada al producto y en el segundo uno de los participantes acota que "*Es una universidad con sentido humanista, un detalle, en su publicidad se observa en sus fotografías que se dirigen a un target de personas rescatadas, educadas, sencillas. Es internacional. Está captado lo que sería la idea de la juventud perfecto del Opus Dei".* Con esos planteamientos queda en evidencia la importancia de la gestión coherente de la identidad corporativa como representación diferenciadora de las universidades.

Bloque 3: Preguntas específicas para analizar la percepción sobre la Universidad Pompeu Fabra (UPF)

Los principales resultados fueron:

1. Sobre el *conocimiento de los valores de la UPF,* los dos grupos de estudiantes no conocen sus valores, y en el caso de uno de ellos se señala que es una universidad pública y de calidad. De ello, es posible inferir que un valor que proyecta y que se reconoce es el de la calidad, pero al mismo tiempo ello está más relacionado con los atributos diferenciadores. Por su parte, el grupo de profesores reconoce dos valores de la UPF: la excelencia y la internacionalización; también son de la opinión que la universidad ha apostado por una ciencia de calidad y ha desarrollado la investigación. Identifican un conjunto de atributos que no son exactamente valores: buena infraestructura con excelentes edificios restaurados y equipamiento de punta.

   En cambio, el grupo de egresados identifica cuatro valores: La competitividad, la calidad, la excelencia y la exigencia; todos opinan que la Pompeu se ha posicionado de manera muy destacada por encima de otras universidades públicas ya reconocidas y que en el imaginario colectivo tiene mucha fuerza. Ha conseguido distanciarse de la idea que se tiene de lo que son las universidades públicas y su percepción es muy buena.

También es del criterio que la universidad se ha logrado enriquecer con la presencia de un profesorado de excelencia cuya docencia es excelente … *"Es la élite de las públicas y con ese mensaje el propio alumno dice es como una privada pública".* En esas respuestas se pone de manifiesto percepciones muy positivas de la UPF, lo que demuestra una buena comunicación de los valores institucionales.

2. Con relación al *reconocimiento del logotipo, colores y diseño corporativo de la Web,* todos dicen conocer el logotipo de la UPF e identifican el color rojo y blanco como parte de su identidad cromática. En el caso de uno de los grupos de estudiantes, cuatro docentes conocen el diseño corporativo de la web y lo catalogan de muy bueno, la consideran actualizada, didáctica, interactiva y organizada desde el punto de vista de la información que ofrece … "*La web es buena, tanto la de la UPF como la UAB, tienen un buen sistema para identificar las carreras de grado, al igual que los posgrados" …* Ese criterio es compartido por el resto de los grupos; a lo que se añade que los docentes aseveran que la marca de la UPF representa un buen diseño de identidad corporativa, y uno de ellos señala que en la web de la universidad se puede visualizar su manual de marca con las normativas para su aplicación. Por su parte el grupo de egresados expresa que la marca UPF es muy buena, coherente, sencilla y de impacto, por lo tanto, se recuerda. Por lo antes expuesto queda en evidencia una apreciación muy positiva de la identidad visual corporativa y del sitio web de la universidad, relevante para la consolidación de la imagen y reputación.

3. Al respecto del *conocimiento de la oferta académica de grado y posgrado*, se puede decir que es conocida por la mayoría de los entrevistados. En el caso de uno de los grupos de estudiantes, solo dos dicen conocer la oferta académica de grado de la UPF, no tanto la de posgrado, a través de la consulta a la web … "*Me interesaba comunicación audiovisual y por la web me pude informar adecuadamente*". Respecto al otro grupo de estudiantes, todos dicen conocer la oferta académica de grado cuando estaban seleccionado carreras; pero no la de posgrado. Por su parte, el grupo de

profesores manifiesta conocer ambas ofertas "*La oferta de la Pompeu la encontramos en la web, en las Ferias, Congresos",* ese estrato es del criterio que existen muy buenas relaciones con sus profesores, y eso propicia el conocimiento de lo que están haciendo; uno expone que llegó a conocerla a través de la web ya que la misma ofrece las mismas carreras de comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Asimismo, el grupo de egresados plantea que conoce tanto la oferta de grado y posgrado sobre todo las del área de comunicación como por ej. Comunicación audiovisual, Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas, y el Máster en Gestión Estratégica de la Comunicación y Relaciones Públicas. Las mismas la han conocido través de la página web y las Ferias de Enseñanzas. El resultado de este análisis evidencia que el conocimiento de la oferta académica depende no solo de la promoción a través de los medios de comunicación sino de los intereses profesionales del público foco de atención. Se infiere una buena comunicación de la oferta por parte de la UPF.

4. Sobre el *nivel de posicionamiento social,* se aprecia un consenso general ya que todos los grupos expresan que la UPF tiene un nivel de posicionamiento alto y diferenciado único; entre los argumentos expuestos están la calidad de una oferta académica de excelencia, el prestigio acumulado con los años, así como la calidad de sus estudiantes y sobre todo que es una de las universidades españolas mejores ubicadas en los rankings nacionales e internacionales por sus avances en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento; acotan también que en los públicos se dice que: *la UPF es la privada de las públicas.* El grupo de egresados opina que, desde el punto de vista de lo que hacen en comunicación, es un referente para seguir. Tiene un buen manejo de los medios, de sus publicaciones, del lenguaje que utiliza y proyecta una comunicación coherente, se refieren además a la importancia del egresado en la imagen de la universidad, lo que genera buenas percepciones pues son embajadores de marca. Por todo lo anterior se constata el grado de relevancia, calidad y excelencia que proyecta la UPF ante sus públicos.

5. Con relación a la *proyección y visibilidad a través de las redes sociales* los entrevistados en sentido general opinan que la proyección y visibilidad a través de las redes sociales de la UPF es buena y lo hace de manera destacada. Uno de los grupos de estudiantes valora que se habla más de la UPF que de la UIC. "*Tiene visibilidad. Ya tiene el nombre, ya tiene la imagen."* En tanto el grupo de profesores opina que se ve el trabajo y la oferta de la universidad y la usan mucho para aspectos puntuales. Algunos refieren que, aunque no ven las redes todos los días, consideran que, por el nivel de imagen que tiene la UPF, debe tener una buena proyección y visibilidad. Por su parte, el grupo de egresados plantea que la universidad tiene una presencia destacada en las redes sociales, sobre todo en Instagram; comentan además que hacen mucha publicidad on-line. Por todo lo expuesto queda en evidencia un positivo manejo de los medios digitales de la universidad, fundamentalmente de Instagram.

6. Sobre la *visibilidad mediática en la INTERNET*, todos confirmaron que la visibilidad mediática en esta es buena y notable lo cual es parte del prestigio y posicionamiento de la universidad. En tanto el grupo de profesores refiere que el sitio web de la UPF se hace visible con muy buena información y que es uno de los aspectos que ha condicionado su reputación por parte de la sociedad. Por su parte, el grupo de egresados acota que el sitio web goza de un diseño atractivo, moderno e interactivo, con mucha información para todos los públicos de interés. De ese modo, se puede afirmar que la UPF maneja adecuadamente, desde la gestión de comunicación, su página web como un medio esencial que facilita la relevancia, la interacción y la información con los stakeholders en el contexto educativo.

7. Respecto a través de *cuáles medios de comunicación reciben información de la UPF,* de uno de los grupos de estudiantes, dos atestiguaron que reciben información a través de las redes sociales, con buena publicidad de la oferta, utilizando principalmente Instagram con la promoción de la académica en específico. Por su parte, del otro grupo de estudiantes la misma cantidad expresa que recibe información a través del correo

electrónico y por la Feria de la Enseñanza. Sin embargo, del grupo de profesores cuatros exponen que les llega información a través de los anuncios en las redes sociales, por la web y por la prensa; y dos aseveran que la reciben por la prensa y por la TV. En tanto, el grupo de los egresados atestigua que reciben información no solo por las redes sino por la prensa y la radio, al tiempo que la UPF utiliza la publicidad exterior con vallas, cuyo texto es *Yo la Pompeu*. Como se puede apreciar la UPF combina los medios convencionales con los medios digitales, pero es evidente que tiene una mejor presencia en la comunicación digital privilegiando las redes sociales.

8. Referido al *conocimiento de las relaciones internacionales con universidades y organismos internacionales*, de uno de los grupos de estudiantes, solo uno dice tener conocimiento de los nexos de la universidad con México, Chile y también en Europa, mientras el resto expresa no conocer al respecto, pero suponen que por el buen posicionamiento sí mantenga relaciones internacionales activas. De igual manera del otro grupo estudiantil grupo solo tres expresan conocer sobre las relaciones internacionales; un entrevistado asevera que al ser la UPF una de las universidades más destacadas de Europa se relaciona con universidades alemanas. Otros dos también añaden que la UPF participa del proyecto Erasmus, y que son pocas las universidades que tienen este tipo de relación; que la UPF tiene presencia en América del Sur, China y otros países con su oferta académica, el resto no posee información. En el caso de los profesores solo uno dice que la UPF es muy activa en las relaciones internacionales y que las desarrolla a través de las investigaciones. Sin embargo, el grupo de egresados refiere que tiene conocimiento sobre las relaciones internacionales y vínculos con otras universidades ya que es una universidad con proyección internacional, desarrollando movilidad estudiantil en algunas maestrías y poseen muchos grados que se ofrecen en inglés. A pesar del prestigio que tiene la universidad y el conocimiento de algunos nexos internacionales, se aprecia que no existe una amplia comprensión de los vínculos con organismos y otras universidades que lleva a cabo la UPF.

9. Sobre el *conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa*, todos consideran que uno del atributo que la distingue es que es una universidad pública y de calidad, que se piensa por ello que es privada. La conciben como una universidad, joven, moderna, proactiva y con buenos profesores, además de poseer excelentes instalaciones, siendo muy competitiva en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, el grupo de profesores es de la opinión que la calidad de la universidad también depende de los recursos con que cuente para desarrollar la docencia y la investigación. Al respecto de esas consideraciones sobre los atributos diferenciadores de la UPF, se hace manifiesta la importancia de la gestión de la identidad corporativa para establecer la diferencia y que se generen percepciones como referente de la imagen positiva en tanto dimensión de la reputación.

Conjunto Fotográfico: Grupo focal realizado con los profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

Conjunto Fotográfico: En la parte superior, grupo de enfoque con los estudiantes de la Universidad Autónoma de Barcelona. En el centro la profesora Sonia de Jaime directora de Alumni y el Dr. Miguel Franquet de la Universidad Ramón Llull. La última foto correspondiente al grupo focal realizado con los egresados de la Universidad Ramón Llull.

5.6.- CONCLUSIONES PARCIALES

A partir del estudio realizado en este capítulo, es posible generalizar algunos aspectos de importancia tanto, desde una perspectiva que las aúna positivamente, como otra que las diferencia y necesitan ser tomadas en consideración para futuros estudios.

Sobre lo primero, las similitudes, se visualizan desde los siguientes aspectos:

I. Queda constatado que los medios de comunicación que hoy utilizan todas las universidades son fundamentalmente los medios digitales, las redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, la página web, el correo electrónico, la INTRANET como red interna de espacio de interacción entre profesores, estudiantes y administrativos; siendo los más usados el correo electrónico y la web.

II. Se reafirma la importancia de la página web como medio de información y comunicación de la universidad con sus públicos internos y externos, al tiempo que se resalta la necesaria calidad, actualización y organización del contenido en cuanto a su diseño y arquitectura de la información. Es también un medio de comunicación directo el Salón de la Enseñanza o las Ferias Académicas, así como las Jornadas de Puertas Abiertas celebradas tanto en República Dominicana como en España, las cuales tienen la función de promocionar la oferta académica.

III. La comunicación interna es directa, concisa, proactiva, cercana, personalizada y especializada para estudiantes y profesores, encaminada a dinamizar los procesos internos con canales más directo y un mayor nivel de información teniendo en cuenta las evidencias documentales y las necesidades informativas de los públicos.

IV. La comunicación externa es más segmentada y proactiva, dirigida a un público más heterogéneo, también es directa, coherente e interactiva, una comunicación 360º que comunique los valores institucionales. La

comunicación de la oferta académica de grado, posgrado y extensión y los avances en la investigación a través de los medios digitales y convencionales es parte consustancial de la estrategia de comunicación y de su identidad corporativa, tanto para las universidades dominicanas como españolas, a partir de los tres pilares de la universidad: docencia, investigación y extensión, lo que contribuye a un posicionamiento reputacional diferenciador.

V. Se manifiesta la importancia de la gestión de la identidad corporativa para una comunicación eficiente estableciendo la diferencia y generando percepciones como referente de la imagen positiva en tanto dimensión de la reputación. El proceso de internacionalización de la enseñanza se entiende como una variable transversal en la universidad, la cual necesita ser socializada sistemáticamente al formar parte de los objetivos de comunicación al tiempo que beneficia del reconocimiento internacional.

Respecto a lo segundo, es válido señalar que:

I. Se corrobora el valor que le conceden en España al gabinete de prensa dentro de la dirección de comunicación institucional, en su relación sistemática con los medios de comunicación, como parte de la gestión estratégica de la comunicación institucional.

II. Queda sustentado la importancia de la publicidad y la promoción de las revistas de divulgación científica por parte de las universidades españolas, a través de las cuales también se promueve la universidad como centro generador de conocimiento lo cual impacta de manera positiva en su imagen y reputación.

III. En cuanto a las diferencias en la gestión de la comunicación en una universidad pública o privada, se considera que estas no son de fondo. Las que se observan están dadas en la naturaleza jurídica, estructuras organizacionales, su propia identidad corporativa. Para el diseño de un modelo de comunicación, es posible señalar que no existen diferencias entre las Universidades objeto de estudio, ya que se rigen por las mismas

políticas de la educación superior. La diferencia se observa en el diseño de las estrategias más idóneas a implementar por cada universidad según sus propósitos, valores culturales y la segmentación de sus stakeholders.

De todo lo anteriormente expresado, se impone la necesidad de tomar en cuenta, en el modelo que será elaborado, los siguientes aspectos:

I. La *gestión de la identidad corporativa,* ya que la misma es una categoría de primer orden en la planeación estratégica de la comunicación, teniendo como referencia los atributos diferenciadores de la universidad, lo cual impacta hacia lo interno y externo en lo logro de los objetivos institucionales.

II. Como parte de la identidad corporativa, se asume también la *gestión de la cultura organizacional* como un componente medular de la misma, al ser el conjunto de percepciones, actitudes, comportamientos, creencias y valores; y, se añade además la *gestión integrada de la identidad visual corporativa* como parte de la personalidad corporativa que ha de proyectar la marca universitaria ante sus stakeholders. La comunicación de los *valores institucionales* contenidos en la filosofía organizacional de las universidades reflejada en su modelo educativo y como sello distintivo de su identidad.

III. La gestión de la comunicación interna y externa como parte fundamental de la gestión estratégica de la comunicación institucional en la universidad sobre la base de la coherencia, planificación y control de todas las acciones comunicativas principalmente través de los medios digitales (redes sociales, web 2.0), para establecer una comunicación proactiva, interactiva, participativa, colaborativa, relacional, dialógica, y multidimensional con los públicos de interés que se ha de combinar con los medios convencionales.

IV. Incorporar los procesos infocomunicativos de la información y la comunicación, lo cual implica el manejo adecuado de la infraestructura tecnológica, la organización de información a través de los medios digitales,

página web, redes sociales, caracterizada por la inmediatez, acorde al auge de la comunicación digital propia del desarrollo tecnológico de la sociedad del conocimiento.

V. Todo ello repercutirá posteriormente en el valor que se le pueda atribuir a los componentes y subsistemas del modelo en su relación sinérgica, y a las cualidades que generan, así como a la metodología de aplicación para la puesta en práctica, orientado al logro de objetivos institucionales configurando una imagen y reputación positivas de las universidades dominicanas.

EL CAPÍTULO VI

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

PROPUESTA DE MODELO

PRELIMINARES

En el capítulo que se desarrolla, en una primera parte, se presenta y expone la argumentación del *"Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)"* para las Universidades de la República Dominicana; con posterioridad se explica su estructura, sus subsistemas, componentes y relaciones. En un segundo momento se exponen las premisas y la metodología de aplicación de dicho Modelo como instrumentación práctica. Y por último se ilustran dos ejemplos de casos prácticos de la aplicación metodológica.

6.1.- PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

A partir de lo argumentado en los capítulos anteriores, el modelo en cuestión, para su elaboración, asume diversas teorías y enfoques que se constituyen en sustentos de esencia para su conceptualización. El modelo ha sido diseñado tomando como base los estudios teóricos de la comunicación organizacional y corporativa, y los modelos de gestión de diversos autores. Los aportes de los autores han sido contextualizados a las características de República Dominicana, caracterizado por su heterogeneidad, por el tamaño de sus universidades, por las propias características del entorno y el hecho de ser públicas o privadas.

También es producto de los resultados de la investigación empírica reflejado en las conclusiones parciales de cada uno de sus capítulos. Ella permitió determinar las similitudes y diferencias entre las universidades públicas y privadas de España y República Dominicana. Al tiempo que todo ello procuró definir los subsistemas y componentes del modelo a la luz de los aciertos y disfunciones encontradas en el proceso de comunicación de las universidades analizadas.

Sobre la base del estudio previo se propone a continuación el Modelo de referencia.

6.2.- ARGUMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

En primer lugar, cabe señal que el modelo tiene su base conceptual en el *Sistema Comunicativo Universitario (SDU),* el cual abarca las directrices, acciones y estrategias operativas organizacionales e institucionales; representado por la Dirección de Comunicación Institucional Universitaria (DirCom). Esa dirección depende directamente de la máxima autoridad académica: El Rector o equipo rectoral de las Universidades, por tanto, el DirCom se ubica en un lugar preponderante en el organigrama organizacional y se vincula con todas las áreas administrativas y académicas, con los medios de comunicación, y con los organismos del Gobierno fundamentalmente con el MESCyT y con el sector público y privado del país.

El contexto del modelo lo representa la dimensión organizacional e institucional que implica el ámbito interno (intrainstitucional), y se ponen de manifiesto en los procesos organizativos y organizacionales a través de las estructuras jerárquicas, responsabilidades, tareas y funciones, con lo que la universidad da cumplimento a su modelo educativo. Además del ámbito externo y social (interinstitucional), donde queda expresada las relaciones con otras organizaciones e instituciones.

En la actualidad asistimos a un contexto muy competitivo mediado por los avances tecnológicos, los cuales han impactado ineludiblemente en la Educación Superior en todos sus procesos sustantivos, incluidos los de comunicación institucional. A la par, el entorno objeto de estudio ha sido receptor de influencias globales tales como el desarrollo del capital intelectual y la gestión del conocimiento, donde participan activamente profesores, investigadores, alumnos y graduados en los procesos de internacionalización de la enseñanza y desde el vínculo universidad-empresa-sociedad, así como de la virtualización de la enseñanza (la universidad virtual).

Este Modelo, para las universidades de la República Dominicana, es congruente con el ambiente académico y científico dominicano y su realidad social, económica

y política, la cual requiere de universidades de excelencia, con liderazgo y valores, transparencia, responsabilidad social corporativa, que garanticen la estabilidad e impulsen la actividad productiva y empresarial, la dinámica financiera, la inversión nacional y extranjera, que estimulen la innovación científica y tecnológica, lo que favorece al empoderamiento y la participación social en la creación y distribución de riquezas y bienestar, extendiendo las condiciones y oportunidades para desarrollar el capital humano que se necesita (UNAPEC, 2020). La universidad dominicana se repiensa en esa nueva realidad, como en otros contextos, para poder seguir operando con eficiencia y aplicando cambios estructurales que amerita el nuevo escenario de educación y administración virtual a partir de las consecuencias de la pandemia mundial de la Covid-19.

Las relaciones que se establecen en el modelo son esencialmente sinérgicas y de coordinación desde donde se gestiona dinámicamente la identidad, la cultura y la comunicación desde tres ámbitos: la *organización* (universidad), los públicos *universitarios* (stakeholders) y la *sociedad* en su conjunto (opinión pública) en función de la imagen y reputación universitaria. Todo ello, lo hace singular y lo particulariza de otros modelos de gestión de comunicación institucional; no obstante, el mismo, convenientemente contextualizado, según las realidades de otros entornos públicos y/o privados, puede ser aplicable en un universo mayor de instituciones nacionales y extranjeras. Es también un modelo no-lineal que denota recursividad y autopoiésis, pues se da en constante crecimiento y desarrollo.

Es una concepción de gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria que articula de manera proactiva y operacional la comunicación estratégica institucional universitaria, así como los activos intangibles orientado al logro de los objetivos institucionales y a un posicionamiento reputacional diferenciador.

PROPÓSITOS

1. Instrumentar en las universidades de la República Dominicana un Modelo de gestión estratégica institucional que propicie el desarrollo de la cultura e identidad diferenciadora y la sostenibilidad de su gestión comunicativa.

2. Realizar el valor social del quehacer exitoso de las universidades en función de su imagen y reputación para una mayor proyección social y humanística.

3. Integrar desde una perspectiva conceptual y práctica el plan estratégico institucional, el modelo educativo y el plan estratégico de comunicación, de las universidades dominicanas.

6.3.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN INTERACTIVO, RELACIONAL Y DIALÓGICO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (M I R D) PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

El modelo que se presenta consta de *tres subsistemas* que representan procesos; los mismos se denominan: *procesos de gestión de la identidad corporativa universitaria, interactivos de la comunicación institucional universitaria, y los infotecnológicos de la comunicación institucional* ***universitaria*** de cuya sinergia surge la cualidad: *sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria* (Ver Fig. 28).

Figura 28: Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

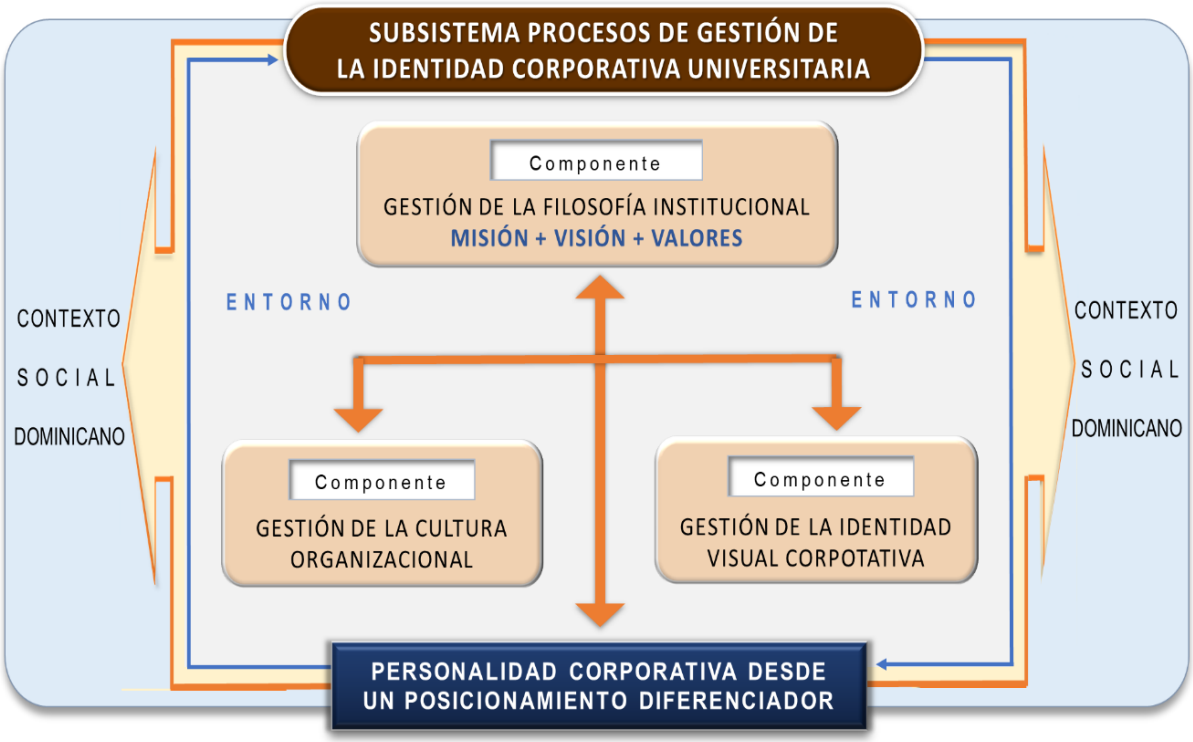
6.3.1.- Subsistema procesos de gestión de la identidad corporativa universitaria

Orienta su función a que, desde la dirección de comunicación se configure en la universidad un perfil de personalidad corporativa e institucional sólido y coherente, sobre la base de los atributos diferenciadores, únicos y relevantes, que le permita coordinar todas sus manifestaciones, en la producción y difusión del conocimiento, como esencia del proyecto universitario y del modelo educativo, así como de los comportamientos cotidianos a través de las interacciones permanentes con los públicos de interés en el ámbito interno y externo en función de la imagen y reputación en el entorno social.

La gestión de la identidad corporativa es concebida en el subsistema como un proceso estratégico de primer orden; la misma propicia beneficios hacia lo externo, que influyen en la diferenciación y posicionamiento de la marca universitaria; e internos, que favorecen la identificación y el sentido de pertenencia de los profesores, administrativos y alumnos con la universidad. La gestión de la identidad posee un carácter multidimensional y por eso se hace necesario tener en cuenta aquellas dimensiones y componentes que influyen en su construcción.

Este subsistema incluye tres componentes, denominados de *gestión de la filosofía institucional (misión, visión y valores), de la cultura organizacional, y de la identidad visual corporativa,* la sinergia producida entre esos componentes genera la cualidad *personalidad corporativa desde un posicionamiento diferenciador* (Ver Fig.29).

Figura 29: Subsistema Procesos de Gestión de la Identidad Corporativa Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) (Ver Fig. 6.3)

Tiene como función que, desde la dirección de comunicación y equipo de trabajo, se defina, organice, planifique, ejecute y controle la misión, visión y valores de la universidad, la cual debe ser comunicable y creíble, además de ser discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la comunidad académica (directivos, profesores, administrativos, personal de servicio y estudiantes). Todos los involucrados deben estar convencidos de su importancia y de su adecuada puesta en práctica, al ser la filosofía la concepción global de la institución universitaria y de su proyección estratégica institucional.

Al disponer la universidad dominicana de una Filosofía Institucional debidamente instituida, ello facilita el trabajo y desempeño del equipo directivo y de todos aquellos colaboradores implicados en el proyecto universitario. En el proceso de planificación de la Filosofía se debe tener en cuenta el ámbito de acción de la

Universidad y sus metas a futuro, con la participación proactiva de todos los actores institucionales.

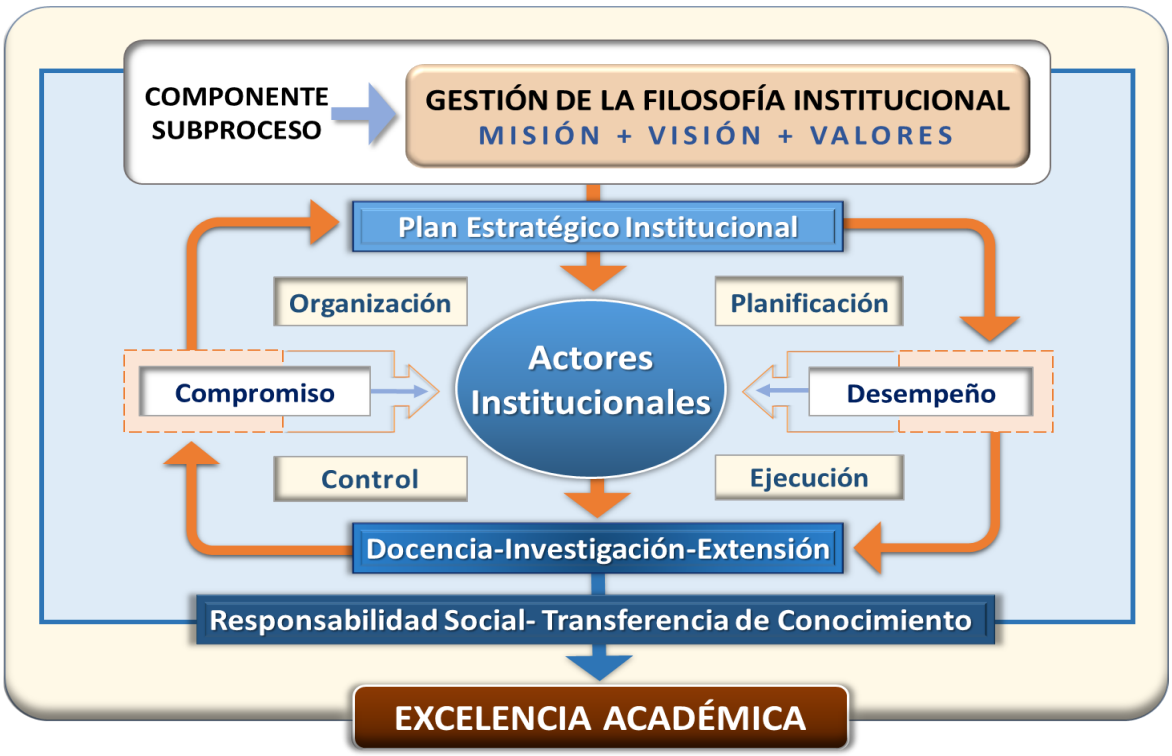
La Filosofía institucional debe incorporar el compromiso de la institución con relación a la educación superior en la docencia, la investigación y la extensión, con el fin de contribuir de manera proactiva al desarrollo de la sociedad dominicana; en tanto, beneficia la elaboración de la estrategia institucional de la universidad sobre la base de sus objetivos y principios, proporcionado el accionar del personal implicado en la gestión de la comunicación estrategia institucional, al sentar las bases de la estrategia de comunicación integral en la universidad, sus tácticas, acciones y mensajes, los cuales deben formar parte de un permanente escrutinio.

En el proceso de gestión de la misión se deben contemplar un grupo de procesos tales como: expresar lo que ofrece la universidad a la sociedad dominicana como proyecto académico único, contemplar una orientación de responsabilidad social y conducir a la formación de valores, siendo todo ello singular de cada modelo universitario y realizable en el tiempo. De igual manera para el proceso de gestión de la visión y los valores también se deben considerar un grupo de aspectos: la visión, desde los propósitos y objetivos estratégicos (qué quiere ser la universidad), la aspiración de excelencia y liderazgo académico en el contexto nacional e internacional alineada con la misión. Los valores reputacionales de esta institución deben hacer énfasis en la universidad como institución académica donde se gestiona y transfiere el conocimiento, así como también contendrá las normas dominantes y formas de actuación del todo el personal académico, estudiantil y de servicio; asimismo, la incorporación de los valores intrínsecos de la oferta académica y formativa con una profunda orientación sociocultural.

Para que se gestione efectivamente la misión, visión y valores los máximos directivos de la universidad deben sistematizar la orientación estratégica expresada en el Plan Estratégico Institucional como paso previo a su redacción, dando paso a la consulta y análisis tomando como base la participación de los niveles directivos y demás representantes de la comunidad académica, y su posterior aprobación, retroalimentación y difusión institucional. Todo ello como

resultado del trabajo sistematizado de los máximos directivos y de los gestores de la comunicación institucional.

Figura 30: Componente Gestión de la Gestión de la Filosofía Institucional



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la Cultura Organizacional, (Ver Fig. 31)

Tiene como función que, desde la concepción estratégica de la dirección de comunicación y su equipo gestor, se definan las acciones, la planificación, construcción y fortalecimiento de la identidad corporativa, para lograr cohesión interna en la universidad, favoreciendo la implicación de todos los actores académicos y administrativos en el proyecto de universidad que se desea, en tanto también determina el clima interno de la universidad y su liderazgo. La República Dominicana demanda de las instituciones de educación superior la capacidad de desarrollar nuevas formas de pensamiento, que responda a la nueva realidad sociocultural signada por la sostenibilidad ambiental y social y la preservación de la identidad nacional. Configurar una nueva universidad, cuyo eje sea el

comportamiento, la responsabilidad, el mejoramiento continuo, nuevas formas de aprendizajes y un desempeño volcado al estudiante, el cual es su principal actor. En el componente de gestión de comunicación estratégica institucional las acciones integradas en la planificación, desarrollo y gestión de la cultura organizacional parten de los siguientes principios básicos: necesidad de una universidad que se piense diferente, abierta al cambio y que se comprometa con un proyecto de gestión de la excelencia académica universitaria sobre la base de su función social: promover, generar y difundir conocimientos a través de la investigación, la docencia de calidad y la innovación como un servicio pleno a la sociedad que lo demanda. La consolidación de la identidad corporativa para lograr la diferenciación, es decir, que se distinga una universidad de otra.

Otros principios que se añaden al componente son, la estimación de la cultura organizacional como un factor esencial para el cumplimiento de la Filosofía Institucional Universitaria (Misión, Visión y Valores), esto permitirá actuar y actuar para cumplir con la filosofía. En este sentido, la cultura constituye ser una ventaja competitiva de la universidad y condiciona el fortalecimiento de la marca universidad. De igual manera, el principio de la cohesión interna del personal de la universidad e identificación plena de sus miembros entre sí: directivos, profesores-investigadores, estudiantes, y el personal de administración y servicio, para crear el sentido de pertenencia a la institución, donde se definan las formas de aprendizajes en la labor cotidiana; en tanto al favorecer la implicación de todo ese personal en la misión de la universidad, se originarían los nexos de los valores individuales con los de la institución universitaria, acompañados de un clima interno como condición necesaria para el desempeño laboral de todos los actores institucionales implicados.

En el proceso sinérgico de la organización, planificación, ejecución y control de la cultura universitaria y sobre la base de sus propios elementos conformados por la identidad universitaria (*cómo es*), los valores institucionales universitarios (*cómo piensa*), la unidad estratégica (*como hace las cosas y cómo se comporta*), se definen un grupo de variables para tener en cuenta en el análisis de la cultura en el seno de la universidad. Esas variables son, la ideología de la organización

universitaria que engloba su comportamiento interno y externo, su diseño orgánico, la eficacia profesional y el desempeño en lo académico y administrativo, la orientación estratégica de la universidad desde la filosofía corporativa, la orientación hacia los estudiantes, hacia los profesores, hacia todos los colaboradores, hacia los resultados institucionales, hacia la tecnología, hacia los activos económicos y financieros, y la orientación socialmente responsable hacia la sociedad en general.

Se trata de lograr con el proceso de gestión, análisis, planificación y control, que en la cultura organizacional se concrete la visión de la universidad como la forma de comportarse y hacer las cosas: el comportamiento colectivo, las políticas, las prácticas comunes, el modo de tratar a los profesores, a los estudiantes, la manera de relacionarse con el entorno y las formas de dirección través de proyectos, objetivos, en función de la misión, alineando identidad, cultura y la estrategia. En los procesos de gestión de la comunicación estratégica institucional el proyecto universitario y la cultura organizacional deben poseer una relación directamente proporcional y se deben desarrollar de manera coherente, de lo contrario la cultura se puede convertir en un freno que impida el logro de los objetivos institucionales de la universidad y el posicionamiento reputacional diferenciador.

Figura 31: Componente Gestión de la Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la identidad Visual Corporativa, (Ver Fig. 32).

Como constituyente relevante de la identidad corporativa dentro de la concepción estratégica del DirCom y su equipo de trabajo, tiene como función que se configure la personalidad corporativa e institucional de la universidad para proyectar los atributos de imagen intencional identificada de manera directa con su posicionamiento estratégico.

En el modelo de gestión, la identidad visual como representación de la universidad debe ser organizada, planificada, ejecutada y controlada profesionalmente con la competencia y rigor requerido, teniendo en cuenta que contextualizada junto a otras categorías corporativas contribuyen sinérgicamente a proyectar una imagen positiva de la universidad dominicana, siendo esto, a su vez, una ventaja competitiva desde el punto de vista organizativo y mercadológico. En su concepción, gestión y planeación eficaz de la identidad visual de las universidades dominicanas, desde una perspectiva integral, debe preocupar y facilitar la comprensión, manifestando todas sus aplicaciones en el desarrollo institucional de la universidad, y tener como esencia el proyecto universidad −filosofía institucional y sus propósitos− que la trascienden y constituyen el eje de la gestión global.

Dentro de este proceso de gestión de la imagen y reputación universitaria, la de la identidad visual crea la identificación y diferenciación de la universidad y estandariza su aplicación coherente en los diferentes medios y soportes comunicativos. Al ser la identidad visual la transcripción simbólica de la identidad corporativa de la universidad, el elemento más relevante es su marca gráfica. Su gestión debe ser concretada por el equipo de diseño en un Manual de Normas de la Identidad Visual donde se establezcan las pautas y procedimientos para aplicarla de manera adecuada, de tal modo que se garantice una presentación visual de una universidad, sólida, coherente y capaz de generar sinergias. Es pertinente utilizar la terminología de Programa de Identidad Visual Corporativa para las Universidades Dominicanas (Villafañe:2004), materializándolo en un Manual de Identidad Visual; de ese modo, se logra una mayor integralidad y carácter sistémico al contener un grupo de elementos básicos reglamentados por un código combinatorio (normativas).

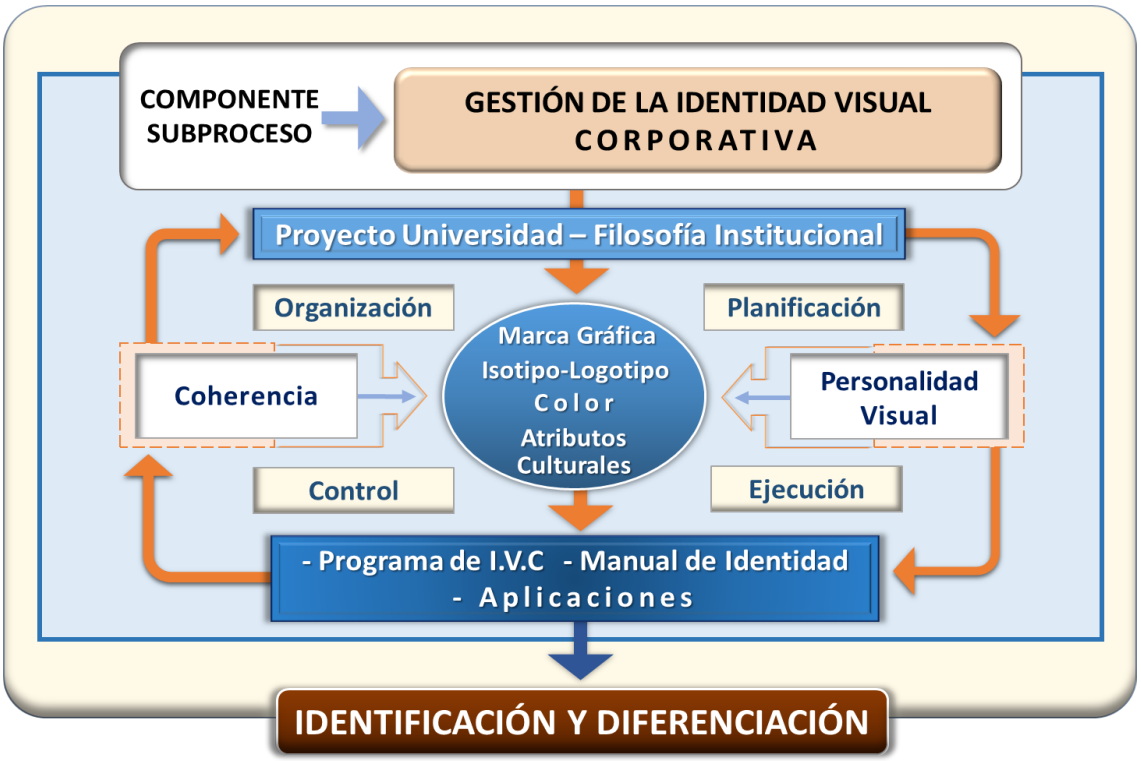
En el desarrollo de la gestión, la marca universitaria, debe tener en cuenta el carácter tradicional, historio y cultural de su propio diseño, puesto que muchas marcas y logotipos de las universidades dominicanas se caracterizan por ser escudos heráldicos. La correcta combinación de los signos gráficos y visuales es el punto de partida para desarrollar las diferentes aplicaciones que contendrá el Programa de Identidad Visual. Ese proceso desde la organización, planificación, ejecución y control requiere la identificación de los atributos más característicos de la universidad, la adecuación de la identidad visual a la estructura institucional, la utilización de las marcas gráficas con escudos heráldicos para cuestiones institucionales y protocolares como apego a la historia y cultura universitaria, la aplicación de las marcas más contemporáneas y modernas para cuestiones promocionales y de carácter mercadológico. Se requiere además la creación de normativas específicas de *cobranding* para estandarizar el uso coherente a través de la arquitectura de marca universitaria.

Las aplicaciones dentro del Programa de Identidad deben contemplar las normativas de uso para aquellos medios y soportes que serán vehículos portadores de la identidad visual: páginas web, redes sociales, publicidad exterior, papelería institucional, señalética institucional, objetos promocionales (publicidad POP), rotulación vehicular, publicaciones institucionales, lo cual procura la coherencia de la identidad visual.

Producto de las relaciones sinérgicas y de coordinación entre cada uno de los componentes del subsistema, surge la cualidad *PERSONALIDAD CORPORATIVA DESDE UN POSICIONAMIENTO DIFERENCIADOR***,** la cual se hace posible cuando la Universidad logra alcanzar una identidad propia, no repetible en base a su orientación estratégica tomando en cuenta la consolidación de la identidad corporativa, que se manifiesta en el diseño corporativo de su identidad visual; todo ello como expresión de su cultura organizacional en base a sus comportamientos y actuaciones cotidianas antes los *stakeholders*.

En todo ese proceso de gestión deben quedar claras las relaciones entre identidad corporativa, la comunicación estratégica institucional y la identidad visual, debido a que la primera comprende el comportamiento corporativo como parte de la cultura de la universidad; el diseño corporativo se define y se materializa en esa identidad visual y la comunicación estratégica es la que da a conocer la identidad de la universidad antes sus públicos de interés.

Figura 32: Componente Gestión de la Identidad Visual Corporativa



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

6.3.2.- Subsistema procesos interactivos de la comunicación institucional universitaria

Tiene como función que, desde la dirección de comunicación y con una visión estratégica y sinérgica, se establezcan puentes comunicativos con los públicos de interés de la universidad para transmitir y consolidar la identidad y la cultura corporativa a través de las estrategias de gestión de los mensajes y de la información en los medios de comunicación, tanto en los convencionales, como en los digitales, con énfasis en estos últimos en el contexto global de las TIC.

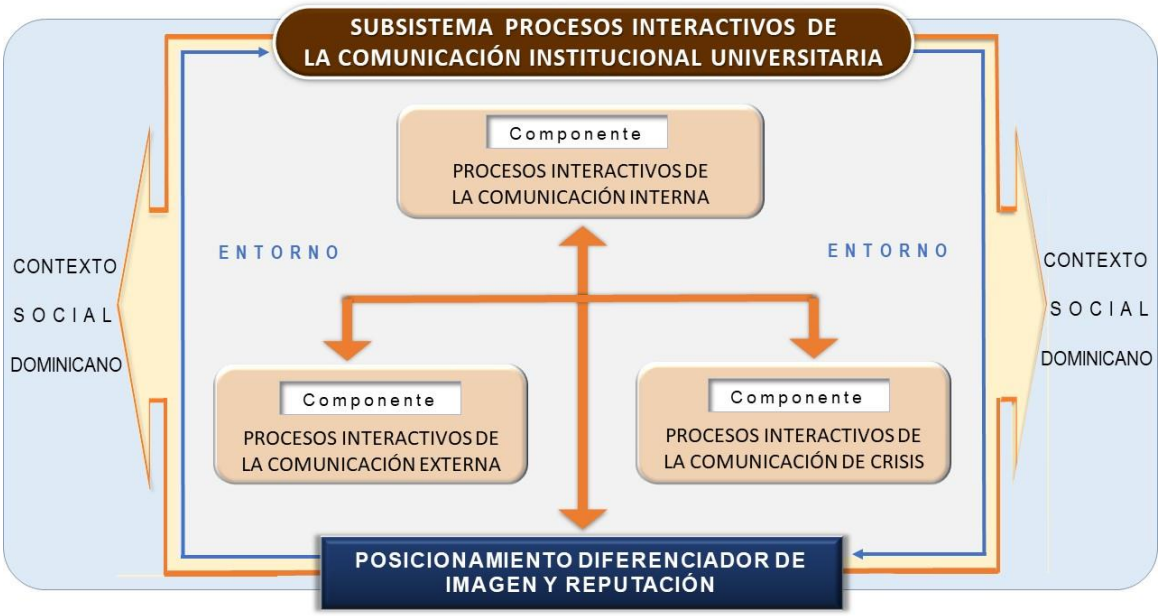
En este subsistema la gestión de comunicación integra armónica y coherentemente la comunicación interna, orientada hacia los miembros de la comunidad universitaria; la externa orientada hacia a la opinión pública en función de la marca universitaria; y la comunicación de crisis destinada a preservar la estabilidad e imagen de la institución ante la sociedad en su conjunto. Se trata de que, desde la estrategia y su proceso de gestión se elabore el discurso, el relato

de marca, se establezca y mantenga el diálogo y las relaciones con los públicos en sus entonos y contextos.

Teniendo claridad del papel estratégico que desempeña la comunicación en la Universidad, el subsistema integra las acciones y las estructuras comunicativas, no solo como elemento de gestión, sino como un componente estratégico transversal en la vida cotidiana de la organización universitaria.

El subsistema consta de tres componentes; ellos son, los *procesos interactivos de la comunicación interna, interactivos de la comunicación externa y los interactivos de la comunicación de crisis,* los que desde sus relaciones sinérgicas hace que emerja la cualidad *posicionamiento diferenciador de imagen y reputación universitaria* (Ver Fig. 33).

Figura 33: Subsistema Procesos Interactivos de la Comunicación Institucional Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Procesos Interactivos de la Comunicación Interna, (Ver Fig. 34).

Tiene como función que, desde la orientación estratégica de la dirección de comunicación y con un enfoque holístico, el responsable de la comunicación interna y su equipo de trabajo respeten, como parte de sus procesos de gestión

un conjunto de reglas, principios, análisis, procedimientos, planificaciones y aplicaciones hacia lo interno de la universidad con el objetivo de mantener a los públicos internos orientados, informados, motivados, cohesionados y comunicados en torno a sus actividades y deberes cotidianos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual arraiga la identidad y el desarrollo de la cultura organizacional en la universidad. La gestión de la comunicación interna se inserta a través del sistema comunicativo en la estructura organizacional de la universidad, conformada por la estructura docente, administrativa y de extensión, representada por los niveles jerárquicos y operativos en una relación sistémica con las facultades, decanatos, escuelas, que son escenarios donde se desarrolla la vida universitaria en su cotidianidad, en función de los propósitos institucionales en una relación de permanente interacción, donde fluye la comunicación y se intercambia información.

El componente en su concepción y enfoque estratégico propone una nueva orientación hacia su público más importante: el interno (directivos, personal docente e investigadores y los estudiantes como los actores principales). Para ello se parte de la presencia de un nuevo contexto comunicativo, donde el acelerado desarrollo de las TIC aporta vías novedosas de interacción en un entorno virtual hacia lo interno de la universidad, lo cual supone una transformación de la cultura universitaria aun cuando en los momentos actuales todavía conviven en las universidades dominicanas las formas tradicionales de relación y comunicación entre los públicos.

En la organización, planificación, ejecución y control de los procesos interactivos de la comunicación interna en las universidades, se debe concretar un conjunto de acciones y directrices encaminadas a su desarrollo y fortalecimiento. En primer lugar, el componente explícitamente señala que se debe gestionar la comunicación interna desde la propia dirección de Comunicación y no desde la Dirección de Recursos Humanos independientemente de los nexos laborales existentes. Como herramienta estratégica la gestión se encamina a: investigar, establecer propósitos, identificar y estudiar los públicos (mapeo de públicos internos), proponer diseños de políticas y acciones, ejecutar y dar el correspondiente seguimiento y monitoreo a los canales y herramientas. La planificación debe aportar: coordinación y articulación, lo que tributa a la eficiencia de la gestión, conjugando las formas tradicionales de comunicación interna (reuniones departamentales, murales, boletines impresos) y las propias de la

web 2.0. Además de la identificación de las necesidades y demandas informativas de los públicos, así como potenciar y facilitar la generación de contenidos.

A través de la gestión de la comunicación interna, se debe potenciar una realidad dialógica desde el uso de las tecnologías 2.0, enfocadas al trabajo colaborativo entre los públicos internos (web colaborativa), así como los flujos informativos en la comunicación formal, respetando los roles y funciones, y la comunicación informal como parte de todo el proceso de relaciones. Planificar, evaluar y sistematizar una comunicación interna no solamente bidireccional ascendente-descendente, sino una donde se maximice la interacción donde los públicos puedan compartir contenidos, intervenir, participar y aportar en red más que la simple difusión. En los nuevos canales y herramientas de comunicación como la web, la intranet, las redes sociales internas, el uso del correo electrónico, como espacios participativos, comunicativos e informativos el mensaje debe ser bidireccional, interactivo, multiplicador y multidimensional quedando atrás el modelo tradicional de comunicación organizacional desde el cual los públicos de la universidad dejan de ser receptores pasivos de información y se convierten en sujetos activos del proceso de comunicación.

Figura 34: Componente -Subprocesos Interactivos de la Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Procesos Interactivos de la Comunicación Externa, (Ver Fig. 35).

Desde la visión estratégica de la dirección de comunicación, tiene como función que el responsable de la comunicación externa y equipo de trabajo lleve a cabo el análisis, la organización, planificación, ejecución y el control de las políticas comunicativas hacia lo externo de la universidad, con el objetivo de comunicar a la sociedad su perfil identitario; aquellos rasgos positivos que la caracterizan y distinguen, el proyecto misión o propósito global enfocado a futuro y a su cultura organizacional, el comportamiento y la visión estratégica, es decir, la cadena de valor como factor objetivo de su quehacer cotidiano.

El componente, en su concepción y enfoque estratégico plantea una orientación proactiva y sistemática hacia sus stakeholders externos, a partir del diseño y ejecución de estrategias de comunicación externa que pongan en valor social las fortalezas de imagen y reputación de la universidad, entre las que se encuentran aquellos valores que le dan su verdadero sentido: la calidad de la docencia, la excelencia en la investigación, la infraestructura y recursos, la inserción social del egresado y la internacionalización como valor transversal en toda la actividad de la universidad dominicana. En ese aspecto, el componente asume las condicionantes del actual contexto social dominicano mediado por el vertiginoso desarrollo de TIC, las cuales aportan herramientas y medios de comunicación que permiten llegar a las grandes audiencias; se trata de tener en cuenta los intereses y necesidades informativas y comunicativas de una gran diversidad de públicos tanto del entorno nacional como internacional.

En la organización, planificación, ejecución y control de los procesos interactivos de la comunicación externa, se plantea llevar a cabo un conjunto de acciones y directrices enfocadas a su desarrollo y fortalecimiento. Gestionar la comunicación externa desde la propia dirección de Comunicación y con una orientación integral de ese proceso conlleva a investigar, establecer propósitos, identificar y estudiar los públicos (mapeo de públicos externos). Proponer diseños de políticas y acciones, ejecutar y dar el correspondiente seguimiento y monitoreo a los canales y herramientas. La planificación debe aportar la coordinación y articulación, lo que tributa a la eficiencia de la gestión.

El componente se encamina al desarrollo de una comunicación externa efectiva y multidimensional desde la complejidad, destinado a potenciar el uso estratégico de los instrumentos de comunicación externa, los cuales favorecen al reconocimiento, por parte de los sectores externos del ambiente universitario, la posibilidad de conocer y seleccionar una determinada oferta académica, conocer las innovaciones e investigaciones de primera línea y condicionar así el reconocimiento social y humanista de la universidad. La comunicación externa asume en el modelo, una perspectiva sociocomunicacional de relaciones entre las personas, grupos, organizaciones y la sociedad en general; por tanto, elabora, coordina, organiza, pone en práctica y monitorea los Programas de Gestión de Comunicación Externa desde dos dimensiones que se interrelacionan sinérgicamente: la Institucional y la Mercadológica.

En la dimensión institucional propone dinamizar y potenciar la gestión de prensa estableciendo vínculos transparentes, oportunos y permanentes con periodistas y líderes de opinión de los principales órganos de la prensa tradicional y digital como el Listín Diario, el Hoy y el Diario Libre, entre otros; relaciones con el Gobierno, entiéndase los Ministerios, Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, los sectores público-privado y la sociedad en general a través del relacionamiento estratégico (estrategar) entre la universidad y los ámbitos sociales; tales como el Plan estratégico de imagen y reputación para las universidades, el cual incluye el diseño y ejecución de campañas de carácter institucional o corporativas; gestión de estrategias de promoción y relaciones públicas con sus correspondientes de comunicación a través de los medios definidos y los tipos de públicos estratégicos para la universidad; la Responsabilidad Social Universitaria con el diseño y ejecución de campañas de responsabilidad social siendo la institución de educación superior un agente de desarrollo social; Web 2.0 y Redes Sociales con la gestión estratégica de la comunicación digital como un elemento esencial para la comunicación externa y notoriedad de la universidad.

En la dimensión mercadológica**,** como parte de la comunicación comercial, plantea la publicidad, promoción y difusión de la oferta académica y los servicios universitarios a través de los medios convencionales, haciendo énfasis en la publicidad a través de las Redes Sociales y páginas web como principales medios

de comunicación externa. De ese mismo modo se debe gestionar el marketing transmedia y social de acuerdo con las necesidades del mercado laboral y empleador dominicano, implementando acciones de promoción, presencia en Ferias de la Enseñanza y vistas dirigidas a colegios.

Figura 35: Componente Procesos Interactivos de la Comunicación Externa

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Procesos Interactivos de la Comunicación de Crisis, (Ver Fig. 36)

Tiene como función que desde los lineamentos estratégicos de la dirección de comunicación se gestione la comunicación en tiempos de crisis y se desarrolle una cultura preventiva sobre la base de una conducta institucional ética y rigurosa, poniendo en práctica acciones de supervisión, manejo y control sobre la premisa de que una crisis pone en peligro la estabilidad de la universidad afectando de forma negativa su notoriedad, identidad, imagen y reputación al transformar la percepción de los públicos.

Como parte de los procesos inherentes al componente, la dirección de comunicación institucional de la universidad sobre la base su comportamiento,

proactivo y previsor, debe crear y organizar el *Gabinete de Crisis* como su mecanismo gestor, conformado por el DirCom, los ejecutivos de prensa, y la Dirección de Recursos Humanos y el Equipo Rectoral.

En tal sentido, el DirCom crea y planifica gestiona acciones comunicativas claras y precisas para evitar la crisis y lo hace desde la concepción del *Plan de Comunicación Estratégica* integral, el cual se orienta al desarrollo de una política de comunicación que defina las acciones comunicativas, visualizando posibles escenarios de crisis en el ámbito interno y externo; tales como, catástrofe, caída tecnológica, fallos funcionales, crisis interna y sanitaria como la del actual contexto (Pandemia Covid-19) o las tormentas, huracanes o fenómenos telúricos característicos de los Estados insulares del Caribe como lo es República Dominicana. Todo lo anterior condicionado por los medios interactivos, las redes sociales y la capacidad que estas tienen para diseminar la información positiva o negativa en muy breve lapso, siendo esto un factor de vulnerabilidad organizacional para las universidades.

Una primera acción por llevar a cabo es la gestión del Plan de Comunicación de Crisis, y la elaboración de su correspondiente manual, documento base rector, donde se establecen las pautas y normas fundamentales que la universidad debe seguir en todo momento para prevenir la crisis y actuar en consecuencia; en la precrisis, crisis y postcrisis. Otras acciones como parte del proceso de gestión a ejecutar y controlar son: las auditorias, los simulacros de crisis y los *Media Training* (permite entrenar al personal de la universidad, principales directivos, ante las potenciales crisis y ante su comportamiento hacia los medios). A ello se añade el control y monitoreo de la veracidad de la calidad informativa para generar credibilidad y transparencia, además de la identificación de los públicos de interés para trazar las estrategias del discurso y el mensaje adecuado. En el manejo de la gestión, se debe monitorear y controlar las relaciones informativas para contrarrestar la influencia de la agenda mediática y los aspectos relacionados con los medios de comunicación y sus herramientas en los entornos digitales (notas de prensa, boletín electrónico, redes sociales, web corporativa, intranet).

La coherencia y la correcta difusión del discurso son los pilares que debe sustentar esta política de comunicación de crisis con la necesaria cooperación y coordinación, como aspectos básicos para su elaboración y gestión.

De la sinergia entre los componentes del subsistema surge la cualidad**,** *POSICIONAMIENTO DIFERENCIADOR DE IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA*, la cual indica que, a través de la comunicación integral-interactiva (interna, externa, y de crisis) y con una visión 360^0, a partir de las estrategias de comunicación, sus tácticas y acciones, la universidad configure en los públicos, experiencias y percepciones positivas tales como la imagen como reconocimiento y la reputación como realidad.

En el enfoque socio comunicacional del modelo se ponen de manifiesto la co-construcción, cocreación y coevolución a través de la comunicación integrada, lo cual representa la dimensión intersubjetiva de la comunicación y responde a su naturaleza interactiva. Se identifican no solo los actores, sino sus conciencias para la colaboración productiva, ya que la comunicación se construye desde una actividad coordinada.

Figura 36: Componente Procesos Interactivos de la Comunicación de Crisis

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

6.3.3.- Subsistema gestión de los procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria

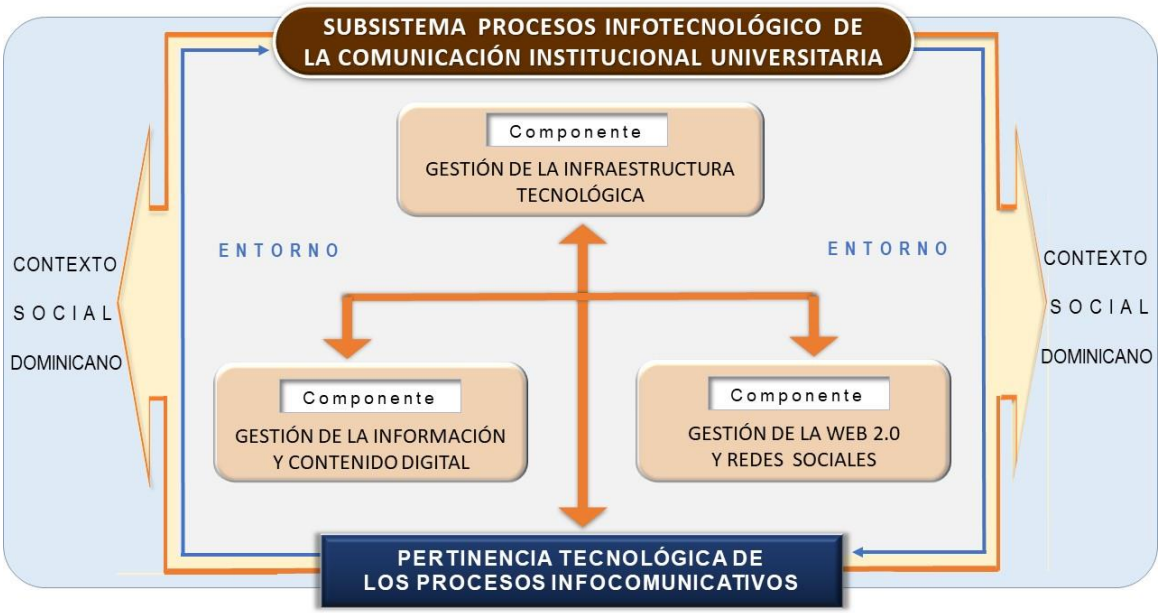
Tiene como función que, desde la orientación estratégica de la dirección de comunicación y en coordinación directa con el departamento de Tecnología de Información (TI), con visión de conjunto y en permanente evaluación, se gestione la producción, manipulación, almacenamiento, y la comunicación, desarrollando una cultura informacional en cuanto al uso de las TIC, lo cual constituye la base para la generación de conocimiento y para el desarrollo de la actividad científico-investigativa lo que influye en la imagen y reputación de la universidad.

También tributa a la organización y evaluación sistemática de la información contenida en los medios de comunicación digital, siendo fundamental para una apropiada gestión de la comunicación estratégica institucional, ya que, a partir de ahí, las acciones, actividades, labores y procesos tanto de la comunicación interna, como externa, se materializan a través de los sistemas computarizados en red, con el uso de la INTRANET, la INTERNET, el correo electrónico, las Plataformas Virtuales de Aprendizaje, la Web Corporativa e institucional y las Redes Sociales.

En ese proceso de planificación, desarrollo, actualización, evaluación y control infotecnológico, está presente el uso correcto de las herramientas tecnológicas y los diferentes soportes del sistema de información computarizado, lo que incide de manera directa en el buen desarrollo de los flujos comunicativos, a través de toda la estructura organizacional de la universidad, y de la calidad de la información que es colocada en los medios; información que, al poseer un significado para los públicos, se convierte en mensaje.

Los componentes de este subsistema son**,** *gestión de la infraestructura tecnológica, de la información y contenido digital, de la Web 2.0 y las Redes Sociales* de cuya sinergia surge la cualidad *pertinencia tecnológica de los procesos infocomunicativos* (Ver Fig. 37).

Figura 37: Subsistema Gestión de Procesos Infotecnológicos de la Comunicación Institucional Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la Infraestructura Tecnológica, (Ver Fig. 38).

Tiene como función que, desde la visión estratégica de la comunicación y en coordinación con la dirección de Tecnología de Información (TI), organicen, planifiquen, ejecuten, y controlen las acciones de capacitación del recurso humano involucrado −sobre temáticas relacionadas con el equipamiento tecnológico− y la actualización permanente del software, hardware, redes, sistema operativo (SO) y dispositivos, que permitan establecer un funcionamiento tecnológico eficiente en función de los procesos informativos y comunicativos de la universidad.

Para ello se deben definir políticas y directrices integradas, dirigidas a gestionar y proteger el funcionamiento y el mantenimiento de los dispositivos e instalaciones. Permite llevar a cabo los servicios de conectividad y almacenamiento, así como el soporte técnico necesario, siendo todo ello parte de la identidad y cultura organizacional de la universidad. El componente, por la parte que le corresponde, considera necesario desarrollar una infraestructura de TI segura, flexible y sustentable que garantice la calidad de los sistemas tecnológicos con los que trabaja la universidad para el logro de sus propósitos institucionales.

El desarrollo de una infraestructura apropiada permite un sistema de TI eficiente, lo que incide de manera directa en la gestión de la comunicación como categoría transversal en todo el quehacer organizacional de la universidad, acorde al contexto actual, mediado por la comunicación digital y la virtualidad de los procesos administrativos y académicos, al mismo tiempo facilita el establecimiento de relaciones dialógicas e interactivas con los públicos de interés en un entorno en constante cambio.

Figura 38: Componente gestión de la Infraestructura Tecnológica

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la Información y Contenido Digital, (Ver Fig. 39)

Tiene como función que, desde la dirección de comunicación institucional y en coordinación directa con la dirección de TI se organicen, planifiquen, ejecuten, y controlen las acciones encaminadas a perfeccionar la calidad de la información y el contenido digital ubicados en los medios, en consonancia con las políticas comunicativas y organizacionales de cada universidad. En las universidades dominicanas los servicios de información y comunicación accesibles a través de Internet han crecido en los últimos tiempos de manera exponencial, lo que condiciona una gestión rigurosa de ese componente, en tanto, forma parte de los procesos comunicativos hacia lo interno y externo de la institución los cuales debe manifestarse coherentemente.

Como parte de las estrategias a desarrollar, desde el punto de vista comunicativo, se requiere una gestión de la información y contenido digital de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional de la Universidad y el Plan Estratégico de Comunicación; ambos, asentados en la filosofía institucional, en el modelo educativo de la universidad y en su proyección a futuro. Lo cual requiere el diseño de un discurso informativo y de generación de contenidos que sean de interés para cada uno de los stakeholders internos y externos. En ese proceso de gestión se debe implementar una estrategia de información en la que se determinen las fuentes de información, se asegure la integridad de la información; y se cree un sistema de clasificación de la información a partir de base de datos actualizadas y confiables.

Por lo tanto, se debe idear un *Sistema de Gestión de la Información y Contenidos* en la Universidad que permita jerarquizar la información, dar coherencia y cohesión a los contenidos, segmentar y personalizar la comunicación al tiempo que se facilite la actualización de esos contenidos en los medios digitales a través de los canales de información y comunicación tanto internos como externos. Todo ello implica velar por el componente axiológico de la cultura organizacional que se expresa en el uso ético de la información que se comparte en la web y en las redes sociales como parte del comportamiento de la universidad, sobre la base de su orientación estratégica.

Figura 39: Componente Gestión de la Información y Contenido Digital

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

COMPONENTE: Gestión de la Web 2.0 y las Redes Sociales, (Ver Fig. 40)

Tiene como función que desde la visión estratégica de la dirección de comunicación institucional y en relación directa con la dirección de TI, se organice, planifique, diseñe, ejecute, controlen los procesos dirigidos a que se logre la visibilidad y mantenimiento de la página Web institucional, la INTRANET y las Redes Sociales, teniendo como base el *Sistema de Gestión de la Información y Contenidos*; y la premisa de que, a partir de la transformación digital de la sociedad del conocimiento, el sitio Web y las Redes son los medios de comunicación digital que más utilizan hoy las universidades para comunicarse con el entorno nacional e internacional.

Ese proceso de gestión descansa en los ejes estratégicos de la universidad, contenidos en su filosofía institucional y tiene como objetivo transmitir la identidad de la universidad, enfocado a la conformación de la imagen y reputación antes sus públicos de interés.

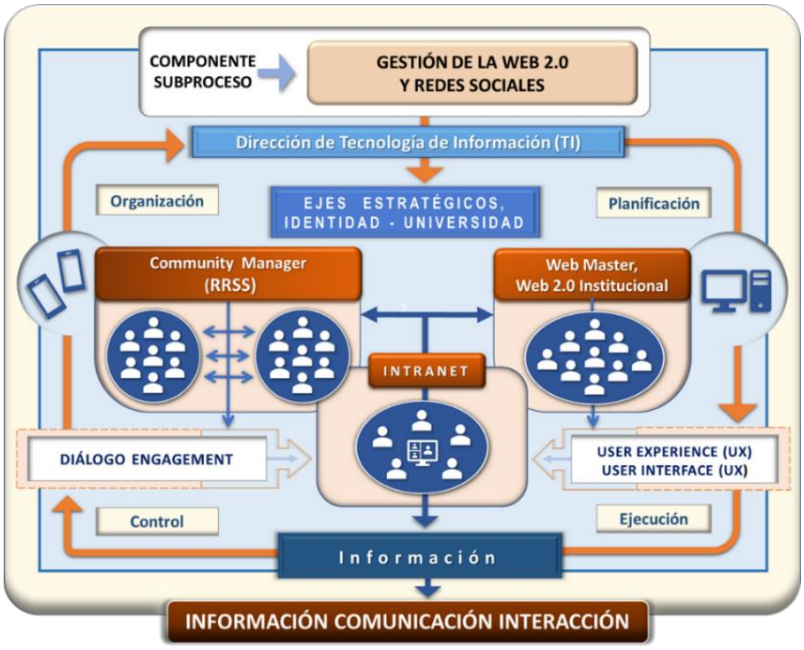
En la gestión de la página web se ha de orientar todo un proceso de organización del contenido, de ubicación de los diferentes elementos en la estructura de la web, a través de la arquitectura de la información, lo que facilitará la búsqueda de cada contenido colocado en la página principal, en las subpáginas y en los Blogs. Lograr un diseño de la Web que tribute a una Experiencia de Usuario *(User Experience) (UX)* positiva, al facilitar la navegación y la usabilidad, y al mismo tiempo lograr una buena Interfaz de Usuario *(User Interface) (UI)* al poseer el diseño un manejo adecuado de los aspectos visuales: colores, tipografía, efectos visuales y formas. Así como una óptima ampliación y utilización de los recursos multimedia (imagen, sonido, enlaces), lograr una Web consistente e interactiva portadora de identidad. En cuanto a la visibilidad mediática y mantenimiento en función del posicionamiento de la web, optimizar los motores de búsquedas y sus tecnologías, así como un manejo articulado de los enlaces y todos los recursos y herramientas.

En la gestión de las redes sociales, como medios esenciales para la gestión de comunicación, se debe potenciar y sistematizar la función del *Community*

Manager estableciendo estrategias de contenido que transmitan la identidad y la vida cotidiana de la universidad, sus éxitos y valores culturales. Se ha de establecer, además, un monitoreo sistemático, y se deben mantener relaciones permanentes y dialógicas al crear los *engagement* y la interacción con los públicos internos y externos.

Producto de las relaciones sinérgicas y de coordinación de cada uno de los componentes del subsistema, surge la cualidad *PERTINENCIA TECNOLÓGICA DE LOS PROCESOS INFOCOMUNICATIVOS* lo cual es representativo de que la universidad y la comunidad académica alcanza un nivel óptimo en cuanto al uso de las tecnologías de la información y la comunicación desde el punto de vista infotecnológico: gestión de información y contenido digital acorde al plan estratégico institucional y de comunicación, y una Web 2.0 y redes sociales interactivas, participativas, colaborativas, que combine con la Experiencia de Usuario (UX) y con Interfaz de Usuario (UI), lo cual crea las condiciones para una gestión efectiva y proactiva de la comunicación estratégica institucional, donde el componente informacional y comunicativo condiciona la comunicación dialógica, interactiva y relacional entre los públicos de interés y la universidad a través de los medios digitales.

Figura 40: Componente Gestión de la Web 2.0 y Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Como se puede apreciar los tres subsistemas y sus componentes generan una cualidad, y producto de las sinergias que se establecen entre los mismos surge la cualidad global del Modelo: *SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA UNIVERSITARIA,* cuyo resultado es lograr el Valor de Marca Universitaria, así como el reconocimiento y realidad percibida de imagen y reputación ante los stakeholders. Aquí los canales y herramientas de comunicación contribuyen al conocimiento y fortalecimiento de las estrategias en pro del desarrollo sostenible de las universidades.

La sostenibilidad comunicativa es la cualidad a través de la que se valora el desarrollo que se puede alcanzar con la utilización y aplicación del "Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD) para las Universidades de la República Dominicana" en el sentido de que se logre el posicionamiento reputacional diferenciador de manera sostenida en el tiempo. Ello como elemento consustancial teórico a la metodología que será elaborada para su aplicación sistémica, y por ende la posterior generalización de este en diversas universidades del país; todo lo cual no debe traer consigo afectaciones sociales, culturales, educativas, económicas, productivas o ambientales negativas, de manera que el reconocimiento de la universidad como generadora de conocimiento sea una realidad, se sostenga y se reproduzca en el tiempo.

Por otra parte, el modelo contribuye a la cultura comunicativa proactiva y transparente, generando confianza en las universidades y en sus públicos de interés, y al mismo tiempo configura el aprendizaje institucional, en el sentido de que los actores del proceso y los directivos académicos y administrativos deben interiorizarlo en la praxis de sus componentes, para seguir avanzando sostenidamente sin la asesoría directa de los expertos.

6.4.- ATRIBUTOS DISTINTIVOS DEL "MODELO MIRD"

Este modelo, como puede haber sido observado en el proceso de su presentación y argumentación, posee peculiaridades distintivas si se compara con otros elaborados en el transcurso de los años por diversos investigadores y diseminadores de las teorías relacionadas con la gestión de la comunicación

organizacional. En ese sentido, tales singularidades llegan a denotar, por una parte, los vacíos que han existido en la literatura hasta el presente, sus aportes (los cuales críticamente se asumen), y la necesidad de otorgar una nueva dimensionalidad sustentada en la acción y en la actividad de los agentes universitarios. De tal hecho, los atributos del modelo que se declaran son los siguientes, a saber:

1. Este se enfoca a través de subsistemas, componentes y relaciones, a diferencia de otros que son estáticos y lineales. En ese sentido, este se diferencia de los modelos de comunicación que la consideran como transmisión de información y no interacción, y se centran solo en el mensaje. Ellos no se caracterizan desde un enfoque de este tipo, con el establecimiento de las correspondientes sinergias entre sus constituyentes y cualidades sistémicas.

2. Pone énfasis en procesos tales como gestión de la identidad corporativa, la comunicación interactiva interna, externa y de crisis y los procesos infotecnológicos, concediéndole un papel activo a los públicos de interés y a sus relaciones dialógicas, los cuales generalmente no se toman en cuenta desde teorías y modelos lineales y transmisivos.

3. Asume una gestión estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional, en base a lo humano/relacional, en una comunicación 360^0, donde los propósitos son la sustentabilidad y sostenibilidad del proceso comunicativo. En ese sentido, el modelo que se construye asume la comprensión de los fenómenos comunicativos ubicando en el centro de las relaciones al ser social, a los stakeholders como elemento fundamental para la sostenibilidad de la gestión de comunicación estratégica de forma armónica y relacional en escenarios complejos.

4. Es interactivo, relacional y dialógico, con énfasis en la comunicación digital y en el trabajo colaborativo; del mismo modo, la comunicación entre los públicos y es multidimensional, se establece un proceso bidireccional entre los públicos internos y externos, lo que denota un movimiento en espiral, de crecimiento, autopoiético; además de recursividad que permite la

retroalimentación del sistema diseñado; en este caso, de los procesos de gestión de la comunicación estratégica institucional.

5. Incluye categorías referidas a los procesos infotecnológicos de la comunicación: infraestructura tecnológica, información y contenido digital, y la web 2.0 y Redes Sociales, de las cuales no se tienen evidencia que estén presentes en los modelos contemporáneos de gestión de comunicación organizacional.

6. Por su configuración, a diferencia de otros modelos, tiende a la sostenibilidad de la gestión comunicativa debido a que condiciona una gestión proactiva y de aprendizaje de la comunicación en el tiempo, donde se procura la eficiencia de los procesos de comunicación para el logro de la imagen y reputación de las universidades.

7. Presta especial atención a lo contextual al tomar como referente una concepción multistakeholders de la gestión, ya que los receptores dejan de ser sujetos pasivos y se convierten en sujetos activos del proceso comunicativo. Incluye aspectos tales como la comunicación de los valores de imagen y reputación universitaria.

8. Es dinamizador de las acciones a ejecutar ya que asume pautas metodológicas que ubican las fases articuladas entre sí para la aplicación, perdurabilidad y perfeccionamiento continuo del Modelo desde sus procesos de gestión.

6.5.- METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTERACTIVA, RELACIONAL Y DIALÓGICA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA (MIRD)

En el siguiente apartado se exponen las premisas a tener cuenta para la aplicación de la metodología de gestión interactiva, relacional y dialógica de la comunicación estratégica institucional universitaria.

6.5.1.- Premisas de la Metodología del Modelo MIRD

Teniendo en cuenta el propósito planteado y una vez argumentado el Modelo que se propone, se definen un conjunto de premisas indispensables para su adecuada instrumentación práctica; todo lo cual parte de la fundamentación de los aspectos teóricos-conceptuales ya abordados, lo que condicionó la definición de las bases teóricas-metodológicas (Ver Fig.41).

PREMISAS DE LA METODOLOGÍA:

1. *Necesidad de una estructura organizativa y gerencial de la Dirección de Comunicación Institucional fortalecida como equipo de trabajo proactivo, teniendo en cuenta el papel transversal de la comunicación en todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad***.** En ese sentido, para la aplicación exitosa de la metodología, es preciso una estructura organizativa y gerencial de la Dirección de Comunicación fortalecida; de tal modo, la existencia del Director Operativo de Comunicación (DirOp) que accione como puente articulador entre lo “político-estratégico” y lo “operacional”, bajo la dirección del Director de Comunicación como gran ESTRATEGA. El director operativo de comunicación se centrará en todas las áreas estratégicas operacionales (docente, administrativa, financiera y legal) para responder con calidad y prontitud, debido a la inmediatez y a las contingencias que se suceden en la vida cotidiana de la universidad.

   En ese sentido la dirección de comunicación debe contemplar, a partir del tamaño y la estructura organizacional de la universidad, las áreas, coordinaciones o direcciones de comunicación interna, responsabilidad social y comunicación externa (publicidad y relaciones públicas, web, redes sociales y prensa). Potenciar las de organización de eventos y mercadeo institucional. Todo lo anterior estará en dependencia de la filosofía con que la universidad asuma el reto de la comunicación estratégica y de su propia historia y cultura organizativa. El director de comunicación y su equipo de trabajo deben desarrollar iniciativas y la capacidad creadora para anticiparse a los problemas y coyunturas presentes y futuras cumpliendo sus roles, funciones y responsabilidades. Desarrollar en este proceso de

gestión una nueva mentalidad en la forma de hacer y de ser, con visión de estratega, lo cual pasa a formar parte de la cultura del DirCom y por ende de la cultura institucional, al estar presente la comunicación en toda la actividad académica y administrativa de la universidad.

2. *Valor de la integración de las políticas de comunicación al modelo educativo como parte de la filosofía institucional de la universidad (misión, visión, objetivos y valores) y su plan estratégico institucional.* Una premisa esencial para llevar a cabo la metodología es justamente combinar y armonizar las políticas de comunicación, cuya esencia es advertir los logros del modelo educativo, el cual se concreta en diversos procesos sustantivos tales como la investigación, docencia, extensión, que se orientan a los principales actores y a la sociedad en general. Ello procura el cumplimiento y alcance de la misión, la visión, los objetivos y los valores institucionales, y al mismo tiempo llevar a cabo los lineamientos del plan estratégico institucional.

El plan estratégico institucional debe contemplar un ámbito estratégico que tribute a la gestión de comunicación; es decir, incorporar estrategias y objetivos de comunicación, lo que contribuye a fortalecer el lugar de las universidades dominicanas en los rankings a partir de la calidad percibida, la innovación y la diferenciación.

El posicionamiento reputacional de la universidad debe ser un objetivo no solo de la comunicación sino de la máxima dirección de la universidad, y se hace necesario alinearlo en ese proceso de gestión. La imagen y la reputación no dependen solo de la comunicación; se trata de que la gestión de comunicación estratégica institucional forme parte de un diseño estratégico común y su accionar alcance a todas las directrices de la universidad.

3. *Mayor implicación de los máximos directivos y demás personal académico, administrativo y de servicio en las políticas de comunicación estratégica institucional, así como que se encuentren sensibilizados y motivados para el logro del posicionamiento diferenciador de la universidad***.** Esa premisa pondera la gestión de comunicación como una responsabilidad global en

la que deben participar todos los actores universitarios, donde el equipo Rectoral desempeña una función relevante insertado en el Sistema de Gestión.

La universidad y su personal demandan de la transversalidad de la comunicación, la cual expresa la interacción sistémica de las partes para llevar a cabo las actividades y tareas. Como parte de esa implicación se debe comunicar la estrategia, es decir, desarrollar un proceso de socialización positiva de los objetivos estratégicos de la comunicación desde la dirección de comunicación juntamente con los máximos directivos para su adecuado cumplimiento. Se trata de que la comunicación de la estrategia logre sensibilizar y motivar a directivos y demás personal académico, administrativo y de servicio lo cual es de gran beneficio para la gestión de la comunicación y la aplicación de la metodología para llevarlo a cabo. Si bien el plan estratégico define objetivos, responsabilidades y recursos en todos los niveles, es necesario contar con el concurso de quienes están directa o indirectamente involucrados con los propósitos.

Todo lo anterior posee una gran influencia en las interacciones que se producen en el entorno universitario y al mismo tiempo eso genera el desarrollo de nexos simbólicos compartidos entre todos los implicados, lo que resulta esencial para la generación de una cultura de comprensión e implementación del modelo de gestión y allana el camino para el éxito en el empeño de lograr el reconocimiento social y reputacional de las universidades dominicanas.

4. *Que los gestores de comunicación estén preparados para la ejecución del trabajo, donde impere la colaboración productiva y la actividad coordinada entre todos los actores para el logro de los objetivos del modelo***.** Desde esta premisa se ponen en evidencia los retos que enfrenta la universidad ante la gestión de la comunicación estratégica institucional y puesta en práctica del modelo; todo lo cual requiere de una capacitación previa a los gestores de comunicación en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos. Por ello, como parte de la metodología, se incluye una fase dedicada a la capacitación de los gestores de comunicación, para que sea

adecuadamente implementada; por ello, se debe hacer énfasis, como contenidos de esencia, en la comunicación estratégica y organizacional, identidad, imagen y reputación, funciones de la comunicación interna y externa, sobre el manejo de los medios de comunicación on-line y of-line, y sobre la relevancia de los stakeholders universitarios; y en aspectos procedimentales para aplicar instrumentos que favorezcan la recogida de información cuantitativa y cualitativa.

Todo lo anterior favorece el desempeño profesional de esos gestores en las cuestiones operativas del proceso, al tiempo que propicia un proceso dinámico, cooperativo y conversacional sobre un interés común compartido: la comunicación estratégica en la universidad, donde impere el trabajo colaborativo para optimizar la aplicación del Modelo con una comunicación asertiva y proactiva.

5. *Importancia del uso eficiente de la infraestructura con los recursos, tecnologías y equipamiento de manera sostenible necesarios para la producción, difusión, distribución y aceptación de los productos comunicativos institucionales***.** Si bien en el contexto dominicano existen diferencias en las Universidades en cuanto a la capacidad económica para el acceso de tecnologías de punta; si es de suma importancia que, para que se garantice una adecuada aplicación de la metodología, concientizar a los sujetos para el uso eficaz de una infraestructura con los recursos, las tecnologías y equipamiento de manera sostenible, lo cual implica en primer lugar tener conocimiento de la logística en términos financieros, después programar y coordinar en base a ello con las partes involucradas el uso planificado de las tecnologías. Ello crea las condiciones para que, a través de la Dirección de Comunicación se sistematicen los productos comunicativos: las impresiones que se requieran como la papelería institucional, folletos o revistas, se publiquen y se difundan en las Redes Sociales los contenidos derivados de la estrategia de comunicación y las actualizaciones constantes de la web institucional, el uso adecuado del correo electrónico y las plataformas virtuales para el trabajo docente y administrativo.

Desde la gestión de comunicación se debe promover el adecuado funcionamiento del ecosistema tecnológico que permita el desarrollo y aplicación de las estrategias de comunicación. Por otra parte, se requiere además de trabajar sistemáticamente en el desarrollo de la infraestructura tecnológica y en su mantenimiento; de modo que facilite aplicar sin contratiempo el modelo de gestión y sus componentes de acuerdo con las necesidades comunicativas de los públicos internos y externos, lo cual tributa a la sostenibilidad infotecnológica de la universidad conforme a los estándares nacionales e internacionales.

6. *Que exista conciencia sobre el cumplimento del Código de Ética de la universidad con el objetivo de procurar comportamientos que aseguren el bien común de la comunidad académica***.** Para el buen desarrollo de la metodología, la cual impacta transversalmente a la universidad, es imprescindible cumplir con el Código de Ética, al ser el mismo un conjunto de principios que conforman y rigen la actuación de todos los miembros de la comunidad universitaria: académicos y administrativos, docentes y estudiantes. Implica además a proveedores, suplidores, visitantes y otros públicos relacionados con la Universidad en su interacción permanente.

La ética institucional es necesaria para el buen desarrollo de las labores cotidianas, ella indica la orientación de la cultura organizacional de la universidad, sus comportamientos, actitudes y valores, evidenciando en la forma de ser y de hacer. El cumplimiento del Código de Ética juega un papel importante en la metodología, visto desde las relaciones interpersonales que han de procurar el vínculo, la buena comunicación y la actitud ante el trabajo. Darlo a conocer también en ese proceso de aplicación del modelo, para que sea de la comprensión de todos los miembros de la comunidad académica, que todos sientan la misión de contribuir al desarrollo institucional de la Universidad en el ámbito interno para lograr desde la comunicación proyección nacional e internacional.

7. *Que se logre la integración de la gestión de comunicación estratégica institucional universitaria en tres ámbitos: institucional, organizacional y mercadológico***.** Se parte de esta premisa como un principio de gestión que se concibe global con una comunicación 360°, lo que implica la integración de estos tres ámbitos: institucional, organizacional y mercadológico que guardan una relación sinérgica, siendo el centro el **DirCom-DirOp.** En el ámbito institucional se encuentra todo lo relacionado con el desarrollo y relaciones corporativas, incluye la imagen y reputación. Ese ámbito se caracteriza por comprender, desde el Rector hasta los máximos directivos, decanos y directores, que ellos son los niveles jerárquicos de dirección en la Universidad.

El ámbito organizacional abarca la cultura organizacional y la comunicación interna, es decir el espacio interno de la Universidad lo cual comprende toda comunidad académica donde han de compartir una misma cultura y un sentido de integración expresada en la filosofía institucional y los valores que la caracterizan como identidad corporativa diferenciadora, aquí están implicados los públicos internos través de su red informativa por excelencia: la INTRANET. Y, por último, el ámbito mercadológico que en el caso de la Universidad opera en lo social, incluye la publicidad, las acciones de promoción y de comunicación externa dirigido a un público externo bien heterogéneo, orientado a dar a conocer la oferta académica y a la captación de estudiantes, sobre todo en las universidades privadas.

Figura 41: Premisas de la metodología como instrumentación práctica del modelo.

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

6.5.2.- Argumentación sobre la Metodología de aplicación del Modelo "MIRD"

De acuerdo con los objetivos y premisas planteados y una vez definidos los subsistemas y componentes del modelo, se instituye la metodología, como concreción práctica del Modelo. Ella parte de los presupuestos teóricos conceptuales explicados con anterioridad, en los que también descansan, desde un enfoque metodológico, de bases comunicológicas de las ciencias de la comunicación aplicada (Costa, 2012). Aquí la comunicología tiende un puente que une el mundo académico y el organizacional. Por tanto, la metodología que se propone procura los pasos para la implementación del modelo y facilita el logro de sus propósitos. En ese sentido se asumen los paradigmas metodológicos del Modelo estratégico de comunicación organizacional propuesto por Rafael Alberto Pérez (2001), el Modelo de imagen corporativa de Joan Costa (2001), y del Modelo de gestión de reputación universitaria de Justo Villafañe (2013).

Al respecto, hoy existen varias metodologías, las cuales se destacan como antecedentes estructurales de la que aquí se elabora y les dan rigor. Por ejemplo, Pérez (2001) describe su metodología en varias fases; la primera, toma como punto de partida la misión de la organización y sus objetivos, aplicando un *Prediagnóstico* para el análisis estratégico, teniendo en cuenta el entorno, la estrategia corporativa y la visión interna y externa, la segunda comprende el *Diagnóstico* y la redefinición de los objetivos comunicativos cuyo resultado procura la definición de la Estrategia Comunicativa Corporativa para la implantación de la estrategia. La tercera corresponde a la *Planificación* donde contempla el Programa de Comunicación de Crisis y el Análisis del Entorno y Gestión de Problemas (*Issues Managment Seannig Enviroment*) y los programas para el público interno y externo; ambos programas con monitorización-control y la evaluación. En todo el proceso se lleva a cabo un asesoramiento permanente y se ciñe a tres etapas, que revisten cierta formalidad en los procesos que son incluidos.

Por su parte Costa (2001), propone la Auditoria Estratégica Global la cual se caracteriza por el estudio multidimensional del sistema-empresa y sus

interacciones con el sistema-entorno, lo estratégico es el objetivo fundamental del método, que se diseña cada vez en función del plan estratégico general o por un proyecto estratégico específico como puede ser la identidad, o la necesidad de un cambio cultural, problemas que se generan por diferentes causas. La Auditoria está comprometida en la viabilidad, la realización, la implantación y el control de la estrategia o las estrategias particulares de la organización. Esa metodología establece el diagnóstico y el marco operativo para el cambio, y determina las herramientas para implantar la estrategia de acción, así como sus sistemas de control. En tanto Villafañe (2013), en su Modelo de gestión de reputación universitaria propone una metodología que comprende; tres etapas: Diagnosticar, gestionar y comunicar; diagnóstico y cuadro de mando, contempla el análisis de gabinete, benchmarking e investigación, el cual tiene como objetivo conocer el gap entre la reputación deseada y la real, es decir, constatar la realidad de la universidad; gestionar consiste en tener en cuenta las métricas fiables (monitorización) y comunicar poner en valor las fortalezas reputacionales de la Universidad.

En base a los referentes y debido a la complejidad procesual que reviste el “Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)”, argumentado en los epígrafes anteriores de este aparte; la metodología, para el cumplimiento de sus expectativas, queda estructurada en las siguientes fases: *DIAGNÓSTICO, CAPACITACIÓN, ORGANIZACIÓN-PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN-CONTROL*. En todas ellas, se ponen de manifiesto todos los subsistemas y componentes del modelo, ya que este, por constituir un sistema se visualiza de manera integrada (Ver Fig.42).

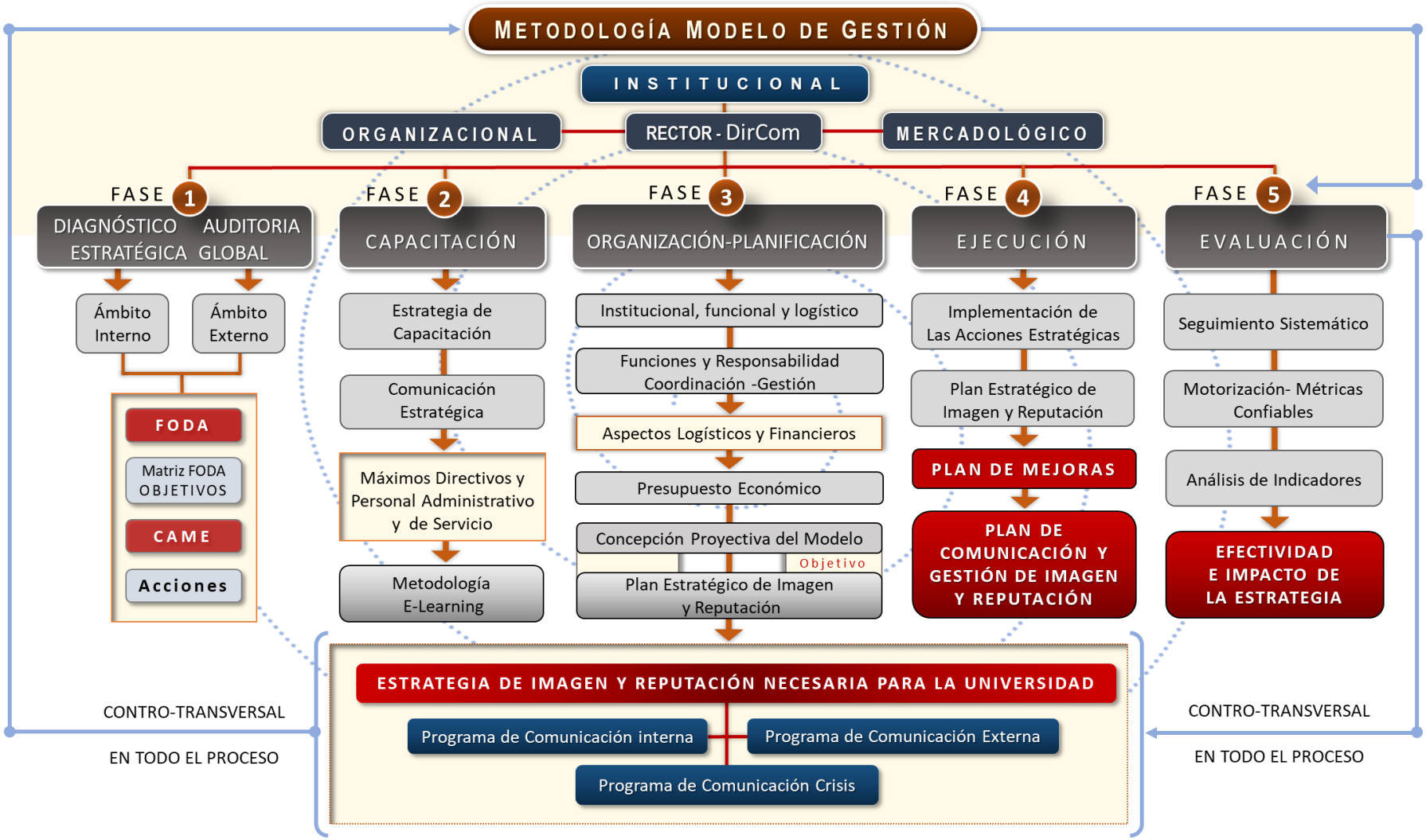


Figura 42: Metodología de Gestión Interactiva, Relacional y Dialógica de la Comunicación Estratégica institucional

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Fase I Diagnóstico

En esta fase, se prevé que la Dirección de Comunicación aplique y desarrolle el *Diagnóstico de Comunicación* al que se le llamará *Auditoria Estratégica Global Universitaria*, paso necesario e imprescindible para definir la orientación estratégica desde la óptica de la comunicación integral**.** Dicha auditoría se aplica sobre la misión, visión y valores, cultura organizacional e identidad visual, comunicación interna, externa y de crisis, así como de la infraestructura tecnológica, información y contenido digital, web 2.0 y redes sociales; con énfasis en los procesos interactivos de la comunicación institucional; los cuales se encuentran en los tres subsistemas del modelo. El diagnóstico lo lleva a cabo un equipo de trabajo multidisciplinario (gestores de comunicación), designado por la dirección de comunicación. De igual manera el DirCom puede acudir a un investigador externo, a una consultoría externa (outsourcing), agencias especializadas en estos estudios; lo cual garantiza una mayor objetividad en el análisis, pero dependerá de las decisiones que asuma la dirección de comunicación.

Ese diagnóstico - *Auditoria Estratégica Global Universitaria* - tiene como objetivo, a partir de un riguroso y profundo análisis, conocer cuál es el estado actual de los procesos comunicativos en la Universidad en sus dos ámbitos de actuación: el interno y el externo.

- ÁMBITO INTERNO: Orientado a conocer el estado de la filosofía institucional (misión, visión, valores, objetivos) de la identidad corporativa, la identidad visual, la cultura y clima organizacional, comunicación interna, sus canales y medios, así como la imagen interna; las acciones en el manejo de crisis. Estudiar de manera exhaustiva al público interno en cuanto a sus atributos, características, intereses y motivaciones personales, lo que requiere realizar un *mapeo de público interno*, así como saber su nivel de percepción en cuanto a la imagen y reputación interna. Se incluye también en este ámbito los procesos infotecnológicos de la comunicación utilizados hacia lo interno de la universidad.

- ÁMBITO EXTERNO: Orientado a conocer el estado de la comunicación externa y el nivel de interacción con la universidad a través de los medios de comunicación. Destinado a conocer con exactitud al público estratégico externo; en cuanto a sus atributos, características, intereses y motivaciones personales, lo que requiere realizar un *mapeo de público externo*, así como definir el nivel de percepción en cuanto a la imagen y reputación de la universidad y el grado de coherencia de los rasgos y atributos de imagen real. Incluye el análisis de la competencia y también los procesos infotecnológicos de la comunicación utilizados hacia lo externo de la universidad.

Para aplicar la auditoría es necesario utilizar los procedimientos técnicos de investigación necesarios de manera integrada. El grupo multidisciplinario, los gestores de la comunicación o la consultaría externa tendrán las siguientes funciones operativas en la aplicación del diagnóstico, ellas son:

- Elaboración de los instrumentos de recogida de información junto al equipo investigador y los asesores del proceso.

- Aplicación de instrumentos de recogida de información, tales como: encuestas a los públicos interno y externo, entrevistas en profundidad a los principales emisores de la universidad, líderes de opinión, expertos, colaboradores, directivos; y grupos focales con colaboradores, profesores, estudiantes, directivos, público externo representativo por sus relaciones con la universidad.

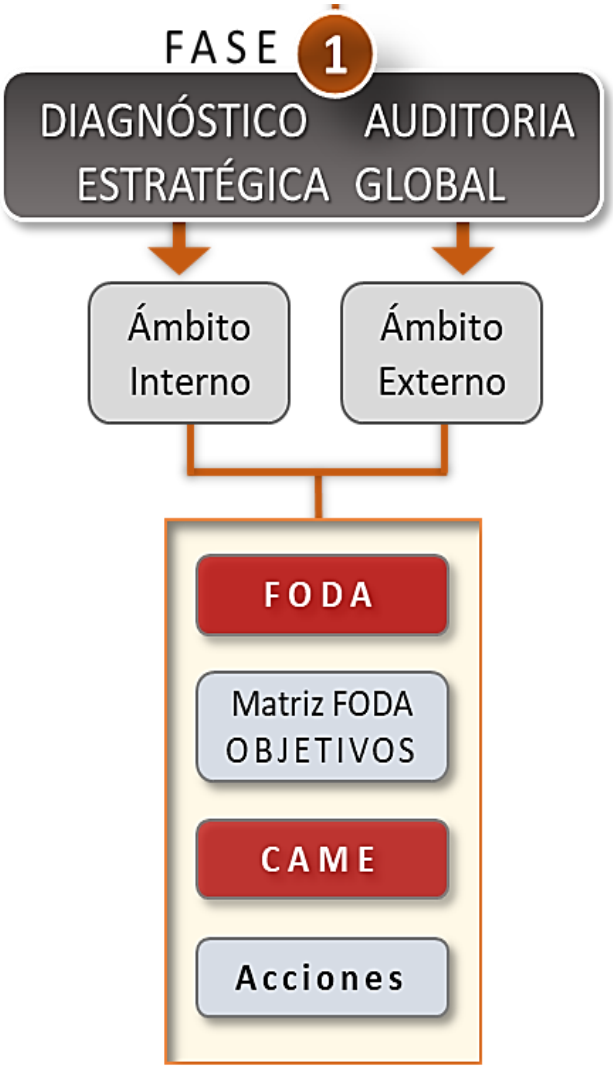
- Análisis de la información resultante.

- Elaboración del informe diagnóstico para la toma de decisiones y acciones estratégicas.

En ese diagnóstico queda expresada la realidad de la universidad y el reconocimiento que de ella hacen sus stakeholders, y, en consecuencia, se pueda definir la estrategia de comunicación institucional. Aquí resulta primordial un diagnóstico FODA (Weihrich, 1982; BosovsKy, 2005; Capriotti, 2013; Algure, 2015) el cual, como instrumento metodológico posibilita acercarnos no solo a la

definición de *debilidades* y *amenazas*, sino que, desde una evaluación positiva de las *fortalezas* y *oportunidades*, facilitará concebir las estrategias y acciones pertinentes. Para ello, se elaborará una Matriz FODA, la cual facilitará su estudio. Se considera oportuno añadir también el análisis CAME (*Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar*) (Humphrey, 2004; Di Génova, 2020), cuya metodología es un complemento del FODA al tiempo que ofrece pautas para accionar sobre los aspectos encontrados anteriormente.

Para llevar a cabo el análisis CAME se determinan los objetivos que se quieren alcanzar en cuanto a la imagen y reputación de la universidad, previo estudio FODA. En el primer caso, se toman cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por su grado de importancia asociándolas con acciones puntuales para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas. Posteriormente, se implementan las acciones y se realiza su correspondiente seguimiento para verificar si se corresponden y dan respuesta a los objetivos definidos.



Fase II Capacitación

Esta fase se considera de suma importancia para llevar a cabo con todo éxito la gestión de la comunicación estratégica institucional. Ella tiene como antecedentes los resultados del diagnóstico. La concepción de la capacitación se crea y se organiza en la Dirección de Comunicación en coordinación directa con la Dirección de Recursos Humanos y se irá adaptando a las peculiaridades de cada Universidad. Corresponde a sus organizadores la elaboración del programa de capacitación, del tiempo de ejecución y su difusión a través de los canales y recursos tecnológicos: email, WhatsApp, página web y redes sociales internas; así como tendrán en cuenta la infraestructura y logística necesarias para llevarlo a cabo.

Se seleccionarán los participantes, esto es, el equipo que impartirá la asesoría, los cuales serán expertos en las competencias necesarias que corresponden al ámbito de la comunicación institucional, y, por otra parte, a lo que recibirán la capacitación, entiéndase máximos directivos académicos, personal administrativo y de servicios, coordinadores de carreras, entre otros, los cuales estarán de una forma u otra involucrados en el proceso de gestión de la comunicación.

Como parte de la asesoría es necesario que sean utilizadas herramientas de comunicación, información y nuevas metodologías de capacitación, las cuales permitirán la retroalimentación, el feedback y la interacción, lo que contribuirá al propósito de la capacitación. Ese espacio, servirá también de vehículo para la comunicación de la estrategia al personal interno de la universidad, al tiempo que favorece la cohesión del colectivo y al fomento de la cultura de la comunicación.

La asesoría se podrá enfocar a la elaboración de estrategias de capacitación en temas relativos a la comunicación estratégica (organizacional, identidad, cultura, imagen y reputación, funciones de la comunicación interna y externa, eventos, mercadeo institucional y redes sociales).

Dentro del sistema de capacitación se propone aplicar una modalidad E-Learning, es decir, de manera virtual y/o semipresencial, lo cual beneficia la participación e interactividad de ese proceso formativo en materia de comunicación institucional del personal seleccionado, como parte de la Metodología. Se aplicarían formatos

tales como workshops, talleres, grupos de discusión para la presencialidad y de manera virtual presentaciones en PowerPoint, videos tutoriales y documentos prácticos.

Fase III Organización – Planificación

En esta fase se tienen en cuenta los elementos de Organización-Planificación desde el punto de vista institucional, funcional y logístico para la concreción del "Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD).

Desde el punto de vista organizativo, el equipo de trabajo de la dirección de comunicación, bajo la orientación de su director como estratega y gestor corporativo, en coordinación con el equipo rectoral o el Rector y demás autoridades académicas y colaboradores, establecen las funciones y responsabilidades que, como órgano gestor, es el encargado de poner en práctica la Metodología según sus fases. Se trata de crear una coordinación y gestión entre todas las partes intervinientes, tanto en el ámbito intrainstitucional, como en el interinstitucional, lo cual es necesario para la implementación y la viabilidad de los procesos de comunicación.

En esta etapa también son importantes los aspectos logísticos y financieros, ya que se trata de contar con el presupuesto económico y la infraestructura tecnológica necesaria, por lo que es ineludible tener debidamente estructurado todo el sistema de información y comunicación, fundamentalmente en los medios digitales, redes sociales, INTRANET y la Web institucional, hacia lo interno y externo de la universidad como soportes de gran relevancia en la interacción con los stakeholders sobre la base de las estrategias y acciones a desarrollar.

La planificación constituye la concepción proyectiva del Modelo, como resultado de la información y análisis aportado por el diagnóstico (Auditoría Estratégica Global Universitaria) y el FODA-CAME. Se define aquí la proyección estratégica de la Universidad teniendo como premisa la sustentabilidad de la gestión comunicativa universitaria.

En consecuencia, se definen las siguientes acciones.

- Definición de la visión estratégica de la Comunicación Institucional Universitaria, es decir la visión reputacional); valores y atributos para comunicar.
- Jerarquización de los grupos de interés y objetivos de imagen y reputación.
- Diseño de las políticas de comunicación hacia lo interno y externo de la universidad y la formulación de los objetivos globales y puntuales
- Elaboración del *Plan Estratégico de Imagen y Reputación Institucional* de la Universidad, donde queda reflejado el diseño de las estrategias de

comunicación, sus tácticas y acciones dirigidos a los púbicos estratégicos para generar *la identidad y la diferencia.*

- *Comunicación de la identidad y la diferencia,* se definen los objetivos, las estrategias y las tácticas, los medios y soportes. Plan de mejoras de Imagen y Reputación, y Plan de Comunicación y Gestión de Imagen y Reputación.
- *Ámbito interno,* programa de comunicación interna, identidad y cultura, responsabilidad social para los públicos internos.
- *Ámbito externo,* programa de comunicación externa (identidad corporativa, publicidad, mercadeo institucional, relaciones públicas, responsabilidad social) para los públicos externos.
- *Para el ámbito interno y externo,* programa de comunicación de crisis.

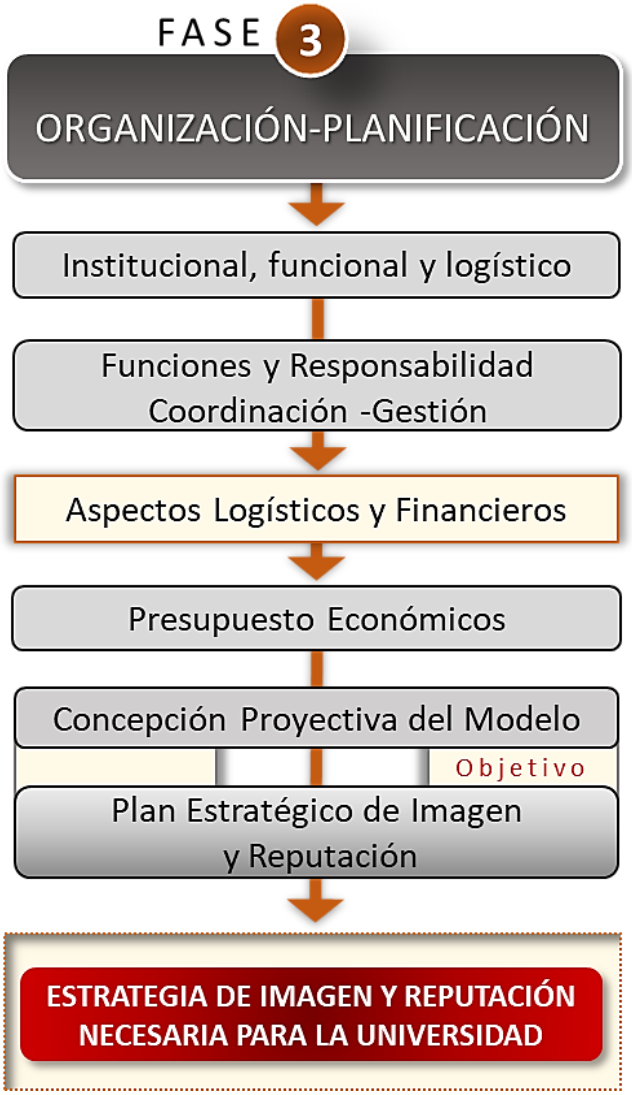
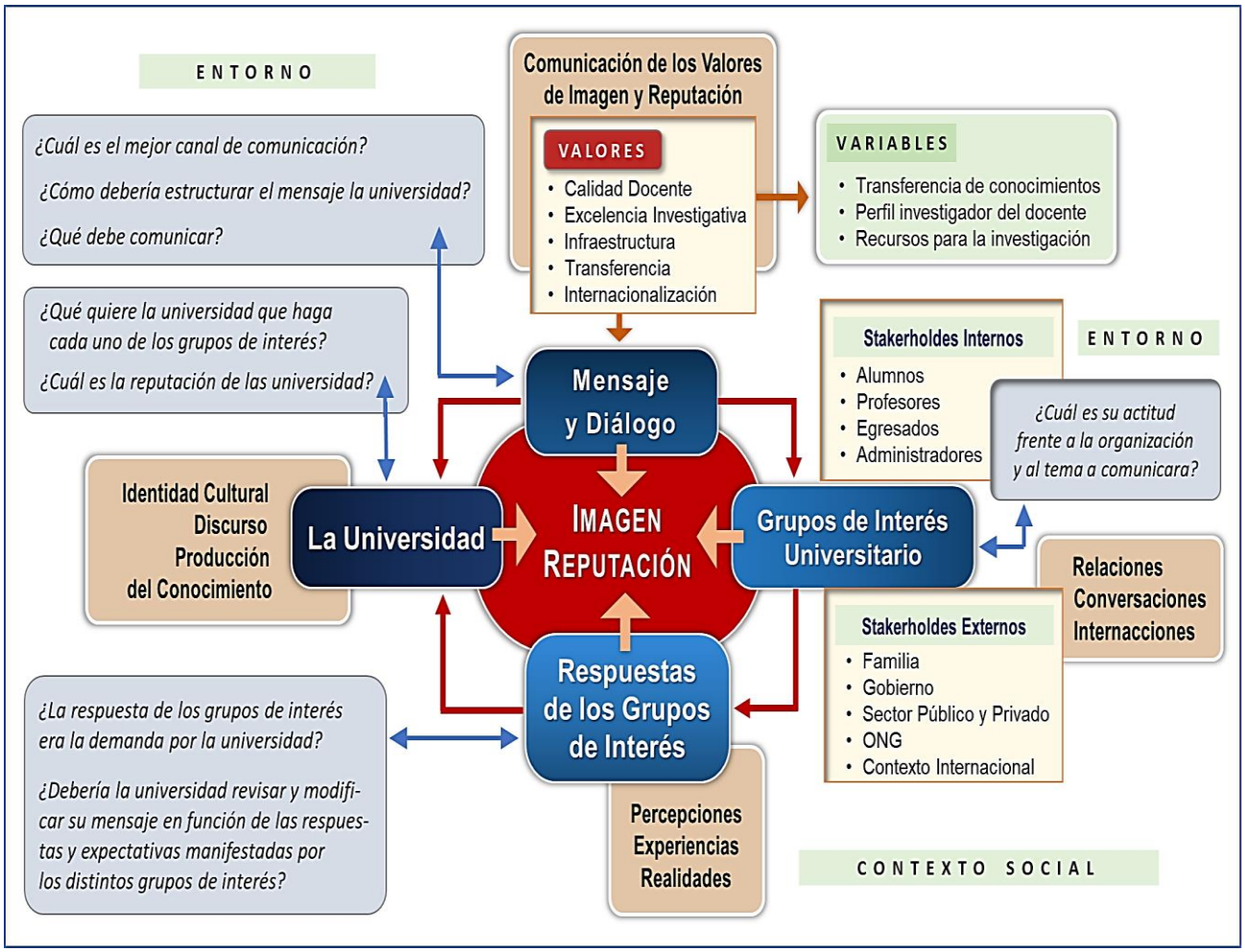


Figura 42: Proceso de Comunicación Estratégico Institucional



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2021

Fase IV Ejecución

La Dirección de Comunicación y su equipo de trabajo en relación directa con las máximas autoridades y demás gestores implicados ejecuta las correspondientes acciones de comunicación estratégica. La fase de ejecución es donde se materializan las fases anteriores, en especial la de organización-planificación. Como se puede apreciar, esta es la fase más relevante del proceso de gestión, ya que es de donde se acciona y se lleva a la práctica el Plan Estratégico de Imagen y Reputación Institucional y sus programas para los ámbitos internos y externos. Es una etapa de mucho rigor metodológico ya que ella define el cumplimiento o no de los objetivos en materia de imagen y reputación para las universidades.

En la fase se ponen de manifiesto las estrategias definidas y la puesta en marcha del Plan de Mejora de Imagen y Reputación, así como el Plan de Comunicación y Gestión de Imagen y Reputación como parte del Plan Estratégico a través de los medios de comunicación previamente definidos. Aquí se procede, además, al seguimiento y supervisión cotidiano de la ejecución desde el DirCom y su sistema de dirección, estableciéndose el control de la gestión. A ello se añade la calendarización necesaria; esto es, que se establezca un calendario del proceso de ejecución lo cual permitirá también medir sus resultados.

Es importante señalar que, según los aspectos planteados en la fase anterior, esta no se comporta linealmente; esto es, puede adecuarse o modificarse según la influencia del ambiente externo u otros; de ahí su flexibilidad. Así también, ello da la posibilidad de implementar acciones según las necesidades y objetivos comunicativos de cada universidad, pues ellas se corresponden con sus realidades y prioridades.

Fase V Evaluación - Control

En esta fase se sitúa el análisis y seguimiento sistemático (Monitorización-Métricas Confiables y Control) de la ejecución de las estrategias aplicadas. Se orienta a lo largo de todas las fases de la gestión como condición indispensable para su buen desarrollo*. Para evaluar el Plan Estratégico de Imagen y Reputación a partir de los objetivos, estrategias, tácticas, planes y su aplicación*; se definen un grupo de indicadores que forman parte de los componentes del modelo, tales como: Resultado de las acciones, impacto de las campañas, planes y programas de comunicación interna y externa, valores de imagen y reputación comunicados, nivel de posicionamiento y notoriedad de la universidad, canales y medios de comunicación, impacto de las acciones de comunicación, percepción de los stakeholders. De la integralidad de ese proceso de evaluación - control depende el éxito de la gestión de comunicación y el cumplimiento de su Plan Estratégico.

Algo de suma importancia es que, si bien el Control se sitúa en esta fase, él en realidad es transversal en todo el proceso de la Metodología; haciéndose presente desde la I^{ra} Fase hasta este momento, manifestarse de diversas maneras y concretarse en la práctica. De ese modo, para el proceso de evaluación-control se requiere llevar a cabo los siguientes aspectos:

- Establecer los esquemas de evaluación y control pertinentes, los cuales consisten en aplicar los siguientes instrumentos: diálogo sistemático con los públicos, encuestas periódicas, grupos de enfoque, clippling de prensa. Todo lo cual se hará de forma planificada dentro del periodo de instrumentación de la estrategia.

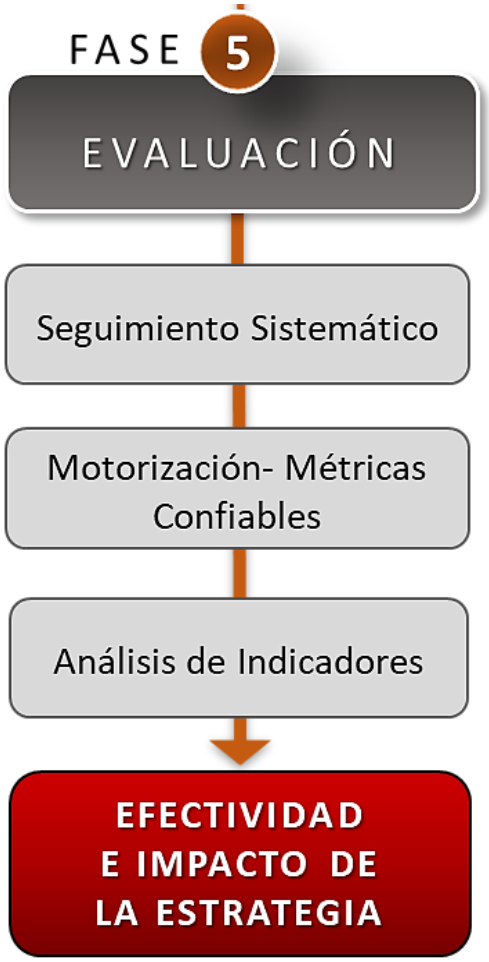
- Involucrar de manera proactiva a todos a los gestores de comunicación en el sistema de evaluación.

- Verificar los resultados del cumplimiento del plan estratégico.

- Confrontar los resultados con los objetivos esperados a partir de la estrategia de imagen y reputación.

- Aplicar las medidas necesarias para corregir y superar errores incongruencias detectadas en la aplicación de las estrategias. Entre las medidas a tomar son la revisión, análisis y corrección oportuna.

La fase de Evaluación-Control ha de proporcionar la retroalimentación adecuada, ella es un vector que se direcciona al Modelo de Gestión en su praxis; es un movimiento circular e interactivo. Esta fase es una herramienta que mide los aciertos y las incongruencias, lo que permite adecuar las acciones estratégicas, ante la disfuncionalidad o fisura comunicacional. Se trata de conocer qué valores de imagen y reputación universitaria son percibidos por los stakeholders y cuáles no; si la Universidad logra el reconocimiento esperado, aquí se cristaliza la eficiencia de la acción y al mismo tiempo de la gestión de comunicación estratégica institucional en la Universidad. Esta fase crea las condiciones para, si todo marcha positivamente en el transcurso del proceso, se planifique, en un periodo prudencial la aplicación del diagnóstico a partir de la Auditoria Estratégica Global Universitaria.



6.6.- EJEMPLO DE CASO PRÁCTICO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COMO INSTRUMENTACIÓN DEL MODELO

La metodología propuesta, como instrumentación práctica del modelo, integra sinérgicamente los procesos inherentes a la comunicación organizacional otorgándole nuevos significados y cualidades a partir de la valoración crítica realizada a los modelos ya existentes. De ese modo, ejemplificar tanto los subsistemas como componentes de este como constituyentes de dicha metodología, reviste una gran complejidad que puede compartimentar procesos que deben verse como una totalidad para que los mismos se observen en su real trascendencia. No obstante, con fines ilustrativos serán aportados estos ejemplos para que sea posible observar cómo ellos se materializan en esa elaboración. En el caso que nos ocupa se ejemplifican el subsistema *PROCESOS INTERACTIVOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA* y uno de sus componentes *PROCESOS INTERNOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA*, así como el subsistema *PROCESOS DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA UNIVERSITARIA* y uno de sus componentes *GESTIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA*.

6.6.1.- Caso Práctico I – S I M U L A D O

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
LA UNIVERSIDAD APEC EN TIEMPOS DE PANDEMIA

❖ **P R O B L E M A:**

La crisis generada por la pandemia del *COVID-19*, llegó de manera inesperada a la sociedad dominicana, de ahí su impacto *en la Universidad APEC* afectando todos sus procesos internos y cambiando de manera directa las formas de comunicación. Se impuso el distanciamiento social y el teletrabajo, y un porciento mínimo de presencialidad desde el punto de vista del trabajo administrativo. La comunicación interna, como uno de los más importantes procesos de la comunicación institucional ha experimentado cambios.

En medio de este contexto la dirección de comunicación se plantea una gestión proactiva de los procesos interactivos de la comunicación interna con

el propósito de cumplir los objetivos institucionales; así como fortalecer la identidad y culturas corporativas.

Gráfico del componente procesos interactivos de la comunicación interna[5]

Todo ello trajo como resultado lo siguiente; a partir de las fases establecidas en la metodología, lo cual se concreta de la siguiente manera:

FASE I.- Diagnóstico de la comunicación interna

Respecto al diagnóstico dentro de los resultados más relevantes a través de las encuestas y entrevistas realizadas, se obtiene lo siguiente:

- Necesidad coyuntural de lograr que se potenciara con mayor velocidad la digitación de la comunicación interna y de producir cambios importantes en la cultura vigente hasta esos momentos, en ese particular. Se constató que la Universidad APEC, poseía las herramientas necesarias para llevar a cabo una eficiente gestión de la comunicación interna.
- Se comprobó que los canales de comunicación más utilizados eran el Microsoft Teams, y el WhatsApp.

[5] ACLARACIÓN: Esta es la Figura 34 del Subcomponente de Procesos Interactivos de la Comunicación Interna, la cual orienta en la explicación de este ejemplo de aplicación del MIRD

- Prevalencia del uso del correo electrónico; aunque se mantuvo el de los medios tradicionales.
- Necesidad de reorientar y potenciar el uso de los medios y canales digitales 2.0 y también las formas tradicionales como parte de la comunicación formal e informal.

FASE II. - Organización-planificación

Ya en la etapa de *organización - planificación* de los procesos interactivos de la comunicación interna en la UNAPEC, se definen acciones y directrices encaminadas a su desarrollo y fortalecimiento. A partir de los resultados del diagnóstico es necesario gestionar la comunicación interna desde la propia dirección de Comunicación y no desde la Dirección de Recursos Humanos, independientemente de los nexos laborales existentes.

Tal planificación exige de una mayor coordinación y articulación para el logro de una gestión que sea eficiente. De ese modo, se conjugan las formas tradicionales de comunicación interna y las propias de la web 2.0; así como se identifican las necesidades y demandas informativas de los públicos a partir del nuevo contexto y, el desarrollo y facilitación de contenidos en los medios internos para profesores, estudiantes y personal de administración y de servicio.

Para gestionar la comunicación interna de forma estratégica, la dirección de comunicación debe considerar un *plan de comunicación interna* que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales en tiempos de crisis; poniéndose de manifiesto también el componte gestión de los procesos interactivos de la comunicación de crisis - todo lo cual requiere de flexibilidad para adecuar el proceso universitario a las exigencias de la COVID-19.

- De ese modo, a través de la gestión de la comunicación interna se pretende lograr una realidad dialógica privilegiando el uso de las tecnologías 2.0, enfocadas al trabajo colaborativo entre los públicos internos de la universidad, atendiendo a la situación del momento actual. De todo ello se logra determinar hipotéticamente, como parte de

los objetivos del plan estratégico de comunicación: Aumentar en un 50 % las destrezas digitales, el uso de redes sociales y herramientas colaborativas por parte de todos los públicos universitarios durante los próximos seis meses; dinamizar los canales digitales internos: redes sociales, Office 365, Microsoft Yammer, INTRANET y los Newsletters, así como actualizar y sistematizar los canales tradicionales y los digitales entre los colaboradores.

En ese momento se concretan los públicos internos del plan de comunicación, lo que permite realizar una jerarquización de los grupos en función de los objetivos de comunicación, estrategias y acciones.

Figura 43: Muestra de los tipos de públicos internos que actúan en el caso [6]

Elaboración propia, Álvarez, 2021

[6] ACLARACIÓN: Esta Figura 43 se corresponde al Mapa de Público Interno de Universidad APEC, es una variante de la figura 24 ubicada en el capítulo cuatro de esta tesis

En esta fase una vez de definidos los objetivos y los públicos internos, se precisan las *estrategias* a implementar como vehículo para el cumplimiento del plan:

- Poner en marcha un *programa de capacitación en habilidades digitales* para los públicos internos.
- Definir y sistematizar la *cantidad y calidad de los contenidos de los canales digitales internos*.
- Articular de manera flexible la *presencia de los medios y canales tradicionales y la de los medios y canales digitales* según las necesidades informativas y comunicativas con el objetivo de acercar a los colaboradores y fortalecer sus relaciones interpersonales.

Fase III: Ejecución

Posteriormente en esta fase se concretan las *acciones* del plan estratégico de comunicación para llevar a cabo su implementación, por lo que se estima un grupo de acciones para la implementación de la estrategia. En este sentido se implementan los siguientes programas:

- *Programa de gestión de crisis interna,* donde se incorporan proyectos de formación en simulacros de crisis y proyecto de formación de portavoces internos universitarios, que se materializan a través de distintas acciones para el fortalecer la cultura organizacional y la comunicación interna.
- *Programa de gestión del cambio,* donde se incluyen proyectos de digitalización y el plan de crear un manual interno de uso de los medios digitales que se ejecutaron a través de distintas acciones.
- *Programas infocomunicativos para la planificación***,** actualización y desarrollo de la información y contenido de los canales digitales internos.

Para la ejecución de la estrategia y de sus acciones se utilizan los canales online entre ellos: RRSS internas, INTRANET, correo electrónico, Microsoft Teams, Microsoft Yammer, Newsletters y WhatsApp; eventos online: conferencias, presentaciones, workshops, sesiones de capacitación por áreas articulados con los canales offline, eventos presenciales, conferencias, presentaciones,

workshops, sesiones de capacitación, murales, reuniones presenciales de departamentos, escuelas y facultades.

Con relación a estos canales y medios se requiere que estos sean espacios participativos, comunicativos e informativos, con un mensaje bidireccional, interactivo, multiplicador y multidimensional. Se establecen mensajes de tareas (institucionales) e informativos que procuren el buen desarrollo del trabajo cotidiano en la universidad según el tipo de público.

- Docentes
- Administrativos y académicos
- Curriculares
- Reuniones de trabajo
- Planes operativos anuales (POA) por Facultades y Escuelas.

Fase IV: Evaluación - Control

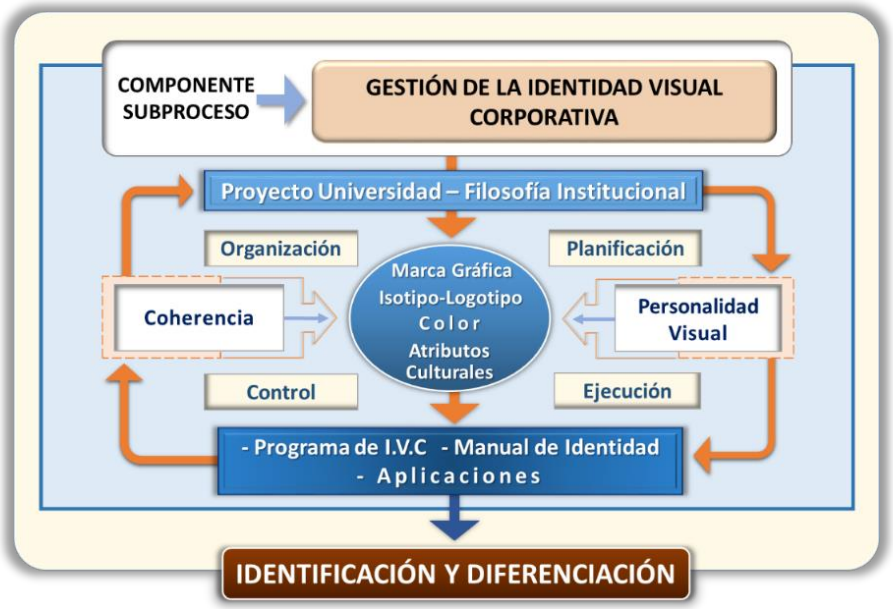
En dicha fase se sitúa el análisis y seguimiento sistemático (monitorización- métricas confiables y control) de la ejecución de las estrategias y acciones aplicadas. Se orienta a lo largo de todas las fases de la gestión de la comunicación interna como aspecto necesario para su buen desarrollo para evaluar el Plan Estratégico de Comunicación Interna y el cumplimiento de los objetivos, estrategias y acciones, y por ende su aplicación. Al respecto, se define un grupo de indicadores tales como: impacto y resultado de los programas aplicados.

6.6.2.- Caso Práctico II – S I M U L A D O

LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA
❖ **P R O B L E M A:**

La Universidad APEC como parte de su perfeccionamiento institucional y con el objetivo de dar cumplimiento a su nueva misión, visión y valores institucionales, así como a su modelo educativo, ha restructurado su estructura organizacional. En ese sentido, se han creado nuevas facultades y direcciones. En línea con lo anterior la dirección de comunicación en coordinación con la dirección de innovación y desarrollo estratégico se plantea la necesidad de llevar a cabo la gestión de la identidad visual de la universidad con el objetivo de estandarizar el uso de la marca UNAPEC y con ello lograr la coherencia necesaria para consolidar su personalidad institucional.

Gráfico del componente gestión de la identidad visual corporativa[7]



Fase I - Diagnóstico de la identidad visual corporativa:

Respecto al diagnóstico, dentro de los resultados más relevantes a través de las dinámicas de grupos al público interno, y el test de análisis funcional de la marca y entrevistas realizadas al público externo, se obtiene lo siguiente:

- Necesidad de adecuar la marca a la nueva estructura organizacional hacia lo interno y externo de la universidad.

- Se constató un uso incoherente de la identidad visual en los diferentes soportes comunicativo y medios, en la web y en las redes sociales fundamentalmente en Facebook e Instagram.

- Necesidad de actualizar las normas de uso de la identidad visual corporativa.

- Potenciar el uso del escudo de la universidad para las cuestiones institucionales y la UNAPEC para la comunicación mercadológica.

[7] ACLARACIÓN: Esta es la Figura 32 del Componente Gestión de la Identidad Visual Corporativa, el cual ayuda a comprender la explicación de este segundo ejemplo del MIRD.

Fase II - Organización-planificación

Posteriormente en la etapa de *organización - planificación* de la gestión de la identidad visual corporativa, se determinan acciones y directrices encaminadas a su actualización y fortalecimiento teniendo en cuenta la importancia de los elementos visuales para la proyección de la imagen. Todo ello a partir de los resultados del diagnóstico.

Dicha planificación requiere de una mayor coordinación y articulación para el logro de una adecuada gestión. De ese modo, se identifican los aspectos a resolver en el reordenamiento estructural de la identidad visual.

Para gestionar la identidad visual de forma estratégica en consonancia con la problemática planteada, la dirección de comunicación considera necesario elaborar *un Manual de Identidad Visual Corporativa* que contribuya a una sólida personalidad visual y a la identificación y diferenciación de UNAPEC en el contexto actual.

- En ese sentido, a través de la gestión de la identidad visual se pretende lograr hipotéticamente, coherencia en la aplicación de la marca UNAPEC; definir las normativas de uso de las constantes universales o signos gráficos de la identidad visual: colores, logotipo, escudo institucional; estandarizar las aplicaciones en los diferentes medios y soportes comunicativos: papelería institucional, página, web, redes sociales, publicidad exterior.

- En este momento se concretan las acciones a seguir con relación a la adecuación del diseño y la marca institucional: ajustes del identificador gráfico, colores, proporciones, tamaños, así como la identificación de la marca por Facultades y Escuelas.

En dicha fase una vez definidos los objetivos, se precisan las *estrategias* a implementar para la mejora de la identidad visual.

- Poner en marcha un *programa de capacitación sobre el manejo de la identidad visual* dirigido a los públicos internos.
- Definir y sistematizar las *aplicaciones de la identidad visual en los medios de comunicación.*
- Articular de la presencia de la identidad visual corporativa tanto en el medio on-line y como en el of-line de manera que se complementen ambos con una iconografía coherente.

Fase III: Ejecución

Subsiguientemente en esta fase se concretan las *acciones* relacionadas con el diseño del manual de identidad corporativa para llevar a cabo su implementación, por lo que se establecen un grupo de acciones para la implementación de la identidad. En este sentido se elaboran los siguientes programas:

- *Programa de identidad visual corporativa para la UNAPEC,* donde se incorpora el conjunto de comunicaciones de la universidad para afianzar su personalidad institucional en forma de programa. Se establecen las pautas y procedimientos para la aplicación de la manera correcta (normativas de uso), materializado en el manual de identidad.

- *Programa de gestión del cambio de la identidad cultural***,** donde se incluyen las aplicaciones y el cobranding institucional como parte de su arquitectura de marca.

  Los programas contemplan los valores culturales de la universidad y aquellos atributos diferenciadores caracterizados por su historia.

Fase IV: Evaluación - Control

En dicha fase se sitúa el análisis y seguimiento sistemático (Monitorización-Métricas Confiables y Control) de la ejecución de las estrategias y acciones llevadas a cabo con relación al desarrollo del programa de identidad visual corporativa y la aplicación de las normativas en los diferente medios y soportes. Ello se orienta a lo largo de todas las fases de la gestión de la identidad visual,

necesario para el desarrollo del programa. Por lo que se definen, un grupo de indicadores tales como: nivel de coherencia visual y uso adecuado de las normativas y los signos de identidad.

Como se puede apreciar en el desarrollo de ambos ejemplos que ilustran la gestión de los *procesos interactivos de la comunicación interna* y los *procesos de gestión de la identidad corporativa,* están presentes otros subsistemas y componentes del Modelo. Ellos son, los *procesos de gestión de la cultura organizacional, de crisis y los infotecnológicos de la comunicación institucional.* La comunicación interna al igual que la cultura son transversales e impactan a toda la organización universitaria y consolidan la identidad corporativa. Ello evidencia la característica *sistémico estructural funcional del modelo en su integralidad;* construcción cuyos procesos constituyentes (subsistemas y componentes) aportan un carácter identificatorio de la comunicación 360° como perspectiva interactiva, multiplicadora y multidimensional.

6.6.- CONCLUSIONES PARCIALES

Este capítulo propone un modelo para la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades de la República Dominicana y se materializa en una Metodología como su concreción en la práctica.

I. *El "Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)", se corresponde con el contexto académico y científico dominicano y es aplicable tanto a las universidades privadas como públicas con las debidas adecuaciones*. Toma en cuenta su realidad social, económica y política, en el sentido de que hoy se requiere de una universidad de excelencia, llamada a potenciar el liderazgo y los valores institucionales con sentido de responsabilidad social y gestión del conocimiento. Hoy la gestión de la comunicación estratégica contribuye a ese logro tan necesario para el país.

II. *El modelo se inscribe en el sistema comunicativo universitario* y está conformado por tres subsistemas los cuales representan procesos dados en la gestión de la identidad corporativa universitaria, en la interactividad

de la comunicación institucional universitaria y en los infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria, de cuya sinergia surge la cualidad sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria.

III. *Cada subsistema posee sus componentes que se articulan de manera dinámica y generan sus propias cualidades*. Las relaciones que se establecen en el modelo son esencialmente sinérgicas y de coordinación desde donde se gestiona dinámicamente la identidad, la cultura y la comunicación desde la *organización* (universidad), los *públicos universitarios* (stakeholders) y la *sociedad* en su conjunto (opinión pública), en función de la imagen y reputación universitaria*. Es un modelo no lineal, representado en una espiral como proceso de ascenso, profundizaciones en su interior, retrocesos y avances*.

IV. *Como instrumentación práctica del modelo, la Metodología se estructura en las siguientes fases: diagnóstico, capacitación, organización-planificación, ejecución y evaluación-control.* Cada una de las fases son de suma importancia para su aplicación, consolidación y éxito, siendo de especial atención las de organización-planificación y ejecución. En todas sus fases se ponen de manifiesto los subsistemas y componentes del modelo.

V. *Sus cualidades, lo hace singular y diferente a otros modelos de gestión de comunicación institucional. Por lo que es una concepción metodológica de gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria Interactiva, Relacional y Dialógica (MIRD)* que articula de manera proactiva y operacional la comunicación estratégica institucional universitaria, así como los activos intangibles, orientado al logro de los objetivos institucionales y a un posicionamiento reputacional diferenciador de las universidades dominicanas; todo lo cual implica su sostenibilidad.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIÓNES, LIMITACIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIÓNES

TÉRMINO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 CONCLUSIONES GENERALES

A continuación, se presentan las conclusiones generales, aportes del modelo, limitaciones y futuras líneas de investigación, así como las recomendaciones como resultado del trabajo realizado.

El motivo que impulsó el desarrollo de la presente investigación - *gestión de la comunicación institucional en las universidades de la República Dominicana* - consistió, en que la actualidad, el sistema universitario dominicano se caracteriza por una demanda progresiva de resultados que provienen tanto del contexto nacional como internacional. Ellas están asumiendo cambios importantes desde el punto de vista demográfico, económico, político, social, cultural y tecnológico. Al mismo tiempo, se encuentran inmersas en un proceso de transformaciones condicionadas por: las reformas curriculares por competencias, encaminadas a elevar el nivel de sus programas académicos, el desarrollo de la investigación y la innovación, la virtualización de la enseñanza, la transferencia de conocimiento y la internacionalización, todo ello en un contexto de crisis económica, social y sanitaria sin precedentes en el país y en el mundo.

La ausencia de modelos de comunicación y de una política de gestión de la comunicación institucional coherente y sistemática en función de la misión y valores de las universidades en donde las estrategias pongan en conocimiento lo que hace la universidad y cómo lo hace a nivel social, es una de las causas de que estas instituciones no ocupen un lugar destacado en los rankings internacionales. Por ello, la tesis se sustenta en que la gestión de la identidad, imagen y reputación universitaria a través del diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional puede contribuir de manera efectiva a potenciar la marca universitaria y sus atributos diferenciadores, logrando así mejores estándares de calidad y excelencia. Por lo que, el modelo que se propone contribuirá a fortalecer la gestión proactiva y operacional de la comunicación estratégica institucional en las universidades de la República Dominicana, y hacer explícita su identidad corporativa, en un entorno en que necesitan elevar la calidad y el posicionamiento reputacional de sus procesos académicos, investigativos y extensión y dar así cumplimiento a su modelo educativo.
Por lo tanto, se concluye que:

I. El estudio llevado a cabo permitió, en un primer momento, un acercamiento a la universidad, a las instituciones de educación superior y aspectos relacionados con sus procesos y con la excelencia académica; además de penetrar en las particularidades de las universidades dominicanas y españolas, todo ello como parte de la contextualización del objeto de estudio: la gestión de la comunicación estratégica institucional universitaria, con el propósito de diseñar una *Metodología de Gestión* como cristalización del propósito de la tesis.

II. El estudio teórico-conceptual de las fuentes bibliográficas y documentales posibilitó sistematizar y profundizar en los referentes teóricos de la comunicación organizacional y corporativa, así como en los ámbitos de la comunicación institucional universitaria y de la gestión de la imagen y la reputación, lo cual aportó una sólida base teórica.

III. La sistematización y fundamentación de los modelos de gestión estratégica de la imagen corporativa existentes para empresas organizaciones e instituciones, posibilitó constatar que ellos han servido como antecedentes y referencia a la gestión de la comunicación en las universidades**;** de igual manera, el examen sistémico, de los modelos de reputación universitaria, también ofreció una visión, el camino y soporte teórico-metodológico para crear y sustentar las bases que soportan el modelo que se brinda en la presente tesis y su metodología de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades dominicanas.

IV. Las semejanzas y diferencias fundamentales detectadas en la gestión de comunicación institucional al comparar las cuatro universidades públicas y privadas de España y República Dominicana son las siguientes:

- **Similitudes:**
  - Se constató que en las cuatro universidades prevalece un modelo comunicativo donde prima la transmisión de información a través de los canales y medios de comunicación tanto internos como externos.

Existe una comunicación más unidireccional y con algunas manifestaciones bidireccionales y dialógicas sobre todo por el uso de las redes sociales. Es decir, se aprecia un mix entre el enfoque mecánico de comunicación y el enfoque sistémico de comunicación.

- Queda constatado que los medios de comunicación que hoy utilizan todas las universidades son fundamentalmente los medios digitales, las redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, la página web, el correo electrónico, la INTRANET como red interna de espacio de interacción entre profesores, estudiantes y administrativos; siendo los más usados el correo electrónico y la web.
- Se reafirma la importancia de la página web como medio de información y comunicación de la universidad con sus públicos internos y externos, al tiempo que se resalta la necesaria calidad, actualización y organización del contenido en cuanto a su diseño y arquitectura de la información.

❖ **Diferencias:**

- Se corrobora el valor que le conceden en España al gabinete de prensa dentro de la dirección de comunicación institucional, en su relación sistemática con los medios de comunicación, como parte de la gestión estratégica de la comunicación institucional.
- Queda sustentado la importancia de la publicidad y la promoción de las revistas de divulgación científica por parte de las universidades españolas, a través de las cuales también se promueve la universidad como centro generador de conocimiento lo cual impacta de manera positiva en su imagen y reputación.
- Las universidades españolas poseen un mejor diseño de las páginas web, en lo referente a identidad, información y comunicación con los públicos de interés, arquitectura de la información, contenido y recursos multimedios.
- Las diferencias en la gestión de la comunicación en una universidad pública o privada, se considera que estas no son de fondo. Las que

se observan están dadas en la naturaleza jurídica, estructuras organizacionales, su propia identidad corporativa. Para el diseño de un modelo de comunicación, es posible señalar que no existen diferencias entre las Universidades objeto de estudio, puesto que se rigen por las mismas políticas y tendencias internacionales actuales de la educación superior. La diferencia se observa en el diseño de las estrategias más idóneas a implementar por cada universidad según sus propósitos, valores culturales y la segmentación de sus stakeholders.

V. En cuanto a la aplicación de la metodología cualitativa; esta, demostró la validez y el sustento de la comunicación aplicada como estudio teórico y metodológico de los procesos de comunicación, a la luz de los fundamentos conceptuales de la comunicación institucional y corporativa, lo que permitió a través de la aplicación de las técnicas de indagación, el conocimiento de los procesos de comunicación en las universidades objeto de análisis y diseñar el modelo de gestión con una concepción estratégica.

VI. Se definió un grupo de premisas fundamentales para que el modelo pueda ser debidamente instrumentado en la práctica, por lo que la Metodología elaborada, como instrumentación práctica, expresa intrínsecamente tales procesos y cualidades, facilitando el logro de sus propósitos, con la participación de todos los gestores universitarios.

VII. El “Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)”, es el resultado de asumir diversas teorías y enfoques que se constituyeron sustentos para su conceptualización y también surge de las percepciones y necesidades de algunos de sus públicos potenciales**.**

7.2 APORTES DEL MODELO

Los aportes del modelo residen en:

I. Un Modelo de Gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria, congruente con el ambiente académico y científico dominicano; el cual se encuentra caracterizado por una mediación comunicativa dialógica, relacional e interactiva con énfasis en la comunicación digital y en el trabajo colaborativo; del mismo modo, la comunicación entre los públicos es multidimensional.

II. Es no lineal, representado en una espiral como proceso de ascenso profundizaciones en su interior, retrocesos y avances, es autopoiético al representar la capacidad que tiene un sistema para mantener su autonomía y estabilidad estructural absorbiendo energía del entorno. Además de la recursividad que permite la retroalimentación del sistema diseñado y de los procesos de gestión de la comunicación. Las relaciones que se establecen en el modelo son esencialmente sinérgicas y de coordinación desde donde se gestiona dinámicamente la identidad, la cultura y la comunicación desde tres ámbitos: la organización (universidad), los públicos universitarios (stakeholders) y la sociedad en su conjunto (opinión pública) en función de la imagen y reputación universitaria.

III. Se enfoca procesualmente a través de subsistemas, componentes y relaciones, los que se articulan de manera dinámica y generan sus propias cualidades, de cuya sinergia surge la cualidad, *sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria*. Destaca los procesos tales como, gestión de la identidad corporativa, la comunicación interactiva interna, externa y de crisis y los procesos infotecnológicos, concediéndole un papel activo a los públicos de interés y a sus relaciones dialógicas, los cuales generalmente no se toman en cuenta desde las teorías y los modelos analizados.

IV. Metodología de Gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria Interactiva, Relacional y Dialógica (MIRD) que articula de manera proactiva y operacional la comunicación estratégica institucional

universitaria, así como los activos intangibles orientado al logro de los objetivos institucionales y a un posicionamiento reputacional diferenciador.

V. Todo ello, lo hace singular y diferente a otros modelos de gestión de comunicación institucional; el que convenientemente contextualizado según las realidades de otros entornos públicos y/o privados, puede ser aplicable en un universo mayor de instituciones nacionales y extranjeras.

7.3.- LIMITACIONES DETECTADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que plantea la presente tesis se refieren a los siguientes aspectos:

Se considera que la muestra y la selección de las universidades objeto de análisis fue esencialmente focalizada y dirigida, producto de las circunstancias propias de este tipo de investigación desde el punto de vista informativo, logístico y financiero. En ese sentido se equiparó el estudio empírico en dos universidades de la República Dominicana y de España entre públicas y privadas teniendo en cuenta factores tales como:

- Facilidad, afinidad, proximidad y conveniencia para acceder a la información requerida para el desarrollo de la investigación.
- La autora de la tesis fue becada por la Universidad APEC de la República Dominicana para la realización de los estudios doctorales.
- Vínculos históricos y culturales entre España y República Dominicana, así como la relevancia de las Universidades seleccionadas atendiendo a su influencia en los contextos tomados como referentes.

Pudiera también considerarse una limitante el hecho de no haber seleccionado para el estudio a las universidades más reputadas en el mundo independientemente de sus contextos socioeconómicos y atributos culturales; como, por ejemplo, el caso de las universidades norteamericanas e inglesas. Lo anterior lo justifica también las condicionantes logísticas y presupuestarias para

acceder a la información necesaria, lo cual imposibilitó mirar hacia esas universidades; por lo tanto, se orientó en otro sentido la selección de las universidades ya mencionadas.

Entre otras limitantes, se manifiesta el hecho de que el estudio realizado dependió de la facilidad de acceso a la información y a públicos específicos de las universidades españolas UPF y UIC Barcelona, para organizar allí, por ejemplo, los grupos focales, el cual fue denegado por razones administrativas, a diferencia de la facilidad concedida en República Dominica. Ello condujo a replantear la estrategia a seguir y realizar estos grupos en otras universidades españolas: Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Ramón LIull, lo mismo se hizo en República Dominicana con la Universidad Iberoamericana y la Universidad Católica de Santo Domingo para equiparar la información obtenida.

En la muestra de los participantes, producto de lo anteriormente mencionado no participa el personal administrativo y de servicio (PAS), ni futuros estudiantes e investigadores. A ello se añade que producto de la pandemia COVID-19, sobre todo en el último año, el trabajo se vio limitado para ampliarse a otras universidades.

Se considera que todo lo anterior hubiese podido proporcionar otros indicadores que finalmente pudo incorporar el Modelo diseñado. Se estima que lo expuesto, puede corregirse en futuras investigaciones sobre la gestión de la comunicación estratégica en las universidades.

7.4.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las líneas de investigación que a continuación se muestran, tienen como objetivo dar continuidad a la presente investigación y al mismo tiempo generar nuevos conocimientos sobre la comunicación estratégica institucional universitaria en un contexto socialmente complejo, mediado por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación. Esas líneas de investigación inducen perspectivas necesarias para la profundización de esta disciplina, desde un enfoque inter y transdisciplinario:

I. *Comunicación transmedia en las universidades de la República Dominicana a partir del auge de la comunicación digital en el contexto del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones*: Las narrativas transmediáticas incorporan un cambio importante de paradigma a la tradicional manera de creación de contenidos. Ya no existe solo un medio, pues el mensaje y el relato de marca se incorporan a varias plataformas, procurándose una mayor interacción entre los públicos, de manera que analizar el comportamiento de la comunicación transmedia de las universidades en el contexto de las mediaciones tecnológicas y comunicativas supone encontrar hallazgos importantes que contribuyan a una mejor gestión de la comunicación institucional.

II. *Relación entre el desarrollo de la comunicación interna y los procesos de cambio cultural en las universidades en el contexto de la virtualización institucional:* La comunicación interna llega a ser una categoría que tiene como función mantener informados, motivados y aglutinados a los colabores a través de los medios y canales de comunicación digital; al tiempo que fomenta nuevas prácticas culturales, lo cual condiciona un paradigma cultural diferente en cuanto a comportamientos y formas de hacer. Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura en el entorno virtual permite sistematizar la gestión estratégica de la comunicación institucional universitaria y el cumplimiento de la filosofía organizacional.

III. *Comunicación interpersonal a través del uso del correo electrónico interno como canal de información y comunicación entre los públicos universitarios y su incidencia en el desarrollo de los procesos académicos-administrativos:* A través del correo electrónico como canal de comunicación interpersonal se establecen mediaciones comunicativas diáticas entre los públicos internos con mensajes de tarea con un variado y alto contenido informativo. Analizar la calidad, la cantidad y el tipo de contenido permitiría evaluar la comunicación, efectividad e influencia de estos en el desarrollo y organización de los procesos académicos-administrativos, encaminados a fortalecer la comunicación estratégica institucional.

IV. *Comunicación interactiva, dialógica y relacional que se establecen entre los públicos universitarios y las redes sociales:* Las redes sociales como fenómeno de la Web 2.0 son grandes estructuras sociales conformadas por grandes grupos heterogéneos; en el caso de las universidades por sus públicos de interés. Desde el punto de vista comunicativo las mismas permiten la interacción, el diálogo y las relaciones, por ejemplo, con los prosumers, en ese sentido se puede estudiar como la información generada por los usuarios de las plataformas puede aprovecharse para mejorar los procesos y acciones de visibilización y posicionamiento universitario. Estudiar cómo se establece esa interacción, en base a los contenidos generados permite conocer las disfunciones informativas y establecer mejores estrategias que permitan un mayor vínculo emocional con las audiencias, lo que condiciona el reconocimiento social de la universidad.

V. *Estudio y evaluación de los sitios web de las universidades dominicanas a partir de las nuevas tendencias en la educación superior*: Las páginas web constituyen ser el medio de comunicación más importante que tienen las universidades; analizar y evaluar su calidad es ineludible, teniendo en cuenta que un websites actualizado, con un diseño atractivo y con una eficiente usabilidad y que al mismo tiempo facilite transmitir la información que la universidad estime necesario a sus stakeholders es imprescindible para lograr prestigio, procurar visibilidad y sobre todo atraer a futuros estudiantes en un contexto de cambios profundos en la educación superior.

VI. *Evolución histórica de la identidad visual corporativa de las universidades dominicanas como vector de la personalidad institucional:* Las universidades dominicanas son instituciones que se caracterizan por poseer un perfil de identidad visual muy tradicional con apego a cuestiones de índole histórica y cultural, pero muchas universidades han incorporado identificadores gráficos más modernos para ser utilizados en la comunicación mercadológica. Analizar estos aspectos relativos a la identidad visual corporativa permitiría establecer mejores estrategias en función de una sólida personalidad institucional como referente de imagen y reputación.

7.5.- RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COMO INSTRUMENTACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO

Se considera importante recomendar los siguientes aspectos como parte de la cristalización de la Metodología como instrumentación del modelo:

I. En un futuro puede ser presentada la "Metodología de Gestión Interactiva, Relacional y Dialógica de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)" para las Universidades de la República Dominicana al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología con el objetivo que se conozca y pueda ser sistematizada para su implementación.

II. La metodología de aplicación del modelo puede servir para diagnosticar procesos de comunicación y en consecuencia diseñar políticas de excelencia en otras instituciones de educación superior de América Latina.

III. Se sugiere a futuro que sea presentada a los Consejos Académicos de la Universidad APEC y de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, así como de forma programada al resto de las universidades del país.

IV. Continuar profundizado en este campo de estudio, específicamente en lo que respecta a la gestión de la comunicación estratégica institucional universitaria que contribuya al desarrollo y consolidación de la imagen y reputación de las IES en la República Dominicana.

7.6.- PALABRAS DE CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN

Con las conclusiones de este séptimo capítulo, se ha cumplido el propósito establecido en el objetivo general de esta tesis: *diseñar un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana*. Por lo que se considera que el estudio llevado a cabo ha respondido a los objetivos y preguntas de investigación planteados al inicio de la tesis en su capítulo metodológico.

Queda planteado y demostrado, que, con la gestión estratégica de la comunicación institucional universitaria, se puede contribuir a la consolidación de la excelencia académica universitaria y al logro de un posicionamiento reputacional diferenciador. Las universidades dominicanas deben fortalecer sus estrategias de identidad de marca, desarrollar los planes institucionales, y los planes estratégicos de comunicación. Comunicar los atributos verdaderamente diferenciadores, ofertas académicas de excelencia y competitivas, así como sus valores culturales.

Los grandes retos de la educación superior dominicana, es hacer frente a un mundo cada vez más cambiante en la sociedad del conocimiento, presidido por el saber y la búsqueda de respuestas a los requerimientos de investigación e innovación a las puertas de nuevo periodo histórico para la humanidad: *la cuarta revolución industrial*.

FUENTES DOCUMENTALES

[A]

Aaker, D. y Joachimsthaler, E (2004): *Liderazgo de marca*, Barcelona, Ediciones Deusto,

Abadía, M., Mariano, J., & Martín Vallespín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, *10*(19), 1-18. http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Jos%C3%A9_Mariano_Moneva_y_Emilio_Mart%C3%ADn_Vallesp%C3%ADn.pdf

Albornoz, M., & Osorio, L. A. (2017). Uso público de la información: el caso de los rankings de universidades. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, *12*(34). http://www.revistacts.net/contenido/numero-34/uso-publico-de-la-informacion-el-caso-de-los-rankings-de-universidades/

Aldeanueva Fernández, I., & Arrabal Sánchez, G. (2018). La comunicación y medición de la Responsabilidad Social Universitaria: Redes sociales y propuesta de indicadores. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, *12*(1), 121-136. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162018000100008

Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa* LID Editorial.

Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios* Ediciones Díaz de Santos.

Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*.

Améstica-Rivas, L., & King-Domínguez, A. (2017). Importancia y valor económico de la marca en el sistema universitario. *Opción, 33*(83). https://www.redalyc.org/jatsRepo/310/31053772020/index.html

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal.

Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2014). Conformación de grupos estratégicos en sectores de educación superior. *Revista Venezolana De Gerencia, 19*(65), 92-115. https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/conformacion-de-grupos-estrategicos-en-sectores-de-educacion-superior

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica* LID Editorial.

Atakan, M. S., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university–a case from the Turkish higher education sector. *Journal of Business Ethics*, *76*(1), 55-68.

Ávila, F.J. (1997). *Historia de las Universidades*. http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/6708/universidad1.htm

[B]

Baker, M. J., & Balmer, J. M. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of marketing*.

Baños González, M., & Rodríguez García, T. C. (2016). *Imagen de marca y product placement.* ESIC.

Barrios, J. G., Resendiz, M., & Faro, T. (2012). Breve análisis del concepto de Educación Superior. *Alternativas en psicología*, *16*(27), 34-41. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/alpsi/v16n27/n27a03.pdf

Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Ed. Paidos.

Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes (5 de noviembre 2019) Escritos *sobre la universidad española* http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/escritos-sobre-la-universidad-espanola-antologia-18931904--0/html/feec1346-82b1-11df-acc7-002185ce6064_1.html

Blanco, S.T. (2014). *La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes webs* [Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura]. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41857

Bowman, Nicholas A. y Michael N. B. (2009). Getting on the front page: organitational reputation, status signals, and the impact of U.S. *New and World Report* on student decisions, Research in Higher Education, 50 (5), 415-436. https://www.researchgate.net/publication/226113535_Getting_on_the_Front_Page_Organizational_Reputation_Status_Signals_and_the_Impact_of_US_News_and_World_Report_on_Student_Decisions

Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2016). Corporate identity management in the banking sector: Effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business, 10*(4), 687-714. https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-015-0287-9

Buela, G.; R. Quevedo y A. Guillén (2016): Ranking 2013 de investigación de las universidades públicas españolas, *Psicolhema*, vol. 27, no 4, Barcelona, pp. 317-326. http://www.psicothema.com/pdf/4269.pdf

[C]

Cadavid Garzón, L., Perdomo Guerrero, D., Cardozo, G., & Pabón, A. (2016). *Análisis de Percepción de Identidad Corporativa que tiene la comunidad educativa sobre la corporación universitaria Minuto De Dios VRLL.* https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/4359

Calderón, B. J. G., & Rojano, F. J. P. (2014). Las universidades españolas en twitter: Mensajes, contenidos y públicos/The spanish universities in twitter: Messages, contents and publics. *Historia y Comunicación Social, (19)*, 681. https://www.researchgate.net/publication/301648662_Las_universidades_espanolas_en_Twitter_Mensajes_contenidos_y_publicos

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

Capriotti, P. (2016). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación,* (27), 15-22. https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7581

Carrillo, M. V., Castillo, A., & Blanco, T. (2013). La transmisión de marca en las universidades españolas en sus portales webs. *Historia y comunicación social*, *18*(octubre), 195-205. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4656287

Carrillo, M. V., Castillo, A., & Parejo, M. (2017). La gestión de la información universitaria a través de las salas de prensa alojadas en sus sedes web: propuesta de modelo para su gestión. *Informação & Sociedade*, *27*(1). https://www.researchgate.net/publication/339385398_La_gestion_de_la_informacion_universitaria_a_traves_de_las_salas_de_prensa_alojadas_en_sus_sedes_web_propuesta_de_modelo_para_su_gestion

Carrillo, V., & Ruão, T. (2005). *La reputación en las universidades: De la identidad local a la reputación europea.* https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5666

Carrión, C.C. (s/f). La evolución de la educación superior en España. http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res079/txt6.htm

Casamayor, A. Y. R., & Fajardo, M. V. (2015). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*, *19*(92), 1-29. http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/97

Castillo-Villar, F. R. (2016). Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad. *Revista Venezolana de Gerencia, 21*(73) https://www.coursehero.com/file/40650609/Redalyc-Alcances-y-limites-de-la-marca-en-la-gestion-de-la-imagen-ciudadpdf/

Cervera, A., Schlesinger, W., Mesta, M. Á., & Sánchez, R. (2012). Medición de la imagen de la universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: una aproximación desde el modelo de Beerli y Díaz (2003). *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, *16*(2), 7-29. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600127

Chavarro, J. A. P. (2014). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. *Razón y palabra*, (88). http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/48_Palacios_V88.pdf

Chaves García, J.R. (1991). *La universidad pública española: configuración actual y régimen jurídico de su profesorado*. Universidad de Oviedo.

Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal, 19*(2), 182-199. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-10-2011-0055/full/html

Concepción, N. (2015). Reputación, calidad y éxito en educación. En M. Salcedo de Prado (Ed), Reputación de universidades (25-38). Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Córcoles, Y. R., & Peñalver, J. F. S. (2013). Propuesta de un informe de capital intelectual para las instituciones de educación superior españolas. *Estudios De Economía Aplicada, 31*(2), 14-30. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4375603

Cornelius, N., Wallace, J., & Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, *76*(1), 117-135.

Cortés, J. T. (2005). Imagen interna de la institución universitaria: modelo para el personal de servicios. *Revista de economía y empresa*, *23*(54), 95-112.

Dialnet-ImagenInternaDeLaInstitucionUniversitaria-2336264%20(1).pdf

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com.

Costa, J. (1997). La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral. Ed. Ibérico-europea.

Costa, J. (2016). *El paradigma DirCom*. Costa Punto Com.

Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, *22*(1_100), 356-373.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós.

Costa, J. (2016). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo masterbrand. *Revista Luciérnaga-Comunicación, 4*(8), 20-25. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5529533

Costa, J. (2018). *DirCom, el ejecutivo estratega global*. Costa Punto Com

Cruz López, Y. (2009). *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades. Propuesta de criterios e indicadores cualitativos*. Universitat Politècnica de Catalunya. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=79852

Curubeto, P.C. (2007). *Atributos, beneficios o valores: ¿Qué utilizan las universidades de Buenos Aires para construir su identidad de marca y su propuesta de valor?,* Buenos Aires, Universidad Austral. https://www.researchgate.net/publication/261265095_La_Marca_Universitaria_-_Curubeto_Carlos

[D]

De la Casa, J. M. H., Frade, A. T., & Lázaro, A. V. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista latina de comunicación social*, *12*(64), 262-274. https://www.redalyc.org/pdf/819/81911786023.pdf

Del-Rio, J., Cardona-Arbeláez, D., & Simancas-Trujillo, r. (2017). Propuesta de un modelo teórico de branding para el posicionamiento de la marca universitaria. *Revista Espacios*, *38*(53). http://revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p36.pdf

Díaz, A. C., Durán, M. V. C., & Jiménez, J. L. T. (2013). Branding online en las universidades españolas. análisis de los valores funcionales y emocionales en sus websites corporativos. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico, 19*, 85-97.

Docampo, D. (2012). Reproducibility of the Shang-hai Academic Ranking of World Universities results, *Scientometrics*, vol. 94, no. 2, Budapest, pp. 567-587.

Docampo, D.; F. Herrera; T. Luque-Martínez y D. Torres-Salinas (2012): Efecto de la agregación de universidades españolas en el Ranking de Shanghai (ARWU): caso de las comunidades autónomas y los campus de excelencia, *El profesional de la información*,

vol. 21, n.o 4, Barcelona, pp. 428-432.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3973805

Docampo, V. y A. Torres (2013). La nueva lista de investigadores altamente citados de Thomson Reuters y el ranking de shanghai: situación de España y mapa universitario. *El profesional de la información*, vol. 22, no 3, Barcelona, pp. 264-272.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4260294

Duque, A. P. G., & del Moral, M. E. (2013). Contribució de twitter a la millora de la comunicació estratègica de les universitats llatinoamericanes. *RUSC.Universities and Knowledge Society Journal, 10*(2), 236-251| 478-493.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4636639

Durán, M. V. C. (2013). La transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs/Brand transmission of spanish universities in their websites. *Historia y Comunicación Social, 18*, 195-205.
https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/43959

[F]

Farrerons, V. Ó. (2005). Evolución histórica de la universidad española. Escola Universitària d'Enginyeria Tècnica Industrial de Barcelona.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/28534/2005-06%20Evoluci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20de%20la%20universidad%20espa%C3%B1ola.pdf

Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

Fernández Rincón, A. R., & Hellín Ortuño, P. A. (2019). La gestión estratégica de la identidad visual en las organizaciones con mejor reputación/The strategic management of visual identity in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *9*(17), 97-116.
http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/578

Fernández, G. C., Vázquez, J. M. G., & Corredoira, M. D. L. Á. Q. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, *13*(2), 13-32.
https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280001.pdf

Fernández, P. E. (2014). Gestión de marca e identidad en la televisión pública: Análisis de canal encuentro, Argentina. *Cuadernos. Info,* (34), 81-92.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0719-367X2014000100007&lng=es&nrm=iso

Fleet, N., & Rodríguez-Ponce, E. (2011). Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. *Interciencia*, *36*(8), 570-577. https://www.redalyc.org/pdf/339/33921395003.pdf

Flint, D. J., Signori, P., & Golicic, S. L. (2018). Corporate identity congruence: A meanings-based analysis. *Journal of Business Research, 86*, 68-82.

Fresán, Magdalena y Taborga, Huáscar (1998). *Tipología de Instituciones de Educación Superior.* Colección Documentos, ANUIES, 1998, 44p http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/libros/lib13/0.htm

[G]

Gacel-Ávila, J. (2011). Impacto del proceso de Bolonia en la educación superior de américa latina. *La Internacionalización de la Universidad en la sociedad red, 8*(2) https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v8n2-gacel.html

Gaete Quezada, R. (2016). La responsabilidad social universitaria en la identidad corporativa de las universidades chilenas un análisis de contenido. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, 16*(26) http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-37272016000100002

Gallego, J. V., & Arranz, N. M. (2016). *Imagen positiva* Ediciones Pirámide.

García García, M. (2018). Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española. http://dehesa.unex.es/handle/10662/9809

García-Jiménez E. Concepto de excelencia en enseñanza superior universitaria. EduMed. 2016. http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed. 2016.06.003

Garrido, F. J. (2020). *Pensamiento Estratégico*. Wilson & Cox, Inc. http://www.researchgate.net/publication.

Garrido, F. J. (2004). *Auditorías de comunicación. In Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp. 73-101). Ariel.

Garrido, F. J. (2015). Strategy and Strategic Management: the search for the missing link. *Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321 – 2802) Volume 03 – Issue 05* https://www.researchgate.net/publication/283212219_Strategy_and_Strategic_Management_the_search_for_the_missing_link

Garrido, F. J. (2020). *Pensamiento estratégico*. Willson & Cox / W&C Design Group

Garrido, F.J.; Goldhaber, G.M. y Putnam, L.L. (2020). *Fundamentos de comunicación organizacional, de la organización a la estrategia en el siglo XXI*. Organizational Comunication Global Network. http://www.researchgate.net/publication.

Germosén, J. J. G., & Padrón, R. P. (2013). Evolución de la educación superior dominicana y de la extensión universitaria. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, *1*(3). http://www.uceciencia.edu.do

Gil, R. B., Vallejo, J. M., & Pérez, J. P. (2017). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista De Ciencias Sociales, 22*(2) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778309

Girotto, M., Mundet Hiern, J., & Llinàs Audet, F. J. (2013). Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras? *Revista De Educación,* (361) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4328439

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Press

Gómez, D. F. H., & Medina, R. Z. (2010). Diagnóstico de la imagen de marca de las instituciones universitarias en España. In *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La Comunicación Social, en estado crítico: entre el mercado y la comunicación para la libertad* (p. 20). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38303263/094_Zamora.pdf?1437985919=&response-content disposition=inline%3B+filename%3DDiagnostico_de_la_imagen_de_marca_de_las.pdf

Goldhaber, G.M. (1984). *Comunicación organizacional*, Editorial Diana.

Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., & Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978. *Human Communication Research*, *5*(1), 76-96.

González R (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad. Los procesos de construcción de la información*. Mcgraw Hill; p. 1-20.

Greenbaun T (2001). *The handbook for the focus group*. Sage Publications

Guerrero, Y. N., & Monroy, C. R. (2014). Árboles de clasificación para jerarquizar los recursos intangibles asociados a la innovación en las instituciones de educación superior latinoamericanas. *Interciencia, 39*(3), 149. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33930206003

Guerrero, Y., Núñez, M., & Monroy, C. R. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administração de Empresas*, *55*(1), 65-77. https://doaj.org/article/b1ba9be29ead44298af1721a347f37c4

Guerrero, Y., Núñez, M., & Monroy, C. R. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administração de Empresas*, *55*(1), 65-77. https://doaj.org/article/b1ba9be29ead44298af1721a347f37c4

Guzmán, A. P., & Moral, M. E. D. (2014). Tendencias de uso de YouTube: Optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio (OBS*), 8*(1), 69-94.

[H]

Haldane, J. (2015). *Reputación de universidades* Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.

Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, *2*(5), 55-60. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200750572013000100009&script=sci_abstract

Hemsley -Brown, J. y Izhar O. (2006). Universities in a competitive global Marketplace. A systematic review of the litarature on higher education marketing *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4), 316-338. https://www.researchgate.net/publication/277452236_Universities_in_a_competitive_global_marketplace

Hernández Corchete, S. (2017). Relaciones públicas, Responsabilidad Social Corporativa y Universidad. Análisis de la RSU del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza/Public Relations, Corporate Social Responsibility and University. Analysis of the RSU of the Centro Universitario. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *7*(13), 199-226. http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/463

Hernández, S., Losada, J. C., & Matilla, K. (2009). Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en la oferta universitaria de postgrad del estado español: Análisis sistemático y proyectivo y una iniciativa de observatorio del estado de la situación por parte de una asociación profesional. *Razón y Palabra, 14*(70), 1-18. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3103131

Herrero-Solana, V., Arboledas, L., & Legerén-Álvarez, E. (2014). Universidades y google news: Visibilidad internacional a través de los medios de comunicación online. *Revista Española De Documentación Científica, 37*(3), 052. http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/855

[I]

Ibáñez Bernal, C. (1994). Pedagogía y psicología interconductual. *Revista mexicana de análisis de la conducta*, *20*(1), 99-113. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2388813

Instituto Tecnológico de Santo Domingo [INTEC], (2013). Plan Estratégico Institucional 2013-2017, https://silo.tips/download/plan-estrategico-institucional-instituto-tecnologico-de-santo-domingo

Instituto Tecnológico de Santo Domingo [INTEC], (2018). Plan Estratégico Institucional 2018-2022, https://estrategia.intec.edu.do/

Islas, O., y Gutiérrez, F. El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento. En Arribas, A., Pérez, R.A y Herrera, R. (2017). Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación. Sello Editorial Razón y Palabra. https://razonypalabraeditorial.files.wordpress.com/2020/03/nte_book.pdf

Izeta, J. M. C. (2014). *Identidad, identificación, imagen* Fondo de Cultura Economica.

[J]

Jablin F., M. Putnam, and L. Linda (2001). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective.* Editorial Sage.

Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K., & Porter, L. (Eds.). (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. SAGE Publications, Incorporated.

Jacks, N. (2015). La identidad cultural como mediación simbólica. *Comunicación y Sociedad,* (18-19). https://www.academia.edu/35183732/La_identidad_cultural_como_mediaci%C3%B3n_simb%C3%B3lica_1993_

Jiménez, S. O., Hernández, C. A. J., Osuna, B. A. L., & Figueroa, J. C. L. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas. *Revista Internacional,* 75. https://www.researchgate.net/publication/321951817_Estrategia_Desempeno_e_identidad_organizacional_de_las_PYMES_manufactureras_mexicanas

Jorge, M. L., & Peña, F. J. A. (2013). Frenos y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas. *Prisma Social: Revista de Ciencias Sociales,* (10), 233-270. https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744534007.pdf

[K]

Kaplún, G. (2000). *Comunicación organizacional*. Ediciones CIESPAL, Ed. Quipus.

Katz, D. y Kahn, R. (1986*). Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Kitchen, P. J., Tourky, M. E., Dean, D., & Shaalan, A. S. (2013). Corporate identity antecedents and components: Toward a theoretical framework. *Corporate Reputation Review, 16*(4), 263-284. https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2013.18

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, *311*(7000), 299-302. https://www.bmj.com/content/311/7000/299.short

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware, USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. Ed Longman.

[L]

La Roda, G.A. (2016). *La comunicación interna de la calidad en la Universidad española: propuesta de un modelo teórico transmedia* [Tesis de Doctorado, Universidad CEU, Cardenal Herrera]. https://repositorioinstitucional.ceu.es/

Lafuente, J. G. (2013). Un método para analizar la reputación online de la marca basado en un índice de verosimilitud. *Rect@, 14*(1), 69. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4742957

Larrán-Jorge, M., & Andrades-Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista iberoamericana de educación superior*, *6*(15), 91-107. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287215300056

Lawence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly. Vol. 10, No. 3: pp. 289-320* https://www.jstor.org/stable/2391211?seq=1

Lawence, P. y Lorsch, J. (1976). *Organización y ambiente.* España: Edit Labor, 3ra edic.

Lewin, K. (1977). *La teoría de campo en ciencias sociales.* Buenos Aires: Paidós.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* Nueva York: McGraw-Hill

Llopis, E. (2016): *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*, Madrid, Esic Editorial.

López, M. (2012). Gerencia: Capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 5*(9), 109-127. https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812006.pdf

Losada, J.C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*. Murcia: Fundación Universitaria San Antonio.

Losada, J.C. (2004). *La comunicación en la construcción de marcas universitarias*, Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de markting. Editorial Ariel.

Losada, J.C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones.* Editorial Ariel.

[M]

Mackelo, O. y Greta D. (2010). The imagen of a higher education institution, its structure and hierarchical level: the case of the Vilnius University Faculty of Economics, Ekonomika, 89 (3),105-121. https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/972

Marín Ruiz, A., Trelles Rodriguez, I., & Zamarrón Garza, G. (2005). Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades. *Diálogo Iberoamericano y Universidad de Granada.* https://es.scribd.com/document/256331593/Marin-Ruiz-Antonio-Trelles-Rodrguez-Irene-y-Zamarron-Garza-Guadalupe-2005-Mass-Media-y-Universidad-Universidad-de-Granada

Marrero, M. M., García, M. M. N., & Díaz, J. T. (2016). La identidad y la imagen de ciudad, aspectos importantes para la comercialización de un producto turístico urbano/Identity and image of city important for marketing a tourism product urban areas. *Retos Turísticos, 15*(2). https://www.redalyc.org/pdf/504/50414006001.pdf

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Ediciones Ciespal.

Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Massoni, S. (2017). *Material de cátedra Seminario Metodologías de la Comunicación Estratégica:* "Guía IEC", UNR.

Massoni, S. (2018) Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos en Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación Año XV Nº 28, ALAIC, enero - junio 2018. http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/1149

Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana: Eje: Abordajes críticos de la Escuela Latinoamericana: contribuciones y avances teórico-metodológicos. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 237-256. https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/4074/3227

Matilla, K., Capriotti, P., & Oliveira, A. (2015). Concepción y gestión estratégica de los públicos en las empresas del sector energético de España. *Communication & Society*, *28*(1), 79-92. https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/35969

Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization.* Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Graw-Hill

Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, *8*(60), 0. https://www.redalyc.org/pdf/819/81986008.pdf

Mejía Ricart, T. (2004). *Las Reformas en la Educación Superior en República Dominicana*. Colección SEESCYT y IESALC/ UNESCO. Santo Domingo, República Dominicana: La Trinitaria. 15.

Mejía Ricart, T. (2007). *La Universidad en la Historia Universal*. (3ª reimpresión). Santo Domingo, República Dominicana: Talleres Gráficos de la Universidad Autónoma de Santo Domingo

Mejía, R. 1 de octubre de 2019. Comunicacion personal.

Melewar, T.C.; Akel, S. (2005) The role of corporate identity in the higher education sector». *En Corporate Communications: An International Journal*, 10(1),41-57. https://www.researchgate.net/publication/240260200_The_Role_of_Corporate_Identity_in_the_Higher_Education_Sector

Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo [MEPD], (2012). La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (Ley 1-12, 2012) https://mepyd.gob.do/estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/

Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [MESCyT], (2019). Plan Estratégico Institucional (2019-2024) https://mescyt.gob.do/transparencia/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-MESCyT.pdf

Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [MESCyT], (2021). Directorio Instituciones de Educación Superior (IES). R.D.

Ministerio de Universidades (2020). Real Decreto 2/2020, de 12 de enero, BOE» núm. 11, de 13 de enero de 2020, páginas 2870 a 2876. https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/01/12/2

Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, *112*, 342-353. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319307519

Mohammed, I., Guillet, B. D., Schuckert, M., & Law, R. (2016). An empirical investigation of corporate identity communication on hong kong hotels' websites. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 25*(6), 676-705. https://www.researchgate.net/publication/283562398_An_Empirical_Investigation_of_Corporate_Identity_Communication_on_Hong_Kong_Hotels'_Websites

Molina, A. M. C., & Méndez, F. J. C. (2014). La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU. Revista de Docencia Universitaria, 12*(1), 353-371. https://idus.us.es/handle/11441/16241

Montilla, J. M., & Kromrey, J. (2013). Análisis factorial confirmatorio de la validez del constructo reputación académica de la universidad de los andes. *Ciencia e Ingeniería, 34*(3), 145-152. https://www.redalyc.org/pdf/5075/507550800003.pdf

Morgan David L. (1998). Planning focus groups. *SAGE, Thousand Oaks 9*. Morgan D L &

Muriel, M.L & Gilda, R. (1980). *Comunicación institucional*. Ed. CIESPAL.

[N]

Naval, C. (2015). Reputación, calidad y éxito en educación. En Miriam Salcedo de Prado (Ed.), *Reputación de universidades* (pp. 25-36). Universidad de Navarra.

Nosnik, A. (1991). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*. *La comunicación en las organizaciones.* México, Trillas.

[O]

Oliva, E. J. D., & Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica. *Suma De Negocios, 6*(13), 114-123. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178

Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. de la identificación a la comunicación. *El Profesional De La Información, 22*(3), 210-214. https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2013.may.03

Ordorika, I. (2015). Rankings universitarios. *Revista de la educación superior*, *44*(173), 7-9. https://www.elsevier.es/es-revista-revista-educacion-superior-216-articulo-rankings-universitarios-S0185276015000709

Ordorika, I., & Rodríguez Gómez, R. (2010). El ranking Times en el mercado del prestigio universitario. *Perfiles educativos*, *32*(129), 8-29. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982010000300002

Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2013). Identidad e imagen: Los valores intangibles de la marca. *Actas De Diseño, 15*, 73-77. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=456&id_articulo=9231

Ortega Santamaria, S., & Montero, Y. H. (2013). Análisis y evaluación de sitios web universitarios españoles a partir del proceso de Bolonia. *Perspectivas em Ciência da informaçao*, *18*(4), 70-92. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362013000400006&script=sci_abstract&tlng=es

[P]

Pandit, N. (1996) La creación de teoria: una aplicación reciente del método de teoría fundamentada . Informe Cualitativo, Vol. 2, No 4. Dic 1996. http://wwwnova.edu/sss/QR/QR24/pandithtml

Pardo Kuklinsky, H. (2006). *Un Modelo de aplicación web institucional universitaria el caso de los webcom: webs de facultades de comunicación de Iberoamérica*. Universitat Autònoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2005/tdx-0213106-194137/tdx.html

Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos De Gestión, 14*(1). https://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf

Pérez, J. P., & Torres, E. M. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y administración*, *62*(1), 105-122. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300389

Pérez, P. R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel Editores. España.

Pérez, R. A. (2006). Estrategias de comunicación. *Tourism & Management Studies*, *2*, 241-241. https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/74

Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

Pérez-Díaz, V y Rodríguez J. C. (2015). Position paper. La reputación de las universidades

Pérez-Esparrells, C. y Gómez-Sancho, J. (2010). *Los rankings internacionales de las instituciones de educación superior y las clasificaciones universitarias en España: visión*

panorámica y prospectiva de futuro. Documento de trabajo N.º 559/2010, Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid. https://repositorio.uam.es/handle/10486/669000

Pérez-Esparrells, C., & López García, A. (2009). Los rankings de las instituciones de educación superior: una revisión del panorama internacional. *Calidad en la Educación,* (30), 328-343. https://www.researchgate.net/publication/28321904_Los_rankings_de_las_institucionesde_educacion_superior_una_revision_del_panorama_internacional

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Ed. Síntesis.

Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial. *Madrid (España): ESIC.* http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524422844_1_.pdf

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (2016). *Plan Estratégico Institucional.* https://www.pucmm.edu.do/publicaciones/Documents/plan-estrategico-2016-2021.pdf

Portera, Stephen R. (2006). International research productivity and the connection to avarage student quility and overall reputation, *Economics of Education Review*, 25 (6), 605-617. https://www.researchgate.net/publication/223296741_Institutional_research_productivity_and_the_connection_to_average_student_quality_and_overall_reputation

Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (Eds.). (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach* (Vol. 65). SAGE Publications, Incorporated.

[Q]

Quijano Villegas, F. W. (2015). Identidad visual corporativa y su promoción para la carrera de diseño gráfico de la facultad de comunicación social de la Universidad de Guayaquil. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7721

[R]

Ranking Web de universidades (2020) República Dominicana, https://www.revistanuve.com/ranking-web-de-universidades-2020-republica-dominicana/

Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council.

Revista digital Impacto Académico de la ONU (s.f.). https://academicimpact.un.org/es/

Rivas, L. A., & Domínguez, A. K. (2017). Importancia y valor económico de la marca en el sistema universitario. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (83), 545-571. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6228349

Rodríguez, C. F. (2013). Identidad e imagen social. Paper presented at the *Imagen Social y Medios De Comunicación,* 13-24.

https://www.researchgate.net/publication/285673598_Catalina_Fuentes_Rodriguez_Coord_2013_Imagen_social_y_medios_de_comunicacion

Rojas, T. A., & Alburqueque, C. C. (2015). La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas. *Revista de comunicación*, (14), 26-47. file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaReputacionDigitalEnLasUniversidades-5223790.pdf

[S]

Salcedo de Prado (Ed), *Reputación de universidades* (95-120). Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Sampieri Hernández, R., & Fernando-Collado, C. Lucio Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* 4ta Edición, Editorial MCGRAW-HILL.

Sánchez, T. B. (2018). La construcción de la identidad corporativa en las universidades españolas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, *28*(2). https://www.redalyc.org/jatsRepo/654/65458498006/html/index.html

Sancho, E. L. (2015). *Crear la marca global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* ESIC Editorial.

Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. Cuaderno 33, 17–22. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_articulo=6141&id_libro=164

Secretaria de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [SEESCYT], (2008). Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018.

Segura-Mariño, A. G., Paniagua-Rojano, F. J., & Piñeiro-Naval, V. (2020). Comunicación interactiva en sitios web universitarios de Ecuador. *Revista de Comunicación*, *19*(1), 259-273. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332020000100015&script=sci_arttext

Sheinsonh, D. (2014) 3GRCO – *La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Escuela Internacional de Comunicación Estratégica.

Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, *26*(4), 735-744. https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2017.jul.17

Spanish M T (1984). Focus groups: A new tool for qualitative research. *Qualitative Sociology*, 7, 253-270. https://link.springer.com/article/10.1007%252FBF00987314

Standifird, Stephen, S. (2005) Reputation among peer academic institutions: an investigation of the US News and World Reports Rankings, *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 233-244. https://www.researchgate.net/publication/233701474_Reputation_Among_Peer_Academic_Institutions_An_Investigation_of_the_US_News_and_World_Report's_Rankings

Strathdee, R. (2009). Reputation in the sociology of education, *British Journal of Sociology of Education*, 30 (1), 83-96. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01425690802514482

Sung, M. y Sung-Un Y. (2009). Student-university relationships and reputation: a study of the links between key factors fostering students' supportive behavioral intentions towards their university, *Higher Education*, 57 (6), 787-811.

https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-008-9176-7

Superior, D., & Acción, V. Y. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa

Sweitzer, Kyle y J. Fredericks Volkwein. (2009). Prestige among graduate and professional schools: comparing the U.S. News graduate school reputation ratings between disciplines, *Research in Higher Education,* 50 (8), 812-836. https://www.researchgate.net/publication/225164057_Prestige_Among_Graduate_and_Professional_Schools_Comparing_the_US_News'_Graduate_School_Reputation_Ratings_Between_Disciplines

[T]

Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation, and business performance. *Social Responsibility Journal*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-06-2012-0068/full/html

Takaki, M., Bravo, R., & Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la universidad: Análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa, 24*(1), 25-34. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419

Tallone, L. B. (2016). *Sistema De Identidad Visual.* Caso Grupo Amper SA.

Taylor, J. (1997). Rethinking the theory of organizational Communication. Montreal University.

Tao, Hung-L. (2007). Monetizing collage reputation: The case of Taiwans engineering and medical schools. *Education of Education Review*, 26 (2), 232-243. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775705001196

Temporal, P. y Lee, K.C. (2003). *Branding de alta tecnología México*: McGraw Hill Interamericana Editores.

Teresa, M., & Blanco, P. (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial* ESIC Editorial.

Torres, M. H., & Suárez, J. A. (2006). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folletos Gerenciales, 10*(7), 1. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25591175&lang=es&site=ehost-live

Torres, N. María del Carmen. (2014). La imagen de las universidades. *Hitos De Ciencias Económico-Administrativas,* (46), 102-106. https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/484

Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial*. Summus editorial.

Toukoumidis, G. (10 de mayo de 2018). *Top 5: Universidades más antigua del mundo*. Hotcourses Latinoamérica. https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-abroad-info/choosing-a-university/top-5-universidades-mas-antiguas-del-mundo/

Tovar, P. E. A. (2010). La relevancia de los rankings mundiales universitarios en países con grandes sistemas de educación superior, en el contexto de la globalización. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, *1*(1), 1-14. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553457070003

Trelles Rodríguez, I. (2014). *Comunicación Organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* Playa, Cuba: Ediciones Logos.

Trelles Rodríguez, I. y Marín Ruiz, A. (2014). Importancia estratégica de la comunicación universitaria para el fortalecimiento de la responsabilidad social, elementos para una propuesta de capacitación. Actas VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social y VI CILCS Universidad de La Laguna, Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/078_Trelles.pdf

Triviño Ballen, J. G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la creación de una identidad corporativa. http://hdl.handle.net/10654/16731.

[U]

Universidad Abat Oliba CEU [UAOCEU], (2018). Plan Estratégico Institucional (2018-2022) https://www.uaoceu.es/sites/default/files/portal-transparencia/plan-estrategico/plan-estrategico.pdf

Universidad APEC [UNAPEC], (2017). Plan Estratégico Institucional *(*2017-2022) https://unapec.edu.do/sobre-unapec/plan-estrat%c3%a9gico/

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2013). Plan Estratégico Institucional*.* https://transparencia.uasd.edu.do/?q=plan-estrategico/planificacionestrategica/57

Universidad de Barcelona (2017). Plan Estratégico Institucional (2019-2022)

Universidad Iberoamericana (2018). Plan Estratégico Institucional (2018-2022) https://www.unibe.edu.do/wp-content/themes/unibe/assets/Plan%20estrategico.pdf

Universidad Internacional de Cataluña - Barcelona (2015). Plan Estratégico UIC Barcelona 2015-2022. https://www.uic.es/sites/default/files/inline-files/pe_uicbarcelona_2015-2022-1_0.pdf

Universidad Pompeu Fabra (2016). Plan Estratégico Institucional UPF (2016-2025) https://www.upf.edu/documents/3151170/3417390/Plan+Estrategico+UPF+-+cast.pdf/13593bef-2870-461a-acb7-dea0281ea59d

[V]

Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad social universitaria. Una nueva filosofía de gestión ética e inteligentes para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) ISSN: 0798-1228, 13*(2), 191-220. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182170

Vallaeys, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, *12*(1), 34-58. https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/article/view/716

Van Riel, Cees B.M (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.

Van Vught, F. (2008). Mission diversity and reputation in higher education. Higher Education Policy, 21,151-174. https://link.springer.com/article/10.1057/hep.2008.5

Vela, Jordi de San Eugenio. (2013). Del estado-nación al estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales/From nation state to brand state the role of public diplomacy and country branding in the new stage of the international relations. *Revista De Estudios Sociales/Journal of Social Studies,* (46), 145-157. https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA343054162&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=0123885X&p=IFME&sw=w

Vidal Fernández, P. (2017). *Estudio de la gestión de la comunicación corporativa de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí* (Ecuador).

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (2018). *La reputación de las universidades en chile*. Villafañe & Asociados.

Villafañe, J., Carreras, E. (2013). *La reputación de las universidades. Claves para su gestión*. Villafañe & Asociados

Villaseñor, J.; C. Moreno y J. Flores (2015): Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades, *Revista de la Educación Superior*, vol. 44, no 175, Guayaquil, pp. 41-67. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185276015000990

Volkwein, J. F. y Kyle V. S. (2006). Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges, Research in Higher Education, 47 (2)129-148. https://www.jstor.org/stable/40197404?seq=1

Wills-Espinosa, N., Cevallos Icaza, M. I., Sadi, G., & Ancín Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. http://repositorio.uai.edu.ar:8080/handle/123456789/1701

[Y]

Yong Amaya, L. E., Zambrano Zambrano, J., & Ruso Armada, F. (2018). La excelencia en los sistemas de educación superior. *Cofin Habana*, *12*(1), 1-14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100001&script=sci_arttext&tlng=en

[Z]

Zamora, R., & Fernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Sphera pública*, *1*(14), 39-69. Dialnet-LaTriangulacionInterdisciplinarmetodologicaTIMComo-4228911.pdf

Zarco, C.; A. Del Barrio-García y O. Cordón (2016): Propuesta de rankings de universidades españolas en redes sociales. *El profesional de la información*, vol. 25, no 4, Barcelona, pp. 684-698.

A N E X O S

GUÍA DE ANEXOS

➢ Anexos Capítulo I

Anexo 1.1: Modelo de planificación estratégica de imagen corporativa de Paul Capriotti
Anexo 1.2: Modelo de gestión e implantación de la imagen corporativa de Joan Costa
Anexo 1.3: Modelo estratégico de comunicación corporativa de Rafal Alberto Pérez
Anexo 1.4: Modelo de gestión de imagen corporativa de Justo Villafañe
Anexo 1.5: Modelo Ex Novo de Planificación Estratégica de Katy Matilla
Anexo 1.6: Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa
Anexo 1.7: Resumen de estudios empíricos sobre comunicación institucional y corporativa universitaria

➢ Anexos Capítulo III

Anexo 3.1: Categorías, indicadores, descriptores e indización
Anexo 3.2: Operacionalización de los índices (indización)
Anexo 3.3: Matrices de análisis comparativo de las páginas web de las universidades

➢ Anexos Capítulo IV

Anexo 4.1: Guion de la entrevista en profundidad realizada a los directores de comunicación en de las universidades objeto de estudio.

Anexo 4.2: Matriz resumen de análisis individual y comparativo de la entrevista en profundidad

Anexo 4 3: Gráficos comparativos de semejanzas y diferencias en la gestión de comunicación de las universidades a partir de las entrevistas realizadas a los directores de comunicación

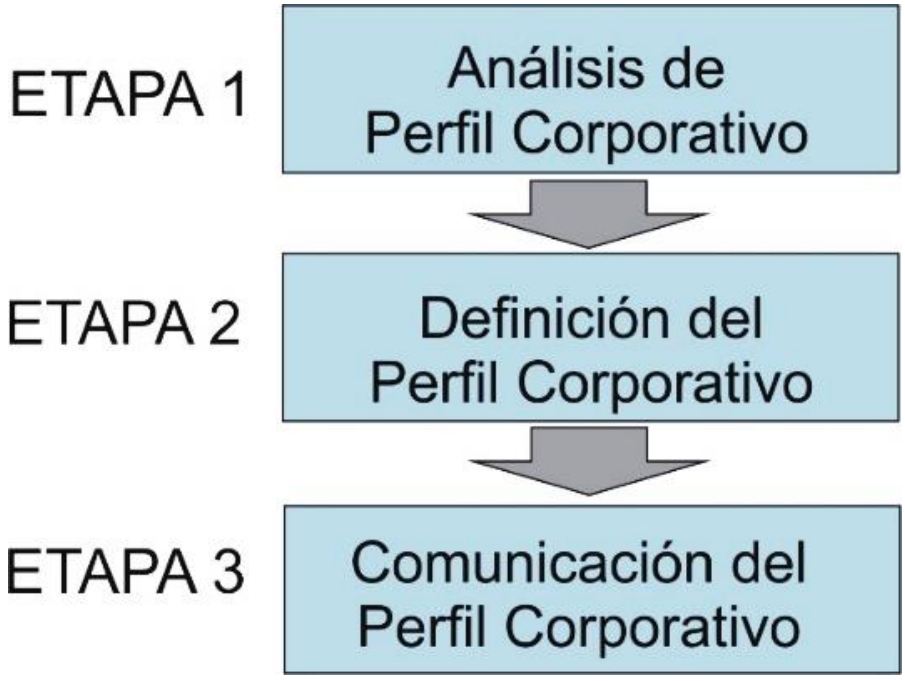
➢ Anexos Capítulo V

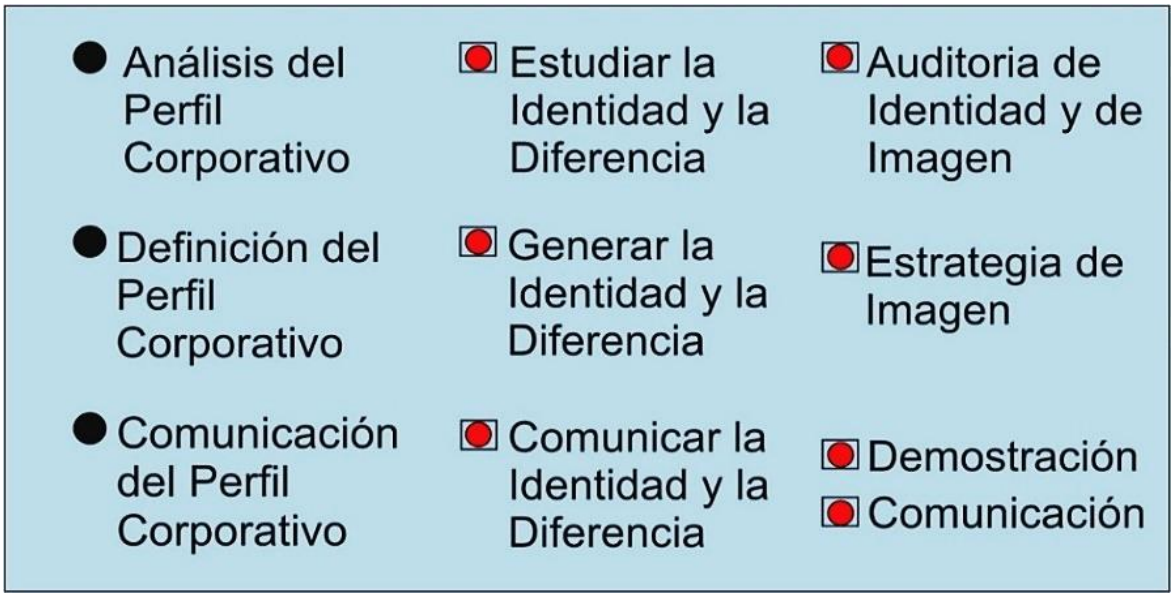
Anexo 5.1: Guion de preguntas grupo focal
Anexo 5.2: Grupo focal I, estudiantes República Dominicana
Anexo 5.3: Grupo focal 2, estudiantes República Dominicana
Anexo 5.4: Grupo focal 3, profesores República Dominicana
Anexo 5:5 Grupo focal 4, egresados República Dominicana
Anexo 5.6: Grupo focal 5, estudiantes España
Anexo 5.7: Grupo focal 6, estudiantes España
Anexo 5.8: Grupo focal 7, egresados España
Anexo 5.9: Grupo focal 8, profesores España

ANEXOS MARCO TEÓRICO

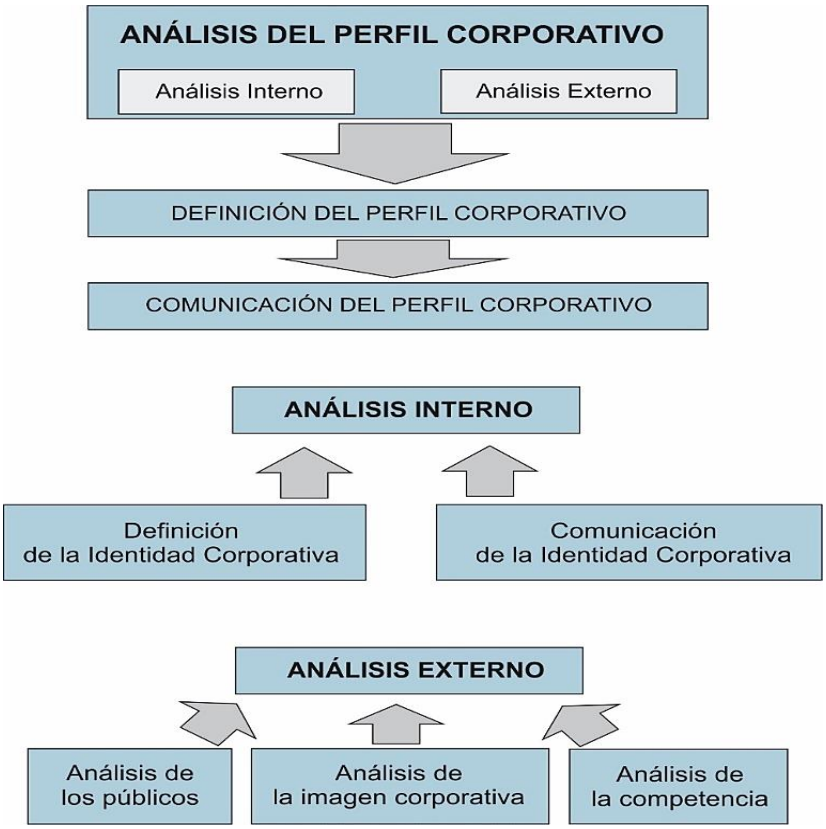
MODELOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN CORPORATIVA

Anexo 1.1: Modelo de planificación estratégica de imagen corporativa de Paul Capriotti

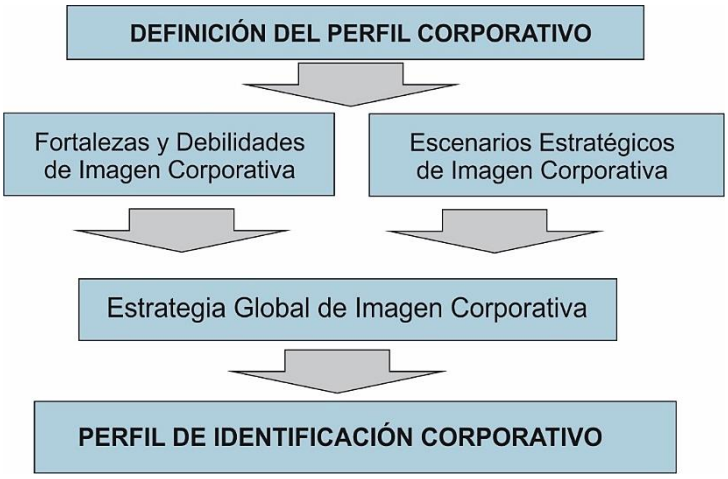




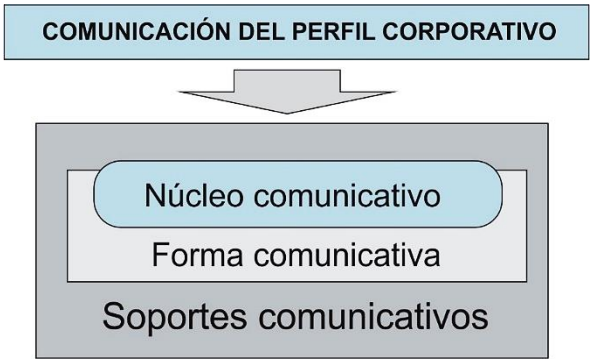
ETAPA 1



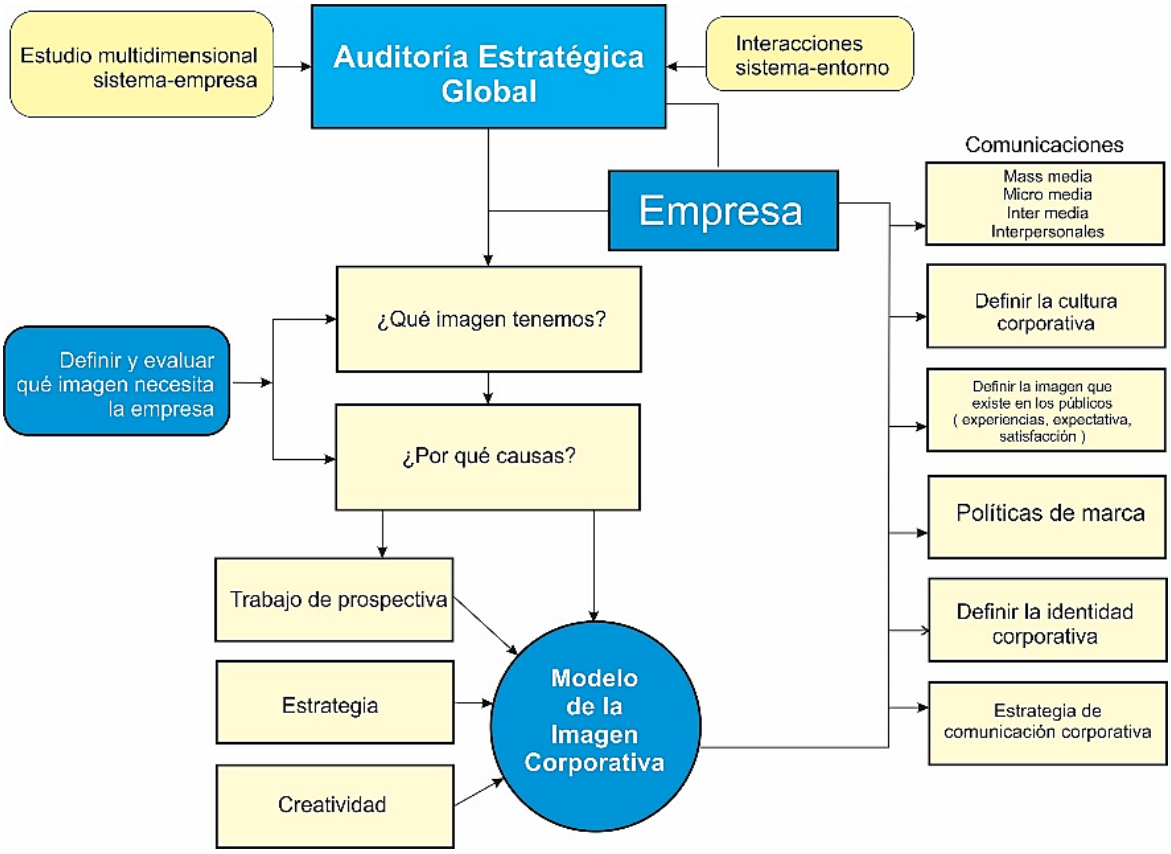
ETAPA 2

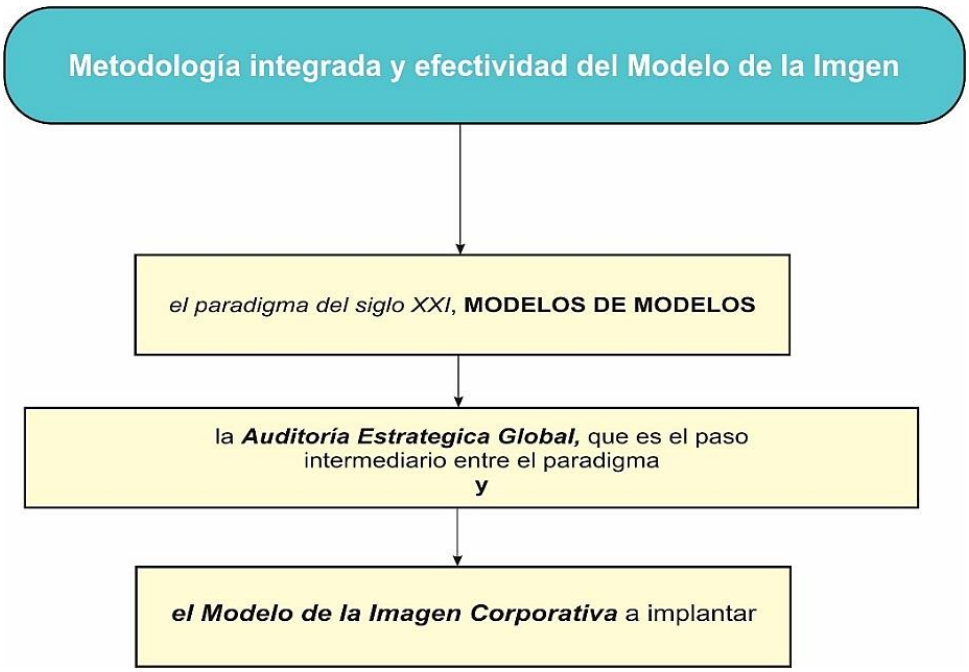


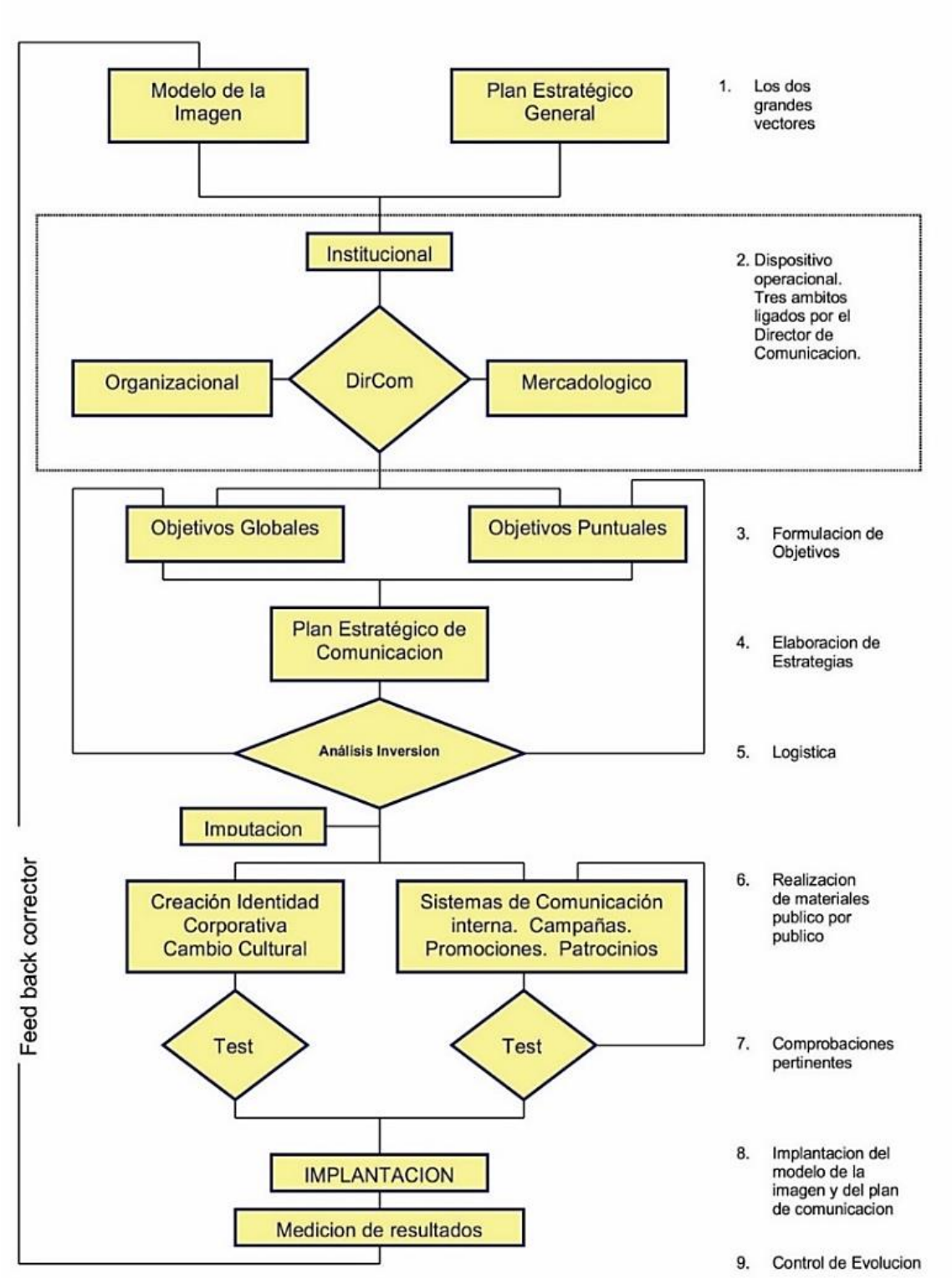
ETAPA 3



Anexo 1.2: Modelo de gestión e implantación de la imagen corporativa de Joan Costa

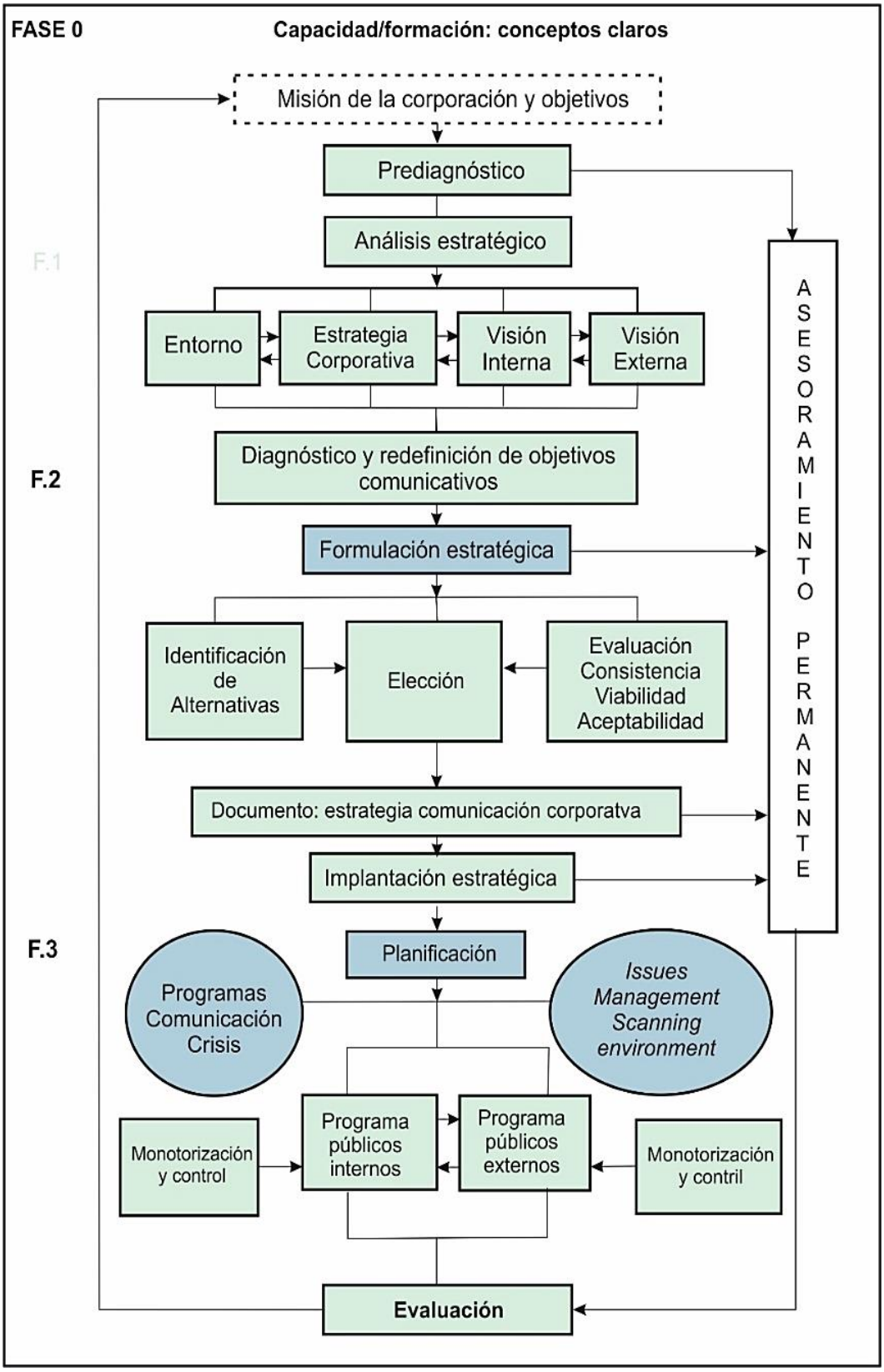






Fuente: Costa, (2001**)**

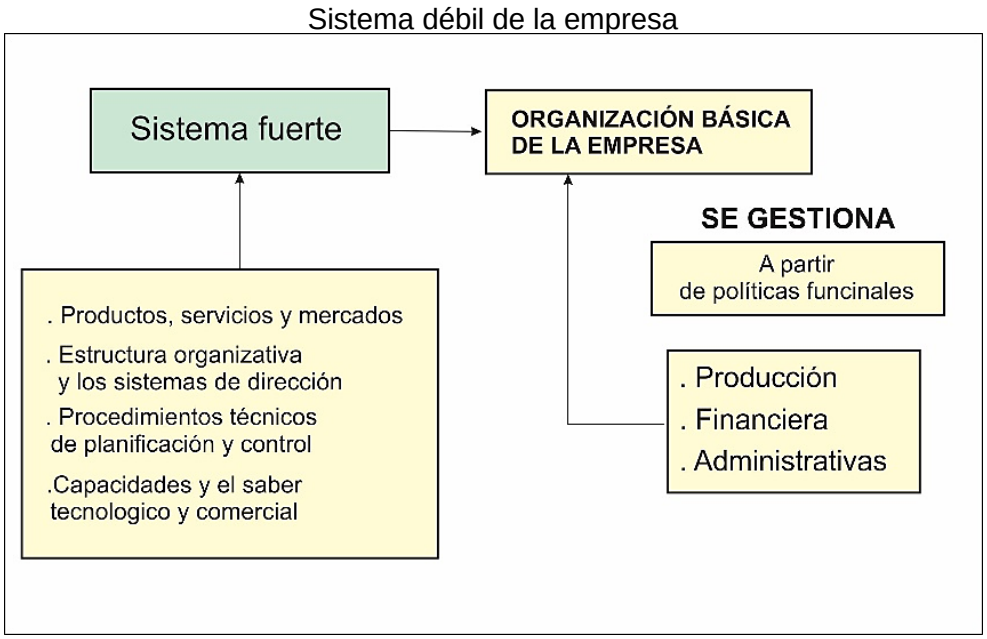
Anexo 1.3: Modelo estratégico de comunicación corporativa de Rafal Alberto Pérez



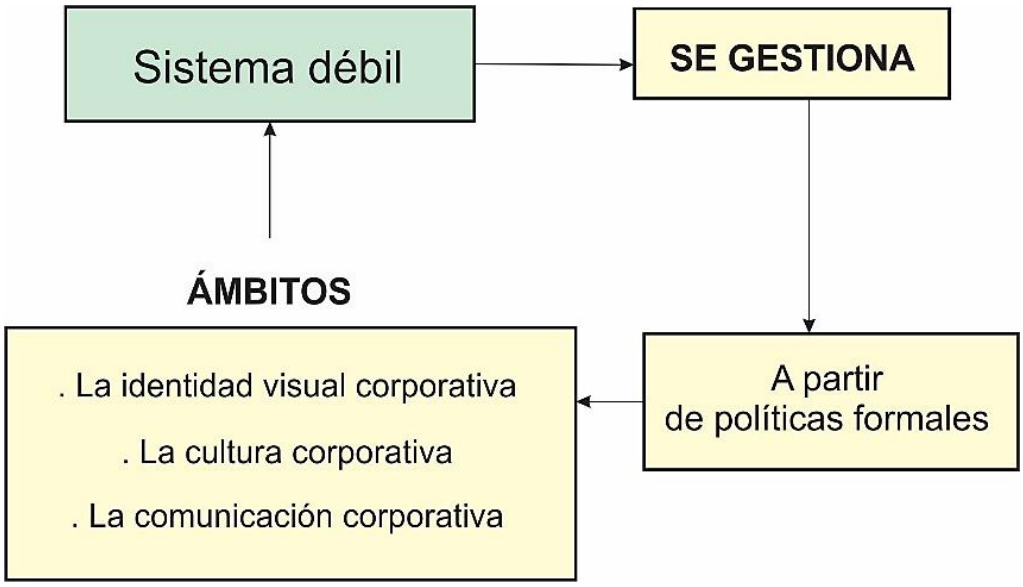
Fuente: Pérez (201)

Anexo 1.4: Modelo de gestión de imagen corporativa de Justo Villafañe

Sistema fuerte de la empresa

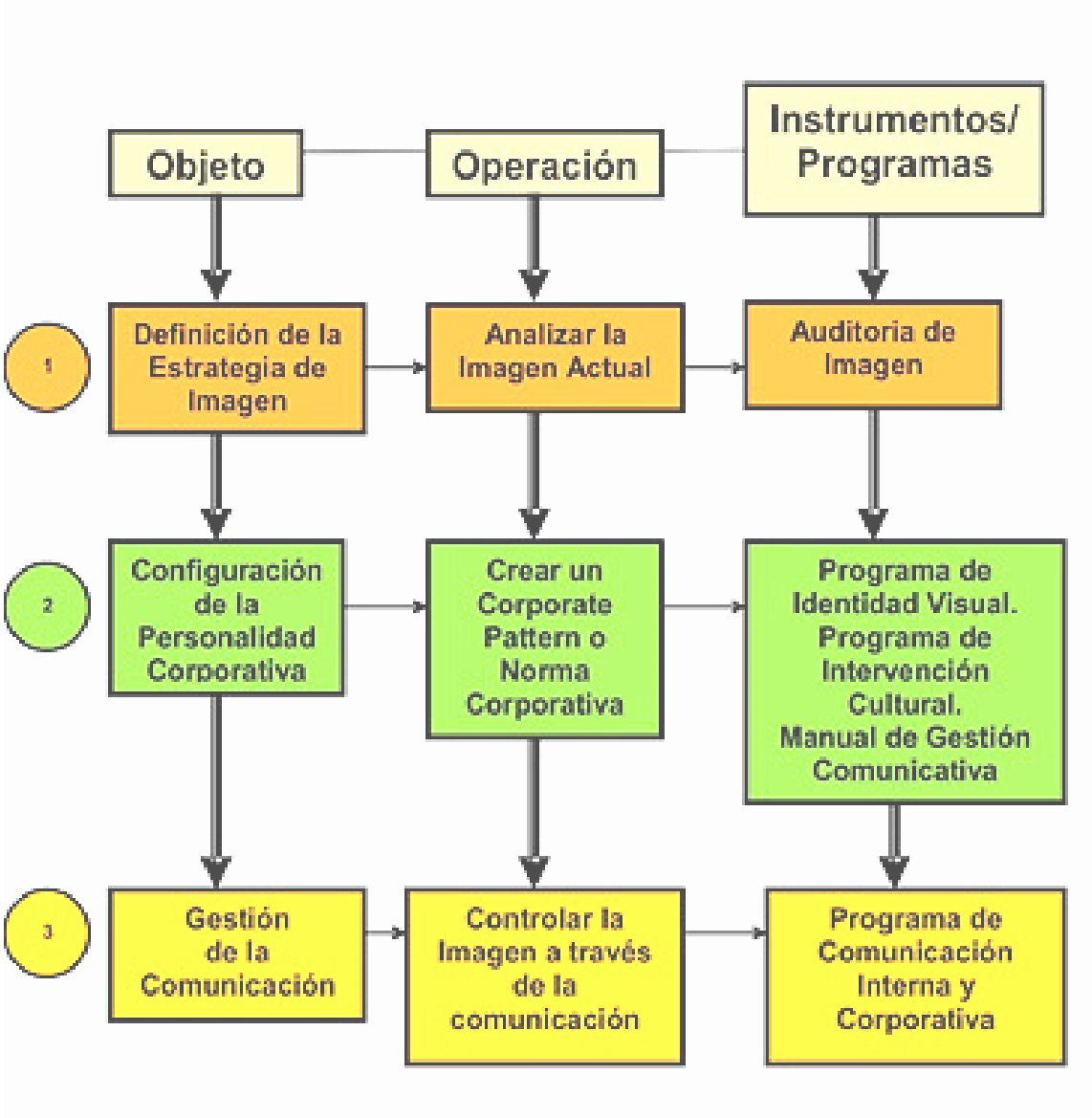


Desarrollo del modelo



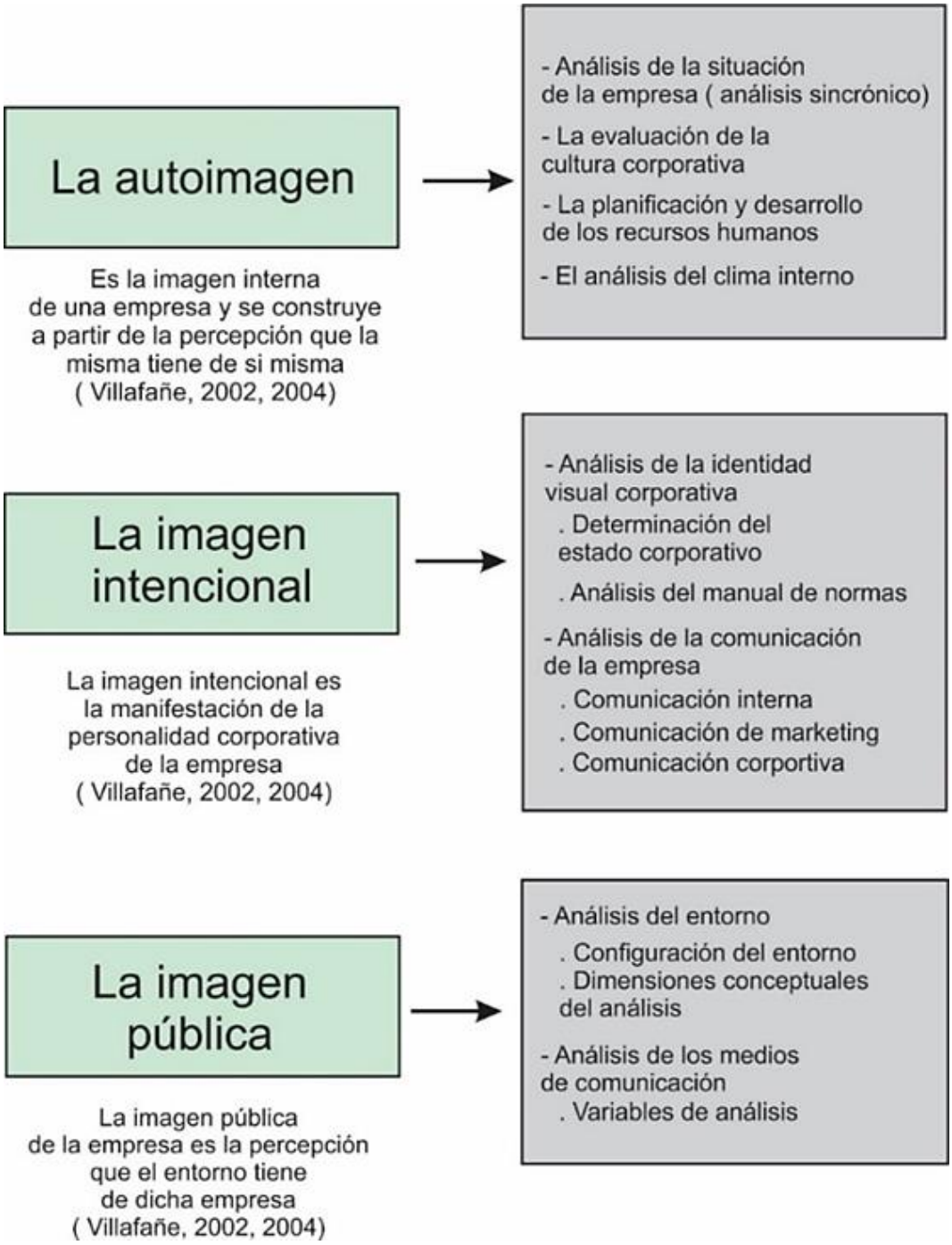
Fuente: Villafañe (2004)

Desarrollo de modelo



Fuente: Villafañe (2004)

Desarrollo de la auditoría

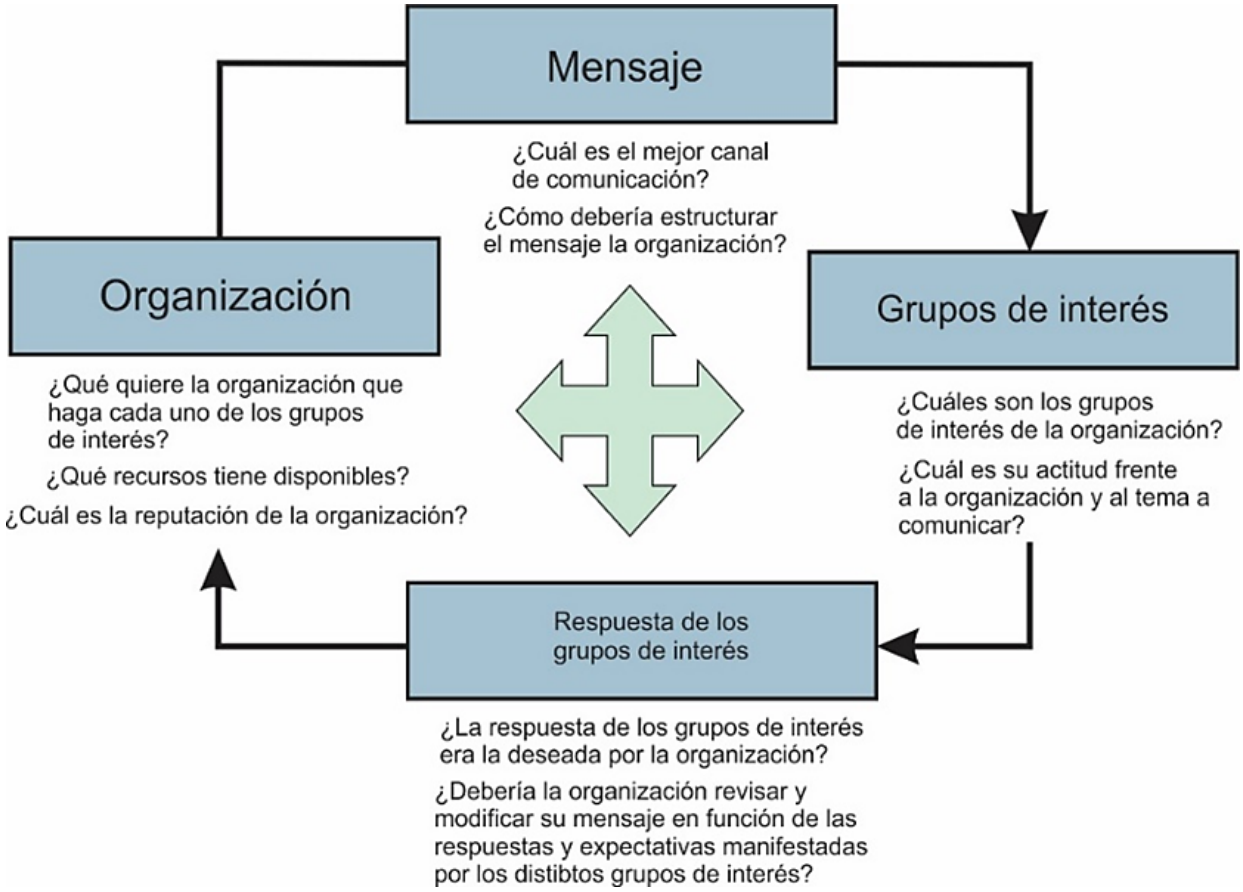


Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe, (2004)

Anexo 1.5: Modelo Ex Novo de Planificación Estratégica de Katy Matilla

Fuente: Elaboración propia a partir de Matilla, (2007

Anexo 1.6: Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa



Fuente: Argenti (2001)

Anexo 1.7: Resumen de estudios empíricos sobre comunicación institucional y corporativa universitaria

AUTOR	AÑO	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	ENFOQUE	METODOLOGÍA	RESULTADO EMPÍRICO
Traverso Cortés	2005	Imagen interna de la institución universitaria: Modelo para el personal de administración y servicio Universidad de Sevilla.	La gestión de los activos intangibles y su influencia en la ventaja competitiva de las universidades desde la perspectiva de la imagen organizacional interna enfocada al personal de administración y servicio.	Primera fase: Metodología cualitativa Entrevista personales y dinámicas de grupos. Segunda fase: Estudio bibliográfico sobre estudios de imagen organizacional.	Elaboración de modelo para La gestión de la imagen interna (colectivo PAS). Variables alusivas al puesto de trabajo
Fernández, Vázquez Corredoira	2007	La importancia de los stakeholders de la organización: Un análisis aplicado a la empleabilidad del alumnado en la universidad española	Conocimiento de los stakeholders de la organización y, en particular, la importancia percibida por el directivo de cada uno de ellos.	Encuesta dirigida al directivo o decano de los 933 centros universitarios.	Se concluye que el decano no considera que la importancia de los stakeholders proceda de que éstos consideren importantes las preocupaciones que tengan sobre la empleabilidad del alumnado.
Herranz de la Casa Tapia Frade y Arturo Vicente Lázaro	2009	La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos	La comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, desde la percepción de sus públicos, así como el uso que se hace de los diferentes canales y herramientas que están en funcionamiento, entendidas éstas como herramientas físicas y digitales.	Metodología cuantitativa. Método de obtención de información: la encuesta estructurada. Preguntas dicotómicas, de preferencia y basadas en escalas. Se determinó el uso de escalas pares, sin punto medio, con objeto de evitar valores centrales y facilitar la dispersión de valores al forzar la decisión en un sentido u otro. Preguntas, abiertas y cerradas.	Con relación a la imagen: arroja un balance general positivo, la creencia sobre percepción ajena (lo que ellos perciben que los demás creen) no llega al punto medio en la escala. Los distintos públicos de la universidad consideran positiva la imagen de la universidad, esos mismos públicos creen que los colectivos ajenos no lo consideran.
Hernández Gómez y Zamora Medina	2010	Diagnóstico de la imagen de marca de las instituciones universitarias en España	Utilización de los estudios de imagen y posicionamiento realizado por las universidades españolas. La percepción de su propia marca	Investigación cuantitativa con una selección de una muestra representativa del universo objeto de estudio. Encuesta a los DirCom.	Falta de sensibilidad hacia la realización sobre este tipo de estudio y falta de concienciación de la importancia de la imagen corporativa para la universidad. No conocen su posicionamiento.

Continua en la próxima página…

…viene de la página anterior…

N.Fleet y Rodríguez-Ponce	2011	Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: Un estudio empírico en universidades de Chile.	La gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias. La gestión de la información entendida como una dimensión relevante de la calidad en la medida que permite hacer seguimiento efectivo de los procesos institucionales.	Metodología cualitativa. Revisión de la información disponible en las páginas web, el estudio se basó en un listado que identifica información básica sobre las universidades y su oferta académica, los académicos que participan en la docencia, los servicios disponibles para los estudiantes, y la participación en el proceso de acreditación. *Checklist* de información básica, construido a partir de lo que las universidades publican.	Los datos recogidos por el estudio son relevantes: el conjunto de universidades chilenas estudiadas difunde su información de una manera parcial, y existen aspectos en los cuales la información entregada es muy exigua y que podrían contribuir a caracterizar dimensiones relevantes de la calidad institucional, tales como la eficiencia de la docencia y resultados de titulación. .
José Mariano Moneva Abadía Emilio Martín Vallespín	2012	Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social.	La integración de la responsabilidad social constituye uno de los ejes centrales de la Estrategia Universidad 2015 como elemento fundamental del compromiso de la universidad española con la sociedad y con su tiempo.	La muestra de universidades objeto de nuestro estudio es el grupo de universidades españolas denominado como G93, compuesto por las universidades públicas de Cantabria, Castilla la Mancha, Extremadura, Islas Baleares, La Rioja, Navarra, Oviedo, País Vasco y Zaragoza.	Los resultados muestran diferencias importantes en el tipo de información revelada por las universidades, poniendo de manifiesto el escaso desarrollo de una cultura de rendición de cuentas que responda a criterios de sostenibilidad. Asimismo, los resultados obtenidos también sugieren que la calidad de las páginas web y la antigüedad de las instituciones son las principales variables explicativas del grado de rendición alcanzado.

Cervera y Schlesinger Iniesta y Sánchez		2012	Medición de la imagen de la universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: Una aproximación desde el modelo de Beerli y Díaz (2003)	El valor de la imagen para las institutoras universitarias. Desarrollo de un modelo para la medición de la imagen.	Metodología cualitativa Focus Group, prueba piloto. Metodología cuantitativa. Encuesta Escala de Beerli y Diaz 2003. Medición de la imagen universitaria	Se evidencia empíricamente la estructura cognitiva-afectiva de la imagen y su influencia en la identificación y la lealtad.

Takaki, Bravo y Martínez		2013	La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado.	La gestión de la identidad corporativa en la Universidad. Las percepciones que tienen los profesores universitarios sobre la gestión de la identidad que hace la Universidad y sus efectos sobre las actitudes y comportamientos.	Metodología cuantitativa Para, se realizó una encuesta online a docentes de diferentes universidades públicas de España, y los datos extraídos se analizaron a través de un sistema de ecuaciones estructurales.	Los resultados sugieren que una adecuada gestión de los elementos fundamentales de la identidad corporativa (identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura) contribuye a la constitución de una identidad atractiva. A su vez, este atractivo de la identidad hará que los profesores se sientan más identificados con su Universidad, dando lugar a actitudes y comportamientos más positivo.
Hernández Gómez y Zamora Medina		2013	La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades	Estudio prospectivo para la triangulación interdisciplinar - metodológica para la construcción de la imagen pública por parte de los estudiantes	Doble triangulación metodológica e interdisciplinar. Primera fase, exploratoria (cualitativa) Segunda fase, descriptiva (cuantitativa)	Necesidad sobre una mayor reflexión sobre los criterios metodológicos que se han utilizado hasta el momento para identificar la imagen de las instituciones universitarias. Se propone realizar más trabajos de como concretar más operativamente la medición de la imagen y el branding universitario.
Carrillo Durán Castillo Díaz y Blanco Sánchez		2013	La transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs.	La imagen y la comunicación como activos estratégicos que potencian la marca y por ende a la institución universitaria. Los sitios web como vía de comunicación con los públicos internos y externos.	Para aplicar la metodología cualitativa se ha elaborado un panel Delphi formado por 16 expertos en comunicación universitaria (pertenecientes al ámbito académico e investigadores del área de comunicación, gestores universitarios y especialistas de la comunicación). Y en la cuantitativa se aplicó un análisis de contenido de los mensajes emitidos por las universidades en su sitio webs.	Se concluye que los mensajes que transmiten las promesas de marca de las universidades españolas son poco contundentes y deberían expresarse con mayor nitidez. En lo referente a la ubicación de los mensajes, se observa que con frecuencia la ubicación de los mensajes conlleva visitar diversas páginas para acceder a un contenido determinado.

Rojas, Cortez y Alburqueque		2015	La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas	El funcionamiento de la herramienta Twitter para fines de comunicación externa. El uso que realizan las universidades peruanas en este medio. Los principios para fomentar el desarrollo de la comunicación reputacional en las instituciones educativas a través del entorno digital.	Metodología cualitativa. Identificación de universidades peruanas más destacas según el QS University Rankings: Latin América3 que se desprende del QS World University Ranking. El QS World University Ranking es la clasificación anual de las 700 universidades más destacadas del mundo	La red social Twitter se presenta como un canal de información útil, de rápido crecimiento, fácil de utilizar y de gran cobertura. Es un canal que ofrece múltiples oportunidades para fomentar el prestigio de cada institución que pretenda utilizarla en su estrategia de comunicación reputacional digital.
Núñez Guerrero y Rodríguez Monroy		2015	Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior	Las influencias simultáneas que ejercen los recursos intangibles sobre la gestión estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES) Las teorías sobre intangibles originadas en la década de los noventa del siglo XX.	Investigación de tipo exploratorio y descriptivo, que se considera como un primer intento por desarrollar y probar empíricamente los aspectos teóricos existentes sobre el tema.	Se sustenta que los recursos intangibles Gestión del Conocimiento y Reputación Organizacional son determinantes en los procesos de gestión estratégica que realizan las IES, quedando excluida la influencia que pueden ejercer la Marca y la Responsabilidad Social
Simancas-González y García-López		2017	Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas	La gestión de la comunicación institucional en las universidades públicas españolas. La tendencia de la política comunicativa de las universidades hacia la creación de marcas universitarias diferenciadas.	Metodología cualitativa. Entrevista en profundidad a los directores de comunicación de las universidades públicas. Análisis de contenido de los sitios webs.	Déficits detectados en la planificación estratégica de la comunicación y la escasa estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación universitaria. Canales de comunicación unidireccionales y verticales, a nivel interno y externo.
Nicola Wills-Espinosa María Ileana Cevallos Icaza Irene Ancin Adell		2017	La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional el caso de una universidad ecuatoriana	La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional.	Diseño mixto secuencial realizada en tres fases durante un periodo inicial de dos años (junio 2016 a junio 2018).	Encontrar bases teóricas y evidencia empírica acerca de que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la en la comunicación interna.
María García García		2018	Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en las universidades españolas	La universidad en el torno social y digital desde la comunicación institucional	Metodología Cuantitativa. Encuetas a los DirCom de las 61	Fragmentación de la estrategia. Deficiente comunicación digital y redes sociales.

					universidades U-Ranking	
Miotto, Del Castillo-Feito, Blanco-Gonzalo		2019	Reputación y legitimidad: factores clave para la ventaja competitiva sostenida de las instituciones de educación superior	Aumentar nuestra comprensión del campo al medir cómo la reputación, a través de su influencia en la legitimidad, puede crear una ventaja competitiva sostenida para las universidades públicas	Metodología cuantitativa: Encuesta a 509 profesores de 47 universidades españolas diferentes, considerando los tipos de legitimidad pragmática, moral y cognitiva, análisis la reputación en términos de rendimiento, innovación, ciudadanía, servicios, gobernanza y clima laboral.	Según los miembros de la facultad, la reputación de una universidad tiene un efecto significativo y positivo en su legitimidad.

NOTA: Esta tabla termina agu

Aclaración: *: El CAPITULO DOS no tiene anexos, por tan razón no se presentan ningún documento en esta parte de la tesis.*

Anexo 3.1: Categorías, indicadores, descriptores e indización

CATEGORÍA 1– ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente Satisface parcialmente No satisface
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta Media Baja
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional Funcional parcialmente No funcional
	Identidad visual de la Web	Coherente Coherente parcialmente No Coherente
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Apare detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada No aparece
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Apare actualizada Aparece parcialmente actualizada Aparece, pero no actualizada: No aparece
	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente Satisface parcialmente No satisface

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado Adecuado parcialmente No adecuado
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface Satisface parcialmente No satisface
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada Aparece parcialmente adecuada Aparece, no adecuada No aparece
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente Coherente parcialmente No coherente
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada Detallada parcialmente No detallada
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado Aparece parcialmente detallado Aparece, pero no detallado No aparece
Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (Dircom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible Visible y parcialmente accesible Visible, pero no accesible No visible
	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece No aparece

Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface Aparece y satisface parcialmente Aparece, pero no satisface No aparece
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende Se comprende parcialmente No se comprende
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Aparece detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada No aparece
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnos, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface Satisface parcialmente No satisface
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada No aparece
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible Accesible parcialmente No accesible
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario, con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface Satisface parcialmente No satisface
Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line.	Satisface Satisface parcialmente No satisface

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Perfiles informativos orientado, profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible Aparece y es parcialmente accesible Aparece, pero no accesible No aparece
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface Satisface parcialmente No satisface

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface Satisface parcialmente No satisface
Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada Adecuada parcialmente No adecuada
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados Aparecen parcialmente adecuados Aparecen, pero no adecuados No aparecen

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Apare detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada No aparece
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Apare detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada: No aparece
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Apare detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, pero no detallada No aparece

Anexo 3.2: Operacionalización de los índices (indización) para el análisis de las páginas web de las universidades

CATEGORÍA 1– ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
. Identificación objetivos de la web	. Propósito de la web . Público receptor	**Satisface plenamente:** cuando la página web tiene como propósito dar a conocer la historia, filosofía institucional, el plan estratégico institucional, además de su oferta académica de grado, posgrado y extensión, su estructura organizacional y de gobierno, servicios, noticias importantes; y ofrece información dirigida a los públicos internos y externos tanto del ámbito nacional como internacional. **Satisface parcialmente:** cuando la página web incluye información de los aspectos relevantes que permiten conocer la historia, filosofía institucional, el plan estratégico institucional, además de su oferta académica de grado, posgrado y extensión, su estructura organizacional y de gobierno; pero no incluye otros aspectos relacionados con los servicios, noticias importantes dirigida a los públicos internos y externos tanto del ámbito nacional como internacional. **No satisface:** cuando carece de información que permite identificar nítidamente el propósito de la web y el público al cual se dirige; no obstante poseer elementos que propician la ubicación de la web.
. Diseño general de la web	. Coherencia, uniformidad y consistencia	**Alta**: cuando la página web mantiene una misma línea y una relación lógica en toda su estructura y partes que la conforman, y permite al usuario identificarse fácilmente con ella. **Media:** cuando la página web mantiene una misma línea, pero no una relación lógica en toda su estructura y parte que la conforman, y no permite al usuario identificarse fácilmente con ella. **Baja:** cuando la página web no mantiene una misma línea, ni una relación lógica en toda su estructura y partes que la conforman, y no permite al usuario identificarse fácilmente con ella.
	. Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	**Funcional:** cuando la estructura de la página es comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), al permitir la conexión, interacción, comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web. **Funcional parcialmente:** cuando la estructura de la página es medianamente comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), y no permite plenamente la conexión, interacción, comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web. **No funcional**: cuando la estructura de la página no es comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), al no permitir la conexión, interacción,

		comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web.
	. Identidad visual de la web	**Coherente:** cuando se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, manteniendo una misma línea formal y estilística, lo cual configura una imagen visual de la página web única, consistente e irrepetible. **Coherente parcialmente** cuando se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, pero no manteniendo una misma línea formal y estilística, lo cual dificulta la imagen visual de la página web única, al no hacerla consistente e irrepetible. **No coherente:** cuando no se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, al no mantener una misma línea formal y estilística, lo cual no configura una imagen visual de la página web única, consistente e irrepetible.
. Oferta formativa	. Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	**Aparece detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión y cumple con los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de ingreso y egreso, pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión y cumplen con los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de ingreso y egreso, pero no detalla el pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión, pero no detalla los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de ingreso y egreso, pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **No aparece:** cuando la página web, no muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión.
. Contenidos de actualización periódica	. Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	**Aparece actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, así como la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales y la actualiza con periodicidad. **Aparece parcialmente actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, pero no actualiza la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales. **Aparece, pero no actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, así como la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales, pero no está actualizada. **No aparece:** cuando la página no muestra información sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.

	. Avances en materia formativa e investigadora.	**Satisface plenamente:** cuando la página web ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional. **Satisface parcialmente:** cuando la página web ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, pero no mantiene una actualización sobre los proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional. **No satisface:** cuando la página web no ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, y no mantiene una actualización sobre los proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional.

CATEGORÍA 2 – IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
. Visibilidad del logotipo (marca universitaria).	**.** Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	**Adecuado:** cuando la marca (logotipo e isotipo) posee una correcta posición y proporción visual en sí misma y con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que la hace legible y distintiva. **Adecuado parcialmente:** cuando la marca (logotipo e isotipo) posee una correcta posición y proporción visual en sí misma, pero no posee una relación adecuada con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que no la hace muy legible y distintiva. **No adecuado:** cuando la marca (logotipo e isotipo) no posee una correcta posición y proporción visual en sí misma y con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que la hace legible y distintiva.
. Coherencia de la identidad visual	. Isotipo, logotipo, color.	**Satisface:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, legible, coherente en su estructura formal, se comprende su significado y representa adecuadamente el nombre y la identidad de la universidad. **Satisface parcialmente:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, pero no muy legible ni coherente en su estructura formal, lo que hace poco comprensible su significado y la representación adecuada del nombre y de la identidad de la universidad. **No satisface:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, pero no legible, ni coherente en su estructura formal; no se comprende su significado y al tiempo no representa adecuadamente el nombre y la identidad de la universidad.
	. Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	**Aparece adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), y ofrece los principales datos técnicos para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño; con el objetivo de garantizar la permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **Aparece parcialmente adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), pero no ofrece todos los principales datos técnicos para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño; con el objetivo de garantizar la

		permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **Aparece, pero no adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), pero ningún dato técnico para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño, lo que garantiza la permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **No aparece:** cuando no aparece en la web las normas de uso de la identidad visual corporativa.
	. Apariencia de la identidad visual en la navegación	**Coherente:** cuando la identidad visual mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa, colores institucionales, formas y posiciones en los recorridos de navegación y en todas las páginas de la web, lo cual condiciona una imagen sólida y personalizada del sitio web de la universidad. **Coherente parcialmente:** cuando la identidad visual mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa y colores institucionales, pero no en todas las formas y posiciones en los recorridos de navegación en las páginas de la web, lo cual dificulta conformar una imagen sólida y personalizada del sitio web de la universidad. **No coherente:** cuando la identidad visual no mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa, colores institucionales, ni las mismas formas y posiciones en los recorridos de navegación y en todas las páginas de la web, lo cual obstaculiza la imagen institucional de la universidad.
. Historia y Filosofía Institucional	. Información de la historia, y filosofía institucional	**Aparece Detallada:** cuando el sitio web ofrece de manera concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural. **Aparece detallada parcialmente:** cuando el sitio web ofrece de manera poco concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural. **No detallada:** cuando el sitio web no ofrece de manera concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural.
. Plan estratégico institucional	. Información del plan estratégico	**Aparece detallado:** cuando el plan estratégico institucional expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, así como los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de la filosofía institucional. **Aparece parcialmente detallado:** cuando el plan estratégico institucional expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, pero no muestra los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de la filosofía institucional. **Aparece, pero no detallado:** cuando el plan estratégico institucional no expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, así como los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de su filosofía institucional. **No aparece:** No aparece información del plan estratégico institucional.

. Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (Dircom)	. Objetivos, estructura y funciones	**Visible y accesible:** cuando en la página web se puede ver y acceder fácilmente a la dirección de comunicación institucional pudiéndose conocer la información sobre sus objetivos y funciones, así como su composición y estructura organizativa. **Visible y parcialmente accesible:** cuando en la página web se puede ver la dirección de comunicación institucional, pero no se accede con cierta facilidad a la misma, lo que dificulta conocer sus objetivos y funciones, así como su composición y estructura organizativa. **Visible, pero no accesible:** cuando en la página web se puede ver la dirección de comunicación institucional, pero no se puede acceder a la dirección de comunicación institucional, por lo tanto, no se pueden conocer sobre sus objetivos y funciones, ni su composición y estructura organizativa. **No visible:** No se ve dentro de la estructura de la web.
	. Medios de contacto a disposición de los usuarios	**Aparece:** cuando en la página web aparecen los medios de contacto a disposición de los usuarios (correo electrónico, redes sociales, teléfono) **No aparece:** cuando en la página web aparecen los medios de contacto a disposición de los usuarios (correo electrónico, redes sociales, teléfono)
. Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	. Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	**Aparece y satisface:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación y la misma se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades; con las vías de contacto activas como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **Aparece y satisface parcialmente:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación y la misma se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades. Pero no contempla todas las vías de contacto como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **Aparece, pero no satisface:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación pero la mismo no se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades. No contempla las vías de contacto como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **No aparece:** cuando en la página web no aparece información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades y vías de contacto y comunicación.
. Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje.	. Organización y estructura de la oferta formativa.	**Se comprende:** cuando la página web contiene información estructurada y explícita sobre la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), ofreciendo detalles claros en cuanto a: plan de estudios, créditos, asignaturas, competencias profesionales, salidas profesionales, prácticas, duración,

		objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión. **Se comprende parcialmente:** cuando la página web contiene información organizada y estructurada sobre la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), pero no explica adecuadamente sobre: el plan de estudios, los créditos, las asignaturas, las competencias profesionales, las salidas profesionales, las prácticas, duración, objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión. **No se comprende:** cuando la página web no organiza de manera adecuada y organizada la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), y no ofrece detalles en cuanto a: plan de estudios, créditos, asignaturas, competencias profesionales, salidas profesionales, prácticas, duración, objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión.
. Perfil profesional del cuerpo docente.	. Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	**Aparece detallada:** cuando la página web ofrece información explícita y completa del perfil personal y profesional del cuerpo docente, experiencias, compromisos institucionales, reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, así como sus sitios web personales, todo ello con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web ofrece información explícita y completa del perfil personal y profesional del cuerpo docente, experiencias, compromisos institucionales, pero no amplia la información en relación con los reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, así como sus sitios web personales, todo ello con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web ofrece información del perfil personal y profesional del cuerpo docente, pero no informa sobre las experiencias, compromisos institucionales, reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, ni de sus sitios web personales, con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **No aparece**: cuando la página web no publica información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación.
. Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio Externos: alumnos, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	. Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	**Satisface:** cuando la página posee los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados, que facilitan la comunicación según los objetivos institucionales de la universidad y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos. Los medios y canales tales como: la INTRANET, el correo electrónico, las redes sociales (Instagram, Facebook, Twittes, **YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope, Ivoox**), teléfonos, y fax, se incluye también el Portal de la Transparencia. **Satisface parcialmente:** cuando la página posee los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados que facilitan la comunicación según los objetivos institucionales de la universidad y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos, pero no todos están disponibles para los usuarios. **No satisface:** cuando la página no posee todos los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados, según los objetivos institucionales y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos, además de no funcionar adecuadamente.

. Presentación de grupos de investigación, personal implicado	. Campo y líneas de investigación, publicaciones.	**Aparece detallada:** cuando la página web contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa: centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de tener la información actualizada y activos lo canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa pero no especifica sobre centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de no tener toda la información actualizada y activos los canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web no contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa: centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de no tener la información actualizada y activos los canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **No aparece:** cuando en la página web no aparece la presentación de grupos de investigación y personal implicado.
. Relación directa con los usuarios	. Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	**Accesible:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica que permite una relación directa con los usuarios y se puede acceder sin dificultad a las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos. **Accesible parcialmente:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica que permite una relación directa con los usuarios, pero no se puede acceder a todas las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos. **No accesible:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica pero no permite una relación directa con los usuarios y no se puede acceder a las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos.
. Facilidad de contacto o comunicación con la institución.	. Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	**Satisface:** cuando en la estructura organizativa de la web aparecen los links de contacto a la universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: i**nformación al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos. Todos tienen su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan.** **Satisface parcialmente:** cuando en la estructura organizativa de la web aparecen los links de contacto a la universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: i**nformación al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos, pero no todos están activos. Tampoco todos tienen su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan.** **No satisface:** cuando en la estructura organizativa de la web no aparecen todos los links de contacto a la

		universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: i**nformación al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos, pero no todos están activos. Además de no tener su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan.**
. Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación.	. Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	**Satisface:** cuando la página web **posee los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales y se accede a: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox. Además de los correos electrónicos y los chats en línea.** **Satisface parcialmente:** cuando la página web **posee todos los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales, pero no se puede acceder por igual a todos: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox. Ni tampoco a todos los correos electrónicos y chats en línea.** **No satisface:** cuando la página web no **posee los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales y no se accede a: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox; ni los correos electrónicos y chats en línea.**

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
. Perfiles informativos orientado, a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores	. Facilidad de acceso al contenido personalizado.	**Aparece y es accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados y la misma facilita a través de las subpáginas acceder a los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **Aparece y es parcialmente accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados, pero no logra plenamente el acceso a través de las subpáginas a los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **Aparece, pero no accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados, pero no facilita a través de las subpáginas los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **No aparece**: cuando en la página web no aparecen los perfiles informativos orientados, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores.
. Redacción y lenguaje	. Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	**Satisface:** cuando en la página web los textos se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, con un nivel de síntesis pertinente, lo que facilita la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos. **Satisface parcialmente:** cuando en la página web los textos se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, pero no con el nivel de síntesis adecuado que facilite la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos. **No satisface:** cuando en la página web los textos no se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, ni con el nivel de síntesis necesario que facilite la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	. Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	**Satisface:** cuando la página web utiliza estos recursos de manera adecuada y bien estructurada, con un diseño interactivo que proporcione gran impacto visual y la convierte en una web moderna y notoria para potenciar sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios. **Satisface parcialmente:** cuando la página web utiliza estos recursos de manera adecuada y bien estructurada pero no con un diseño interactivo que proporcione un mayor impacto visual y convierta la web en moderna y notoria para potenciar sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios. **No satisface:** cuando la página web utiliza estos recursos, pero no de manera adecuada y bien estructurada, ni con un buen diseño interactivo, lo que afecta su impacto visual e impide que la web sea moderna y notoria perjudicando sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios.
Calidad fotográfica	. Recorte, posición, color, adecuación al texto.	**Adecuada:** cuando la página web cuida y muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste son apropiados, así como la posición en perfecta relación armónica con el texto y el resto de los elementos que la acompañan. **Adecuada parcialmente:** cuando la página web cuida y muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste son adecuados, pero no logra una perfecta relación armónica con el texto y el resto de los elementos que la acompañan. **No adecuada:** cuando la página web no muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste no son convenientes, así como una posición impropia en relación con el texto y el resto de los elementos que la acompañan.
Presencia de sección con infografía	. Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	**Aparecen adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas y los utiliza pertinentemente en toda su estructura según corresponda en relación con los contenidos informativos, propiciando que el sitio tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual permite una buena información y comunicación con los usuarios. **Aparecen parcialmente adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas y los utiliza en toda su estructura, pero no representan con exactitud los contenidos informativos, propiciando que el sitio no tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual dificulta la información y la comunicación con los usuarios. **Aparecen, pero no adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas, pero estos no son apropiados en relación con sus contenidos informativos, lo que no condiciona que el sitio tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual afecta la comunicación e información de los usuarios. **No aparecen:** cuando en la web no aparecen tipos de gráficos, infografías y tablas.

Anexo 3.2: Operacionalización de los índices (indización) para el análisis de las páginas web de las universidades

CATEGORÍA 1– ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
. Identificación objetivos de la web	. Propósito de la web . Público receptor	**Satisface plenamente:** cuando la página web tiene como propósito dar a conocer la historia, filosofía institucional, el plan estratégico institucional, además de su oferta académica de grado, posgrado y extensión, su estructura organizacional y de gobierno, servicios, noticias importantes; y ofrece información dirigida a los públicos internos y externos tanto del ámbito nacional como internacional. **Satisface parcialmente:** cuando la página web incluye información de los aspectos relevantes que permiten conocer la historia, filosofía institucional, el plan estratégico institucional, además de su oferta académica de grado, posgrado y extensión, su estructura organizacional y de gobierno; pero no incluye otros aspectos relacionados con los servicios, noticias importantes dirigida a los públicos internos y externos tanto del ámbito nacional como internacional. **No satisface:** cuando carece de información que permite identificar nítidamente el propósito de la web y el público al cual se dirige; no obstante poseer elementos que propician la ubicación de la web.
. Diseño general de la web	. Coherencia, uniformidad y consistencia	**Alta**: cuando la página web mantiene una misma línea y una relación lógica en toda su estructura y partes que la conforman, y permite al usuario identificarse fácilmente con ella. **Media:** cuando la página web mantiene una misma línea, pero no una relación lógica en toda su estructura y parte que la conforman, y no permite al usuario identificarse fácilmente con ella. **Baja:** cuando la página web no mantiene una misma línea, ni una relación lógica en toda su estructura y partes que la conforman, y no permite al usuario identificarse fácilmente con ella.
	. Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	**Funcional:** cuando la estructura de la página es comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), al permitir la conexión, interacción, comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web. **Funcional parcialmente:** cuando la estructura de la página es medianamente comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), y no permite plenamente la conexión, interacción, comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web. **No funcional**: cuando la estructura de la página no es comprensiva al usuario (menú, submenú e hipervínculos, vínculos o enlaces), al no permitir la conexión, interacción, comunicación e información, así como una navegación fácil, eficaz y cómoda por el sitio web.
	. Identidad visual de la web	**Coherente:** cuando se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, manteniendo una misma línea formal y estilística, lo cual configura una imagen visual de la página web única, consistente e irrepetible. **Coherente parcialmente** cuando se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, pero no manteniendo una misma línea formal y estilística, lo cual dificulta la imagen visual de la página web única, al no hacerla consistente e irrepetible. **No coherente:** cuando no se ajusta a los signos gráficos de la identidad institucional: tipografía, color e iconografía, al no mantener una misma línea formal y estilística, lo cual no configura una imagen visual de la página web única, consistente e irrepetible.
. Oferta formativa	. Información sobre los últimos planes de estudios grado,	**Aparece detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión y cumple con los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de

	posgrado y extensión	ingreso y egreso, pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión y cumplen con los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de ingreso y egreso, pero no detalla el pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web, muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión, pero no detalla los requisitos de información sobre la estructura y características del perfil de ingreso y egreso, pensum o gráfico del proceso docente, metodología, descripción de las asignaturas, modalidad de estudio, bibliografía actualizada, entre otros elementos. **No aparece:** cuando la página web, no muestra la información sobre los últimos planes de estudios de grado, posgrado, y extensión.
. Contenidos de actualización periódica	. Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	**Aparece actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, así como la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales y la actualiza con periodicidad. **Aparece parcialmente actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, pero no actualiza la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales. **Aparece, pero no actualizada:** cuando la página web, ofrece la información sobre los miembros de la comunidad académica: profesores, estudiantes y personal de administración y servicios; muestra los perfiles profesionales y curriculares, así como la participación sistemática en eventos, cursos, talleres, graduaciones, congresos, y en otras actividades académicas e institucionales, pero no está actualizada. **No aparece:** cuando la página no muestra información sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.
	. Avances en materia formativa e investigadora.	**Satisface plenamente:** cuando la página web ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional. **Satisface parcialmente:** cuando la página web ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, pero no mantiene una actualización sobre los proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional. **No satisface:** cuando la página web no ofrece información sistemática sobre los resultados de los planes de estudios, cursos de capacitación y formación continua, seminarios, talleres, y no mantiene una actualización sobre los proyectos de investigación realizados, su aplicación y resultados, así como las diferentes publicaciones científicas en revistas de impactos del ámbito nacional e internacional.

CATEGORÍA 2 – IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
. Visibilidad del logotipo (marca universitaria).	**.** Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	**Adecuado:** cuando la marca (logotipo e isotipo) posee una correcta posición y proporción visual en sí misma y con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que la hace legible y distintiva. **Adecuado parcialmente:** cuando la marca (logotipo e isotipo) posee una correcta posición y proporción visual en sí misma, pero no posee una relación adecuada con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que no la hace muy legible y distintiva. **No adecuado:** cuando la marca (logotipo e isotipo) no posee una correcta posición y proporción visual en sí misma y con relación a los elementos gráficos de la cabecera de la página, lo que la hace legible y distintiva.
. Coherencia de la identidad visual	. Isotipo, logotipo, color.	**Satisface:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, legible, coherente en su estructura formal, se comprende su significado y representa adecuadamente el nombre y la identidad de la universidad. **Satisface parcialmente:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, pero no muy legible ni coherente en su estructura formal, lo que hace poco comprensible su significado y la representación adecuada del nombre y de la identidad de la universidad. **No satisface:** cuando la marca universitaria (logotipo, isotipo, colores) es visible, pero no legible, ni coherente en su estructura formal; no se comprende su significado y al tiempo no representa adecuadamente el nombre y la identidad de la universidad.
	. Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	**Aparece adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), y ofrece los principales datos técnicos para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño; con el objetivo de garantizar la permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **Aparece parcialmente adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), pero no ofrece todos los principales datos técnicos para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño; con el objetivo de garantizar la permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **Aparece, pero no adecuada:** cuando la página web contiene el manual de identidad visual corporativa (logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, normas básicas de composición, etc.), pero ningún dato técnico para la reproducción gráfica corporativa. Información útil para todos los profesionales, internos y externos, que laboren en comunicación, publicidad, edición, señalización y diseño, lo que garantiza la permanencia y la coherencia en la comunicación institucional universitaria. **No aparece:** cuando no aparece en la web las normas de uso de la identidad visual corporativa.
	. Apariencia de la identidad visual en la navegación	**Coherente:** cuando la identidad visual mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa, colores institucionales, formas y posiciones en los recorridos de navegación y en todas las páginas de la web, lo cual condiciona una imagen sólida y personalizada del sitio web de la universidad.

		Coherente parcialmente: cuando la identidad visual mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa y colores institucionales, pero no en todas las formas y posiciones en los recorridos de navegación en las páginas de la web, lo cual dificulta conformar una imagen sólida y personalizada del sitio web de la universidad. **No coherente:** cuando la identidad visual no mantiene una misma línea gráfica en la aplicación de la identidad visual corporativa, colores institucionales, ni las mismas formas y posiciones en los recorridos de navegación y en todas las páginas de la web, lo cual obstaculiza la imagen institucional de la universidad.
. Historia y Filosofía Institucional	. Información de la historia, y filosofía institucional	**Aparece Detallada:** cuando el sitio web ofrece de manera concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural. **Aparece detallada parcialmente:** cuando el sitio web ofrece de manera poco concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural. **No detallada:** cuando el sitio web no ofrece de manera concisa y explícita la reseña histórica y la filosofía institucional conformada por la misión, visión y valores de la universidad como sello distintivo de su identidad cultural.
. Plan estratégico institucional	. Información del plan estratégico	**Aparece detallado:** cuando el plan estratégico institucional expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, así como los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de la filosofía institucional. **Aparece parcialmente detallado:** cuando el plan estratégico institucional expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, pero no muestra los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de la filosofía institucional. **Aparece, pero no detallado:** cuando el plan estratégico institucional no expone de manera explícita los diferentes ejes y ámbitos estratégicos, así como los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de su filosofía institucional. **No aparece:** No aparece información del plan estratégico institucional.
. Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (Dircom)	. Objetivos, estructura y funciones	**Visible y accesible:** cuando en la página web se puede ver y acceder fácilmente a la dirección de comunicación institucional pudiéndose conocer la información sobre sus objetivos y funciones, así como su composición y estructura organizativa. **Visible y parcialmente accesible:** cuando en la página web se puede ver la dirección de comunicación institucional, pero no se accede con cierta facilidad a la misma, lo que dificulta conocer sus objetivos y funciones, así como su composición y estructura organizativa. **Visible, pero no accesible:** cuando en la página web se puede ver la dirección de comunicación institucional, pero no se puede acceder a la dirección de comunicación institucional, por lo tanto, no se pueden conocer sobre sus objetivos y funciones, ni su composición y estructura organizativa. **No visible:** No se ve dentro de la estructura de la web.
	. Medios de contacto a disposición de los usuarios	**Aparece:** cuando en la página web aparecen los medios de contacto a disposición de los usuarios (correo electrónico, redes sociales, teléfono) **No aparece:** cuando en la página web aparecen los medios de contacto a disposición de los usuarios (correo electrónico, redes sociales, teléfono)

. Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	. Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	**Aparece y satisface:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación y la misma se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades; con las vías de contacto activas como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **Aparece y satisface parcialmente:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación y la misma se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades. Pero no contempla todas las vías de contacto como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **Aparece, pero no satisface:** cuando en la página web aparece la información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades, vías de contacto y comunicación pero la mismo no se muestra detallada, explícita y actualizada sobre el tipo de gobierno, estructura general y organizativa de la universidad; estructura académica y administrativa: desde el rector, vicerrectores, decanos, jefes de departamentos académicos y de servicios y recursos humanos, con sus respectivas nomenclaturas de cargos, funciones y responsabilidades. No contempla las vías de contacto como correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales como Zoom y Microsoft Teams, entre otras. **No aparece:** cuando en la página web no aparece información sobre la nomenclatura de cargos académicos, responsabilidades y vías de contacto y comunicación.
. Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje.	. Organización y estructura de la oferta formativa.	**Se comprende:** cuando la página web contiene información estructurada y explícita sobre la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), ofreciendo detalles claros en cuanto a: plan de estudios, créditos, asignaturas, competencias profesionales, salidas profesionales, prácticas, duración, objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión. **Se comprende parcialmente:** cuando la página web contiene información organizada y estructurada sobre la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), pero no explica adecuadamente sobre: el plan de estudios, los créditos, las asignaturas, las competencias profesionales, las salidas profesionales, las prácticas, duración, objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión. **No se comprende:** cuando la página web no organiza de manera adecuada y organizada la oferta formativa de la universidad: grado, posgrado, extensión (educación continuada), cursos de escuelas, centros asociados y sus diferentes modalidades (presenciales, semipresenciales, virtuales), y no ofrece detalles en cuanto a: plan de estudios, créditos, asignaturas, competencias profesionales, salidas profesionales, prácticas, duración, objetivos, plazas, precios, calendario académico y proceso de admisión.
. Perfil profesional del cuerpo docente.	. Información sobre los perfiles del cuerpo docente,	**Aparece detallada:** cuando la página web ofrece información explícita y completa del perfil personal y profesional del cuerpo docente, experiencias, compromisos

	responsabilidades, intereses formativos y de investigación	institucionales, reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, así como sus sitios web personales, todo ello con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web ofrece información explícita y completa del perfil personal y profesional del cuerpo docente, experiencias, compromisos institucionales, pero no amplia la información en relación con los reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, así como sus sitios web personales, todo ello con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web ofrece información del perfil personal y profesional del cuerpo docente, pero no informa sobre las experiencias, compromisos institucionales, reconocimientos académicos, salidas científicas, investigaciones, publicaciones, intereses y experiencia profesional, ni de sus sitios web personales, con sus correspondientes datos de contacto: correos electrónicos, redes sociales, y teléfonos. **No aparece**: cuando la página web no publica información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación.
. Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio Externos: alumnos, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	. Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	**Satisface:** cuando la página posee los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados, que facilitan la comunicación según los objetivos institucionales de la universidad y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos. Los medios y canales tales como: la INTRANET, el correo electrónico, las redes sociales (Instagram, Facebook, Twittes, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope, Ivoox), teléfonos, y fax, se incluye también el Portal de la Transparencia. **Satisface parcialmente:** cuando la página posee los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados que facilitan la comunicación según los objetivos institucionales de la universidad y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos, pero no todos están disponibles para los usuarios. **No satisface:** cuando la página no posee todos los vínculos y canales de comunicación e interacción adecuados, activos y actualizados, según los objetivos institucionales y las necesidades comunicativas e informativas de sus públicos internos y externos, además de no funcionar adecuadamente.
. Presentación de grupos de investigación, personal implicado	. Campo y líneas de investigación, publicaciones.	**Aparece detallada:** cuando la página web contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa: centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de tener la información actualizada y activos lo canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **Aparece parcialmente detallada:** cuando la página web contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa pero no especifica sobre centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de no tener toda la información actualizada y activos los canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **Aparece, pero no detallada:** cuando la página web no contiene información amplia, y explícita sobre el desarrollo de la investigación en la universidad y su estructura organizativa: centros e institutos de investigación, departamentos, direcciones, grupos de investigación, líneas

		de investigación por áreas de conocimiento, producción científica, gestión de la investigación, proyectos de investigación, publicaciones. Además de no tener la información actualizada y activos los canales de comunicación como correo electrónico y teléfono, redes sociales y subpáginas web de investigación. **No aparece:** cuando en la página web no aparece la presentación de grupos de investigación y personal implicado.
. Relación directa con los usuarios	. Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	**Accesible:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica que permite una relación directa con los usuarios y se puede acceder sin dificultad a las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos. **Accesible parcialmente:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica que permite una relación directa con los usuarios, pero no se puede acceder a todas las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos. **No accesible:** cuando la página web cuenta con un sistema de administración electrónica pero no permite una relación directa con los usuarios y no se puede acceder a las herramientas de servicio en línea como son: acceso y admisión, matrícula, pagos de créditos, expediente y trámites académicos.
. Facilidad de contacto o comunicación con la institución.	. Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	**Satisface:** cuando en la estructura organizativa de la web aparecen los links de contacto a la universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: información al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos. Todos tienen su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan. **Satisface parcialmente:** cuando en la estructura organizativa de la web aparecen los links de contacto a la universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: información al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos, pero no todos están activos. Tampoco todos tienen su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan. **No satisface:** cuando en la estructura organizativa de la web no aparecen todos los links de contacto a la universidad para dar respuesta a las necesidades e intereses de los públicos: información al estudiante, rectorado, decanatos, idiomas, medios de comunicación, registro, relaciones internacionales, servicios educativos, admisión, directorios profesores y administrativos, pero no todos están activos. Además de no tener su correo electrónico, teléfonos y subpáginas y los formularios cuando correspondan.
. Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación.	. Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	**Satisface:** cuando la página web posee los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales y se accede a: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox. Además de los correos electrónicos y los chats en línea. **Satisface parcialmente:** cuando la página web posee todos los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales, pero no se puede acceder por igual a todos: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox. Ni tampoco a todos los correos electrónicos y chats en línea. **No satisface:** cuando la página web no posee los enlaces activados, actualizados y directos a las redes sociales y no se accede a: Facebook, Twitter UPF, Instagram, YouTube, Linkedin, Flickr, Issuu, Periscope y Ivoox; ni los correos electrónicos y chats en línea.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
. Perfiles informativos orientado, a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores	. Facilidad de acceso al contenido personalizado.	**Aparece y es accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados y la misma facilita a través de las subpáginas acceder a los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **Aparece y es parcialmente accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados, pero no logra plenamente el acceso a través de las subpáginas a los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **Aparece, pero no accesible:** cuando en la página web aparecen los contenidos personalizados, pero no facilita a través de las subpáginas los perfiles informativos actualizados, adecuados y necesarios dirigido a profesores, alumnos, futuros alumnos e investigadores. **No aparece**: cuando en la página web no aparecen los perfiles informativos orientados, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores.
. Redacción y lenguaje	. Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	**Satisface:** cuando en la página web los textos se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, con un nivel de síntesis pertinente, lo que facilita la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos. **Satisface parcialmente:** cuando en la página web los textos se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, pero no con el nivel de síntesis adecuado que facilite la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos. **No satisface:** cuando en la página web los textos no se observan coherentes, claros, con buen estilo narrativo, admisibles y explicativos, ni con el nivel de síntesis necesario que facilite la comprensión, la lectura y el acceso a la información ofrecida a los públicos.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	. Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	**Satisface:** cuando la página web utiliza estos recursos de manera adecuada y bien estructurada, con un diseño interactivo que proporcione gran impacto visual y la convierte en una web moderna y notoria para potenciar sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios. **Satisface parcialmente:** cuando la página web utiliza estos recursos de manera adecuada y bien estructurada pero no con un diseño interactivo que proporcione un mayor impacto visual y convierta la web en moderna y notoria para potenciar sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios. **No satisface:** cuando la página web utiliza estos recursos, pero no de manera adecuada y bien estructurada, ni con un buen diseño interactivo, lo que afecta su impacto visual e impide que la web sea moderna y notoria perjudicando sus objetivos y la información ofrecida a los usuarios.
Calidad fotográfica	. Recorte, posición, color, adecuación al texto.	**Adecuada:** cuando la página web cuida y muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste son apropiados, así como la posición en perfecta relación armónica con el texto y el resto de los elementos que la acompañan. **Adecuada parcialmente:** cuando la página web cuida y muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste son adecuados, pero no logra una perfecta relación armónica con el texto y el resto de los elementos que la acompañan. **No adecuada:** cuando la página web no muestra fotografías de calidad, el recorte, el color y el contraste no son convenientes, así como una posición impropia en

		relación con el texto y el resto de los elementos que la acompañan.
Presencia de sección con infografía	. Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	**Aparecen adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas y los utiliza pertinentemente en toda su estructura según corresponda en relación con los contenidos informativos, propiciando que el sitio tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual permite una buena información y comunicación con los usuarios. **Aparecen parcialmente adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas y los utiliza en toda su estructura, pero no representan con exactitud los contenidos informativos, propiciando que el sitio no tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual dificulta la información y la comunicación con los usuarios. **Aparecen, pero no adecuados:** cuando en la página web aparecen gráficos, infografías y tablas, pero estos no son apropiados en relación con sus contenidos informativos, lo que no condiciona que el sitio tenga un alto nivel de representación e interactividad visual, lo cual afecta la comunicación e información de los usuarios. **No aparecen:** cuando en la web no aparecen tipos de gráficos, infografías y tablas.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Información de carácter nacional e internacional	. Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	**Aparece detallada:** cuando en el sitio web aparece información minuciosa de las relaciones interinstitucionales sobre intercambios académicos, proyectos de colaboración, convenios, y su alcance; así como la relación universidad-sociedad-empresa, acciones de responsabilidad social y acreditaciones establecidas. **Aparece parcialmente detallada:** cuando en el sitio web aparece información no muy extensa, ni precisa sobre las relaciones interinstitucionales, intercambios académicos, proyectos de colaboración, convenios, y su alcance; así como la relación universidad-sociedad-empresa, acciones de responsabilidad social y acreditaciones establecidas. **Aparece, pero no detallada:** cuando en el sitio web aparece información sobre las relaciones interinstitucionales sobre intercambios académicos, proyectos de colaboración, convenios, y su alcance; así como la relación universidad-sociedad-empresa, acciones de responsabilidad social y acreditaciones establecida, pero no se amplía, ni se precisa la información. **No Aparece:** No aparece información sobre vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial y acreditaciones establecidas.
	. Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	**Aparece detallada:** cuando en el sitio web aparece información actualizada y meticulosa del desarrollo de las relaciones internacionales y su impacto con universidades extranjeras, organismos internacionales, movilidad estudiantil y profesoral, proyectos, convenios académicos y acreditaciones establecidas. **Aparece parcialmente detallada:** cuando en el sitio web aparece información no muy actualizada y meticulosa sobre desarrollo de las relaciones internacionales y su impacto con universidades extranjeras, organismos internacionales, movilidad estudiantil y profesoral, proyectos, convenios académicos y acreditaciones establecidas. **Aparece, pero no detallada:** cuando en el sitio web aparece información del desarrollo de las relaciones internacionales y su impacto con universidades extranjeras, organismos internacionales, movilidad estudiantil y profesoral, proyectos y convenios académicos y acreditaciones establecidas, pero ni la amplia, ni la especifica.

		No aparece: cuando en la página web no aparece información sobre vínculos y proyectos con otras universidades internacionales y acreditaciones establecidas.
	. Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	**Aparece detallada:** cuando en el sitio web aparece información clara, actualizada y precisa sobre los grupos y redes de investigación, países, universidades, centros de investigación con sus respectivos datos de contacto. **Aparece parcialmente detallada:** cuando en el sitio web aparece información clara y actualizada sobre los grupos y redes de investigación, pero no se precisan todos los países, universidades y centros de investigación con sus respectivos datos de contacto. **Aparece, pero no detallada:** cuando en el sitio web aparece información sobre los grupos y redes de investigación países, universidades, centros de investigación con sus respectivos datos de contacto, pero no se amplía, ni se especifica. **No aparece:** cuando en el sitio no aparece información sobre grupos y redes de investigación internacional y contactos.

Anexo 3.3: Matriz resumen de análisis individual y comparativo de la entrevista en profundidad

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	**UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS**			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
BLOQUE I: PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN				
• **Objetivos de la comunicación**	- Lograr el posicionamiento y una imagen positiva de la universidad en la sociedad dominicana. - Ser de las primeras universidades con énfasis en los negocios, la tecnología y los servicios a partir de su misión y visión.	- Ser una universidad que proyecte y promueva el conocimiento a los diferentes públicos al que va dirigido. - Transmitir su misión, su visión y sus valores. - Mantener el posicionamiento de la universidad como una universidad de avanzada, desde el punto de vista de la investigación y de la generación de conocimiento. - Lograr la reputación positiva de la universidad.	- Dar a conocer los éxitos y objetivos docentes estratégicos de la universidad, - Dar a conocer a los resultados de sus investigaciones científicas a nivel de toda la sociedad. - Dar a conocer los procesos de Internacionalizació n que se llevan a cabo en la universidad. - Transmitir y potenciar la propia estrategia de la universidad, su identidad	- Dar a conocer los valores cristianos y humanistas, así como la aportación a la sociedad. - Potenciar la investigación y darla a conocer. La investigación es un pilar de la comunicación importantísimo - Comunicar una universidad abierta plural, lograr un posicionamiento destacado en la investigación a nivel catalán y de país. Comunicar un nuevo relato de marca, universidad diversa, abierta.
• **Plan estratégico de comunicación**	- No posee un plan estratégico. No hay un documento que lo defina. Las acciones se sustentan en los ejes del Plan	-No posee plan estratégico, se trabaja para eso. Han comenzado a trabajar con DIGEPLANTI, un Plan Estratégico de Comunicación.	-No tienen específicamente un Plan Estratégico de Comunicación, si poseen un Plan Estratégico Institucional. Se	-No poseen plan estratégico de comunicación, el mismo se encuentra en proceso de elaboración.

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	Estratégico Institucional. -Han existido planes estratégicos de comunicación en etapas anteriores. -Los antecedentes han sido siempre los planes estratégicos institucionales que se publican la página web.	-Han existido planes de comunicación, pero no con un enfoque estratégico. - No ha habido antecedentes de Planes Estratégicos de Comunicación, simples acciones de comunicación en el día a día. -Ha existido en etapas anteriores otros planes de comunicación.	trabaja en el plan de comunicación. - Cada año cambian los objetivos y hacen que estos sean más operativos. -Se tuvo en el pasado un Plan de Estratégico de Comunicación. Cada año cambian los objetivos y las dinámicas. Han existido otros planes de comunicación.	-Ha habido planes y líneas estratégicas. - Manuales de comportamiento, manual de marca, de políticas de marca de los sus valores asociados, también una guía de tono, de expresión. - Han existido otros planes de comunicación.
• **Diagnóstico de la comunicación**	-Se han realizado en etapas anteriores para analizar el posicionamiento de UNAPEC con relación a otras universidades del país. -La actividad comunicativa se mide visualizando la interacción de los jóvenes en las redes sociales. -Las variables tenidas en cuenta son: el liderazgo, su identidad, modernidad, excelencia, calidad y reconocimiento internacional. -La valoración es que hay que potenciar las estrategias de comunicación en función de los valores y atributos de UNAPEC.	-Si se han realizado diagnóstico de comunicación en etapas anteriores. -Están monitoreando las redes sociales y la prensa. - Se midieron variables tales como los canales de comunicación y difusión de los centros regionales, las redes sociales y la comunicación interna. -Se visualizaron problemas con la comunicación interna, problemas en la difusión de las cosas que genera la universidad.	- Sí se han realizado realizados diagnósticos de comunicación, lo han aplicado para evaluar gestión de comunicación. -La actividad comunicativa se mide con un monitoreo constante de los medios de comunicación, las redes sociales y hacemos clipping de prensa. - Las variables tenidas en cuenta son la identidad corporativa de la universidad, conocimiento de sus valores y éxitos, la calidad de la docencia e investigación.	-Se han realizado diagnóstico de comunicación, para evaluar el posicionamiento que tiene la universidad. Se han hecho subcontratando estructuras externas, básicamente con consultoras externas. -La actividad comunicativa se mide monitoreando las redes sociales, la prensa tradicional y la digital. El sitio web es fundamental para la información la comunicación. - Las variables tenidas en cuentas: Identidad, coherencia, relato, diseño visual.
BLOQUE II: DEPARTAMENTO DE COMUNICACION				
• **Posición en el organigrama universitaria**	-Depende directamente de la rectoría, primero está la junta de directores, la rectoría y luego la DirCom. Dependen de la rectoría para sus funciones.	- La dirección de comunicación está por debajo de la rectoría, vicerrectoría, alineada con los decanatos y direcciones generales	-La jefa del gabinete del Rector ostenta también el cargo de directora de comunicación y está integrada al equipo directivo (Consejo de Dirección) de la universidad.	-El departamento de comunicación ocupa un lugar preponderante. Depende del rector. La jefa del Gabinete del Rector es al mismo tiempo la Directora de Comunicación a

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	-Posibilita la buena interacción con el resto de los departamentos. -Se da de forma adecuada esa interacción por la cercanía a la rectoría.	-La comunicación se da una forma adecuada, a través de los diferentes canales de comunicación. La relación es arriba hacia abajo y viceversa, también de forma horizontal y diagonal.	Depende del Rector. La dirección de comunicación está integrada al Consejo de Dirección de la Universidad. - La Dirección de Comunicación ocupa un lugar preminente en el organigrama de la universidad.	partir de la nueva estructura organizacional. -La ubicación posibilita una buena interacción entre las Facultades y Decanatos y otras dependencias.
• **Funciones**	- Dirigir estratégicamente la comunicación, lograr una sinergia entre las aéreas del departamento, lograr la visibilidad de la universidad. -Administrar los procesos de comunicación de la universidad para el cumplimiento de su Plan Estratégico Institucional. - Gestionar su identidad corporativa.	- Gestionar la imagen y reptación de la universidad. - Mantener informado a los principales blancos de públicos sobre docencia e investigación y actividades de extensión que desarrolla la institución. - Velar por el buen uso los elementos de identidad visual y la marca universitaria.	- Dirigir estratégicamente todo el proceso de comunicación. -Gestionar la comunicación interna, relación con los diferentes públicos: estudiantes, PDI, PAS**.** -Gestionar la comunicación externa., -Gestionar las redes sociales corporativas -Gestionar la web institucional	- Mantener una relación directa y constante con la prensa la tradicional y la digital, la gestión de comunicación debe tener ese aspecto como crucial. -Gestionar la identidad y la cultura, así como la comunicación interna, el manejo de las redes sociales y todos los medios de comunicación interna y externa.
• **Presupuesto para la Comunicación**	-Se cuenta con un presupuesto que está asignado desde la rectoría anualmente. -El departamento de finanzas lo aglutinó y le asigna a la Dirección de Comunicación un presupuesto global. - Se considera que no es muy suficiente el presupuesto.	- Se tiene con un presupuesto para comunicación y a publicidad - El presupuesto se maneja a partir de la partida que la universidad asigna. Se quiere incluir en el próximo Plan Estratégico de Comunicación un presupuesto. -Se considera que no es suficiente el presupuesto.	-Sí se cuenta con un presupuesto que está asignado al gabinete de comunicación. - En el ámbito de comunicación hay unos costes que son anuales que se tienen en cuenta para la producción audiovisual. - Se considera que es bastante suficiente el presupuesto.	-La universidad cuenta con un presupuesto anual para todo el trabajo de comunicación, y nace del presupuesto general de la universidad. - Existen también unos costes asociados y presupuestado para la producciones e investigación. -El presupuesto se considera que es suficiente.
BLOQUE III: PÚBLICOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN				
• **Públicos**	-Los públicos internos son los docentes, colaboradores y los	-Los públicos internos son los estudiantes, profesores, y	-A nivel interno tenemos a los estudiantes, profesores	-Los públicos internos son: Los estudiantes: grado, posgrado,

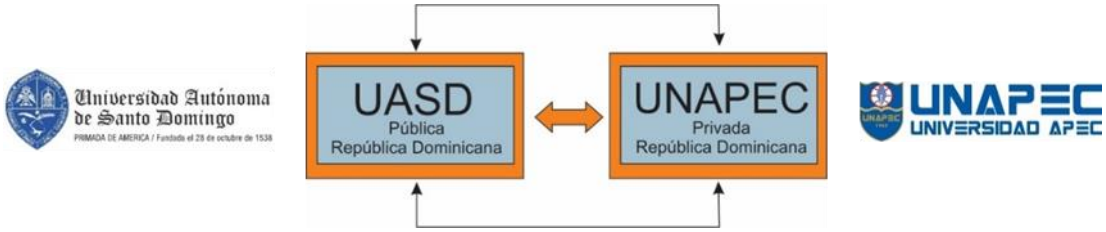
ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	académicos administrativos como son los decanos y directores de las escuelas -También a los estudiantes y dentro de ellos: a los estudiantes de grado, posgrado, centros asociados, educación continuada e idiomas -En los externos: empresas, ONG y los egresados.	personal administrativo -Los externos el sector empresarial y privado, el estado, el gobierno y nuestros egresados. -La relación con los stakeholders se da de forma adecuada. Hay una comunicación personalizada con cada público a través de las relaciones públicas y las redes sociales.	(personal docente investigador, PDI), personal administración y servicio (PAS). Tienen también un colectivo que es hibrido que son los ALUMNI. -Los externos, toda la sociedad, los futuros estudiantes, el propio alumni, la parte de estudiantes internacionales, empresas e instituciones, ONG, y los medios de comunicación.	maestrías y doctorados. Nacionales e internacionales. . Los alumnis . El PDI: Personal Docente Investigador . El PAS: Personal de Administración y Servicio. -Los externos: Los empleadores, la administración pública catalana.
• **Principales campañas de comunicación**	-Se han realizado campañas de comunicación institucional. -Campaña Yo soy UNAPEC a través de las redes sociales, enfocada a contar historias de personas que forman parte de la comunidad de la universidad. -Campaña VIDA EN UNAPEC una campaña informativa para dar a conocer los departamentos, carreras, bibliotecas y servicios a los estudiantes.	-Se realizan Campañas cuando están en proceso de evolución docente. -Hacen campaña de inducción a los nuevos colaboradores, campañas de prevención de desastres. -Se han hecho campañas para promover los valores de la universidad de manera individual, pero no se han hecho campañas de comunicación integral.	-Si se han realizado campañas de comunicación solo en el medio digital. al ser una marca de universidad reconocida el criterio es publicidad en papel 0, publicidad estática tampoco. Hacen publicidad únicamente a nivel on-line y no de manera general de la marca UPF si no con el objetivo de captar estudiantes en programas concretos, posgrados, nacionales e internacionales. Usan Google App y en las Redes Sociales.	-En realidad, lo que han realizado son más que campañas, acciones de comunicación muy puntuales. Pero no campañas de comunicación integral. -Esas acciones están concebidas básicamente para comunicar la oferta académica tanto nacional como internacional, sobre todo para las admisiones. -Se dirigen esas acciones a la captación de estudiantes para los diferentes programas académicos.
• **Canales y herramientas de comunicación**	-Se utiliza la INTRANET para el personal docente-administrativo y estudiantil. - El canal de comunicación interna más utilizado es el correo electrónico, y la intranet.	-El canal de comunicación interna más utilizado es la INTRANET, correos electrónicos, y ahora mismo se está utilizando el WhatsApp como ya comentaba por su versatilidad.	-El canal de comunicación interna más utilizado es el correo electrónico. Consideran que se van diversificando lo utiliza el profesorado y el personal administrativo. El estudiantado utiliza	-El canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico y la INTRANET. -El canal de comunicación externa es la web y las redes sociales. - Tienen canal de YouTube y sala de prensa.

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	- El canal de comunicación externa más utilizado es la web. -Existe una radio que hay dinamizar, tienen canal de YouTube, no poseen boletines internos y existe una sola revista. Los flujos y canales de comunicación no funcionan de manera adecuada.	- El canal de comunicación externa que más utilizamos es la página web, a través de ella se informa y comunica a todos los diferentes tipos de públicos. - Tienen el canal de TV UASDTV, periódico el universitario, periódico digital e impreso, así como revistas y boletines. Uso interno y externo.	las redes sociales. La que más utilizan es Instagram -El canal externo más utilizado es la Web de la universidad. Luego las notas de prensa y también desde luego las Redes Sociales. Facebook y Twitter. - Canal de YouTube, tienen un repositorio que se alimenta de muchos ámbitos.	-La comunicación entre los departamentos, facultades y decanatos fluye por los medios que se menciona y se da forma acertada. Se debe potenciar los medios digitales y los tradicionales, la cultura y comunicación interna.
BLOQUE IV: IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA				
• **Gestión de la identidad y cultura corporativa**	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria: calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta en sus estrategias, pero debe hacerlo de forma activa y proactiva en línea con sus lineamientos institucionales. -La universidad se comporta de manera adecuada con sus públicos, trabaja para brindar un servicio de calidad, en la infraestructura física, tecnológica y docente.	- Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria que son la calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta en sus estrategias lo gestiona a través de la comunicación, sus tácticas y acciones. Pero se requiere una gestión más eficiente. -La universidad en su comportamiento con relación a sus públicos más importantes, estudiante y profesores se comporta adecuadamente.	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria: calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización la dirección de comunicación lo tiene en cuenta en la estrategia de comunicación dando a conocer los éxitos de la universidad. -La universidad se proyecta adecuadamente en su comportamiento con relación a sus públicos.	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria que son la calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta y lo hace de forma estratégica poniéndolo en valor socialmente. -La universidad tiene una proyección adecuada en su comportamiento con relación a sus públicos. La calidad y la excelencia es un referente de imagen y reputación.

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Anexo 3.3: **Matrices de análisis comparativo de las páginas web de las universidades**

Análisis comparativo de las páginas web Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y Universidad APEC (UNAPEC)



CATEGORÍA 1– ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	UNAPEC	UASD	UNAPEC
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: (**X**) Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:
	Identidad visual de La web	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:

	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:

En dicha categoría las universidades evidencian un ***56,25%*** de semejanzas y un ***43,75%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-media,** y la *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) una valoración **media - alta,** en esta categoría sobre la base del comportamiento de los indicadores y descriptores.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	UNAPEC	UASD	UNAPEC
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: (**X)** Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: (**X**) No adecuado:
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece: (**X**)	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:
Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: (**X**) Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: (**X**) No visible:

	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

En esta categoría las universidades evidencian un ***56,25 %*** de semejanzas y un ***43,75%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media** y la *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) una valoración **media-media** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UNAPEC**	**UASD**	**UNAPEC**
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***100%*** de semejanzas en las categorías. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) y la *Universidad APEC* (privada de Republica Dominicana) presentan una evaluación **media - alta,** en esta categoría.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UNAPEC**	**UASD**	**UNAPEC**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface: (**X**)	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:
Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: (**X**) No adecuada:	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados Aparecen, pero no adecuados: (**X**) No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados (**X**) Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:

Se establece un ***100%*** de diferencias en la categoría. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-baja** y la *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) posee una valoración **media-media,** en esta categoría.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	UNAPEC	UASD	UNAPEC
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Apare detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: (**X**)	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

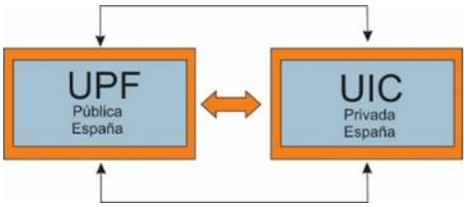
Se aprecia un ***66,66****%* de semejanzas y un ***33,33****%* de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media-baja** y la *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) una valoración **media-media,** en esta categoría.

Valoración comparativa UASD - UNAPEC

VALORACIÓN COMPARATIVA-PÁGINAS WEBS		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UASD**/Pública **República Dominicana**	**UNAPEC** /Privada **República Dominicana**
C1	Media-Media	Media-Alta
C2	Media	Media -Media
C3	Media-Alta	Media-Alta
C4	Media- Baja	Media-Media
C5	Media-Baja	Media-Media
Valoración global	**Media**	**Media- Media**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Análisis comparativo de las páginas web Universidad Pompeu Fabra (UPF) y Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona)



CATEGORÍA 1– ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UPF	UIC Barcelona	UPF	UIC Barcelona
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: (**X**) Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:
	Identidad visual de La web	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Aparece actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:

	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:

Las universidades evidencian un ***85,71%*** de semejanzas y un ***14,28%*** de diferencias. La *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) presenta una valoración **alta** y la Universidad *Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media-alta** en esta categoría.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UPF	**UIC Barcelona**	**UPF**	**UIC Barcelona**
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: () Adecuado parcialmente: () No adecuado: ()	Adecuado: () Adecuado parcialmente: () No adecuado: ()
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (X) Satisface parcialmente: () No satisface:	Satisface: (X) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: () Satisface parcialmente: () No satisface: ()	Satisface: () Satisface parcialmente: () No satisface: ()
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: (**X**) Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Aparece detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Aparecen detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:

Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: (**X**) Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible: (**X**)
	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:	Aparece: (**X**) No aparece:	Aparece: No aparece: (**X**)
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: (**X**) Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: (**X**) No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible: (**X**)	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:

		Accesible parcialmente: No accesible:		No accesible:	
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: () No satisface: ()	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: () No satisface: ()	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

En esta categoría las universidades evidencian un ***68,75 %*** de semejanzas y un ***31,25%*** de diferencias. La *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) presenta una valoración **alta** la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UPF	**UIC Barcelona**	**UPF**	**UIC Barcelona**
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece:	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece:	Aparece y es accesible: (**X**) Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece:	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece:
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***50%*** de semejanzas y un 50% de diferencias en estas categorías. La Universidad Pompeu Fabra (pública de España) presenta una valoración **alta** y la UIC Barcelona (privada de España) una estimación **media-alta** en esta categoría.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UPF	**UIC Barcelona**	**UPF**	**UIC Barcelona**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: (**X**) Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados (**X**) Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:

Se establece un ***66.66%*** *de semejanzas y un* ***33.3%*** de diferencias en la categoría. La Universidad Pompeu Fabra (pública de España) presenta una valoración **alta** y la Universidad Internacional de Cataluña (privada de España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UPF	**UIC Barcelona**	**UPF**	**UIC Barcelona**
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

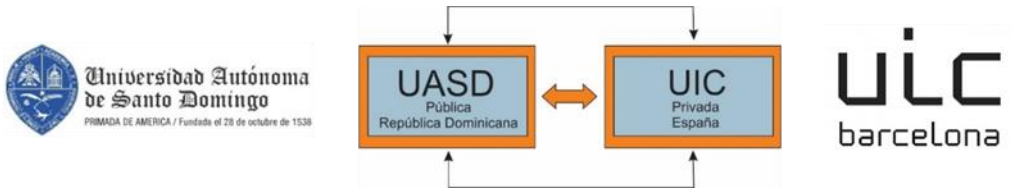
Se observa en dicha categoría un ***66,66***% de semejanzas y un ***33,3***% de diferencias. La *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) presenta una valoración **alta** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media-alta** en esta categoría.

Valoración comparativa UPF – UIC Barcelona

VALORACIÓN COMPARATIVA		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UPF**/Pública **España**	**UIC** /Privada **España**
C1	Alta	Media-Alta
C2	Alta	Media-Alta
C3	Alta	Media-Alta
C4	Alta	Media-Alta
C5	Alta	Media-Alta
Valoración global	**Alta**	**Media-Alta**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Análisis comparativo de las páginas web Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona)



1– CATEGORÍA ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UIC Barcelona**	**UASD**	**UIC Barcelona**

Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: (**X**) Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:
	Identidad visual de la web	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Aparece actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:
	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Las universidades evidencian un ***28,57*** % de semejanzas y ***71,42%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-media** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada España) una valoración **media -alta** en esta categoría.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UIC Barcelona**	**UASD**	**UIC Barcelona**
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece: (**X**)	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:
Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: (**X**) Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible: (**X**)
	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: No aparece: (**X**)
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece: ()	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece: ()	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: ()	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: ()
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.					
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:
Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Las universidades evidencian un ***56,25*** % de semejanzas y ***43,75%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media** y la Universidad Internacional de Cataluña (privada España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UIC Barcelona**	**UASD**	**UIC Barcelona**
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**)	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible:	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible:	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible:

		Aparece, pero no accesible: No aparece:	No aparece:	Aparece, pero no accesible: No aparece	No aparece:
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***100%*** de semejanzas en las categorías. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media - alta** al igual que la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada España), en esta categoría.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UIC Barcelona**	**UASD**	**UIC Barcelona**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface: (**X**)	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:
Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada: (**X**)	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparece adecuado: Aparecen parcialmente adecuados: Aparece, pero no adecuado: No aparece:	Aparece adecuado: Aparece parcialmente adecuado: Aparece, pero no adecuado: No aparece:	Aparece adecuado: Aparece parcialmente adecuados: Aparece, pero no adecuados: (**X**) No aparecen:	Aparece adecuados: Aparece parcialmente adecuados: (**X**) Aparece, pero no adecuados: No aparecen:

Se establece un ***100%*** de diferencias en la categoría. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-baja** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UIC Barcelona**	**UASD**	**UIC Barcelona**
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**)	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**)	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada:

		Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

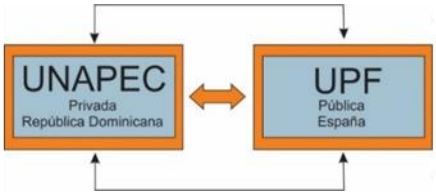
Se aprecia un ***33,33%*** de semejanzas y un ***66,66%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media-baja** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media-alta** en esta categoría.

Valoración comparativa UASD – UIC Barcelona

VALORACIÓN COMPARATIVA		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UASD**/Pública **República Dominicana**	**UIC Barcelona**/Privada **España**
C1	Media-Media	Media-Alta
C2	Media	Media-Alta
C3	Media-Alta	Media-Alta
C4	Media-Baja	Media-Alta
C5	Media-Baja	Media-Alta
Valoración global	**Media**	**Media-Alta**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Análisis comparativo Universidad APEC (UNAPEC) y Universidad Pompeu Fabra (UPF)



1– CATEGORÍA ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	UPF	UNAPEC	UPF
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: (**X**) Funcional parcialmente: No funcional:
	Identidad visual de la web	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:

	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

En dicha categoría las universidades evidencian un ***57,14%*** de semejanzas y un ***42,85%*** de diferencias. La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta un valoración **media-alta** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) una valoración **alta,** en esta categoría.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UPF**	**UNAPEC**	**UPF**
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente**:** (**X**) No adecuado:	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface**:**	Satisface**:** (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: (**X**) Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: (**X**) No visible:	Visible y accesible: (**X**) Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:

	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: (**X**) No aparece:
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: () No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: (**X**) Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario, con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Actualización y activación de otros canales de información y	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

herramientas de comunicación					

Las universidades evidencian un ***56,25* %** de semejanzas y un ***43,75%*** de diferencias

La Universidad APEC (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media -media y** la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) una valoración **alta** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UPF**	**UNAPEC**	**UPF**
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: (**X**) Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***50%*** de semejanzas y ***50%*** de diferencias en las categorías

La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media - alta** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) **alta,** en esta categoría.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UPF**	**UNAPEC**	**UPF**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:
Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados (**X**)	Aparecen adecuados: (**X**) Aparecen parcialmente adecuados

		No aparecen:	No aparecen:	Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:

Se establece un ***33.33%*** *de semejanzas y un* ***66.66%*** de diferencias en la categoría.

La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta un valoración **media-media** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) posee una valoración **alta,** en esta categoría.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	UPF	UNAPEC	UPF
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Apare detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Apare detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Apare detallada: () Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Aparece detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Aparece detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Aparece detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Aparece detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()	Aparece detallada: () Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: (**X**)	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: () Aparece, pero no detallada: () No aparece: ()

Se observa un ***33,33%*** de semejanzas y un ***66,66%*** de diferencias.

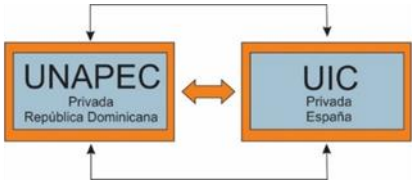
La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media-media** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) **alta,** en esta categoría.

Valoración comparativa UNAPEC – UPF

VALORACIÓN COMPARATIVA		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UNAPEC**/Privada **República Dominicana**	**UPF** /Pública **España**
C1	Media-Alta	Alta
C2	Media-Media	Alta
C3	Media-Alta	Alta
C4	Media-Media	Alta
C5	Media-Media	Alta
Valoración global	**Media-Media**	**Alta**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Matriz de análisis comparativo de las páginas web Universidad APEC (UNAPEC) y la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona)



1– CATEGORÍA ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UIC Barcelona**	**UNAPEC**	**UIC Barcelona**
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface: ()	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:
	Identidad visual de la web	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado, posgrado y extensión	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada:	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada:

		No aparece:	No aparece:	No aparece:	No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:
	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Se evidencia un ***71, 4%*** de semejanzas y un ***28,57%*** de diferencias. La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta un valoración **media-alta** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada España) una valoración **alta** en esta categoría.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UIC Barcelona**	**UNAPEC**	**UIC Barcelona**
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: (**X**) No adecuado:	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: (**X**) Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada: ()	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:

Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: (**X**) No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible: (*X*)
	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece: ()	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: (**X**) No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: (**X**) Aparece, pero no detallado: No aparece:
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece: (**X**)	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado: No aparece:
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula,	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente:	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente:	Accesible: Accesible parcialmente:	Accesible: Accesible parcialmente:

	solicitudes, trámites etc.	No accesible:	No accesible:	No accesible:	No accesible:
Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Las universidades evidencian un ***56,25* %** de semejanzas y un ***43,75%*** de diferencias.

La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media-media** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UIC Barcelona**	**UNAPEC**	**UIC Barcelona**
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece ()	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece:
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***100%*** de semejanzas en estas categorías. La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media – alta** al igual que la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) en esta categoría.

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UIC Barcelona**	**UNAPEC**	**UIC Barcelona**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: (**X**) Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: (**X**) Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:

Se establece un ***66.66%*** *de semejanzas y un* ***33.3%*** de diferencias en la categoría.

La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta un valoración **media-media** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media - alta** en esta categoría.

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UNAPEC	**UIC Barcelona**	**UNAPEC**	**UIC Barcelona**
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)	Apare detallada: (X) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

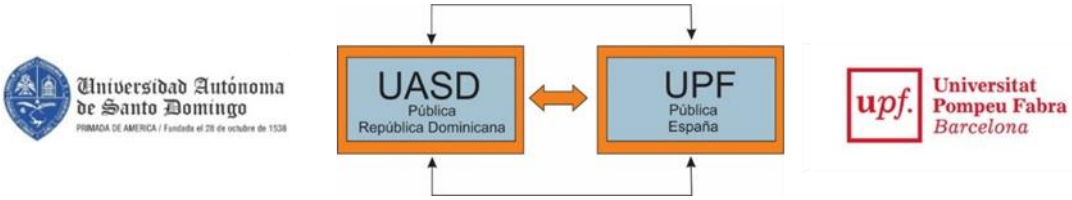
Se observa un ***66,66%*** de semejanzas y un ***33,3%*** de diferencias. La *Universidad APEC* (privada de República Dominicana) presenta una valoración **media-media** y la *Universidad Internacional de Cataluña* (privada de España) una valoración **media-alta** en esta categoría.

Valoración comparativa UNAPEC – UIC Barcelona

VALORACIÓN COMPARATIVA		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UNAPEC**/Privada **República Dominicana**	**UIC Barcelona**/Privada **España**
C1	Media-Alta	Alta
C2	Media-Media	Media-Alta
C3	Media-Alta	Media-Alta
C4	Media-Media	Media-Alta
C5	Media-Media	Media-Alta
Valoración global	**Media-Media**	**Media-Alta**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Matriz análisis comparativo de las páginas web Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y Universidad Pompeu Fabra (UPF)



1– CATEGORÍA ASPECTOS GENERALES

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UPF**	**UASD**	**UPF**
Identificación objetivos de la web	Propósito de la web Público receptor	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:
Diseño general de la web	Coherencia, uniformidad y consistencia	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: Baja:	Alta: Media: (**X**) Baja:	Alta: (**X**) Media: Baja:
	Comprensión de la estructura de navegación (Interfaz web)	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: No funcional:	Funcional: Funcional parcialmente: (**X**) No funcional:	Funcional: (**X**) Funcional parcialmente: No funcional:
	Identidad visual de La web	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Oferta formativa	Información sobre los últimos planes de estudios grado,	Apare detallada:	Apare detallada:	Apare detallada:	Apare detallada: (**X**)

	posgrado y extensión	Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Contenidos de actualización periódica	Información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica, actividades.	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: Aparece parcialmente actualizada: (**X**) Aparece, pero no actualizada: No aparece:	Apare actualizada: (**X**) Aparece parcialmente actualizada: Aparece, pero no actualizada: No aparece:
	Avances en materia formativa e investigadora.	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface plenamente: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface plenamente: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Las universidades evidencian un ***14,28%*** de semejanzas y un ***85,71%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-media** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública España) una valoración **alta** en esta categoría.

CATEGORÍA 2– IDENTIDAD, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	UPF	UASD	UPF
Visibilidad del logotipo (marca universitaria)	Representación del nombre. Legibilidad, ubicación.	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: (**X**) Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:	Adecuado: Adecuado parcialmente: No adecuado:
Coherencia de la identidad visual	Isotipo, logotipo, color.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
	Presencia de las normas de uso de la identidad visual corporativa	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:	Aparece adecuada: Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece: (**X**)	Aparece adecuada: (**X**) Aparece parcialmente adecuada: Aparece, no adecuada: No aparece:
	Apariencia de la identidad visual en la navegación	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente:	Coherente: Coherente parcialmente: No coherente: (**X**)	Coherente: (**X**) Coherente parcialmente: No coherente:
Historia y Filosofía Institucional	Información de la historia, y filosofía institucional	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: (**X**) Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:	Detallada: Detallada parcialmente: No detallada:
Plan estratégico institucional	Información del plan estratégico	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado:	Aparece detallado: (**X**) Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado:	Aparece detallado: () Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado:	Aparece detallado: Aparece parcialmente detallado: Aparece, pero no detallado:

		No aparece:	No aparece:	No aparece:	No aparece:
Visibilidad y accesibilidad a la dirección de comunicación institucional (DirCom)	Objetivos, estructura y funciones	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: Visible y parcialmente accesible: (**X**) Visible, pero no accesible: No visible:	Visible y accesible: (**X**) Visible y parcialmente accesible: Visible, pero no accesible: No visible:
	Medios de contacto a disposición de los usuarios	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece:	Aparece: No aparece: (**X**)	Aparece: (**X**) No aparece:
Estructura de los órganos de gobierno, autoridades académicas	Información de la nomenclatura de cargos académicos. Responsabilidades. Vías de contactos y comunicación.	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: Aparece y satisface parcialmente: (**X**) Aparece, pero no satisface: No aparece:	Aparece y satisface: (**X**) Aparece y satisface parcialmente: Aparece, pero no satisface: No aparece:
Oferta académica, créditos, modalidades de enseñanza aprendizaje	Organización y estructura de la oferta formativa.	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: (**X**) Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:	Se comprende: Se comprende parcialmente: No se comprende:
Perfil profesional del cuerpo docente	Información sobre los perfiles del cuerpo docente, responsabilidades, intereses formativos y de investigación	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación con los stakeholders Internos: alumnos, personal docente, investigadores personal colaboradores administrativos y de servicio. Externos: alumnis, instituciones, futuros alumnos, empresas públicas y privadas, administración pública, gobierno, públicos en general.	Formas de comunicación e interacción, canales utilizados	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:
Presentación de grupos de investigación, personal implicado	Campo y líneas de investigación, publicaciones.	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Aparece detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: (**X**) No aparece:	Aparece detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
Relación directa con los usuarios	Herramientas de admisión on-line, matrícula, solicitudes, trámites etc.	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: (**X**) Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:	Accesible: Accesible parcialmente: No accesible:

Facilidad de contacto o comunicación con la institución	Teléfonos, email, formulario), con cada uno de los departamentos para consultas, trámites administrativos u otro tipo de información.	Satisface: () Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: () Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: () Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:
Actualización y activación de otros canales de información y herramientas de comunicación	Redes sociales, herramientas de comunicación on-line).	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: (**X**) No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

|

En esta categoría las universidades evidencian un ***43,75 %*** de semejanzas y un ***56,25%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) una valoración **alta** en esta categoría.

CATEGORIA 3 – CONTENIDO Y REDACCIÓN

INDICADORES	DESCRIPTORES	UNIVERSIDADES			
		SEMEJANZAS		DIFERENCIAS	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	UPF	UASD	UPF
Perfiles informativos orientado, a los alumnos, futuros alumnos e investigadores	Facilidad de acceso al contenido personalizado.	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece	Aparece y es accesible: Aparece y es parcialmente accesible: (**X**) Aparece, pero no accesible: No aparece:	Aparece y es accesible: (**X**) Aparece y es parcialmente accesible: Aparece, pero no accesible: No aparece:
Redacción y lenguaje	Claridad del lenguaje que facilite la información ofrecida.	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:

Se establece un ***50%*** de semejanza y ***50%*** de diferencia en estas categorías. Por tanto, a partir del análisis de los indicadores, descriptores y teniendo en cuenta su correspondiente indización. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media - alta** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) una evaluación **alta.**

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UPF**	**UASD**	**UPF**
Uso de los recursos multimedios como complementos informativos a los usuarios	Videos, animaciones, galería de imágenes, chat, texto, sonido, para optimizar los objetivos del sitio web.	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface:	Satisface: Satisface parcialmente: No satisface: (**X**)	Satisface: (**X**) Satisface parcialmente: No satisface:

Calidad fotográfica	Recorte, posición, color, adecuación al texto.	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: No adecuada:	Adecuada: Adecuada parcialmente: (**X**) No adecuada:	Adecuada: (**X**) Adecuada parcialmente: No adecuada:
Presencia de sección con infografía	Tipos de gráficos, infografías, tablas en la web.	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:	Aparecen adecuados: Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: (**X**) No aparecen:	Aparecen adecuados: (**X**) Aparecen parcialmente adecuados: Aparecen, pero no adecuados: No aparecen:

Por lo mostrado anteriormente, se establece un ***100%*** de diferencias en la categoría. La **UASD** (pública de República Dominicana) presenta un valoración **media-baja** y la **UPF** (pública de España) posee una valoración **alta.**

CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

INDICADORES	**DESCRIPTORES**	**UNIVERSIDADES**			
		SEMEJANZAS		**DIFERENCIAS**	
		ÍNDICES (INDIZACIÓN)		ÍNDICES (INDIZACIÓN)	
		UASD	**UPF**	**UASD**	**UPF**
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades internacionales. Acreditaciones.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: (**X**) Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:
	Grupos y redes de investigación internacional. Contactos.	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:	Apare detallada: Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece: (**X**)	Apare detallada: (**X**) Aparece parcialmente detallada: Aparece, pero no detallada: No aparece:

Se aprecia un ***100%*** de diferencias. La *Universidad Autónoma de Santo Domingo* (pública de República Dominicana) presenta una valoración **media-baja** y la *Universidad Pompeu Fabra* (pública de España) una valoración **alta.**

Valoración comparativa UNAPEC – UIC Barcelona

VALORACIÓN COMPARATIVA		
	Universidad	
CATEGORÍAS	**UASD**/Pública República Dominicana	**UPF** /Pública España
C1	Media-Media	Alta
C2	Media	Alta
C3	Media-Alta	Alta
C4	Media-Baja	Alta
C5	Media-Baja	Alta
Valoración global	**Media**	**Alta**

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2

Anexo 4.1: Guion de la entrevista en profundidad realizada a los directores de comunicación en de las universidades objeto de estudio.

BLOQUE I PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Objetivos de la comunicación

1.- ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la universidad?
2.- ¿Considera usted que están alineados el Plan Estratégico de la Universidad con los Objetivos de Comunicación de la Universidad?
3.- ¿Cuál es el más importante y por qué?
4.- ¿Considera usted que esos objetivos se están cumpliendo, sí o no? ¿Por qué?
5.- ¿Esos objetivos se sustentan en la proyección estratégica institucional de la universidad?
6.- ¿Conoce las líneas generales de actuación de la universidad?

Plan estratégico de comunicación

1.- ¿Tiene la universidad un plan estratégico de comunicación?
2.- ¿Cuáles son los antecedentes del plan estratégico de comunicación? ¿Cada que tiempo se reformula el plan?
3.- ¿Cuántos planes estratégicos ha tenido la universidad teniendo en cuenta que son mutables en el tiempo?
4.- ¿Cuáles son las directrices del plan estratégico de comunicación?
5.- ¿Cómo comunica la universidad los diferentes ámbitos estratégicos contenido en su Plan Institucional?

Diagnóstico de la comunicación

1.- ¿Han realizado diagnóstico y/o auditorias de comunicación?
2.- ¿Cómo miden la actividad comunicativa?
3.- ¿Qué variables e indicadores se han utilizado para medir la comunicación?
4.- ¿Qué valoración existen de esos resultados?

BLOQUE II DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Posición en el organigrama universitaria

1.- ¿Qué lugar ocupa el departamento de comunicación en el organigrama de la universidad?
2.- ¿Considera que es funcional esa ubicación? ¿Por qué?
3.- ¿Esa ubicación posibilita una buena interacción con el resto de los departamentos, o áreas?
4.- ¿Como considera que se da esa relación comunicacional entre la rectoría, gabinete del rector, vicerrectores, decanos y jefes de departamentos?

Funciones

1.- ¿Cuáles son las funciones del departamento de comunicación? ¿Qué nivel de autonomía tiene el departamento?
2.- ¿Cuáles son las funciones del director de comunicación?
3.- ¿Considera que están bien definidas las funciones?
4.- ¿Qué estructura tiene el departamento?
5.- ¿Como interactúa el departamento con el resto de la universidad y las autoridades académicas, como es el vínculo?
6.- En el plan estratégico institucional de la UPF están presentes estos ámbitos: Docencia, investigación, entorno y proyección, financiación y gobernanza. ¿Cómo consideras que estos ámbitos son manejados desde el punto de vista de la comunicación?

Presupuesto para la Comunicación

1.- ¿Cuentan con algún presupuesto anual para el manejo de la comunicación?
2.- ¿Como realizan el manejo del presupuesto para el manejo de la comunicación?
3.- ¿Es suficiente el presupuesto desde el punto de vista logístico?

Contratación Externa en Comunicación

1.- ¿Realizan algún tipo de contratación externa?
2.- ¿Qué ha evaluado la auditoria o el diagnóstico de comunicación,
el mismo cubrió todo el aparato institucional de la universidad?
Percepción de los públicos, notoriedad, comunicación interna, comunicación externa.
3.- ¿Qué objetivo tiene la contratación externa?
4.- ¿En qué área la utilizan?

BLOQUE III PÚBLICOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Públicos

1.- ¿Cuáles son los públicos de la universidad?
2.- ¿Y los más importantes?
3.- ¿Cómo considera que se da esa relación entre la universidad y sus stakeholders
más importantes? ¿Diferenciación de la comunicación con cada público?
4.- ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados en ese vínculo
con los públicos tanto internos como externos?
5.- ¿Con relación a las redes sociales, cual es la red que más utiliza la universidad?

Principales campañas de comunicación

1. ¿Han realizado campañas de comunicación integral?
2. ¿Cuáles han sido las campañas?
3. ¿A qué público dirigen las campañas y con qué objetivos?

- Canales y herramientas de comunicación

1.- ¿Considera que el flujo y canales de comunicación interna fluye de manera adecuada?
2.- ¿Cuál es el canal de comunicación interna más utilizado?
3.- ¿Cuál es el canal de comunicación externa que más se utilizan?
4.- ¿Tienen ustedes canal de TV, Radio Universitaria, ¿etc?
5.- ¿Cómo considera que fluye la comunicación entre los departamentos, facultades, decanatos?
6.- ¿Qué herramientas de comunicación emplean?

BLOQUE IV IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA

1.- ¿Cuál considera es el atributo diferenciador de la Universidad Pompeu Fabra
desde el punto de vista de su identidad?
2.- ¿Cómo considera que comunica la universidad, su historia, su misión, su visión y valores?
3.- ¿Qué objetivo tendría que sea público el Manual de Identidad Visual?
4 - Hay 5 variables que deben gestionar las universidades en función de su imagen y reputación
universitaria que son la calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y
recursos, inserción social, y la internacionalización como variable transversal.
¿Cómo considera que la universidad debe gestionar estas variables?
5.- ¿Cómo se considera que se proyecta la universidad en su comportamiento con relación
a sus públicos más importantes, estudiante y profesores? Me refiero a las condiciones
que crea para la docencia, condiciones de trabajo, ¿infraestructura etc.?
6.- ¿Qué hace acciones realiza la universidad para desarrollar su vínculo con la sociedad
desde el punto de vista de la responsabilidad social?
7.- ¿Cómo el conocimiento de los rankings coadyuva a la conformación de una estrategia
de desarrollo que permita un mejor posicionamiento de la universidad?

Anexo 4.2: **Matriz resumen de análisis individual y comparativo de la entrevista en profundidad**

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	DIRCOM UASD	DIRCOM UPF	DIRCOM UIC
BLOQUE I: PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN				
• **Objetivos de la comunicación**	- Lograr el posicionamiento y una imagen positiva de la universidad en la sociedad dominicana. - Ser de las primeras universidades con énfasis en los negocios, la tecnología y los servicios a partir de su misión y visión.	- Ser una universidad que proyecte y promueva el conocimiento a los diferentes públicos al que va dirigido. - Transmitir su misión, su visión y sus valores. - Mantener el posicionamiento de la universidad como una universidad de avanzada, desde el punto de vista de la investigación y de la generación de conocimiento. - Lograr la reputación positiva de la universidad.	- Dar a conocer los éxitos y objetivos docentes estratégicos de la universidad, - Dar a conocer a los resultados de sus investigaciones científicas a nivel de toda la sociedad. - Dar a conocer los procesos de Internacionalización que se llevan a cabo en la universidad. - Transmitir y potenciar la propia estrategia de la universidad, su identidad	- Dar a conocer los valores cristianos y humanistas, así como la aportación a la sociedad. - Potenciar la investigación y darla a conocer. La investigación es un pilar de la comunicación importantísimo - Comunicar una universidad abierta plural, lograr un posicionamiento destacado en la investigación a nivel catalán y de país. Comunicar un nuevo relato de marca, universidad diversa, abierta.
• **Plan estratégico de comunicación**	- No posee un plan estratégico. No hay un documento que lo defina. Las acciones se sustentan en los ejes del Plan Estratégico Institucional. -Han existido planes estratégicos de comunicación en etapas anteriores. -Los antecedentes han sido siempre los planes estratégicos institucionales que se publican la página web.	-No posee plan estratégico, se trabaja para eso. Han comenzado a trabajar con DIGEPLANTI, un Plan Estratégico de Comunicación. -Han existido planes de comunicación, pero no con un enfoque estratégico. - No ha habido antecedentes de Planes Estratégicos de Comunicación, simples acciones de comunicación en el día a día. -Ha existido en etapas anteriores otros planes de comunicación.	-No tienen específicamente un Plan Estratégico de Comunicación, si poseen un Plan Estratégico Institucional. Se trabaja en el plan de comunicación. - Cada año cambian los objetivos y hacen que estos sean más operativos. -Se tuvo en el pasado un Plan de Estratégico de Comunicación. Cada año cambian los objetivos y las dinámicas. Han existido otros planes de comunicación.	-No poseen plan estratégico de comunicación, el mismo se encuentra en proceso de elaboración. -Ha habido planes y líneas estratégicas. -Manuales de comportamiento, manual de marca, de políticas de marca de los sus valores asociados, también una guía de tono, de expresión. - Han existido otros planes de comunicación.
• **Diagnóstico de la comunicación**	-Se han realizado en etapas anteriores para analizar el posicionamiento de UNAPEC con relación a otras	-Si se han realizado diagnóstico de comunicación en etapas anteriores. -Están monitoreando las	- Sí se han realizado realizados diagnósticos de comunicación, lo han aplicado para	-Se han realizado diagnóstico de comunicación, para evaluar el posicionamiento que tiene la universidad. Se han

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	universidades del país. -La actividad comunicativa se mide visualizando la interacción de los jóvenes en las redes sociales. -Las variables tenidas en cuenta son: el liderazgo, su identidad, modernidad, excelencia, calidad y reconocimiento internacional. -La valoración es que hay que potenciar las estrategias de comunicación en función de los valores y atributos de UNAPEC.	redes sociales y la prensa. - Se midieron variables tales como los canales de comunicación y difusión de los centros regionales, las redes sociales y la comunicación interna. -Se visualizaron problemas con la comunicación interna, problemas en la difusión de las cosas que genera la universidad.	evaluar gestión de comunicación. -La actividad comunicativa se mide con un monitoreo constante de los medios de comunicación, las redes sociales y hacemos clipping de prensa. - Las variables tenidas en cuenta son la identidad corporativa de la universidad, conocimiento de sus valores y éxitos, la calidad de la docencia e investigación.	hecho subcontratando estructuras externas, básicamente con consultoras externas. -La actividad comunicativa se mide monitoreando las redes sociales, la prensa tradicional y la digital. El sitio web es fundamental para la información la comunicación. - Las variables tenidas en cuentas: Identidad, coherencia, relato, diseño visual.
BLOQUE II: DEPARTAMENTO DE COMUNICACION				
• **Posición en el organigrama universitaria**	-Depende directamente de la rectoría, primero está la junta de directores, la rectoría y luego la DirCom. Dependen de la rectoría para sus funciones. -Posibilita la buena interacción con el resto de los departamentos. -Se da de forma adecuada esa interacción por la cercanía a la rectoría.	- La dirección de comunicación está por debajo de la rectoría, vicerrectoría, alineada con los decanatos y direcciones generales -La comunicación se da una forma adecuada, a través de los diferentes canales de comunicación. La relación es arriba hacia abajo y viceversa, también de forma horizontal y diagonal.	-La jefa del gabinete del Rector ostenta también el cargo de directora de comunicación y está integrada al equipo directivo (Consejo de Dirección) de la universidad. Depende del Rector. La dirección de comunicación está integrada al Consejo de Dirección de la Universidad. - La Dirección de Comunicación ocupa un lugar preminente en el organigrama de la universidad.	-El departamento de comunicación ocupa un lugar preponderante. Depende del rector. La jefa del Gabinete del Rector es al mismo tiempo la Directora de Comunicación a partir de la nueva estructura organizacional. -La ubicación posibilita una buena interacción entre las Facultades y Decanatos y otras dependencias.
• **Funciones**	- Dirigir estratégicamente la comunicación, lograr una sinergia entre las aéreas del departamento, lograr la visibilidad de la universidad. -Administrar los procesos de	- Gestionar la imagen y reptación de la universidad. - Mantener informado a los principales blancos de públicos sobre docencia e investigación y actividades de	- Dirigir estratégicamente todo el proceso de comunicación. -Gestionar la comunicación interna, relación con los diferentes públicos:	- Mantener una relación directa y constante con la prensa la tradicional y la digital, la gestión de comunicación debe tener ese aspecto como crucial.

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
	comunicación de la universidad para el cumplimiento de su Plan Estratégico Institucional. - Gestionar su identidad corporativa.	extensión que desarrolla la institución. - Velar por el buen uso los elementos de identidad visual y la marca universitaria.	estudiantes, PDI, PAS**.** -Gestionar la comunicación externa., -Gestionar las redes sociales corporativas -Gestionar la web institucional	-Gestionar la identidad y la cultura, así como la comunicación interna, el manejo de las redes sociales y todos los medios de comunicación interna y externa.
• **Presupuesto para la Comunicación**	-Se cuenta con un presupuesto que está asignado desde la rectoría anualmente. -El departamento de finanzas lo aglutinó y le asigna a la Dirección de Comunicación un presupuesto global. - Se considera que no es muy suficiente el presupuesto.	- Se tiene con un presupuesto para comunicación y a publicidad - El presupuesto se maneja a partir de la partida que la universidad asigna. Se quiere incluir en el próximo Plan Estratégico de Comunicación un presupuesto. -Se considera que no es suficiente el presupuesto.	-Sí se cuenta con un presupuesto que está asignado al gabinete de comunicación. - En el ámbito de comunicación hay unos costes que son anuales que se tienen en cuenta para la producción audiovisual. - Se considera que es bastante suficiente el presupuesto.	-La universidad cuenta con un presupuesto anual para todo el trabajo de comunicación, y nace del presupuesto general de la universidad. - Existen también unos costes asociados y presupuestado para la producciones e investigación. -El presupuesto se considera que es suficiente.
BLOQUE III: PÚBLICOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN				
• **Públicos**	-Los públicos internos son los docentes, colaboradores y los académicos administrativos como son los decanos y directores de las escuelas -También a los estudiantes y dentro de ellos: a los estudiantes de grado, posgrado, centros asociados, educación continuada e idiomas -En los externos: empresas, ONG y los egresados.	-Los públicos internos son los estudiantes, profesores, y personal administrativo -Los externos el sector empresarial y privado, el estado, el gobierno y nuestros egresados. -La relación con los stakeholders se da de forma adecuada. Hay una comunicación personalizada con cada público a través de las relaciones públicas y las redes sociales.	-A nivel interno tenemos a los estudiantes, profesores (personal docente investigador, PDI), personal administración y servicio (PAS). Tienen también un colectivo que es hibrido que son los ALUMNI. -Los externos, toda la sociedad, los futuros estudiantes, el propio alumni, la parte de estudiantes internacionales, empresas e instituciones, ONG, y los medios de comunicación.	-Los públicos internos son: Los estudiantes: grado, posgrado, maestrías y doctorados. Nacionales e internacionales. . Los alumnis . El PDI: Personal Docente Investigador . El PAS: Personal de Administración y Servicio. -Los externos: Los empleadores, la administración pública catalana.

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	**DIRCOM UASD**	**DIRCOM UPF**	**DIRCOM UIC**
• **Principales campañas de comunicación**	-Se han realizado campañas de comunicación institucional. -Campaña Yo soy UNAPEC a través de las redes sociales, enfocada a contar historias de personas que forman parte de la comunidad de la universidad. -Campaña VIDA EN UNAPEC una campaña informativa para dar a conocer los departamentos, carreras, bibliotecas y servicios a los estudiantes.	-Se realizan Campañas cuando están en proceso de evolución docente. -Hacen campaña de inducción a los nuevos colaboradores, campañas de prevención de desastres. -Se han hecho campañas para promover los valores de la universidad de manera individual, pero no se han hecho campañas de comunicación integral.	-Si se han realizado campañas de comunicación solo en el medio digital. al ser una marca de universidad reconocida el criterio es publicidad en papel 0, publicidad estática tampoco. Hacen publicidad únicamente a nivel on-line y no de manera general de la marca UPF si no con el objetivo de captar estudiantes en programas concretos, posgrados, nacionales e internacionales. Usan Google App y en las Redes Sociales.	-En realidad, lo que han realizado son más que campañas, acciones de comunicación muy puntuales. Pero no campañas de comunicación integral. -Esas acciones están concebidas básicamente para comunicar la oferta académica tanto nacional como internacional, sobre todo para las admisiones. -Se dirigen esas acciones a la captación de estudiantes para los diferentes programas académicos.
• **Canales y herramientas de comunicación**	-Se utiliza la INTRANET para el personal docente-administrativo y estudiantil. - El canal de comunicación interna más utilizado es el correo electrónico, y la intranet. - El canal de comunicación externa más utilizado es la web. -Existe una radio que hay dinamizar, tienen canal de YouTube, no poseen boletines internos y existe una sola revista. Los flujos y canales de comunicación no funcionan de manera adecuada.	-El canal de comunicación interna más utilizado es la INTRANET, correos electrónicos, y ahora mismo se está utilizando el WhatsApp como ya comentaba por su versatilidad. - El canal de comunicación externa que más utilizamos es la página web, a través de ella se informa y comunica a todos los diferentes tipos de públicos. - Tienen el canal de TV UASDTV, periódico el universitario, periódico digital e impreso, así como revistas y boletines. Uso interno y externo.	-El canal de comunicación interna más utilizado es el correo electrónico. Consideran que se van diversificando lo utiliza el profesorado y el personal administrativo. El estudiantado utiliza las redes sociales. La que más utilizan es Instagram -El canal externo más utilizado es la Web de la universidad. Luego las notas de prensa y también desde luego las Redes Sociales. Facebook y Twitter. - Canal de YouTube, tienen un repositorio que se alimenta de muchos ámbitos.	-El canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico y la INTRANET. -El canal de comunicación externa es la web y las redes sociales. - Tienen canal de YouTube y sala de prensa. -La comunicación entre los departamentos, facultades y decanatos fluye por los medios que se menciona y se da forma acertada. Se debe potenciar los medios digitales y los tradicionales, la cultura y comunicación interna.

ESTRUCTURA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASOS			
	DIRCOM UNAPEC	DIRCOM UASD	DIRCOM UPF	DIRCOM UIC
BLOQUE IV: IMAGEN Y REPUTACIÓN UNIVERSITARIA				
• **Gestión de la identidad y cultura corporativa**	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria: calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta en sus estrategias, pero debe hacerlo de forma activa y proactiva en línea con sus lineamientos institucionales. -La universidad se comporta de manera adecuada con sus públicos, trabaja para brindar un servicio de calidad, en la infraestructura física, tecnológica y docente.	- Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria que son la calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta en sus estrategias lo gestiona a través de la comunicación, sus tácticas y acciones. Pero se requiere una gestión más eficiente. -La universidad en su comportamiento con relación a sus públicos más importantes, estudiante y profesores se comporta adecuadamente.	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria: calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización la dirección de comunicación lo tiene en cuenta en la estrategia de comunicación dando a conocer los éxitos de la universidad. -La universidad se proyecta adecuadamente en su comportamiento con relación a sus públicos.	-Las 5 variables que deben gestionar la universidad en función de su imagen y reputación universitaria que son la calidad en la docencia, excelencia en investigación, infraestructura y recursos, inserción social, y la internacionalización, l a dirección de comunicación lo tiene en cuenta y lo hace de forma estratégica poniéndolo en valor socialmente. -La universidad tiene una proyección adecuada en su comportamiento con relación a sus públicos. La calidad y la excelencia es un referente de imagen y reputación.

Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Anexo 4.3: Gráficos comparativos de semejanzas y diferencias en la gestión de comunicación de las universidades a partir de las entrevistas realizadas a los directores de comunicación

Universidad APEC – Universidad Autónoma de Santo Domingo

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

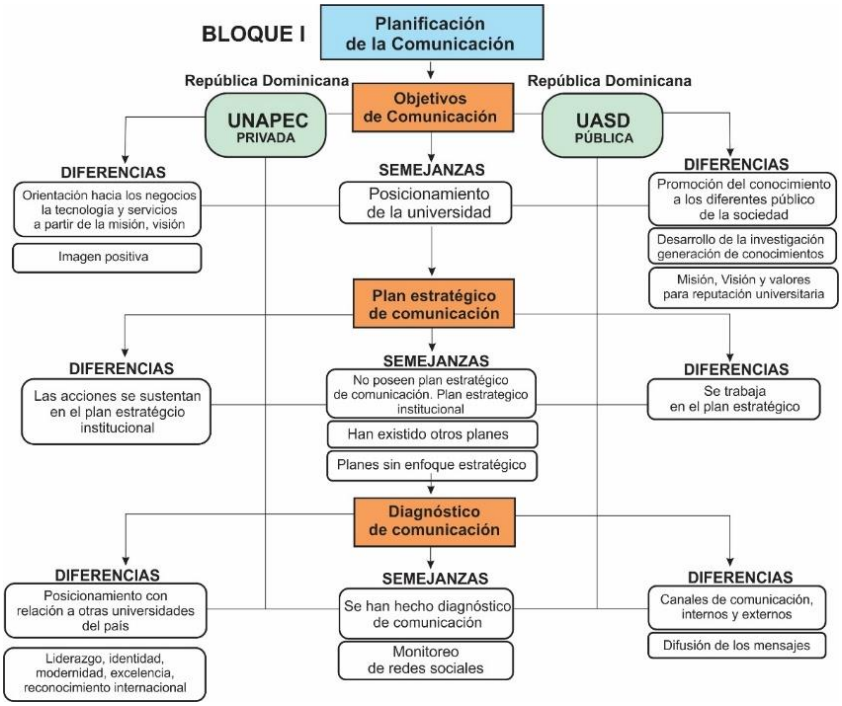


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

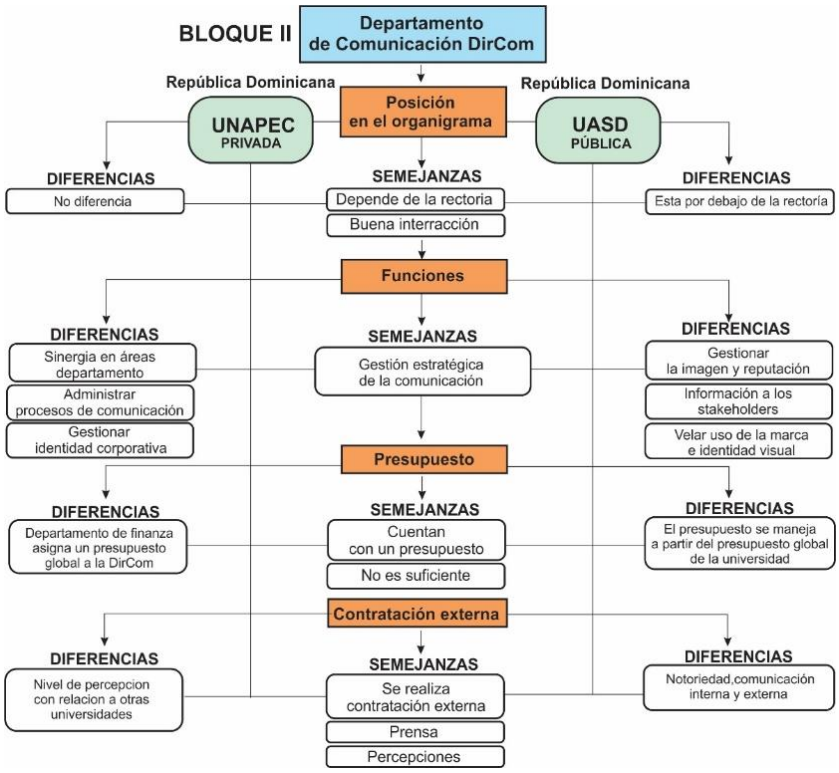


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

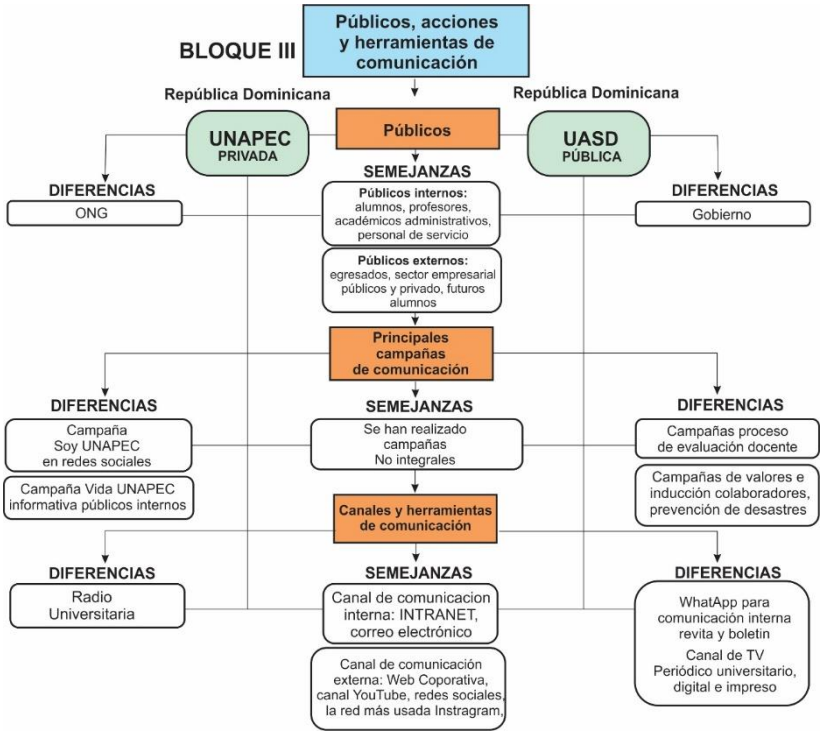
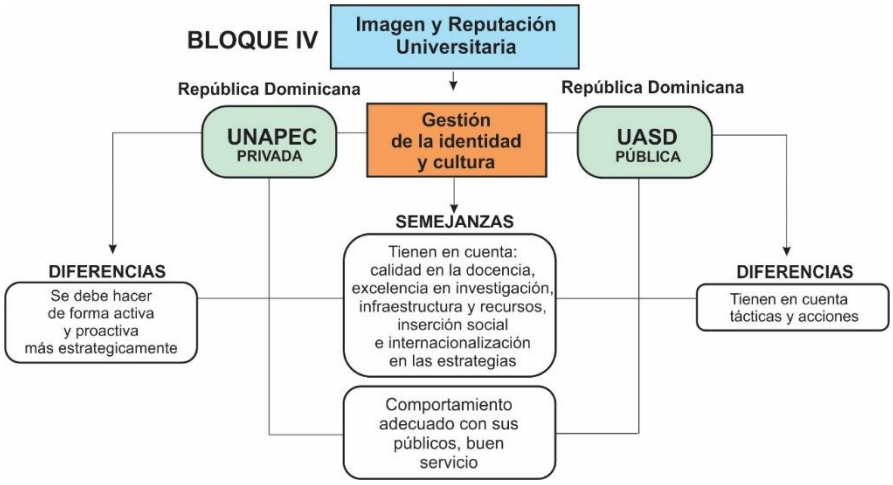


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

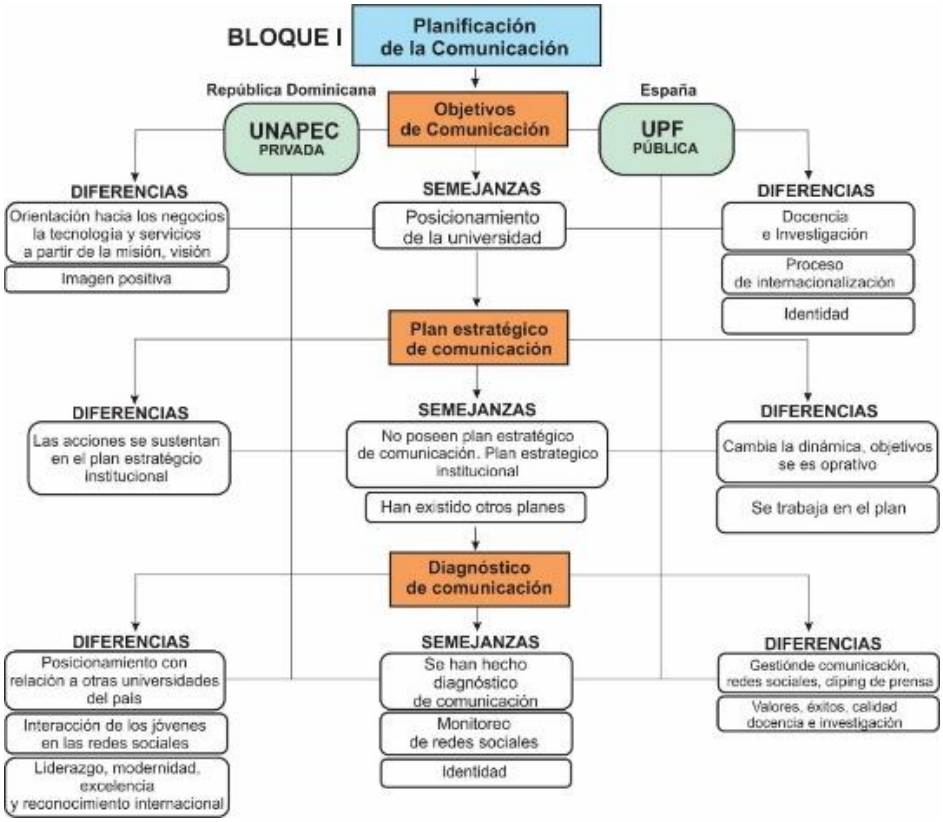


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

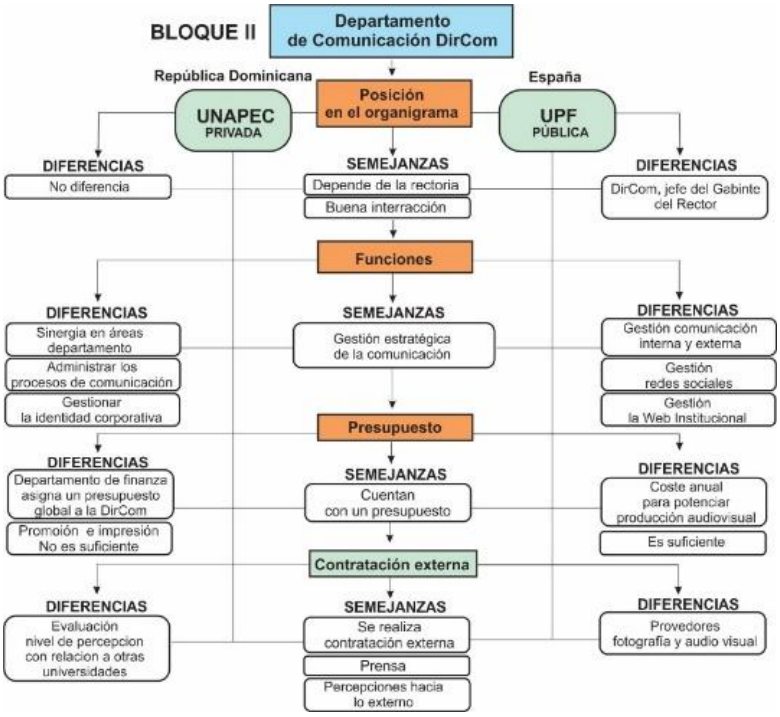


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

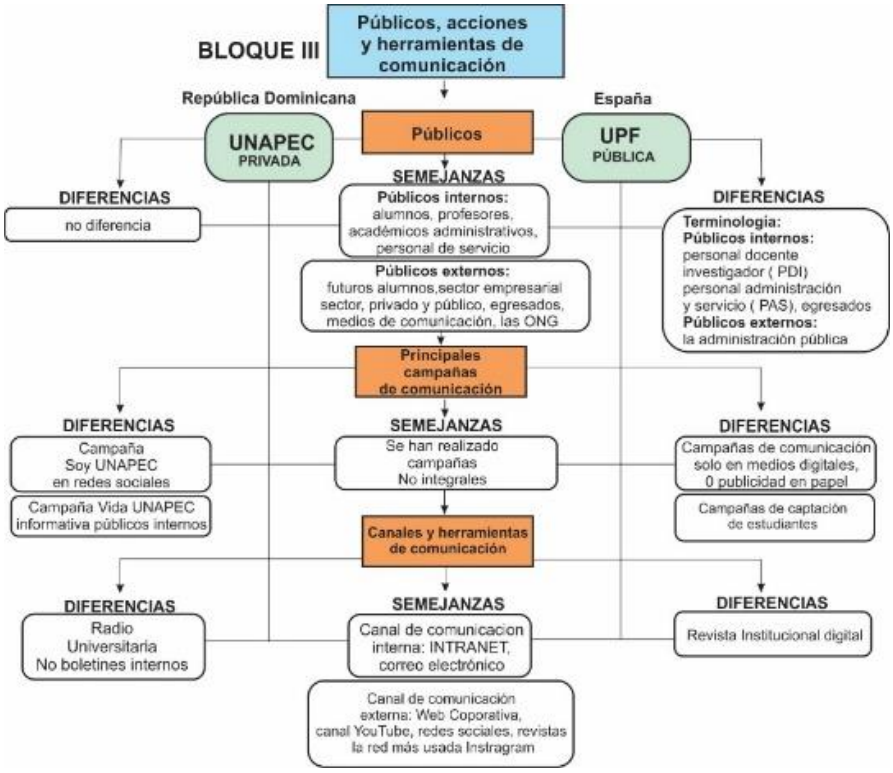
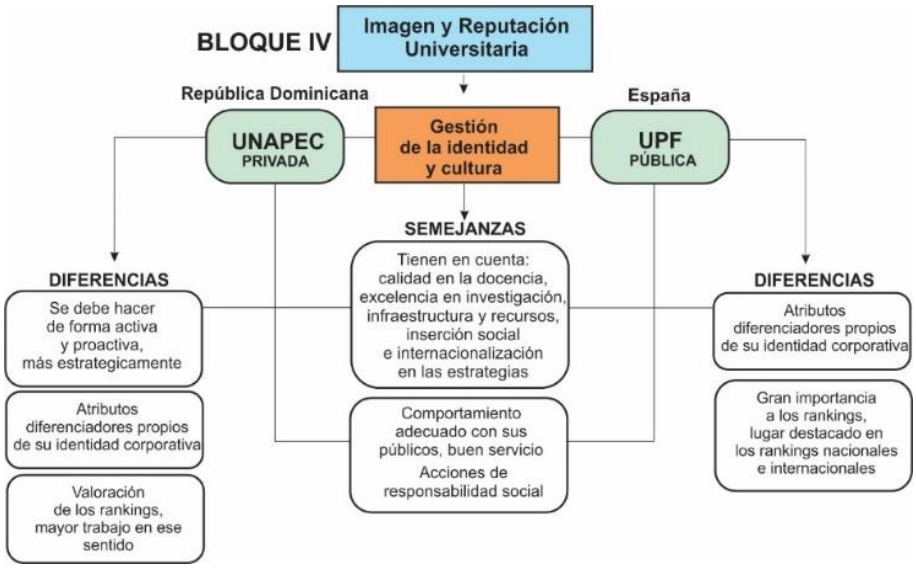


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

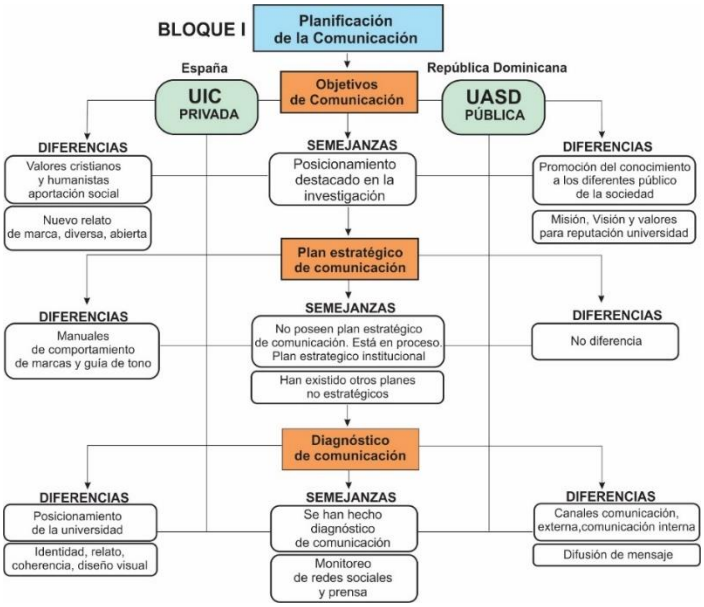


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

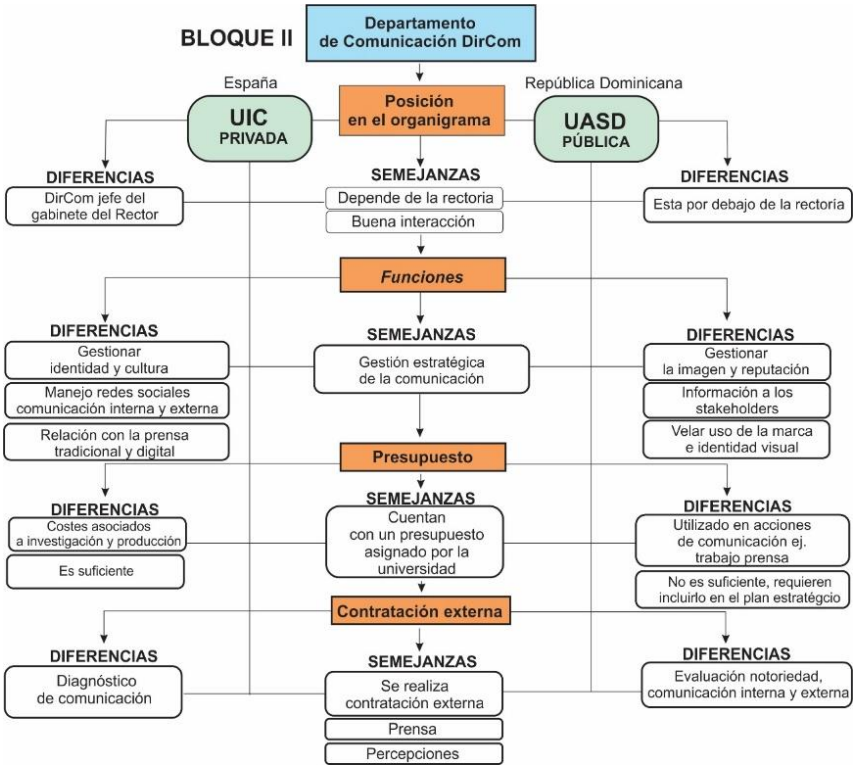


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

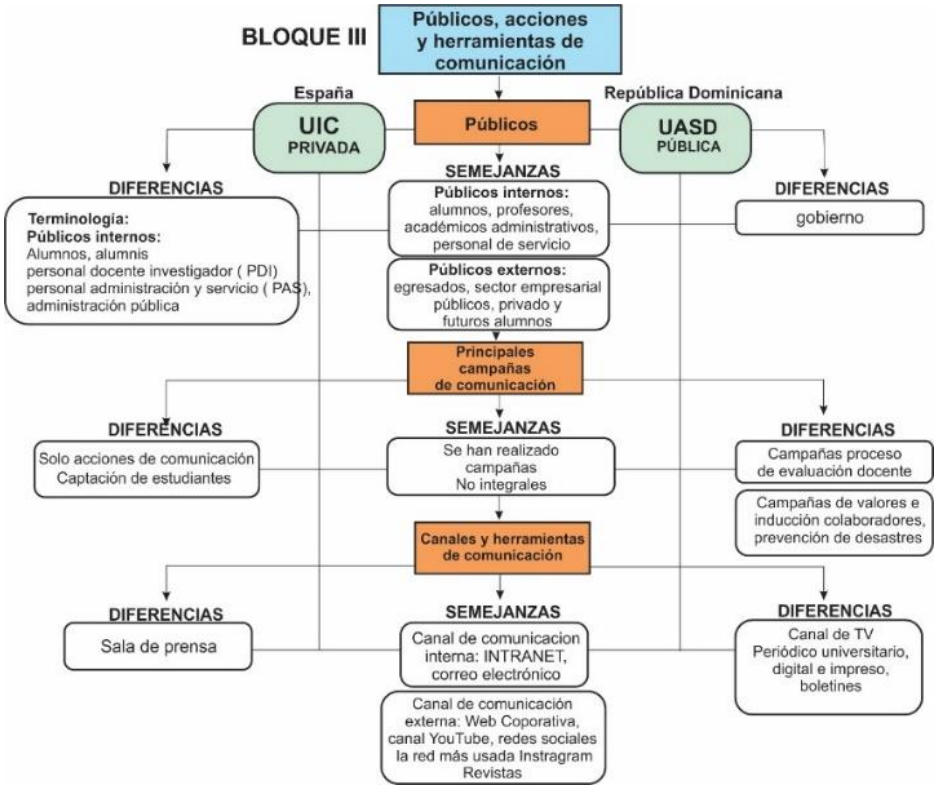
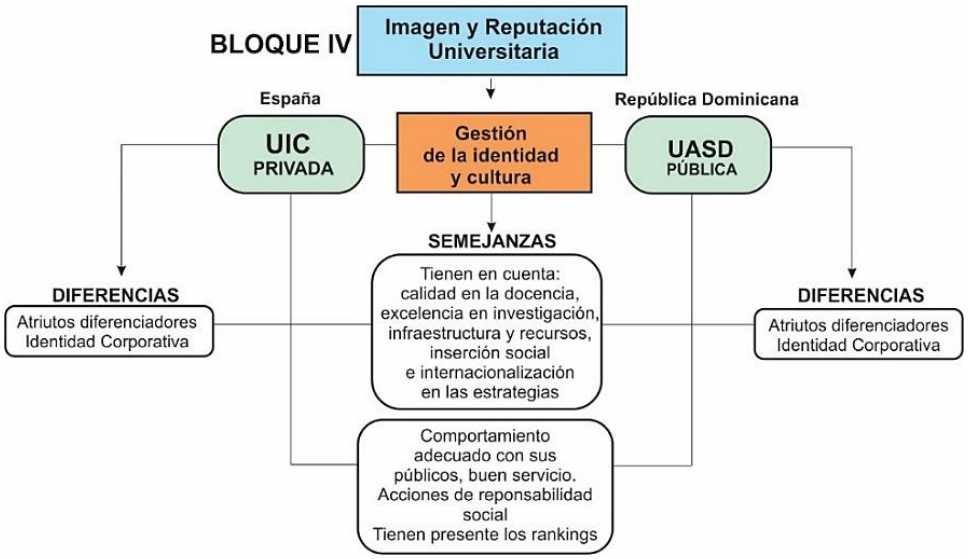


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

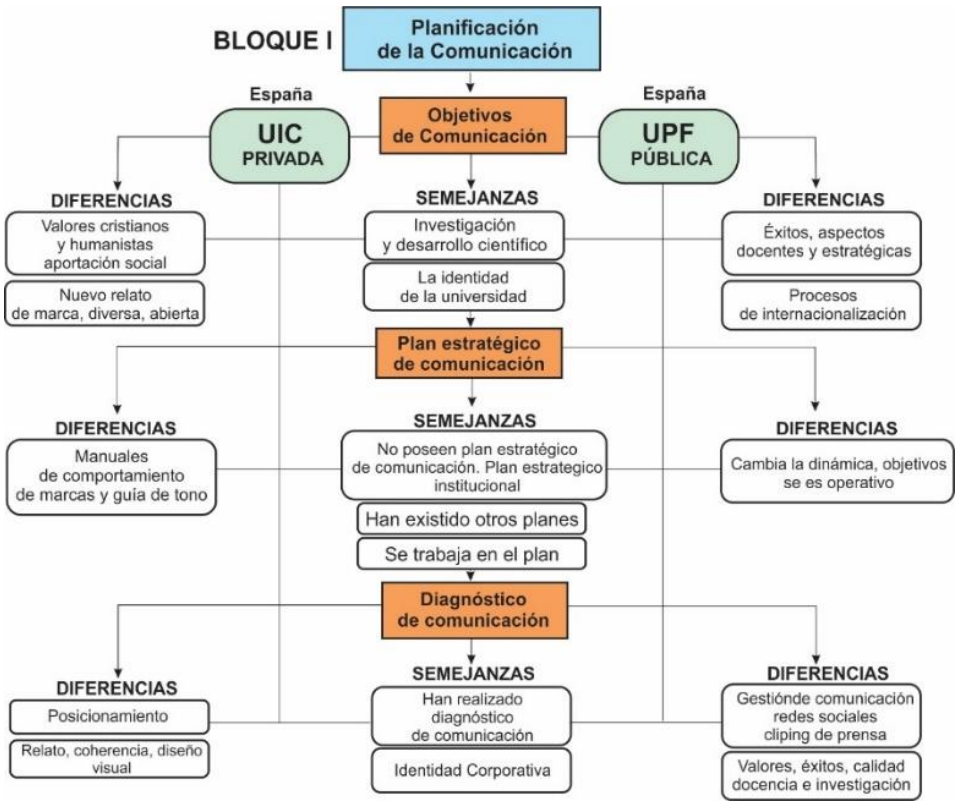


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

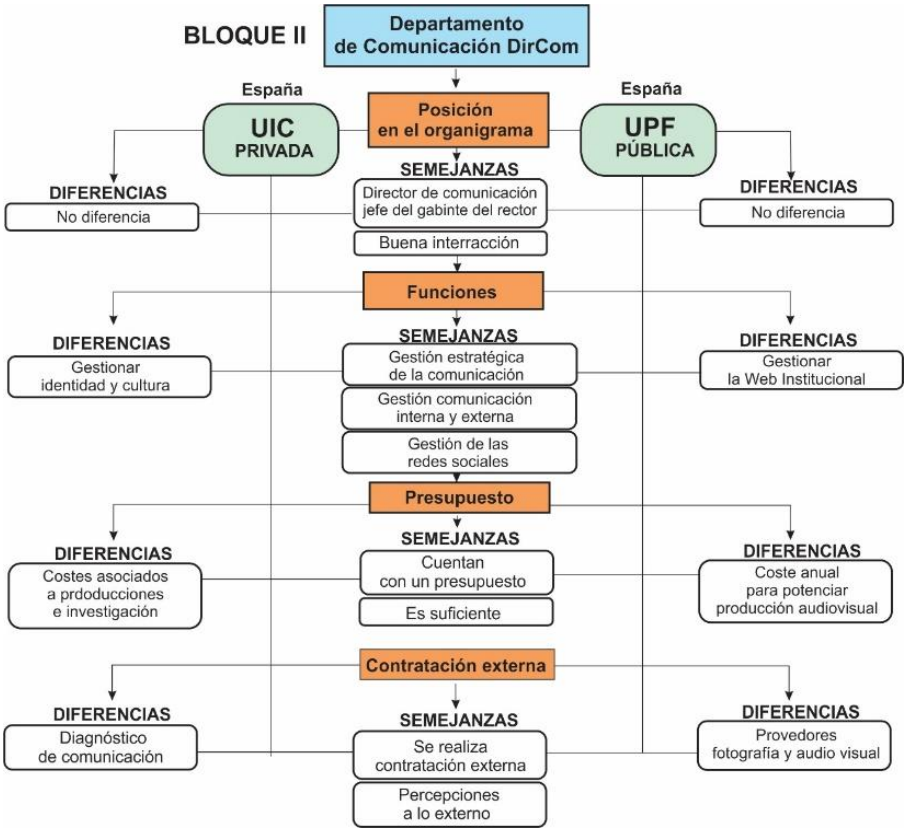


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

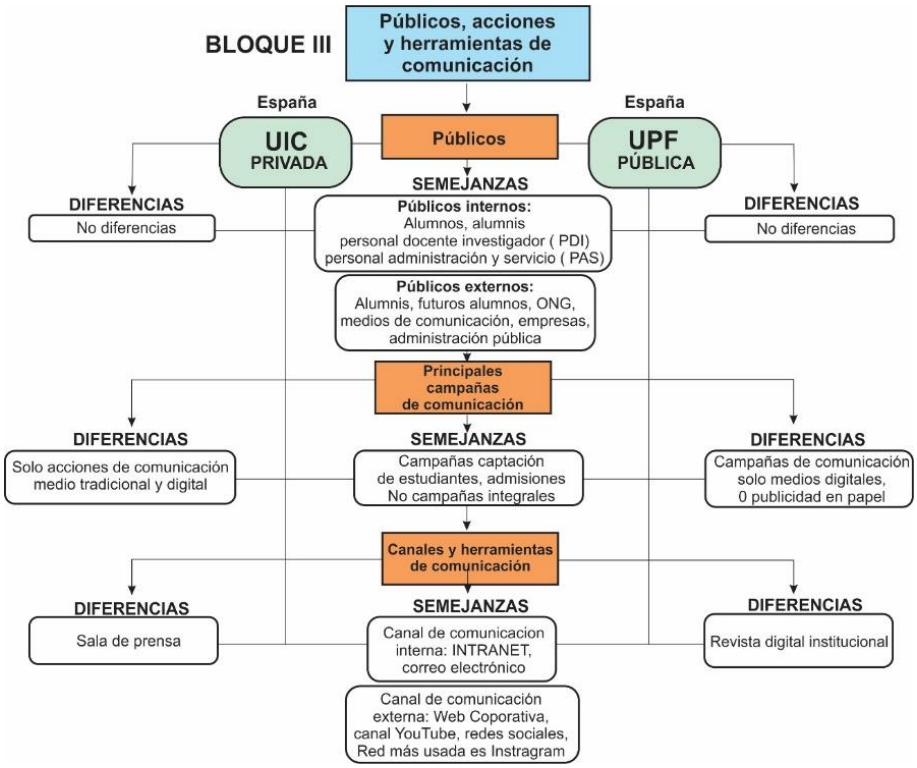
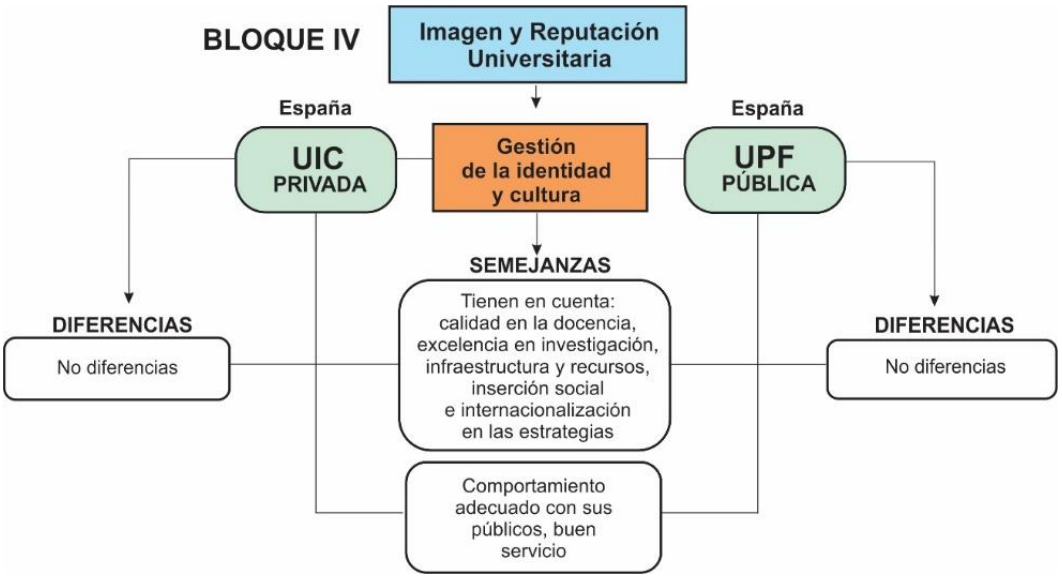


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

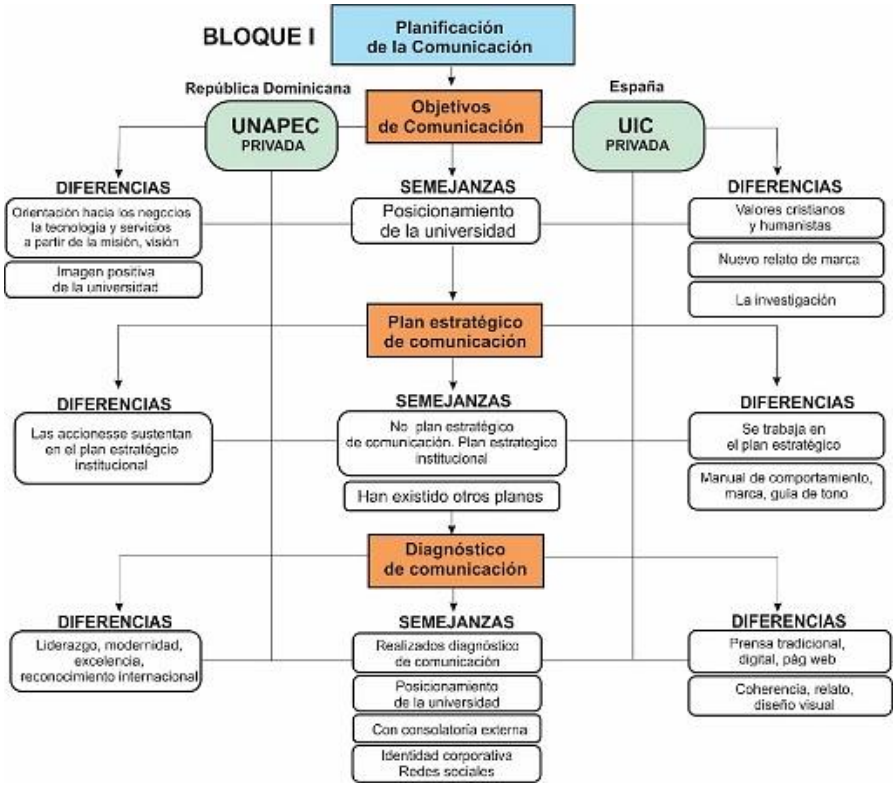


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

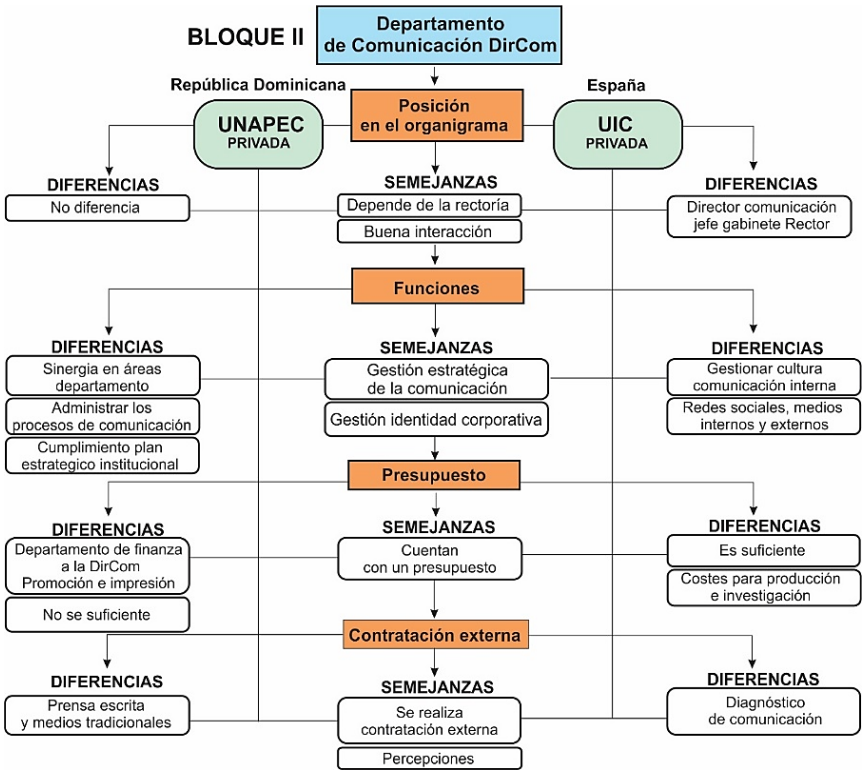


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

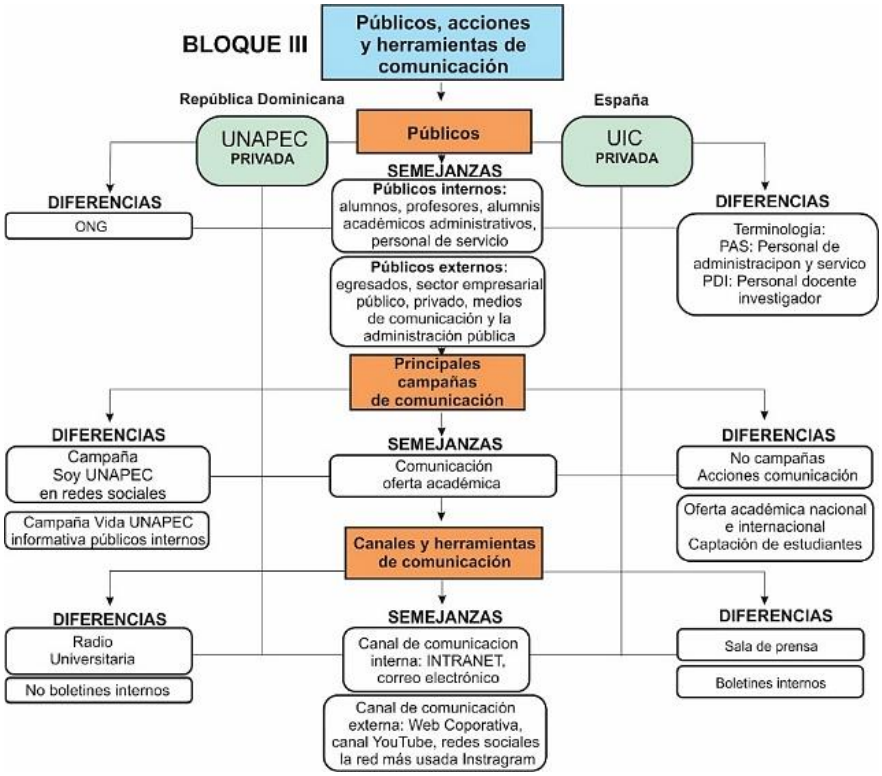
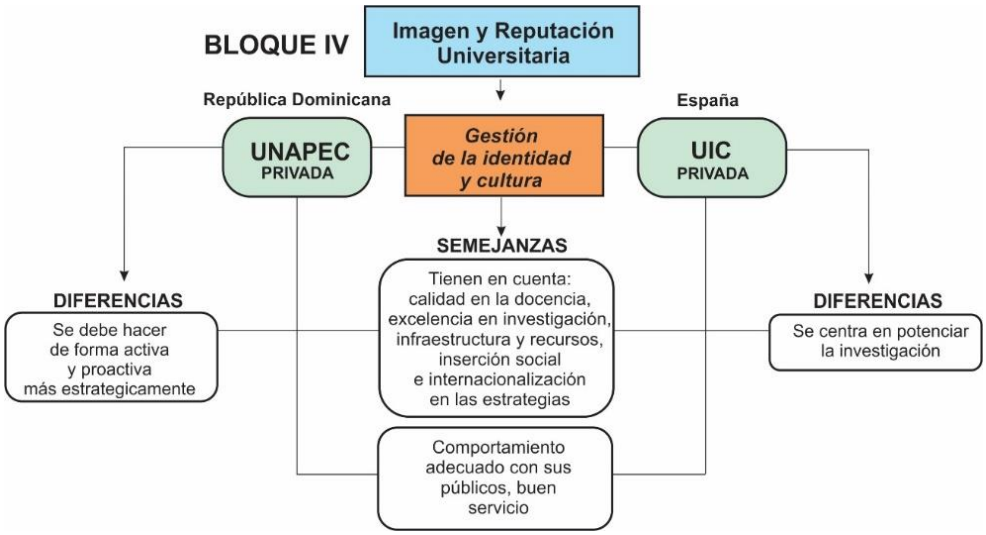


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Gráfico 1 Planificación de la Comunicación

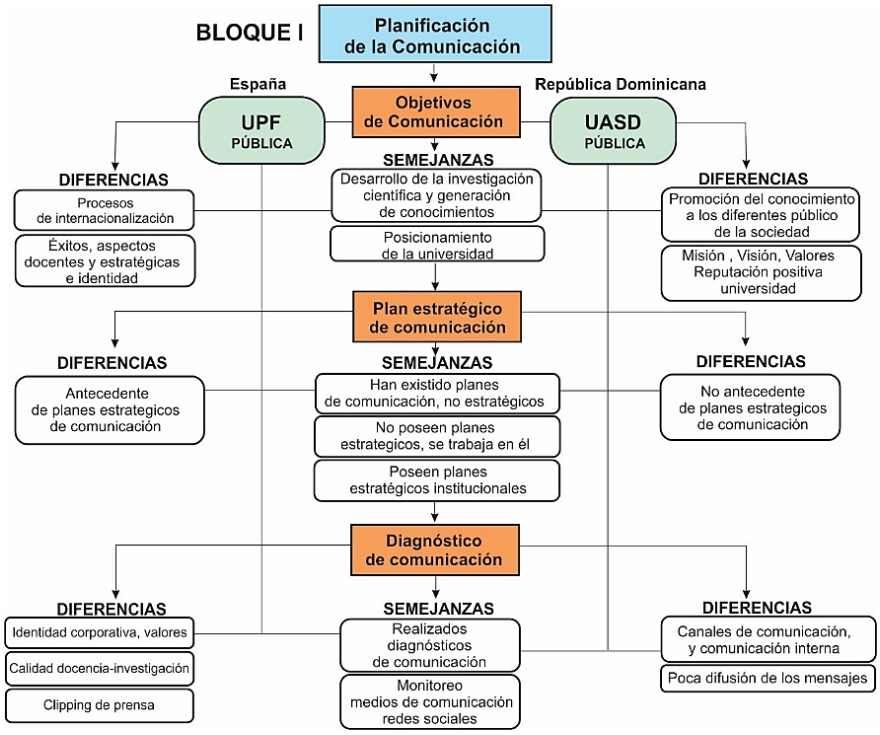


Gráfico 2 Departamento de Comunicación

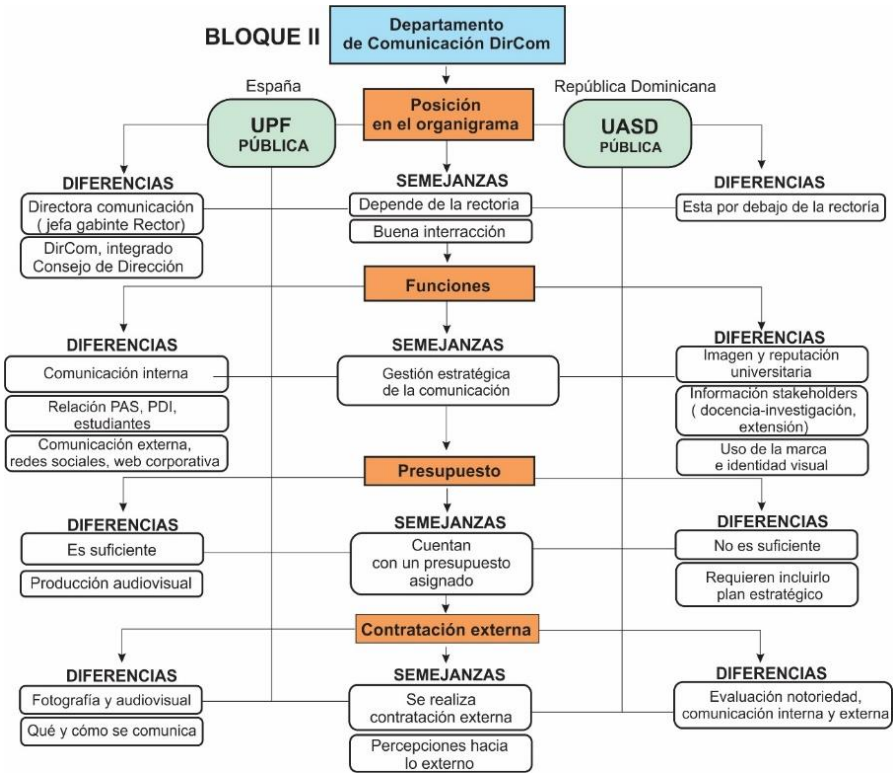


Gráfico 3 Públicos, acciones y herramientas de comunicación

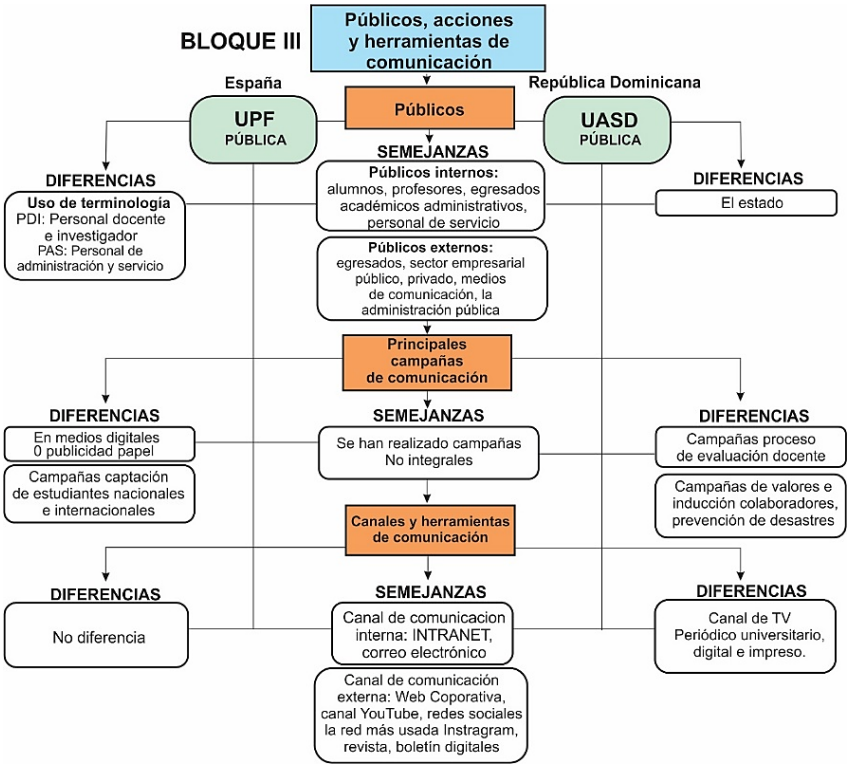
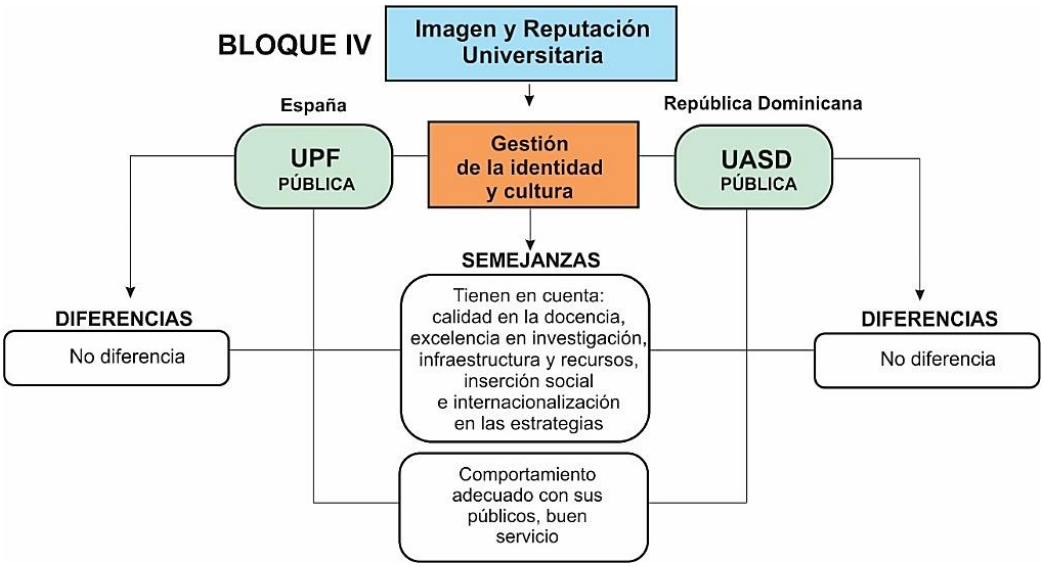


Gráfico 4 Imagen y Reputación Universitaria



Fuente: Elaboración propia, Álvarez, 2019

Anexo 5.1: Guion de preguntas a los grupos de enfoque de las universidades objeto de estudio.

PRIMER BLOQUE DE PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL PARA ANALIZAR A LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN SOCIAL

1.- ¿Qué medios de comunicación utiliza hoy la universidad
1.1.- ¿Cuál es el que más utiliza y por qué?
2.- ¿Cómo considera que debe ser la comunicación institucional tanto interna como externa en la universidad?
3.- ¿Qué importancia le atribuye al uso de la página web en la comunicación institucional universidad?
4.- ¿Qué semejanzas y diferencias se pueden establecer en la gestión de comunicación de una universidad pública y una universidad privada, hay alguna diferencia?
5.- ¿Cómo debe plantearse la relación entre la universidad (organización) como organización y sus públicos de interés (stakeholders), y la sociedad (contexto social)
5.1.- ¿Cómo cree que la comunicación puede ayudar a mejorarla?
6.- ¿Qué imagen mental tienen de las universidades del país?
6.1.- ¿Cuáles serían las primeras universidades?

SEGUNDO BLOQUE PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UNIVERSIDAD ACCIÑON PRO EDUCACION Y CULTURA (UNAPEC)

1.- ¿Conoce los valores de la UNAPEC, podría identificarlos?
2.- ¿Cree que esos valores se reflejan en el logotipo, colores y el diseño corporativo de la web?
3.- ¿Qué conocimiento tiene sobre la oferta académica de grado y posgrado de la UNAPEC?
3.1.- ¿Cuál oferta conoce y por qué vía ha recibido información?
4.- ¿Qué nivel de posicionamiento social considera tiene la UNAPEC? ¿Por qué?
5.- ¿Cuál es la proyección y visibilidad que tiene la UNAPEC través de las redes sociales?
6.- ¿Posee la universidad visibilidad mediática en la INTERNET?
6.1.- Si es insuficiente, ¿qué medidas pueden tomarse para mejorarla?
7.- ¿Por cuáles medios de comunicación recibe información de la UNAPEC?
7.1.- ¿Qué tipo de información recibe y cuál es la de mayor interés?
8.- ¿Tienen algún conocimiento sobre las relaciones internacionales de la Universidad y sus vínculos con otras universidades y organismo internacionales?
9.- ¿Qué atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa considera que posee la Universidad con relación a otras universidades del país?

TERCER BLOQUE PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO (UASD)

1.- ¿Conoce los valores de la UASD, podría identificarlos?
2.- ¿Cree que esos valores se reflejan en el logotipo, colores y el diseño corporativo de la web?
3.- ¿Qué conocimiento tiene sobre la oferta académica de grado y posgrado de la UASD?
3.1.- ¿Cuál oferta conoce y por qué vía ha recibido información?
4.- ¿Qué nivel de posicionamiento social considera tiene la UASD? ¿Por qué?
5.- ¿Cuál es la proyección y visibilidad que tiene la UASD través de las redes sociales?
6.- ¿Posee la universidad visibilidad mediática en la INTERNET?
6.1.- Si es insuficiente, ¿qué medidas pueden tomarse para mejorarla?
7.- ¿Por cuáles medios de comunicación recibe información de la UASD?
7.1- ¿Qué tipo de información recibe y cuál es la de mayor interés?
8.- ¿Tienen algún conocimiento sobre las relaciones internacionales de la Universidad y sus vínculos con otras universidades y organismo internacionales?
9.- ¿Qué atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa considera

que posee la universidad con relación a otras universidades del país?

Anexo 5.2: GRUPO DE ENFOQUE 1 – República Dominicana
Estudiantes de grado Universidad Iberoamericana (UNIBE)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL.

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS		
CATEGORÍAS		**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS ENCUESTADOS**
1.- Medios de comunicación		#1.- Instagram, web y correo electrónico. #2.- Instagram su propia página #3.- Instagram Facebook, INTRANET (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Es activa (en sus redes), haciendo llamado de admisiones al inicio de cada cuatrimestre. #2.- Debe ser personalizada, #3.- A las personas que estudian en la universidad, #4.- Ser directa y efectiva con los mensajes de adaptados a los medios de la institución. (*)
	Externa	#1.- Usa vallas publicitarias electrónicas en la calle, encuentros en Mall (plazas comerciales), también lo hace por la prensa, por el periódico tradicional y por las redes sociales. #2.- Hacer charlas personalizadas. #3.- A los colegios para hablarles de las carreras y programas ofrece la universidad. Conferencias y actividades personales, para explicar de forma directa la dinámica de la universidad. #4.- Debe lograr persuadir al receptor y darle a entender los propósitos de la universidad. (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- Porque comunicación, informa y responde a nuestras inquietudes. #2.- Es muy informativa, #3.- Aporta a la imagen de la universidad. #4.- Por que reflejar los servicios que ofrece con buen diseño sencillo. (*)
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- No ofrecer cursos y actividades (Extracurriculares). Su proyección es que es más abierta (a un público amplio). #2.- Depende de sus objetivos y de sus públicos #3.- Esta dirigida a estudiantes con poder adquisitivo bajo. (*)
	Privada	#1.- ofrecer cursos (extracurriculares) y actividades. Su proyección es más mercadológica. #2.- Depende de sus objetivos y de sus públicos #3.- Tiene estrategia para captar estudiantes, pero debe manejar mejor los precios para llamar su atención. (*)
5.- Relación universidad • La organización (universidad) • Los públicos (stakeholders) • La sociedad (contexto social)		#1.- El pertenecer a la organización le da prestigio a y hace sentir bien a sus usuarios, esto lo afirman por experiencia vivida. #2.- La institución es recomendada por lo que ofrece, por lo bien que tú te sientes en ella y por su prestigio. Esta se vincula a la sociedad a través de charlas y Tour familiares. #3.- Procura crear un nexo que la proyecta como un centro de aprendizaje que se debe a todos los públicos (estudiantes, padres y egresados) (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1.- 1ra. UASD, 2do, UNIBE e INTEC, 3er. PUCMM, 4to. UNAPEC y 5to. UNPHU. #2.- Depende del contexto social, para una micro sociedad, dentro de toda la sociedad dominicana UNIBE es la mejor. Pero eso cambia según donde creces o pertenecemos. #3.- Depende de las clases sociales, ej.: en mi colegio no fue ninguna otra universidad, solo fue UNIBE. “En mi colegio esta la idea de estudiar afuera (en el extranjero), yo estudie en un colegio americano American School”. #4.- Si yo fuera a estudiar medicina, hubiera ido para la UASD o para UNIBE, depende de lo que tu estés buscando. Si estás pensando en tu futuro de relacionarte con personas de otro estatus para tu futuro laboral vas a querer ir a UNIBE, eso depende de que quieres estudiar, y de tus metas.

(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, estudiantes de UNIBE, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 17/072020)

SEGUNDO BLOQUE-preguntas específicas para analizar a la UNAPEC

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UNAPEC	#1.- por su carrera de comunicación, es decir, de publicidad ➢ El resto no identifican los valores, y coinciden con el planteamiento anteri
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- El logotipo es azul, tiene un libro abierto en medio, creo que tiene UNAPEC arriba en rojo, no sé exactamente. Se parece al de CAFAM. #2.- El color azul, un marco relleno de blanco, es un libro y un detalle rojo, #3.- Color azul, si lo veo bien aplicado en la web, e incluso en la identidad que se refleja en los exteriores de la universidad, ➢ **El resto no identifica con claridad el logotipo**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Vi varios pensum, me parecieron buenas. #2.- Las descripciones de algunos programas que eran de mi interés. ➢ ***El resto de los entrevistados no conoce la oferta académica.***
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- El cuarto lugar de las universidades del país. Es muy buena en la carrea de publicidad. De ella no me llega mucha información. ➢ **El resto de los entrevistados comparte el mismo criterio.**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- En las redes sociales, fuera de ahí nunca he visto ni he sentido nada que tenga que ver con UNAPEC, La siento muy débil en ese sentido. #2.- He visto recientemente publicidad de UNAPEC en Instagram, #3.- No nos llega a los jóvenes, la he visto en periódico, no veo vallas… #4.- No está llegando al público que desea llegar, por ejemplo, con el tema de publicidad on-line, quieren llegar a las personas que se acaban de graduar de un colegio con edades de 17 y 18… están llegando a los más adultos. ➢ **El resto de los entrevistados comparte el mismo criterio de que han visto Publicidad de UNAPEC en Instagram**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- …trabajar para una mayor presencia, hacer una investigación para ver cuales redes son las más efectivas entre los jóvenes, ver sus intereses y hacer las estrategias. #2.-Hacer una investigación y tratar de llegarle al público que debería ser. Deben ser más activos para captar mayor número de futuros alumnos. ➢ **Todos son de la opinión que no tiene mucha visibilidad mediática en su página web**
7.- Medios de información	➢ ***No reciben información por ningún medio de comunicación.***
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	➢ ***No tienen información al respecto.***
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- La carrera de publicidad como la mejor y más completa del país, la Escuela de Idiomas es muy buena, imparte casi todos los idiomas. #2.- Fue de las primeras universidades en tener un horario tan versátil después de trabajo, con clases nocturnas,

	➢ **El resto, coincide en que la universidad tiene como atributo diferenciador "Que es la mejor en la carrera de publicidad".**

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UASD

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 3 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UASD	#1: Yo conozco a la UASD por sus famosas huelgas, lamentablemente. #2: Yo la conozco por su auditorio, La biblioteca (Pedro Mir) que tiene calidad y tamaño. #3: Coincido con mi compañera, sobre el tema de las huelgas y la desorganización que eso provoca con las clases, eso no me gustaría si yo fuera estudiante de allí. Pero también he escuchado que, si tienen muy buenos profesores y En carreras como Geografía, Medicina y de Derecho son muy buenos #4: Se dice que a pesar de las huelgas es una de las mejores universidades del país en el ámbito educacional. #5: Yo realmente conozco la UASD, por su Escuela de Derecho, es la mejor escuela de derecho que hay en el país. #6: Es la primada de América, es muy importante, yo he tenido mucha información buena de la UASD; es la primera universidad con la carrera de cinematografía del país, su campus es muy grande (está en toda la geográfica del país) ofrece muchas carreras que no todas universidades tienen, sus profesores tienen mucho prestigio al igual que sus Decanos. Tienen desarrollo en las investigaciones y publican #7: La UASD, no es lo que la gente piensa que solo hay huelgas y líos. la gente se deja llevar por lo que dice la prensa y no siempre dicen su lado bueno. #8: Tiene muchos centros de investigación y está en otras provincias del país. Los profesores son muy bien pagados en cuanto a salario. Posee la primacía, en los libros de historia se habla de eso como parte de su identidad. Deberían hablar más de su historia y legado. Solo se habla de que allí tiran piedras.
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	# 1 al #8: Si lo conocen, es un escudo y el logo que dice Universidad Autónoma de Santo Domingo. El color es el azul, la tipografía es gótica. No conocen el diseño corporativo de la Web de la universidad.
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1: Yo me interesé por la carrera de comunicación de la UASD, por su página web y nada más tenía que pagar 2000 pesos al mes de carrera, es muy económico en comparación con otras universidades, Pero tenía que esperar un año pues ya estaba llena la matricula, y no quise esperar un año y vine para UNIBE. Además, me lo dijeron de una forma muy seca. #2: Tiene muchas Facultades: Ciencias, Agronomía, Comunicación, Artes, Leyes, Medicina, y Educación, es muy completa. Es una universidad pública completamente formada. #3: Imparten muchas carreras que no imparten en otras universidades del país, por ejemplo, allí se estudia antropología, sociología, son carreras específicas que solo la dan en la UASD. Hay una oferta académica muy amplia, que tú puedes elegir y puede especializarte en varias áreas. Todo eso no lo dan en universidades privadas. #4: Hemos conocido sus carreras, por otros profesores, por mis padres,

	mis abuelos, amigos, mucha gente de mi entorno. Es la universidad más conocida del país. También por la prensa, se habla mucho de ella. ➢ **En sentido general todos poseen las mismas valoraciones**.
4.- Nivel de posicionamiento social	#1: La UASD, es el número uno del país, #2: Es la mejor universidad por todo lo que se ha dicho. ➢ **Esta es una opinión unánime**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1 al #8: No han visualizado ninguna información de la UASD, en las redes sociales
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1 al #8: No tiene visibilidad mediática en la INTERNET (Web), Si han visto a la UASD por la prensa tradicional comunicando sus carreras. Tiene mucha demanda. En realidad, no necesitan publicidad online para promocionarse, Es muy conocida. No ofrecen mucha información de como entrar a ella. Deben hacer una investigación de mercado Para recordar que somos clientes, y así saber cuál es tu público y como es más factible llegarle. Saber qué tipo de red social es la más utilizada por la mayoría del público o a su público en específico.
7.- Medios de información	#1 al #8: La UASD al ser la universidad del Estado utilizan mucho la prensa, pero deben avanzar en el uso de prensa on-line y las redes sociales para llegarle a sus públicos de interés Las ofertas académicas.
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1: Mi universidad, UNIBE tiene convenios con las UASD y los alumnos de la carrera de medicina, pueden cursar un cuatrimestre allá para tener esa experiencia. #2 al #8: Resto dice no conocer.
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1 al #8: Todos coinciden que es la primera Universidad del país, que es la Primada de América, posee una amplia oferta academia en diversas áreas del conocimiento. Allí se estudian carreras que no se estudian en otras universidades, la calidad del profesorado es muy buena ya que poseer mucha experiencia. Su oferta es para todas las clases sociales.

Anexo 5.3: **GRUPO DE ENFOQUE 2 – República Dominicana**
Estudiantes de grado Universidad Iberoamericana (UNIBE)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL.

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS		
CATEGORÍAS		**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES**
1.- Medios de comunicación		#1.- Instagram. #2.- Blackboard, INTRANET, correo electrónico. #3.- Página Web, Instagram. #4.- Instagram. #5.- Página Web, INTRANET, Blackboard (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Comunicación interna clara y directa. #2.- Comunicación directa e interactiva por que hace que el público obtenga información y establezca vínculos. (*) #3.- Comunicación clara, concisa
	Externa	#1.- Comunicación externa debe ser directa, permite la comunicación de la Universidad con sus públicos. #2.- Comunicación directa e interactiva por que hace que el público obtenga información y establezca vínculos. #3.- Comunicación clara, concisa que no haya mucho que leer, de impacto. (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- Si el profesor no llega a clase la vía de comunicación es la INTRANET y el correo electrónico dentro de ella. No se pierde la clase, forma eficiente entre alumno y profesor. #2.- No solo para los estudiantes, si no, para el público externo, aparece toda la información de la universidad. Si está bien estructurada y organizada es mucho mejor, permite informarse y conocer. #3.- Es la inmediatez es importante, las personas buscan toda la información en cualquier lugar, momento y hora. (*)
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- La pública más genérica en su comunicación. #2.- Es una comunicación semejante, las dos están para enseñar, tienen las mismas funciones, no diferente su gestión, tal vez diferente el público (*)
	Privada	#1.- La privada hace una comunicación más personalizada, busca agradar y una comunicación más eficiente. (*)
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)* • *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*		#1.- Una relación cercana con sus públicos, debe comunicarse con claridad y coherencia. #2.-La universidad es casi como la vida real, graduado puedes tributar a la sociedad. El trato del personal de servicio y administrativo debe ser estrecho. Para una sociedad de calidad, una educación de calidad. (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1.- 1ra. UASD, por sus características, la más carrera tiene, únicas en el país. 2do, UNIBE, 3er. INTEC y PUCMM. La selección y la preferencia de la universidad se hace a partir de la carrera que se quiera estudiar. Una Universidad ofrece una carrera y otras ofrecen otras. #2.- La valoración de la Universidad no es tanto por lo que hace, sino que nosotros las personas le ponen un valor, hacemos juicios y las personas deciden seguirle dando importancia a ese valor. 6.1 Las cinco primeras son UASD, UNIBE, PUCMM, INTEC y UNAPEC, todas al mismo nivel dependiendo de la carrera. No creo que la UASD sea menos por ser pública. La valoración depende de la carrera y la calidad de lo que ofrece y hace. Es un problema cultural. #3.- Están en una etapa de desarrollo, deben seguir trabajando por perfeccionarse por desarrollar la investigación cada vez con mayor rigor. (*)

(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, estudiantes de UNIBE, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 17/072020)

SEGUNDO BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A UNAPEC

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2

RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS

CATEGORÍAS	INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS ENTREVISTADOS
1.- Valores de UNAPEC	#1.- buena reputación por sus carreras de comunicación, es decir, publicidad y diseño #2.- Innovadora y creativa, ofrece carrearas únicas, otras universidades no #4.- Se distingue por la carrera de publicidad ➢ **El resto no identifican los valores, y si coinciden con el planteamient anterior**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Yo creo que es azul, blanco y por los lados amarillo o rojo algo así. #2.- Cuando pienso en UNAPEC, pienso en el azul, pero no recuerdo el logotipo. #3.- El campus de UNAPEC es azul y blanco, es su color corporativo. #4.- El logo es como un escudo y su color es azul, blanco y rojo. ➢ **El resto no identifica con claridad el logotipo**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Recuerdo que estaban dando becas, ofertan idiomas, todo lo que es comunicación, también tienen sociales, turismo y mercadeo. #2.- Todos estábamos buscando opciones para estudiar, supimos de opciones por sugerencias y comentarios de amigos, si vas a estudiar administración en UNAPEC, lo dan bueno, o diseño gráfico en UNAPEC lo dan bueno. #3.- Los colegios tienen esa conexión con las universidades y a veces llevan grupos de estudiantes para darle un Tours, también traen charlistas. Eso hace que los estudiantes conozcan y puedan decidir donde estudiar. #4.- Yo me he enterado por amigos en común y por otras personas que te comentan y dicen. #5.- Al igual que mi compañera, yo me enteré por personas allegadas que decidieron estudiar allá carreras afines a la mía, como publicidad. ➢ **El resto de los entrevistados no conoce la oferta académica.**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Tiene un posicionamiento conocido, pero no a gran escala como otras universidades del país como la UASD, también UNIBE y la PUCMM. Es reconocida pero no tan reconocida. Estaría en el 5. #2.- Yo digo siento que es reconocida, pero opino igual que mi compañera que estaría en el Top 5 de las universidades del país… Una duda es APEC, UNAPEC o los dos. Esto confunde, en la publicidad esto es importante. #3.- A nivel nacional la valoración podría ser más alta, debe tener mayor presencia en los medios. ➢ **El resto de los entrevistados comparte el mismo criterio.**

5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- No he visto presencia de UNAPEC en las redes sociales, no la he sentido directamente, recuerdo que hace muchos años vi un anuncio de la universidad en la prensa, en un periódico sobre una graduación. #2.- Opino que en cuanto a lo que yo tengo de experiencia en las redes sociales, no la he visto muy activa. Cuando yo estudiaba inglés para yo enterarme de las cosas iban personas al curso para darnos información. #3.- Yo estaba investigando sobre las universidades en la página web, ella crea un algoritmo y relaciona las redes sociales. Busqué en la web de UNAPEC y después me empezaron a salir anuncios de UNAPEC en Instagram. Tienen que atacar más para que la gente la conozcan más y consigan más público #4.- No me sale publicidad de UNAPEC, en las redes sociales. #5.- Entré a la página de UNAPEC, pues yo pensaba estudiar allí, y aun así no me parecieron anuncios. Considero que la presencia virtual de UNAPEC, debe ser más fuerte. #6.- Yo me enteré de las cosas de UNAPEC, pues empecé a investigar y lo que sabía era por mis compañeros y cuando fueron a dar la charla en mi colegio. Pero veo que están más activo en la cuenta de Instagram ➢ **El resto de los entrevistados comparte el mismo criterio.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- Yo no considero que UNAPEC, no tenga presencia, pero otras tienen mucha más presencia, esa es la diferencia. UNAPEC debe activar más su presencia en la INTERNET, mostrar más lo que hacen los estudiantes. Debe ser una página muy activa porque los algoritmos en las redes cambian y alteran muchas cosas. #2.- Debe buscar la estrategia de que lleguen a mayor cantidad de públicos activar más YouTube por ej. Estrategias de comunicación online. ➢ **Todos son de la opinión que no tiene mucha visibilidad Mediática en INTERNET**
7.- Medios de información	#1.- Recibí información de la Universidad APEC, por la prensa, por el periódico. #2.- Vi como había dicho por Instagram y por personas de UNAPEC que fueron a mi colegio e hicieron una presentación de las carreras, fue por ahí. ➢ **El resto no reciben información por ningún medio de comunicación.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- En los cursos de inglés cuando ya tú te gradúas, te ofrecen la posibilidad de hacer cursos y certificaciones con la Universidad de Cambridge #2.- Tengo entendido que el título de UNAPEC, no se te convalidad fuera de aquí. Tú te gradúas en Administración de Empresa en UNAPEC, y ese título no te sirve en Estados Unidos. ➢ **El resto no tiene conocimiento al respecto.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Un atributo diferenciador de UNAPEC, es su Escuela de Idiomas, sus carreras de comunicación: diseño gráfico, publicidad, y comunicación digital. #2.- Hay carrera que tienen que ver con los negocios, es decir, se dice que ellos van mucho a lo empresarial. #.3.- Las universidades se categorizan por sus carreras, ósea, hay carreras que solo se estudian en una universidad, o tienen mejor calidad en una, que en otra. ➢ **El resto, coincide en que la universidad tiene como atributo diferenciador "Que es la mejor en las carreras de publicidad y negocio".**

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UASD

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 3 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS	
CATEGORÍAS	**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UASD	#1: Tiene muy buenos profesores, tiene carreras que no tienen las otras universidades, antropología. Posee extensiones en todas las provincias del país, eso hace que sea la más importante del país. Hay algo por lo que la identifican y es por las huelgas. #2: Es la Universidad Primada de América, los profesores son bien completos. La mayoría de los profesores de aquí de UNIBE son profesores de la UASD. Muchos de los profesores de aquí se han formado allá. Títulos internacionales. #3: He escuchado que es buena, pero se dura mucho en cursar tu carrera, por el tema de las huelgas, a veces por falta de los profesores, los estudiantes, todo esto. #4: Coloquialmente, uno empieza y no sabe cuándo va a acabar la carrera, duran a veces un mes sin dar clase, por las huelgas, aun cuando es una universidad muy completa. Si no fuera por esos problemas fuera mejor. ➢ El resto coincide con esas opiniones.
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	# 1 al #8: Solo recuerdan que es azul como si fuera un escudo. No conocen el diseño corporativo de la Web de la universidad.
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1: Había escuchado que la UASD, tiene muchísimas ofertas académicas, son muchas en comparación con otras universidades de aquí. Es muy completa en cuanto a carrera. Claro, esto lo sé porque me lo han contado amigos y personas #2: Tiene periodismo, también tienen la carrera de música y adicional a esa tienen algo agrícola, una carrera agropecuaria. Tienen medicina que fue una de las primeras en sí, al igual que cine. Esto lo sé por amigos, personas y familiares que me han contado. ➢ En sentido general todos poseen las mismas valoraciones.
4.- Nivel de posicionamiento social	#1: Es la primera universidad del país, al tener todas las carreras que tiene, al tener presencia en todo el país, le da esa cualidad. #2: En un sentido puede ser la primera, (parte académica), y sus profesores, carreras, pero otro sentido no. Está también su estereotipo de como la ven otras personas. Pienso que está abajo por el tema de las huelgas y todo lo que eso trae como la pérdida de clase. Hay esas dos percepciones: lo educacional y como el público general lo ve en la percepción a partir de las huelgas. ➢ Esta es una opinión unánime
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1 Yo nunca he visto nada, pero todo el mundo conoce la UASD. ➢ Esta es una opinión unánime
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1 al #8: Todos coinciden que no hay una buena visibilidad mediática en la INTERNET (Web), han visto a la UASD más bien por la prensa tradicional comunicando sus ofertas. Presencia insuficiente, aunque se

	conoce mucho la universidad, pero pudieran aprovechar mejor esa presencia para cambiar las percepciones. Se deben establecer estrategias que generen buenos contenidos en la INTERNET para una mayor visibilidad. Eso podré generar un buen engagement entre el público y la universidad.
7.- Medios de información	#1 al #8: Ellos utilizan mucho la prensa tradicional, pero deben enfocarse más a la comunicación on-line.
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1 al # 8 Se supone que, por ser la universidad más grande del país, tenga convenios con otras universidades y organismos internacionales. No tiene información al respecto.
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1 al #8: Son de la opinión que es la única universidad pública del país. Es la que más carrea ofrece en diferentes campos, se estudian carreras que no se estudian en otras universidades. Es la primera de América y del país. Posee una gran biblioteca con fuentes de información, al igual que muchos centros de investigación asociados.

Anexo 5.4: GRUPO DE ENFOQUE 3 – República Dominicana
Profesores de la Universidad Iberoamericana (UNIBE)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL.

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1
RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS

CATEGORÍAS		INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES
1.- Medios de comunicación		#1.- Redes Sociales. #2.- Páginas Web, WhatsApp. #3.- Divorcio entre las instituciones y el grupo objetivo, las webs son muy formales y se rechazan, se navega con dificultad. #4 Rescatar los conceptos que antes habían de formalidad y estructura y utilizar la experiencia de usuario del estudiante para un mayor nexo entre alumno y profesor. #5 Instagram por cada escuela. (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Hay dos tipos de públicos, el interno y externo. El interno necesita evidencias documentales por que trabaja con procesos, aun con el uso del correo electrónico; la burocracia pasó del papel a una certificación por correo. Tener en cuenta las necesidades informativas. #4.- La comunicación es deficitaria en las universidades y a nivel de país. Debe ser más fluida, más proactiva. Dinamizar los procesos internos de comunicación, canales más directo, mejor información y comunicación. (*) #6.- Necesita apoyo, con una estructura de comunicación viable, canales efectivos.
	Externa	#1.- La externa es bien compleja, se divide en público general y público objetivo que es el estudiante y el futuro estudiante, el cliente de la universidad privada. Influye mucho el diseño de la web privada, hay que atraer a los estudiantes. En las universidades mejor rankeadas en el mundo que son las americanas, venden quienes son los profesores; en América Latina ej en la UNAM venden profesores e investigación, Colombia, Perú y Chile venden estilo de vida dentro de las universidades, las brasileñas entre las primeras de América Latina venden investigación y quiénes son sus profesores. #2.- Aquí no se comunican los profesores, solo estudiantes y de cara bonita. Hay que vender una buena imagen. #3.- Una universidad sin profesores no es universidad. #4.- Debe ser segmentada en las Redes Sociales, en cada Escuela, Facultad. No debe ser tan formal, el tono de comunicación debe llegar mejor a los públicos. #5 Los proyectos de los estudiantes y su vínculo con las empresas no se dan a conocer. #6 Dar a conocer todo lo que hace la universidad, estudiantes y profesores (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- En comunicación todo debe tener un primer impacto las vías están segmentadas. Aquí no hay una primera impresión. Ellas contienen todas las informaciones necesarias a los públicos. En RD, no se muestran los resultados de los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje. #2.- Es importante para la imagen de la universidad, pero no siempre se comunica lo adecuado. #3.- Debe añadir las cosas buenas que hace la universidad, sus carreras, y debe haber un espacio para el profesor. #4.- La web puede generar una mayor motivación al estudiante, para seguir haciendo… también motivar al profesor, que se vea el progreso de la universidad #5 Se debe dar a conocer la calidad de los egresados, ellos hablarán bien de la universidad (*)

4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- No sé de las públicas Su proyección es más abierta (a un público amplio). #2.- Yo creo que no debe haber diferencia, el objetivo de la universidad es el mismo EDUCAR, los públicos pueden ser diferentes, pero los objetivos de las universidades y su filosofía es la misma. (*)
	Privada	#1.- Hay sus diferencias, la comunicación puede ser uniforme, pero debe haber una estandarización, una guía, una mayor interacción departamental, institucional que conecte las metas de cada carrera con la filosofía de cada universidad y con cada área, puede haber un modelo a seguir. #3.- Existan o no diferencias siempre van a comunicar de manera diferente, pienso igual que debe haber una estandarización de lo que se va a comunicar. Toda universidad ampliamente debe comunicar la educación que se espera tenga el ciudadano de la República Dominicana, no importa si vienes de una universidad pública o privada (*)
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)* • *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*		#1.- La comunicación de su público con la universidad de manera interna dígase administrativo, sus estudiantes, sus docentes, debe ser una comunicación más personal, más cercana, más directa, ya estoy aquí ya pertenezco acá, dame familiaridad, amor, cariño. A la sociedad dependiendo a quien tú le vayas a comunicar, debes de tener un tono de comunicación, si es a las empresas debemos tener un tono, se exige una formalidad, pero que no se nos vaya de la mano esa formalidad y nos metamos en cosa que la gente que este ahí no entienda. #2.- Yo pienso más que todo, que nosotros tenemos que ver cuáles son los objetivos claros que tiene la universidad, que es lo que persigue, que es lo que ella quiere que la gente sepa de nosotros, con cual finalidad, primero que se sepa cuál es la calidad del egresado. Que se conozca que estamos haciendo como universidad para incorporar a ese joven a la sociedad, ese debe ser un objetivo importante. Que es lo que yo quiero que se sepa. (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1.- Cconsidero que estamos muy atrasados, todas están muy desconectadas de la realidad social, y sobre todo demasiado atada a un Ministerio que no está en línea con la realidad del país. #2.- Considero que las universidades deben actualizarse, está bien personas que quieren ser abogados, médicos, ingenieros, mercadólogos, pero cada vez las personas buscan otro tipo de carrera, otro tipo de formación u otro tipo de especialización, nosotros no tenemos en Artes algo que pudiera ser propio de Artes. #3.- Aquí en la UASD, hay muchas carreras relacionadas con el arte, y ella se lo planteó al MESCyT, ya que pedían que los profesores de pintura sean doctores, dile a un pintor famoso que tiene que ser doctor. Hay que conectar con el profesional activo, que transfieran el conocimiento a las nuevas generaciones #4.- A la gestión de comunicación hay que sumarle una comunicación de puestas abiertas, no puede ser que yo llegue a la universidad buscando información porque me interese algo académico y no exista una información disponible para mí de primera mano fácil debe ser de puestas abiertas…. Transparencia y cercanía en la comunicación. (*)
(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, estudiantes de UNIBE, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 17/072020)		

SEGUNDO BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UNAPEC

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS	
CATEGORÍAS	**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UNAPEC	#1.- Yo no conozco nada de UNAPEC. #2.- Puedes tener una percepción desde afuera. #3.- Veo que algunos estudiantes de UNAPEC, son diligentes pasionales con las cosas que le gusta, y se enfocan a la resolución de problemas, lo que me han contado. Esto enfocado a su filosofía institucional. #4.- Se le enseña a resolver problemas, a buscar soluciones, la universidad en la formación de los estudiantes tiene esa característica. Han salido muy buenos emprendimientos y sean los estudiantes creadores de empresa. Inculca la innovación y la creatividad. #5.- Ninguna universidad se propone nada hay target que tienen diferentes perfiles, los que estudian en UNAPEC, son una clase media que necesita resolver, son adultos con una decisión de estudiar y superase…. Hay una pelea entre las universidades, para mí la que lleva la voz cantante para público exterior es la PUCMM, porque pinta eso de azul y todo el mundo se entera, el país entero y el mundo. El departamento de comunicación es muy bueno, de hecho, UNAPEC que fue pionera en eso nunca exhibió ningún resultado en su departamento de comunicación. #6.- Varia la percepción que se tiene de una universidad a la otra, yo he tenido estudiantes que viene a UNIBE, que a pesar de que UNIBE se vende como una universidad de clase alta…. La percepción es sobre la base de lo que la universidad sea capaz de vender y de decir para exista buena imagen. Si lo resalta la comunicación así se avanza. La comunicación de UNAPEC, es floja.
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Desde el 2016 están reenfocando su identidad. Campaña dirigida al estudiante “Dónde tú puedes ser”. En esa campaña aparece su identidad visual y con coherencia, su logotipo es azul y blanco. #2.- Conozco la marca, y mírenla bien desde afuera ese blasón con un libro abierto como imagen del logo de UNAPEC, te habla del siglo XVIII, y pienso que deben modernizarlo… Tú tienes que vender tu propia imagen. Hay que ver la imagen que se proyecta. #3.- Yo identifico el logo de UNAPEC es azul y blanco, lo recuerdo. No he entrado a su sitio web, pero lo he visto en la prensa. #4.- En su logo prima el color azul con blanco, tampoco me familiarizo con su web, pero he pasado por la universidad y si lo he visto en su letrero. #5.- Tiene su libro abierto, pero a mí no me provoca que sea antiguo, esa es mi opinión. Me gusta el logotipo de UNAPEC por que se identifica con lo que ella es. Y lo he visto igualmente aplicado en su sitio web. #6.- En la comunicación que hace en las redes las que he visto, se aprecia que va desapareciendo, el escudo, es decir, no lo están usando en todo, o lo están usando menos. Principalmente en la comunicación con el estudiante. El escudo se ha ido dejando para medios más institucionales internos y externos.
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Yo no la conozco. #2.- Tampoco la conozco. #3.- Yo hice una maestría con ellos hace muchos años, pero en los momentos actuales no tengo conocimientos de su oferta. #4.- Hay un problema de comunicación, usted que hizo una maestría, perdió el contacto, debe haber un seguimiento a sus graduados no importa los años. Decía que, si no se comunica la oferta académica, no se puede conocer. #5.- Conozco la oferta académica pues también hice una maestría allí no hace mucho. Conozco la de mi área comunicación: diseño gráfico, publicidad, comunicación digital, diseño de interiores. Tienen la carrera de Negocios Internacionales, Mercadeo, Turismo. También conozco la de posgrado y educación continuada. Canales de comunicación por la que me

	llega esa información, por ningún lado. Me entero porque entro a la Red Social de la universidad y veo algo, o investigando sobre las universidades entro a la web por algo muy específico y veo. #6.- No la conoce. ➢ **Todos coinciden con los planteamientos**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Está en un 4to lugar, independientemente de su oferta que no la conozco, pero mi percepción de un público que esta fuera de ella, pienso que por el bombardeo de información que recibo de otras que a ella le faltan cosas y que está por un nivel bajo desde el punto de vista de la calidad académica, ofertas y todo lo demás. #2.- Estoy de acuerdo con la profesora, porque en mi caso personal con la promoción de mi hija sesenta y pico compañeros de la promoción y cuatro o cinco están aquí en UNIBE y la mayoría están estudiando entre PUCMM e INTEC no en UNAPEC. #3.- Yo diría que en la sociedad UNAPEC, está bien posicionada, bien valorada, en la sociedad a pesar de que en nuestra sociedad las universidades no aportan a la sociedad, o no lo dicen. UNAPEC aporta a la sociedad, pero se sabe muy poco. #4.- Yo creo que UNAPEC, tiene buen posicionamiento, pero eso varía mucho dependiendo qué universidad tu busca, que es lo que tu busca, porque, por ejemplo, en familia hay gente egresada de INTEC y de UNAPEC, ej. mi hermana que buscaba medicina ella optó por la UNPHU primero y no lleno su satisfacción y en aquel momento era la que más llamaba la atención y ella cambió a INTEC. #5.-El estudiante cuando termina el bachillerato y sabe que va a estudiar investiga las opciones que tienen y ven en que universidad se estudia lo que el desea cursar, y valora la calidad de la oferta. #6.- Yo estoy cien por ciento de acuerdo con lo que se ha planteado hasta ahora de que el posicionamiento tiene un conjunto de variantes en cuanto a las carreras y el estudiante va a elegir por esas variantes y sus intereses, una importante también es la económica, comparación del pensum que ofrece una universidad y la otra, después tomará la decisión. ➢ **Todos coinciden con los planteamientos**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- No es visible en las redes sociales, hace falta trabajar muchísimo en ese sentido en la universidad, creo que están en pañales. Ahora es que hay un Instagram a nivel general de la universidad, no se actualiza tanto como debiera. #2.- Las redes de UNAPEC, necesita más trabajo, tiene potencialidades que explotar…. En UNAPEC, eso se debe dinamizar. No tiene esa visibilidad, le falta definitivamente trabajo. ➢ **El resto de los entrevistados comparte el mismo criterio.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- Estuve ligado a la universidad casi 23 años, ya me desvinculé hace unos años, si esta es la universidad que tiene mayor reputación en publicidad, porque la Escuela de Publicidad no trabaja para hacerle publicidad a la misma universidad. #2.- En mi opinión es que es falta de comunicación y se deben se manejar las estrategias adecuadas y oportunas. ➢ **Todos son de la opinión que no tiene mucha visibilidad mediática en la INTERNET (web)**
7.- Medios de información	#1.- Recibí información de la Universidad APEC, por la prensa, por el periódico, poco por las redes sociales. #2.- En su sitio web he encontrado, alguna que otra información de carácter general y también he visto alguna información en Instagram y por la radio un llamado a la Escuela de Idioma. Poca publicidad exterior. ➢ ***El resto de los entrevistados tienen la misma opinión-***
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades,	#1.- Conozco que tiene unos acuerdos en el área de posgrado con Canadá y también con otras universidades europeas. #2.- UNAPEC, tiene en el de Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, carreras con doble titulación con universidades de Estados

organismos internacionales	Unidos. En el área de posgrado tiene unas Maestrías también con doble titulación con unas universidades de españolas. #3.- La universidad tiene carrera en doble titulación, y tiene carreras acreditadas, me lo han contado. Pero eso no se comunica al contexto social de forma agresiva. ➢ ***El resto no tiene conocimiento al respecto.***
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Un atributo diferenciador de UNAPEC, es su vocación empresarial y de servicio, también por su prestigio en la carrera de publicidad. #2.- Yo coincido con esa opinión es lo que más se conoce de UNAPEC. El resto, coincide en que la universidad tiene como atributo diferenciador "Que es la mejor en la carrera de publicidad".

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ANALIZAR A LA UASD

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 3 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UASD	#1.- La gente pasa trabajo, que hay huelgas #2.- La universidad del Estado, profesa transparencia. La más grande del país. ➢ **El resto no reconoce los valore de la UASD**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- El logotipo de la UASD, es azul, es un escudo ovalado. #2.- El logotipo de la UASD es una Bula Papal. Las Facultades, utilizan la misma forma, con detalles más modernos. También cada Facultad posee su color. Ese es el sello de la universidad ➢ **El resto reconoce igual el logotipo, sin nivel detalle, al igual que el sitio web de la UASD**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Muy poco realmente, esa es la verdad. Lo poco que sé lo sé por amigos y profesores. #2.- Es la universidad que más carreras y posgrados en el país, tiene alrededor de 200 mil estudiantes y 32 sucursales una cada provincia. Han empezado a sectorizar por ej. son muy fuerte en agricultura en San Juan de la Majuana y en San Francisco de Macorís y en hotelería en el Este. Si tienen comunicación social: mención periodismo. Conozco esta parte porque entré a su sitio WEB. Tienen comunicación social: mención periodismo, diseño gráfico mención ilustración. Conozco esta parte porque entré a su sitio WEB. #3.- La Escuela de Arte es la completa del país, tiene música, tiene TV, Cine, Publicidad. Tienen Educación, Mercadeo, pocas cosas de Finanza y Comunicación. ➢ **En sentido general todos poseen los mismos conocimientos sobre la UASD**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Para mí, es muy bajo, sin embargo, en el extranjero es la universidad que más se reconoce. #2.- El posicionamiento es bajo porque producto de las huelgas es muy accidentada la docencia. Problemas con la docencia y cumplimiento del profesor. … el docente hace lo que le da la gana, los docentes a veces no van, no informan que no van, sueltan la clase en banda, llegan tarde, o si llegan acaban temprano, las clases con muy informales… #3.- Hay sus excepciones, primero el ingreso es por oposición tiene que concursar y el que da clase allí puede vivir tranquilamente de eso. Pagan un salario bastante digno arrancan con 1000 pesos la hora y el que tiene doctorado gana 2000 pesos, te dan año sabático…. tienes respaldo, pensión, tienen muchos beneficios, por eso los profesionales

	bien rankeados siguen dando clase ahí, tienen muchas garantías de por vida… #4.- Hay una percepción que es muy política la universidad. Los directores de las escuelas nada más pueden durar un año, lo eligen los estudiantes y los profesores. No hay reelección. ➢ **Estas valoraciones son compartidas**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- Para mí es nula #2.- No tiene desde mi opinión visibilidad en las Redes Sociales #3.- Mi papá se graduó hace poco, hizo carrera otra vez, y la visibilidad es muy baja, casi nula ➢ **En este sentido, todos opinan lo mismo**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1. al #6.- Debe tener visibilidad, cuando 200.000 personas entran a su web para ver las carreras y matrículas. ➢ Todos coinciden que no tiene visibilidad mediática en la INTERNET (Web), opinan también que el diseño de la web no es bueno, es deficiente. ➢ Como parte de sus estrategias comunicativas, se debe trabajar en la universidad, tenga mayor visibilidad en el entorno digital, y su web como sus redes sean más vista
7.- Medios de información	#1.- No recibo información de la UASD, por ningún medio. #2.- Me enteré del Concurso para profesores, porque me enviaron la foto que alguien tomo de la prensa. Me la enviaron por WhatsApp. #3.- Yo tengo mucha información porque yo la busco, es decir, yo visito a las universidades para tener un acercamiento y ver las que tienen carreras y programas que tiene que ver con el cine y ofrecer las asesorías. Veo también como se van desarrollando en esa área por los anuncios que colocan en la prensa tradicional se recibe información general. Deben ser más enfáticos en la INTERNET y las redes sociales. ➢ **En este sentido, todos opinan lo mismo**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1 al # 6. No tienen conocimiento sobre las relaciones internacionales de las UASD, vínculos con otras universidades y organismos internacionales. Lo que, si conocen, es que el título de la UASD pesa mucho y sirve en cualquier lugar del mundo. ➢ **El resto dice no tener esa información como para fundamentarla.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Yo diría que un atributo diferenciador de la UASD es su diversa oferta académica ya que están todas las carreras. Es la única universidad pública del país. #2.- Agregaría su presencia en todas las provincias del país, tienen recintos en todas las provincias del país. En las provincias enfocan las carreas según el área geográfica y los perfiles de casa zona de esa manera contribuir mejor al desarrollo local y del país**.** El recinto del Sur está muy enfocado a turismo, agronomía, o sea, que ellos han sabido enfocar sus extensiones universitarias dependiendo donde esté colocadas tienen una oferta académica específica para ese lugar, yo creo que ese es un elemento diferenciador ➢ ***En este sentido, todos opinan lo mismo***

Anexo 5.5: GRUPO DE ENFOQUE 4 – República Dominicana
Egresados de la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL.

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1
RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS

CATEGORÍAS		INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES
1.- Medios de comunicación		#1.- Redes Sociales, la página web. #2.- Redes Sociales, la web, utilizan aun los murales. #3.- Redes Sociales, correo electrónico, utilizan volantes y murales. #4.- Redes sociales, correo electrónico #5.- Página web y la INTRANET #6.- Los medios digitales y las redes sociales. #7.- Página web, INTRANET, las redes sociales. #8.- La web, las redes y los medios tradicionales. (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Viendo las tendencias actuales y el rol de la comunicación en la universidad, la comunicación interna debe ser 360 grados. Debe ser interactiva, comunicar el valor compartido, cultura y filosofía. Canales adecuados. #2.- Debe ser muy integral, focalizada e interactiva. #3.- Estandarizada, sostenible y coherente que se refleje a lo externo. #4.- Deben estar alineadas las dos comunicaciones, y estar presente la filosofía de la universidad y sus objetivos. #6.- Una comunicación integral ascendente y descendente. #7.- Amerita una sincronía de manera compacta, la universidad trabaja con servicios, y debe ser conocidos por todo el personal. Debe ser integrada, clara y precisa. (*)
	Externa	#1.- Debe ser con ese mix de comunicación entre los medios digitales y tradicionales. Y también estandarizada. #2.- Debe ser sencilla, fácil de entender, legible y práctica. #3.- Una comunicación entendible y práctica #5.- Para una comunicación externa de éxito es necesario una comunicación interna familiar amigable y cercana. #6.- Alineada a la comunicación interna, proyectando la imagen de la universidad. Sostenible. #7.- Importante, los egresados aquí se convierten en voceros de la universidad, ellos son productos de la marca universitaria. Aquí hay un gran nicho a explotar. (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- En esta era de la tecnología es básicamente todo. Permite entrar a las redes sociales, acceder información importante. Debe ser una página amigable. Fácil de leer, fácil de obtener información. Permite captar nuevos alumnos. #2.- Es de vital, sirve al estudiante, al profesorado, información de la A a la Z. Informa sobre el cuerpo docente, es plataforma docente, de eventos, es cara de presentación de la universidad. #3.- Favorece la practicidad y el ahorro de tiempo. Se puede acceder a cualquier hora y lugar para acceder a sus servicios, solicitar información y documentación. #4.- Imprescindible, puedes pagar la universidad por aquí #5.- Puedes ver tus notas, tus clases, facilita la notoriedad de la universidad. #6.- Con la web se mantiene la inmediatez de la información y los servicios #7.- La página web de la universidad se han convertido en un factor sumamente importante no solo para transmitir información si no

		también que considero que es uno de los estimuladores de imagen de las universidades. En la web se ve la presencia de la universidad resaltando cuales son esos atributos diferenciadores que tiene la universidad para así ganar mayores ingresos de estudiantes. (*)
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- Hay diferencias pues los recursos no son los mismo la de las públicas y las privadas. Menos recursos las públicas. #2.- Estructuras organizativas diferentes a la de las privadas #3.- Se manejan criterios diferentes por su propia naturaleza a la hora de utilizar los medios de comunicación. Aunque hay elementos comunes con las privadas: son universidades (*) #4.- Abarca un sector más amplio de la sociedad, mayor masificación de estudiantes, canales de comunicación externa más diversos, su público es más heterogéneo. #7.- Con relación a las universidades públicas y privadas y la gestión de comunicación veo que hay semejanzas y diferencias; aunque la comunicación de producto es semejante porque prácticamente ofrecen el mismo producto que es la educación superior si tendría diferencia en la forma que se mercadea. la comunicación de la universidad estatal se vería muy enfocada a lo que es la protección social en cuanto a la accesibilidad a la educación.
	Privada	#4.- En el caso de las universidades privadas la comunicación abierta paradójicamente podría ser más reducida más especifica que las universidades públicas por que en el caso de las universidades privadas tiene la facilidad de ir a identificar a su público previamente, cuales podrían ser sus estudiantes porque en el caso de las universidades privadas existen diferentes rangos sociales. #5.- Hay una diferencia y es en la supervisión que en este caso tienen las universidades públicas vs la privada, yo entiendo que, aunque tenemos una libertad de prensa en este sentido si la universidad privada tiene más libertad de realizar comunicaciones e incluso hasta eventos que también comunican más que una universidad pública. #6.- Considero que tiene grandes diferencias, así como varias similitudes, el hecho económico, el factor económico y a que tributa cada una de las universidades. La UASD, no destina los mismos recursos que puede destinar una universidad privada en lo que es el área de comunicación. #7 La universidad privada ya se enfocaría en otros aspectos que pudiera ser atractiva para el público que desea atraer puede ser la competitividad laboral u otros aspectos que el estudiante de la universidad privada la pudiera elegir entre otras. (*)
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)* • *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*		#1.- La UASD pudiera ser considerada una muestra de análisis de la sociedad dominicana. Si usted quiere analizar la sociedad dominicana vaya a la UASD y ahí tienes la muestra. Espejo social donde coexisten todos los sectores sociales. #2.- Relación que se establece respondiendo a las necesidades de cada público de que espera la sociedad no solo a través de la comunicación, si no de la acción, que puede realizar o experimentar o realizar la universidad dirigida a cada uno de sus públicos #3.- Que espera la sociedad de las universidades, bueno espera profesionales competentes, investigaciones, esa buena relación con la sociedad se puede dar que la universidad comunique y que haga saber públicamente que investigaciones han salido de esa universidad, cuantos profesionales se han graduados de esa universidad. Entiendo que es una conexión circular de las tres vías de la universidad a la sociedad de la sociedad hacia las personas grupos de interés, igual desde los grupos de interés hacia la universidad. #4.- Pienso también que una forma de la universidad llegar a la sociedad, digamos su aporte, puede ser también a través de la Responsabilidad Social. (*)

SEGUNDO BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICA PARA ANALIZAR A LA UNAPEC

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS	
CATEGORÍAS	**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de UNAPEC	#1.- La universidad lo tiene publicado en muchos lugares, pero no los recuerdos. Los he leído, pero no los tengo memorizado #2.- No los conozco como para decirlos #3.- No tengo las palabras exactas para decirlos. #4.- No los conozco #5.- Son más, pero recuerdo a algunos: sentido de pertenencia, compromiso, la responsabilidad, solo recuerdo esos tres. #6.- Los valores están en la página web, adicional a esos valores, están: el trabajo en equipo. #7.- Conozco el respeto a la individualidad, el sentido de pertenencia a la institución. #8.- No los recuerdo.
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Considero que sí que se ve accesible el logotipo, transmite formalidad y compromiso. Lo veo expresado en su página web. #2.- La página web esta ahora más amigable, antes no guardaba tanta relación. Considero que engloba bastante bien lo que es su filosofía #3.- Conozco el logo y sus colores, tiene buena relación con página web. El logo transmite diversidad. #4.- No conozco los valores, pero si su identidad visual. Hay una sincronía entre el logotipo, su identidad y el sitio web. #5.- Puedo identificar el logo y las demás imágenes que tienen que ver con la universidad, aunque no recuerdo los valores de la universidad. #6.- El logo tiene un libro abierto en forma de escudo y su color corporativo es el azul. ➢ **Todos coinciden con los planteamientos**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- La universidad se enfocaba más a los negocios, esa era su oferta académica, pero ha ampliado la cantera de la oferta académica tanto en grado como en posgrado. Incluye la parte de comunicación, administración, medios digitales (comunicación digital). También en posgrado marketing y gerencia digital. He recibido información en la web y las redes sociales (diplomados, cursos, talleres). #2.- La universidad ha colocado publicidad en Instagram sobre nuevas maestrías, entre ellas algunas on-line que se están impulsando ahora. En la página web uno lo tiene todo (Los inicios de los programas sus requisitos y uno calcular un estimado del costo del programa que le interese lo cual es muy positivo) #3.- Tienen una maestría en Derecho Marítimo. #4.- En la página web me he enterado de la oferta de posgrado de UNAPEC, me parece interesante la Maestría en Marketing digital y también la carrera de diseño gráfico. De los cursos de idioma, se dan varios idiomas, el coreano, el inglés. #5.- Ella se conoce mucho por la carrera de publicidad, es prestigiosa en el país. ➢ **El resto no conoce la oferta académica**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Si la medimos en el ranking del 1 al 10 está en una 6ta posición. Desde mi perspectiva personal la veo en el lugar 7 de 10, eso es lo que considero, debido a su alto crecimiento. #2.- Pienso que la universidad en los últimos años ha escalado un poquito, pero pienso que a nivel nacional las otras universidades privadas han crecido más, o sea, que UNAPEC tiene que desarrollar estrategias para dar a conocer muchos programas que posee y no los da a conocer como son las maestrías online y posicionarse un poco más fuera de todas las carreras que brinda. …. cuando hablan de UNAPEC, piensan en diseño, publicidad, pero ha incursionado en negocios, tiene otras carreras con maestrías muy buenas con docentes muy buenos y debe darlo a conocer más la universidad….

	#3.- La universidad está en la mente del público obviamente a diferencia de otras universidades privadas. Para lograr esto el público que va a acceder busca el tema de calidad, precio, y la oferta curricular la gente en el momento de pensar y ubicar universidad analiza estos tres elementos y sin salir de la calidad. En UNAPEC, se encuentran esos tres elementos. #4.- Tiene un cuarto lugar, no es de las mejores, pero esta entre las primeras de las universidades privadas del país. #5.- Entiendo que sí, que es una universidad que, si se conoce, está posicionada es bien valorada en el entorno de las personas que conozco como una universidad de prestigio y de acuerdo con las competencias. #6.- UNAPEC está bien posicionada en las personas de clase media, tiene buenos cursos extracurriculares que ofrece en Educación Continuada y su Escuela de Idioma. Se conoce y la gente piensa en ella como una opción al momento de estudiar. ➢ **Todos coinciden con los planteamientos**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- Yo pienso que tiene muy buena estrategia de redes sociales y que, si conecta con su público, yo la sigo y la información que ofrece es buena. #2.- Su proyección a través de las redes sociales es bastante buena, pero puede ser más proactiva en ese sentido, más nivel de información sobre las ofertas que tiene la universidad es necesario. #3.- Considero que debe mejorar. #4.- Yo creo que sobre todo tiene un manejo estético con las redes sociales y también en términos de contenido muy interesante sobre su mayor fortaleza, su oferta académica, (negocio y el tema de gerencia). #5.- Su participación en las redes sociales, el encuentro muy positivo, es bastante coherente, puede ser mejor. #6.- Mi opinión, es que puede ser más dinámica. #7.- Lo veo bien, pero como público externo, veo que se siente muy saturado el Instagram, se colocan informaciones muy diversas y se deben segmentar más. A veces cuesta trabajo buscar una información y eso es importante. #8.- A través de las redes y específicamente en Instagram se promueven las historias sobre el acceso a empleos dirigido a la sociedad, eso es un aporte muy importante dirigido a la sociedad.
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- Considero que debe tener una mejor comunicación mediática, más presencia en la INTERNET. #2.- En mi opinión es que es falta de comunicación y se deben se manejar las estrategias adecuadas y oportunas para resolver ese problema. ➢ **Todos son de la opinión que no tiene mucha visibilidad mediática en la INTERNET (web)**
7.- Medios de información	#1.- Recibo información por Instagram y por Facebook. Oferta académica fundamentalmente. #2.- En su sitio web he encontrado, alguna que otra información de carácter general y también he visto alguna información en Instagram y por la radio un llamado a la Escuela de Idioma. Poca publicidad exterior. ➢ **El resto de los entrevistados opinan que se debe manejar más activamente los medios de comunicación y así habrá mejor presencia.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- UNAPEC mantiene -según he leído- convenio de colaboración con múltiples universidades europeas, latinoamericanas y de EEUU y Puerto Rico. Acreditada internacionalmente en varias carreras de grado y posgrado en las carreras de tecnologías y negocios. #2.- No tengo mucha información, pero si supe que tienes carreras acreditas internacionalmente. ➢ ***El resto no tiene conocimiento al respecto.***
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- La universidad APEC a diferencia de otras universidades, se orienta hacia los negocios, los servicios y las tecnologías fundamentalmente en la esfera de los negocios empresariales. #2.- Yo coincido con esa opinión es lo que más se conoce de UNAPEC. ➢ **El resto coincide que la universidad tiene como atributo diferenciador: la mejor en la carrera de publicidad.**

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICA PARA ANALIZAR A LA UASD

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 3

RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS

CATEGORÍAS	RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS
1.- Valores de UASD	#1.- Es la universidad primada de América, la más grande de la Republica Dominicana #2.- No los recuerdo de manera precisa. Aunque hice mi carrera de periodismo en la UASD. Recuerdo el valor de la solidaridad. #3.- No los recuerdo todos. Sé que está responsabilidad, tolerancia, Seguridad, verdad, transparencia. #4, #5, #6.- No, conocen los valores de la UASD ➢ **El resto no reconoce los valore de la UASD**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- El logotipo es azul, es un escudo ovalado. #2.- La UASD fue la primera universidad del nuevo mundo y creo que esa historia se refleja muy bien en el logo, la tipografía y en los colores… Creo muy acertado que en la web hay una imagen de la estatua del Alma Máter, un símbolo muy importante de su marca. No atractiva para la generación z, es muy anticuada. #3.- Creo que se ve reflejado por su identidad. #4.- Entiendo que no. Los logos representan una ideología… #5.- Si, considero que sí. #6.- Conozco su logo, es azul, debe reflejar su identidad. ➢ **El resto reconoce igual el logotipo, sin nivel detalle, al igual que el sitio web de la UASD**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Conozco las ofertas de diseño de moda y de metodología de la investigación por amigos y familiares… quizás la UASD entiende que por ser la universidad pública no necesita hacer publicidad… “Pero en el área de maestría, postgrados y doctorados está perdiendo la oportunidad de ser competitiva y atraer público con mayor poder adquisitivo”. #2.- Conozco las ofertas de grado, ya que soy egresado. Pero las ofertas de posgrado no las conozco muy bien. Las ofertas de la escuela de Humanidades, Economía, filosofía, idiomas, derecho, arquitectura, agropecuaria, etc.… Las conocí por INTERNET… #3.- Poco sobre los de la facultad de humanidades exclusivamente. Pero muy poco. Las maestrías las sigo por Facebook. #4.- La Escuela de Arte es la completa del país, Cine, Publicidad, etc. #5.- Se que tiene las carreras de medicina, derecho y las de artes. Lo sé por amigos que estudian allí y por las redes sociales. ➢ **En sentido general el resto posee los mismos conocimientos sobre la UASD**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Para mí, es muy bajo, sin embargo, es reconocida #2.- Para mí el posicionamiento es bajo porque producto de las huelgas se afecta la docencia. #3.- Si lo medimos en escala del 1 al 10, sería un 10, por ser la universidad más grande del país, gratuita, currículo académico alto. #4.- Por ser la estatal tiene un nivel de posicionamiento alto. Pero debe mejorar mucho más. Si me pregunta en número del 1 al 10 creo debe estar entre 6 a 7. #5.- En un nivel C, D o E porque es la Universidad que está financiada con los recursos del Estado para hacer la educación más accesible. Además, porque en su sede frecuentemente se desarrollan huelgas, el pensum de sus carreras, horarios y disponibilidad de asignaturas es poco flexible. La UASD no ha trabajado su imagen para estar en top of mind de su público. #6.- Creo que se conoce que posee extraordinarios docentes. Resulta difícil cursar una carrera en sus aulas debido a la falta de recursos, huelgas, protestas, etc.

	➢ **Estas valoraciones son compartidas por el resto de los entrevistados**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- No tiene mucha visibilidad, prioridad al contenido institucional y no aporta valor. #2.- Considero que no es buena. #3.- Debe explotarse más. Muy pobre #4.- Para mí, posee una visibilidad muy débil ➢ **En este sentido, todos opinan lo mismo**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- Nunca he visto una publicidad de la UASD en su oferta académica. Deben invertir en publicidad on-line para dar a conocer la oferta académica, crear buenos contenidos. #2.- Por tamaño y alcance deben hacer mejor trabajo en las redes. #3.- Sí la tiene, pero es pobre aún. Debe crear un plan de comunicación donde uno de los puntos claves sea posicionar la Autónoma de Santo Domingo en una de las primeras opciones de los jóvenes para hacer sus carreras y también la educación continuada. Modificar o endurecer las estrategias en las redes sociales. Y también más respuestas en la página web. #4.- Es insuficiente. Creo que podrían destacar su cuerpo docente, sus ofertas académicas y las ventajas de la universidad frente a otras propuestas. ➢ **Todos coinciden que no tiene visibilidad mediática, opinan también que el diseño de la web no es bueno. Como parte de sus estrategias comunicativas, se debe trabajar en la universidad para mayor visibilidad en el entorno digital.**
7.- Medios de información	#1.- A través de los medios de comunicación cuando se producen huelgas. #2.- Por las redes sociales y televisión. #3.- Por la prensa tradicional #4.- Facebook y si busco algo específico entrando a la página web. #5.- Hasta el momento no he recibido información sobre la universidad. #6.- Por los anuncios que colocan en la prensa tradicional se recibe información general. Pueden ser más enfáticos en la INTERNET y las redes sociales ➢ **En este sentido, todos opinan lo mismo** ➢
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1 al # 8.- No tienen conocimiento sobre las relaciones internacionales de las UASD, vínculos con otras universidades y organismos internacionales.
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Yo diría que un atributo diferenciador de la UASD es su diversa oferta académica ya que están todas las carreras. Y es la única universidad pública del país. #2.- Los mayores diferenciadores son: Su historia y la solidaridad. #3.- Su atributo diferenciador es el precio. Otro, la gran cantidad de ofertas académicas, van desde la educación, hasta la comunicación, agropecuaria, posicionamiento social. Enlaces internacionales que permiten validar las carreras. #4.- Los egresados en su gran mayoría son muy identificados y orgullosos, precio económico, es reconocida por otras universidades a nivel mundial. #5.- Su marca país, su historia, trayectoria que la hace única y que definitivamente se puede convertir en fortaleza. ➢ **Todos opinan lo mismo**

Anexo 5.6: **GRUPO DE ENFOQUE I – España**
Estudiantes de grado Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1

RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS

CATEGORÍAS		INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES
1.- Medios de comunicación		#1 al #4 Página web, Twitter (inmediato), Instagram. El más utilizado la web. #5.- Las redes sociales, pero deben ser más activas, la web #6.- Instagram #7.- Los eventos, puestas abierta y el Salón de la Enseñanza (**Saló de l'ensenyament**) #8.- Vi eventos muy bien montados en las universidades en Barcelona. Las Redes Sociales
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Debe ser activa, atractiva, que comunique de forma clara y precisa. #2.- Que cumpla con la expectativa de los públicos. #3.- Una comunicación amigable, que cree confianza, no solo en los medios, si no, personal. #4.- Muy específica para estudiantes y profesores #7.- Ambas comunicaciones deben ser coherentes y relacionadas entre sí. Bien pensadas. #8.- La interna permite la confianza y un buen clima interno entre profesores y estudiantes.
	Externa	#1.- También debe ser activa, coherente, clara y precisa. #2.- Igual a la interna debe cumplir con las expectativas de los públicos. #3.- Que cree confianza. #4.- Bien segmentada #5.- Importante para darse a conocer. Prestigio, calidad del campus, etc. #6.- Mantiene un vínculo con los públicos externos (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- Se puede mirar la oferta académica, ver los grados, los programas. #2.- Permite entrar al Campus Media, la INTRANET, clases virtuales. #3.-Permite informarte de los grados, ofertas, modalidades, salidas profesionales. #4.- Acceder al Campus Virtual y a la biblioteca #5.- Con ella se da a conocer la universidad #6.- Permite seguir a través de ella a las Redes Sociales #7.- Importante es su diseño para navegar mejor y acceder a la información
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- Esta dirigida a públicos diferentes. La pública dirigida a gente que no puede pagar una privada. Es más abierta a la comunicación, ya que va dirigida a un público más heterogéneo. #2.- Debe tener su propio marketing universitario. #3.- Tanto una como la otra deben comunicar la diferencia. #4.- Los públicos son los mismo que las privadas. #6.- Las públicas la hacen de forma más abierta (*)

	Privada	#1.- La privada se dirige más a la gente con posibilidades económicas. Los servicios que ofrecen son diferentes. Tiene una orientación más personalizada hacia el alumno. #2.- La información se ofrece a aquellos que tiene recursos para pagar. #3.- Las universidades comunican sus carreras que son paradigmas en una y en otras. Se ofertan tanto en la privada como en la pública. #4.- Deben también hacer su propio marketing #6.- Las privadas de forma más selectiva. #7.- La universidad pública y privada debe comunicar su diferencia, o sea, debe comunicar su identidad y valores a toda la sociedad. Ya hoy las privadas se abren a toda la sociedad.
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)* • *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*		#1.- La universidad debe saber cuál es su público potencial, lo debe conocer. Centrarse en ellos para saber la información que tiene que transmitir. #2.- Lo importante es que la universidad sepa cómo llegar a todos esos públicos de forma precisa. #4.- Creo que en esa relación universidad, publico y sociedad la comunicación debe concretarse más desde el punto de vista de la educación. Comunicar con claridad el perfil de cada carrera sus ventajas a un espectro de público mayor. #5.- Debe haber una relación sinérgica, la universidad es el centro donde se construye el conocimiento, los públicos son actores importantes del proceso enseñanza-aprendizaje. La sociedad necesita de ese profesional para su desarrollo. #6.- La universidad debe proyectarse a sus públicos y tener la responsabilidad social. #8.- Bueno, yo opino que la comunicación es parte esencial de ese vínculo, pues permite que la universidad este en el centro de la sociedad, se dé a conocer, que los públicos tengan gratas experiencias, y la sociedad se desarrolle. (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1.- Las primeras universidades en los rankings son las públicas, son la que mejores resultados tienen mejores resultados en las investigaciones y publicaciones de impacto. Entre las primeras universidades están la Universidad de Barcelona, la Pompeu Fabra, la Complutense, y con buenos resultaos la Autónoma de Barcelona. #2.- La UPF, es una excelente universidad en comparación con otras del país. Tiene que ver mucho el grado, el tipo de carrera y el prestigio. #3.- Son las más desatacadas estas que se mencionan y también la Universidad de Granada. Deben seguir avanzando en la investigación para ubicarse en mejores lugares a nivel mundial. (*)
(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, estudiantes de la UAB, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 19/072020). Grupo de enfoque realizado el 19/11/2019. Universidad Autónoma de Barcelona.		

SEGUNDO BLOQUE-PREGUNTAS PARA ANALIZAR A LA UIC BARCELONA

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UIC Barcelona	Entrevistados todos No, lo podemos identificar. Ninguno lo podemos identificar. ➢ **Repuesta unánime**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Lo conozco, es azul y negro. Su tipografía es digital, como de ordenador. No recuerdo el diseño de la web. #2.- Lo recordé ahora que estamos hablando de la universidad, no tenía presente. No recuerdo el diseño de la web. ➢ **El resto de los entrevistados no lo recuerda.**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- No la conozco. No me he detenido a mirar, no la puedo pagar. #2.- Posee prestigio, es impagable para mí, igual no me detuve a buscarla. ➢ **El resto de los entrevistados tampoco conoce la oferta académica de grado y posgrado.**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Esa es mi percepción, tiene un nivel de posicionamiento medio-alto, es una universidad que se conoce, no es de más conocida, pero se conoce. Se ubica en un quinto lugar. #2.- Se conoce. Para mí no es de las mejores. ➢ **El resto coincide con el planteamiento del entrevistado No. 1**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- He visto información en INTERNET, específicamente en las redes sociales: Instagram. Pero no es mucha. #2.- A mi suena esa universidad en historias que hay colocadas en Instagram. #3.- Yo no estaba interesada en este tipo de universidades por eso, no me interesó buscar información. ➢ **El resto de los entrevistados coinciden con las tres respuestas anteriores.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- La visibilidad mediática en la INTERNET no es muy alta, se pudiera ver más, deben trabajar para elevarla desde las propias estrategias de comunicación. ➢ **Todos los entrevistados coinciden con esta respuesta.**
7.- Medios de información	#1.-Lo poco que conocemos es a través de las redes sociales, fundamentalmente en Instagram con sus historias. ➢ **El resto de los entrevistados coinciden con la respuesta.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- Claro, tiendo en cuenta su nombre y proyección si se relaciona con otras universidades y organismos internacionales. Pero desconozco cuales son métodos y relaciones. ➢ **De igual manera con esta respuesta coincide el resto de los entrevistados.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Tal vez pueda tener un contacto con un mercado más internacional. #2.- La universidad privada desarrollan colaboraciones con grandes empresas, y esto puede diferenciar a la UIC. ➢ **El resto de los entrevistados coinciden con las respuestas.**

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS PARA ANALIZAR A LA UPF

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2

RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS

CATEGORÍAS	RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS
1.- Valores de la UPF	Entrevistados todos No, lo identificamos. No lo conocemos ➢ **Repuesta unánime**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Lo conozco es de color rojo y dice UPF. El diseño corporativo de la web es bueno. He entrado a su página. #2.- También conozco el logo. Su página web es buena, es bien didáctica, ofrece mucha información, la consulté cuando estaba buscando ofertas de grado. #3.- El logo se conoce. La web es buena, tanto la UPF como la UAB, tienen un buen sistema para identificar las carreras de grado, al igual que los posgrados. #4.- Conozco el logo, es rojo. La web se muestra como una página actualizada y organizada informativamente. Es muy interactiva, tiene un video donde te explican la información del grado lo que hace que sea más atractiva. ➢ **El resto de los entrevistados dicen conocer el logo y de alguna manera conocen la web, pero no tienen experiencia en la misma.**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Tengo conocimiento de la oferta académica de grado, no tanto del posgrado en el área de las ciencias sociales. La conozco a través de la web. #2.- Me interesaba comunicación audiovisual y por la web me pude informar adecuadamente. ➢ **El resto de los entrevistados tampoco conoce la oferta académica de grado y posgrado de la universidad.**
4.- Nivel de posicionamiento social	**Respuesta**: Todos coinciden que el nivel de posicionamiento social de la UPF es alto por su oferta académica, por su prestigio acumulado con los años y la calidad de los estudiantes. ➢ **Repuesta unánime**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- La universidad tiene una proyección y visibilidad a través de las redes sociales muy grande, alta y variada. ➢ **El resto de los entrevistados considera que es buena, pero no muy alta.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	- Entrevistados todos: **Respuesta**: Todos coinciden que la visibilidad mediática en INTERNET es buena y por eso es prestigiosa la universidad.
7.- Medios de información	#1.- Yo considero que es a través de las redes sociales, con una buena publicidad de su oferta académica. #2.- Utilizan mucho para la promoción Instagram, información sobre la oferta académica. ➢ **El resto dice no recibir información sobre la UPF**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- No la conozco, pero se supone que mantenga buenos vínculos y proyección de ahí su buen posicionamiento. #2.- Hacen nexos con Latinoamérica, ejemplo con México, Chile y también en Europa. ➢ **Con la primera respuesta coincide el resto de los entrevistados.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Para mi tiene el mismo prestigio del que vemos en las privadas, muchos piensan que es privada por la calidad. Yo no sabía que era pública. ➢ **Esta respuesta es compartida por el resto de los entrevistados.**

Anexo 5.7: Grupo de Enfoque 2 – España Estudiantes de grado
Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS		
CATEGORÍAS		**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES**
1.- Medios de comunicación		#1.- El Campus Virtual, la página web y el correo electrónico. #2.- Las redes sociales, la radio, la web. #3.- El más utilizado el correo electrónico. Usa la web #4.- Las redes sociales y la web. (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Por correo electrónico, personalizada y especializada. #3.- Lenguaje más personal, un lenguaje diferente de comunicar, más formal. #4.- Algo más personal, más cercano. #5.- Usa el correo electrónico de forma más directa e informativa #6.- Tanto la interna como la externa debe ser directas. #7.- Más privada entre las partes internas, buena información. (*)
	Externa	#1.- Va a un público mucho más amplio, activa, proactiva. #2.- Importante el uso de las redes sociales y la web. #3.- Un lenguaje distinto, tener en cuenta los públicos, lenguaje más cercano. #4.- Utiliza las redes sociales. #5.- Abarcar a todos los públicos más importante. Ellos buscan algo específico en la web y las redes. #7.- Hay que observar los diferentes estereotipos de las universidades. (*)
3.- Importancia del uso de la web		#1.- Para informarnos de los grados. Se descargan los programas de estudio, permite entrar al campo visual. Influye en la imagen de la universidad. #2.- Facilita la información de las siguientes carreras. #3.- Para poder informarte y decidir tu carrera. #4.- Útil para decidir que estudiar. #5.- Es más informativa que otra cosa. No es tanto promoción. #6.- La organización de la información es fundamental para su éxito, y es parte de la imagen de la universidad. #7.- Se publican las estadísticas de la universidad. Algunas más fáciles de leer otras más complejas. Aporta a la imagen. #8 Es importante como se transmite la información. La interface debe ser buena para facilitar la interacción y la navegación.
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- La pública es más transparente porque informa tal cual lo que ofrece. Se aleja del marketing y te ofrece la oferta de forma natural. El Salón de la Enseñanza es una buena opción de promoción. #2.- Cobran menos, pueden informar mejor el tema beca. #3.- Vende lo mismo que la privada. #4.- Todo depende de la reputación de la universidad. La Pompeu se vende como pública y la gente piensa que es privada. #5.- Si tiene buena imagen ya con el nombre se publicitan. #6.- La pública se enfoca más hacia el estudio. (*)
	Privada	#2.- El tema precio es una diferencia. Las privadas el tema beca te lo venden algo fácil de obtener. #3.- Ambas universidades se venden y eso lo vez en la web y en las Redes Sociales. #4.- Las privadas te enganchan más para venderte la carrera. Hay información y comunicación persuasiva. #5.- Las formas de comunicación son diferentes y al mismo tiempo semejante. Los públicos son los mismos. #6.- La privada se enfoca más a comunicarte que cuando te gradúes tienes trabajo. (*)
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)*		*#1.- Las universidades pueden comunicarse con sus públicos a través de las redes sociales. Se pueden hacer charlas, eventos para*

• *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*	*acercar a la gente, a la sociedad, y así captar públicos. Tener buena estrategia de marketing que llame la atención.* *#2.- Esa relación es importante porque se mira la universidad de dónde vienes. La universidad brinda que puedas desarrollar conocimientos y retribuirlos a la sociedad.* *#3.- Aquí en España la educación no es tan valorada como en otros países de Europa.* *#4.- En las comunidades autónomas por ej., en Sevilla es más económica la universidad. (*)*
6.- Imagen mental de las universidades del país	*#1.- Opino que las universidades públicas, son la que tienen mejores resultados en las investigaciones y publicaciones en revistas importantes.* *Entre las primeras universidades están la Pompeu Fabra, la Complutense, la de Barcelona y la Autónoma de Barcelona y también la de Valencia.* *#2.- Para mi unas de las más destacadas en investigación y docencia es la UPF, al igual que la Politécnica de Cataluña.* *#3.- Las universidades españolas han tenido grandes avances, deber seguir su desarrollo. Las privadas deben avanzar igual que las públicas. (*)*
(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, estudiantes de la UAB, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 19/072020). Grupo de enfoque realizado el 19/11/2019. Universidad Autónoma Barcelona.	

SEGUNDO BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICA PARA ANALIZAR UIC BARCELONA

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UIC Barcelona	***Entrevistados todos*** No conocemos esos valores que identifican a la universidad. Conocíamos a universidad por el Salón de la Enseñanza, que ella estaba presente. ➢ **Repuesta unánime**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Sí, lo identifica el azul marino y el negro. Reconozco el diseño de la web. #2.- Tiene las letras rectas, de azul oscuro. Utiliza una tipografía como de tecnología, relacionado con algo informatizado. Recuerdo la web. ➢ ***El resto de los entrevistados no lo recuerda.***
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- No, no tengo conocimientos de su oferta académica. #2.- Es prestigiosa, se dice en medicina, pero no tengo más información ➢ **El resto de los entrevistados tampoco conoce la oferta académica de grado y posgrado.**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Yo diría que tiene un posicionamiento bajo, poco conocida. #2.- Se conoce, pero no es de las más reconocidas y destacadas. #3.- He escuchado hablar de ella entre conversaciones de amigo. #4.- Recuerdo que me la mencionaron en una presentación en el bachillerato ➢ **El resto coincide con los planteamientos del entrevistados 1**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- Le he visto poco. La vi en unos anuncios en las redes sociales, específicamente en Instagram.

	➢ **El resto de los entrevistados coinciden con la respuesta del entrevistado 1**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- La visibilidad mediática en la INTERNET no es muy alta, se pudiera ver más, deben trabajar para elevarla desde las propias estrategias de comunicación. ➢ **Todos los entrevistados coinciden con esta respuesta.**
7.- Medios de información	#1.- El medio por el cual se conoce algo es por Instagram, poco, pero la he visto. En Instagram hace promoción de sus carreras. ➢ **Con esta respuesta coinciden el resto de los entrevistados.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	**Entrevistados todos** **Respuesta:** No tienen información al respecto.
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Clase alta #2.- Como universidad internacional ➢ **Estas respuestas se hacen coincidir con la opinión del resto de los entrevistados**

TERCER BLOQUE-PREGUNTAS ESPECÍFICA PARA ANALIZAR A LA UPF

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UPF	Entrevistados todos Que es pública y de calidad. Se conoce así a la UPF. Se da a conocer muy bien. ➢ **Repuesta unánime**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Conozco el color del logo, que es rojo. Es muy llamativo, lo veo en la WEB #2.- Yo también conozco el logo y su eslogan #3.- Cuando estaba buscando carrera, entré a la web de la UPF, me pareció muy buena en diseño e información. #4.- La web está muy actualizada, se ve calidad, y la tipografía es elegante. Identidad potente, llama la atención. ➢ **El resto de los entrevistados dicen conocer el logo y conocen la web.**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Si tenemos conocimientos de su oferta académica. Yo quería estudiar en la Pompeu Fabra, pero me decidí por la UAB. Recibí información por la web. #2.- Entre a la página y vi las ofertas de grado. ➢ **El resto de los entrevistados conocieron de la oferta de grado cuando estaban seleccionando carreras. No conocen las ofertas de posgrado. Todos han buscado en la página web de la universidad. La universidad tiene muy buena imagen, es una universidad de calidad.**

4.- Nivel de posicionamiento social	Entrevistados todos **Respuesta**: Todos consideran que tienen un nivel de posicionamiento alto. Mucha gente piensa que es privada precisamente por la calidad. Se habla que la UPF es la privada de las públicas. El prestigio lo ha logrado pues de allí salen profesionales bien destacados a nivel social, mucho son después del cuerpo docente. ➢ **Repuesta unánime**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- De la Pompeu, no he visto nada en las redes sociales. Tiene visibilidad. Ya tiene el nombre, ya tiene la imagen. ➢ **Todos los entrevistados considera que es buena su proyección y visibilidad, y que se habla más de la UPF que de la UIC. Consideran que es una universidad de prestigio y eso se logra a través de los años.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	- Entrevistados todos: **Respuesta**: Todos coinciden que la visibilidad mediática en INTERNET es bastante buena y por eso goza de gran prestigio la UPF
7.- Medios de información	#1.- Yo por correo electrónico #2.- Yo por la Feria de la Enseñanza ➢ **El resto dice no recibir información sobre la UPF**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- Es una de las universidades más destacadas de Europa y se relaciona con universidades alemanas por ej. #2.- Tienen que ver con el proyecto Erasmus, son de las pocas que tienen este tipo de relación. Se mueven a América del Sur, a China, a otros sitios #3.- Yo fui a las puertas abiertas de periodismo, relaciones públicas y publicidad y te ponían la UPF todos los países con los cuales tienen relaciones, hasta África. ➢ **El resto no tiene exactamente la información, pero suponen que, por su posicionamiento, tenga muy buenas relaciones internacionales con otras universidades y otros organismos internacionales.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Que tiene muy buenas instalaciones, es muy competitiva. #2.- Que es pública y de calidad, que es una universidad joven, buenos profesores ➢ **El resto tienen la misma opinión de la UPF**

ANEXO 5.8: **GRUPO DE ENFOQUE 3 – España**
Profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

PRIMER BLOQUE-PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS		
CATEGORÍAS		**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES**
1.- Medios de comunicación		#1.- La página web, su página corporativa. El gabinete de prensa pues todo está dentro del departamento de comunicación. Se gestiona allí la comunicación. (1.1) Los más utilizados la web y el correo electrónico. #2.- Los utiliza a partir de la comunicación interna y externa. Para la interna usan mucho la INTRANET. Esta tiene informaciones y actividades específicas. Espacio de interacción entre el alumno y el profesor. Para la externa usan la web, se dan noticias e informaciones. … "muchas veces la comunicación es segmentada con muy poca conexión entre las diferentes partes. Cada departamento tiene sus propias herramientas. Ej. las webs que cada uno gestiona desde su ámbito" … #3.- Importante la presencia en Ferias #4.- De cara a darle visibilidad a la universidad y captar estudiantes tiene mucha fuerza el Salón de la Enseñanza **(Saló de l'ensenyament)** y las Jornadas de Puertas Abiertas. #5 Participación en Campañas de Puetas Abiertas. #6.- Newlatters, correos electrónicos para distintos asuntos. (los profesores, el personal de administración y servicio). Gabinete de prensa, revistas de divulgación científica. Ej. Se comunica a los distintos medios de comunicación cuales son las investigaciones punteras, que tipo de proyecto se han obtenido, el reconocimiento que reciben los profesores.
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Fluida, directa, transparente y coherente hacia lo interno. #2.- Informar a los alumnos lo que somos como universidad, esto es otra dimensión. Desde el departamento de comunicación establecer políticas a través de las Facultades a nivel sectorial, sobre todo en universidades grandes. No hay políticas de integración. #3.- La comunicación interna en las privadas posee más integración. Mayores nexos, más dinámica, al parecer por el tamaño de la universidad, hay un concepto más generalizado. Influye la estructura organizacional, la organización de los departamentos, varias formas de comunicación. No hay sinergias. Se individualizan las acciones. #4.- Comunicar los éxitos y aporte de la universidad hacia lo interno. #6.- Los gabinetes de prensa de otras universidades como la UPF manejan publicar información relevante de la universidad, logros etc. Y a veces faltan las noticias. No siempre aparece la UAB. No se trabaja la cultura corporativa. Aquí hay cuatro departamentos en la Facultad, hay diferentes formas de comunicación. Hay que potenciar el trabajo en grupo. (*)
	Externa	#1.- Fluida, directa y transparente. Debe haber una comunicación de las universidades para con la sociedad y sobre todo con los estudiantes. Hay que comunicar que las universidades públicas no son proveedores de empleados sino generadores de conocimientos (se investiga), existe esa percepción. Habrá mayor posicionamiento en ese sentido. #3.- Muchas veces se le da relevancia a la universidad pública en los medios de comunicación cuando hay un componente político (huelgas promovidas por los estudiantes). #4.- Comunicar los éxitos y aporte de la universidad. #6.- La Universidades Públicas deben comunicar en las estrategias de captación. Otras lo hacen mejor, mercadean su oferta, sobre todo las privadas. La comunicación es una herramienta de competencia (*)
		#1.- Entramos a la INTRANET para gestión docente y de investigación. El home page lo veo más hacia lo externo.

3.- Importancia del uso de la web		#2.- Debe tener un bien diseño, debe ser corporativa, de impacto. Su interface propiciar la búsqueda. #3.- Para los estudiantes es muy importante (información de la universidad, sus grados, masters, créditos, programas, requisitos). #4.- Todos los contenidos están en el campo virtual. Entorno Virtual de Aprendizaje. #5.- La web es comunicación. No informática. La organización de la información es importante. (*)
4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- Hace una comunicación menos comercial #3.- Para las públicas no es necesario esa gran divulgación de su oferta académica, como es el estudio de grado, no necesita captar estudiantes #4.- En España las universidades públicas son las que están más arriba en los rankings. Educación de calidad en grado. Se investiga y se publica. Exige calidad. #5.- La pública es más imagen y la función social como elemento importante. Informan, promueven su visión y sus valores. #6.- Los alumnis de la pública se sienten muy orgulloso de su universidad es algo común, con lo que hay que trabajar. …Cuando la comunicación trabaja cambia la percepción hacia la universidad. Pero en la mayoría de los casos, no se pone en valor lo que hacen sus egresados y que hacen la actualidad…
	Privada	#1.- Comunicación más comercial al vender la oferta académica. #2.- Las privadas son más negocio. #3.- La cuestión son las tasas universitarias, hacen la diferencia de precio entre una universidad privada y pública. #6.- También los alumnis de la privada se sienten muy orgulloso de su universidad es algo común, con lo que hay que trabajar. …Cuando la comunicación trabaja cambia la percepción hacia la universidad. Pero en la mayoría de los casos, no se pone en valor lo que hacen sus egresados y que hacen la actualidad…
5.- Relación universidad • La organización (universidad) • Los públicos (stakeholders) • La sociedad (contexto social)		#1.- Yo creo que la universidad debe transmitir, lo bueno que hace. El conocimiento lo están dominando las corporaciones. Es importante que nosotros como institución universitaria sepamos transmitirlo a la sociedad. #2.- Es importante comunicar eso a nivel de universidad. La transferencia debe ir por delante y es la comunicación la que debe jugar un papel importante. Hacerla visible. Aquí hay un nivel de calidad que se puede comunicar y valorar. #3.- Hay una opinión que dice que las titulaciones no importan, que la enseñanza de las universidades deja de ser importante, que la presencialidad no tiene sentido… La universidad no puede perder su papel. Esta visión apocalíptica no puede acabar con la misión de la universidad y su vínculo con la sociedad y los sistemas de conocimientos. (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1.-Las universidades públicas, son la de mejores resultados en las investigaciones y publicaciones en revistas importantes. Primeros lugares en los Rankings. La Pompeu es pública y parece privada. (6.1) Entre las primeras universidades están la Pompeu Fabra, la Complutense, la de Barcelona y la Autónoma de Barcelona, la Politécnica de Cataluña y también la de Valencia. #2.- La más destacadas en investigación y docencia es la UPF, al igual que la Politécnica de Cataluña y la de Valencia. También la Autónoma de Barcelona. #3.- Las universidades españolas se ha desarrollado mucho en estos años. Tanto las públicas como las privadas debe seguir avanzando. (*)
(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (6), profesores de la UAB, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 20/02/2020). Grupo de enfoque realizado el 21/11/2019. Universidad Autónoma de Barcelona.		

SEGUNDO BLOQUE- preguntas específica para analizar a la UIC Barcelona

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UIC Barcelona	#1.- Estudié un año y no me quedaron claro, una universidad privada vinculada al OPUS DAY, la vi con un perfil un poco cerrado en que el alumno tiene que dejarse adaptar. No me sentí muy bien en la UIC. Enseñanza cristiana. #2.- Tienen una enseñanza cristiana. Es una universidad católica. No los tengo claro. #3.- La única experiencia que tengo con la universidad es que fui invitada a una defensa de tesis doctoral como miembro del tribunal y era bastante deficiente. Sus profesores tienen una carga excesiva de docencia, que le impide crecer como investigadores. Es una realidad #4.- Eso es transversal a muchas universidades de ese perfil. #5.- Yo no sé nada de la UIC, que no transmiten exactamente sus valores, se dicen que son del Opus, pero no lo demuestran, no se manifiesta. ➢ **En sentido general no conocen los valores de la UIC**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	- Entrevistados todos **Respuesta:** Sí conocen el logotipo, es de color azul (Todos). No conocen la web
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Los grados son los mismo que aquí y los de posgrado sé que tiene unos cuantos para intentar competir. #2.- Se que hay gente muy valiosa en investigación que se están acercando a estas universidades para adquirir experiencia docente que le permita ser competitivo. No hay espacio en las universidades públicas y van a estas universidades y trabajan incansablemente. ➢ **El resto de los entrevistados no conoce la oferta académica de grado y posgrado**
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- No es destacado para su categoría. #2.- No posee un posicionamiento destacado ➢ **El resto coincide los planteamientos de los entrevistados 1 y 2**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- No es la que más, pero si lo tienen. Se ve algo en las redes sociales #2.- Eso lo han trabajado muy bien. Busca el retorno económico con la publicidad en las redes sociales y así captar a alumnos. Tiene dinero para hacerlo, tienen dinero, aun que el producto no es de calidad. Pero suficiente como para captar alumnos. #3.- Hacen una publicidad desbordante en la ciudad para la captación de estudiantes, colocan banderolas. Se ha visto mucho en TV, y publicidad exterior, en trenes. Saben que los medios trabajan en función del dinero que le dé. Imágenes de carteles (gente joven y una buena infraestructura), eso llama la atención y en la realidad en parte no lo es. No tanto en las redes sociales. ➢ **El resto de los entrevistados manejan el mismo criterio.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	#1.- La visibilidad mediática en la INTERNET no es muy alta, deben trabajar para elevarla desde las propias estrategias de comunicación. ➢ **Todos los entrevistados coinciden con esta respuesta.**

7.- Medios de información	#1.- El medio por el cual se conoce algo es en tv e Instagram para promocionar sus carreras. También se ve a través de la publicidad exterior. ➢ **Esta respuesta se hace coincidir con el resto de los entrevistados**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	**Entrevistados todos** **Respuesta:** Ellos lo trabajaban, ahora no tengo información. ➢ **No tienen información al respecto.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Hace más publicidad y comunicación de sus productos educativos, que, de la propia marca como tal, no tanto a identidad, si no más a producto. #2.- Potencia mucho a los jóvenes y a la calidad de la enseñanza, a su infraestructura moderna en un excelente lugar de Barcelona. #3.- La investigación que a algo que ellos aspiran requieren recursos, pero libertad de pensamiento. Ellos están subordinados a una ideología. Es universidad religiosa ➢ **Estas respuestas se hacen coincidir con la opinión del resto de los entrevistados**

SEGUNDO BLOQUE- PREGUNTAS ESPECÍFICA PARA ANALIZAR A LA UIC BARCELONA

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UPF	#1.- Una Universidad de reciente creación, muy seria, que a postado por una ciencia de calidad. Ha aprendido de los valores, aciertos y errores de muchas universidades, ha desarrollado la internacionalización y de la ciencia. Han podido captar gentes referentes en su campo en escenarios internacionales. Posee una buena infraestructura y equipamiento de punta Valores: Excelencia e Internacionalización. #2.- Tiene unos excelentes edificios restaurados y eso es imagen. Saben vender muy bien sus atributos y valores. #3.- Estoy de acuerdo con todo esto, pero también es un proyecto político la Pompeu es un proyecto político. Dinero de Cataluña en contra de la Autónoma. Antecedentes políticos de la era del Franquismo. #4.- Desarrollan la cultura del emprendimiento ➢ **El resto coincide con las respuestas**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	#1.- Si, claro, el color corporativo es el Rojo. Es buen diseño de identidad corporativa. #2.- En la web se visualiza su manual de marca con las normativas para su aplicación. ➢ **El resto de los entrevistados también conocen el logo y la web.**
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Si la conozco y llegué a ella por su página web. Yo miré mucho la Pompeu cuando llegué aquí porque ofrecía la carrera de comunicación. #2.- La oferta de la Pompeu la encontramos en la web, en las Ferias, Congresos. #3.- Existe muy buenas relaciones con sus profesores, y eso propicia el conocimiento de lo que están haciendo.

	➢ **El resto se adhiere a eso comentarios, o sea, coinciden.**
4.- Nivel de posicionamiento social	Entrevistados todos **Respuesta**: Todos consideran que tienen un nivel de posicionamiento alto, es bien conocida por su excelencia académica. Tienen muchos logros en la investigación. ➢ **Repuesta unánime**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	#1.- Considero que tiene buena visibilidad en las redes sociales, se ve su trabajo y su oferta. La usan mucho para cosas muy puntuales. ➢ **El resto de los entrevistados, aunque no la ven en las redes todos los días, si consideran que por el nivel de imagen que tiene debe ser buena.**
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	- Entrevistados todos: **Respuesta**: Todos coinciden que la visibilidad mediática en INTERNET y por eso es prestigiosa y conocida.
7.- Medios de información	#1.- Yo opino que en prensa y TV se le menciona bastante. Es referente de las mejores universidades del país #2.- Yo he visto información a través de las redes sociales ➢ **El resto dice recibir información a través de los anuncios en las redes sociales Ej Instragram, y la web, además en prensa.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- Son muy activos en esas relaciones con organismos internacionales y lo potencian mucho por parte de los investigadores, pues como decían han desarrollado mucho la internacionalización con otras universidades, a través de convenios. Tienen un gabinete que se encargan en la elaboración de proyectos, y traen profesores extranjeros. ➢ **El resto dice conocer que, si desarrollan esos vínculos, pero no tiene toda la información para detallarla.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Universidad proactiva, moderna, de ciudad, calidad #2.- Es una universidad pública, y se piensa que es privada. La calidad está dada por que tiene más recurso. ➢ **Es resto coincide con la identificación de esos atributos.**

Anexo 5.9: **GRUPO DE ENFOQUE 4 - ESPAÑA**
Egresados de la Universidad Ramón Llull (URL)

PRIMER BLOQUE – preguntas de carácter general

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 1 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISADOS		
CATEGORÍAS		**INTERPRETACIÓN DE LAS INFORMACIONES DE LOS PARTICIPANTES**
1.- Medios de comunicación		#1.- Los medios digitales, radio, televisión, carteles, anuncios, revistas especializadas, prensa generalista. Indirectamente profesores que a través de las publicaciones promueven a la universidad. (1.1) Más utilizado el medio digital, web y redes sociales. #2.- Radio, cuñas de radio. Flash FM. Target diferenciado. Página web #3.- Ferias visitas a colegios. Actividades más presenciales. Forma más personalizada, página web. #4.- El Salón de la Enseñanza (**Saló de l'ensenyament**)- También la web #5.- Desarrollo de talleres e invitación a colegios (se conoce el capital humano de la universidad, y se conoce al futuro estudiante). (*)
2.- Comunicación institucional	Interna	#1.- Una comunicación abierta, congruente con la externa (coherente). Posee un target más abierto. Importancia del correo electrónico. Potenciar los medios internos, boletines, INTRANET. #4.- Debe ser portadora de los valores de la universidad, de su identidad. Más humana. #5.- Importante el control del relato, que dice y como lo dice en función de sus públicos. #6.- Potenciar los canales digitales, y menos los medios convencionales. #7.- Relato claro y coherente en los medios digitales y tradicionales. #8.-. Adapta los mensajes a las características de los medios. Grupos comunidad en universidades pequeñas. Mayor vínculo.
	Externa	#1.- Una comunicación también abierta, más personalizada sobre todo en las universidades privadas. Importante el uso de las redes sociales para contar historias. #2.- La publicidad y el tema de las redes sociales desde afuera es estática. No se genera engagement, no al cliente potencial. #3.- Las redes sociales deben manejarse activamente con bueno contenidos. Instagram es dinámica. #4.- Debe ser portadora de los valores de la universidad, de su identidad, comunicar su misión y visión. #5.- Importante el control del relato, que dice y como lo dice en función de sus públicos. #6.- Potenciar los canales digitales, y menos los medios convencionales. #7.- Relato claro y coherente en los medios digitales y tradicionales. #8.-. Adapta los mensajes a las características de los medios. Grupos comunidad en universidades pequeñas. Mayor vínculo.
3.- Importancia del uso de la web		#1.- Para los alumnos y posibles clientes ofrece información sobre las carreras. Debe ser interactiva y coherente con las redes sociales, buenos contenidos. Muy visual, pocas tipografías, uso de la multimedia. Carta de presentación de la universidad. #2.- Existen datos del tráfico web que proviene fundamentalmente del móvil. Se visita la web desde el móvil (60%). Y el resto desde los ordenadores (30%). Debe ser más interactiva. Contenidos pensados para medios digitales. #3.- No solo carta de presentación si no como la referencia y vía a las redes sociales (potenciales clientes). #4.- Punto de encuentro con la institución inicial y continuado. Encuentro digital del día a día. Ofrece la logística: clases, aulas virtuales. Los egresados continúan su vínculo con la universidad. (*)

4.- Gestión de comunicación	Pública	#1.- Tienen un público no tan segmentado, más abierto, más general. Comunicación más personal. #2.- Una comunicación más global, no tan segmentada. #3.- Tiene un mayor prestigio, debe comunicar sus beneficios #4.- Poseen muchos estudiantes y grandes Ferias de promoción. #5.- Hay cosas comunes que comunicar los mismos exámenes de ingreso (OPEN DAY) y el Salón de la Enseñanza. Las mismas políticas (*)
	Privada	#1.- Precisa un mayor target y segmentar el mensaje para que llegue la comunicación. #2.- Mayor esfuerzo comunicativo, mayor competitividad. #3.- Comunicar sus servicios y beneficios. #4.- Comunicación selectiva, más mercadeada de eso depende el número de estudiantes que ingresen a la universidad. Esfuerzo extra. #5.- Hay cosas comunes que comunicar los mismos exámenes de ingreso (OPEN DAY) y el Salón de la Enseñanza. Las mismas políticas #6.- Existe la creencia que los alumnos que obtienen notas excelentes y no pueden ir a las públicas, no lo queda otra que ir a la privada y pagar. Desde el ámbito de la comunicación corporativa e institucional hay que contrarrestar esa percepción. Comunicar: que no solamente tengo que captar estudiantes sino ver a la universidad como centro de referencia académicamente, profesionalizante, capacitación y generación de talentos. (*)
5.- Relación universidad • *La organización (universidad)* • *Los públicos (stakeholders)* • *La sociedad (contexto social)*		#1.- En este país la vinculación universidad-empresa es bastante nula. En los momentos actuales empieza a ver el tema empresa vinculado a la universidad. La sociedad en el sentido empresarial ha estado bastante abandonada. #2.- Están vinculados los tres en la investigación, es importante que la universidad invierta en la investigación, se genere conocimiento y eso se aplique a la sociedad con la resolución de problemas**.** Hacer ciencia para la mejora social. (*)
6.- Imagen mental de las universidades del país		#1. Lamentablemente se nombran más aquellas que han cometido fraude académico, al menos en los medios. Es lamentable. Por unos pocos se afecta la imagen de las demás universidades. #2.- Las universidades que más escucho hablar son la de Madrid, Rey Juan Carlos y Complutense de las públicas. De las privadas, la de Navarra y bueno la Ramón Llull. De aquí la Autónoma de Barcelona y la de Barcelona. #3.-. Bueno tienen mayor imagen y reputación las públicas, ellas ganan en los Rankings. Tienen muchos recursos disponibles para la investigación, tienen variadas ofertas académicas, maestrías y doctorados. (*)
(*) ACLARACIÓN: El resto de las ocho (8) personas, graduados de la URL, sus respuestas coincidieron con la presentadas en este cuadro de análisis. Razón por la cual no se presentaron, ya que en lo expuesto aquí están representadas sus opiniones. (análisis hecho el 17/07/2020)		

SEGUNDO BLOQUE-preguntas específica para analizar UIC Barcelona

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS (GRADUADOS DE LA URL)	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UIC Barcelona	#1.- Me da la sensación de que son de una orden religiosa. Cuando pienso en la UIC Barcelona, pienso en eso. Al parecer son del OPUS DAY, es lo que he escuchado toda la vida. Forma parte de su ideología. #2.- La UIC Barcelona, tiene una relación muy estrecha con la industria. Se mantiene siempre en relaciones de trabajo con la sociedad, en permanente colaboración. Los alumnos de ortodoncia están dando servicio a mitad de precio de dentista a las personas que se quieran acercar allí. Trabajando ya desde segundo año, para mí un buen aporte. Una buena pista de lo profesionalizador que puede ser un grado vinculado desde temprano a la práctica profesional. Lo hacen también con ingenierías. #3.- No es exactamente un valor, pero si un atributo, es la única universidad en Cataluña que ofrece medicina, sino me equivoco. #4.- Ella cambio su nombre ahora es UIC Barcelona, esa es su marca ahora para posicionarse con los atributos de la ciudad. ➢ **En sentido general eso es lo que conocen de la UIC Barcelona, los demás coinciden. No conocen los valores si atributos.**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	**- Entrevistados todos** **Respuesta:** No pueden identificar el logotipo, ni tampoco los colores. Tampoco la web.
3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	#1.- Conozco que ofrecen medicina de las privadas, la única, el resto son públicas y son muy buenos. #2.- Conozco algunas de sus ofertas académicas de grado y posgrado, la he visto en Ferias. Administración y Dirección de Empresa, y Odontología #3.- Yo la he conocido a través de Ferias y publicidad, por ejemplo, en el Salón de la Enseñanza. Tienen Masters en Gestión Cultural y de Arquitectura. ➢ **El resto de los entrevistados tampoco no conoce la oferta académica de grado y posgrado.**
4.- Nivel de posicionamiento social	**- Entrevistados todos** **Respuesta:** Absolutamente posicionada. Para mi ultra posicionada, es un tipo de universidad no muy elitista, pero si orientada a un tipo de público con orientación religiosa. Sobre todo, una universidad internacional.
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	**- Entrevistados todos** **Respuesta:** Consideran todos que la universidad tiene poca proyección y visibilidad en las redes sociales.
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	- Entrevistado todos **Respuesta:** Son de la opinión que no tiene mucha visibilidad mediática en INTERNET su sitio web no es muy notorio

7.- Medios de información	#1.- He visto publicidad exterior en el metro y en la calle. Tienen buena presencia en los portales de educación concretamente. #2.- Coincido que tienen presencia en las Ferias, y además utilizan la publicidad exterior específicamente en el metro, banners etc. ➢ **El resto de los entrevistados tienen la misma opinión.**
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- Bueno ellos tienen, muchos alumnos internacionales, concretamente italianos, portugueses, y de Latinoamérica. ➢ **El resto no tienen información al respecto.**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	#1.- Es una universidad con sentido humanista, un detalle, en su publicidad se observa en sus fotografías que se dirigen a un target de personas rescatadas, educadas, sencillas. Es internacional. Está captado lo que sería la idea de la juventud perfecto del OPUS DAY. Esa es mi opinión. ➢ **El resto coincide que la universidad tiene como atributo diferenciador, el humanismo cristiano y que es internacional.**

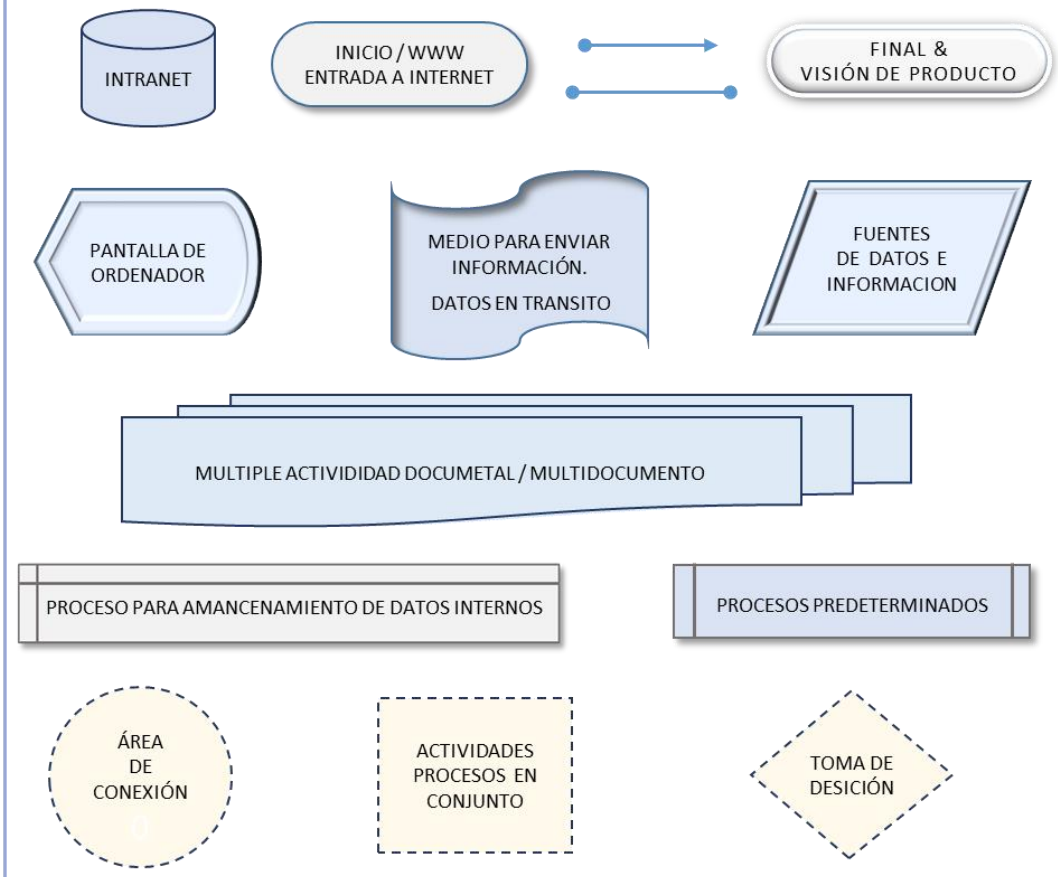
TERCER BLOQUE-preguntas específica para analizar a la UPF

TABLAS ANÁLISIS CUALITATIVO NO. 2 **RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**	
CATEGORÍAS	**RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS**
1.- Valores de la UPF	#1.- Yo diría competitividad dentro de la propia universidad. Ej. tengo amigos que han estudiado aquí y me ha contado prácticas en clases que yo no he tenido aquí. Competitividad entre ellos para ser el mejor. Tal vez aquí se es más colaborativo en ese sentido. #2.- La Pompeu, hace cada año sus campañas y de hecho a nivel de universidad quitando las universidades públicas que ya están bastante aceptadas en la sociedad, en el imaginario colectivo tiene mucha fuerza la Pompeu, no sé cómo lo han conseguido. Es envidiable, darte a conocer a través de unas siglas del nombre de la universidad y todo el mundo te conozca es digno de elogio y es envidiable. La UPF ha conseguido separarse de la idea que se tiene de lo que son las universidades públicas. La percepción es muy buena. #3.- Creo que han conseguido un buen profesorado, se dan buenas clases. Es la élite de las públicas y con ese mensaje el propio alumno dice es como una privada pública. En el imaginario colectivo está la calidad y la excelencia de esta universidad. Estoy en una pública que parece privada. #4.- Lo que ha dicho María es verdad, tiene una estética en su identidad visual, muy reconocible y transmite una imagen coherente de la universidad. Un valor que puedo resaltar de la universidad es exigencia. Es una universidad exigente. Esta universidad tiene los valores de una privada siendo pública. Marca la diferencia. Tienen profesores muy famosos, que salen en los medios de comunicación y una cosa lleva a la otra. Es una universidad muy joven y es muy exitosa. ➢ **El resto coincide con esas valoraciones**
2.- Logotipo, colores y diseño corporativo de la Web	**Entrevistados todos** **Respuesta:** Se conoce la marca es muy buena, coherente, de impacto. Su color corporativo es el Rojo. La conocemos muy bien al igual que su página web. Es una marca que por su sencillez se recuerda.

3.- Conocimiento oferta académica grado y posgrado	**Entrevistados todos** **Respuesta:** Conocemos su oferta académica sobre todo en el área de la comunicación. La hemos conocido a través de la web, y en las Ferias.
4.- Nivel de posicionamiento social	#1.- Considero que es un posicionamiento diferencial, es único, no creo que tenga competencia. #2.-Desde el punto de vista de lo que hacen en comunicación para mi es un referente lo que hacen. Como publican en los medios, como lo hacen, con que lenguaje, que medios utilizan. Es un referente para seguir. Poseen un tipo de comunicación que es coherente, que destinan muchos recursos para conseguir todo lo que tienen. La comunicación desde la propia universidad es compleja, sin recursos humanos y económicos es difícil hacerla. Pero un alumni, puede hablar bien de su universidad y eso genera buenas percepciones. Una cosa lleva la otra, saber que hay estudiantes orgullosos de su universidad y lo manifiestan ya es una garantía. ➢ **El resto coinciden con las valoraciones.**
5.- Proyección y visibilidad a través de las Redes Sociales	- **Entrevistados todos:** **Respuesta:** Tienen una presencia destacada en las redes sociales, son visibles, sobre todo en Instagram. Hacen mucha publicidad online.
6.- Visibilidad mediática en la INTERNET	**- Entrevistados todos:** **Respuesta**: Todos coinciden que la visibilidad mediática en INTERNET es muy buena, es parte del prestigio de la UPF. Su web es visible.
7.- Medios de información	**- Entrevistados todos:** **Respuesta:** Bueno por las redes sociales. Ellos han aparecido mucho en la prensa y en la radio. Publicidad con el texto, vallas: Yo la Pompeu.
8.- Conocimiento relaciones internacionales, universidades, organismos internacionales	#1.- Cuando empecé a trabajar en comunicación en área audiovisual siempre me iba al canal de YouTube de la Pompeu y vi muchos videos de convenios internacionales, es una universidad de mucha proyección internacional. En los masters tiene la posibilidad de hacer un año aquí y otro en el extranjero y estadios, desarrollar tu investigación, es decir, aplican la internacionalización de los masters, tienen muy buena internacionalización de su oferta. #2.- Hay muchos grados que se ofrecen en inglés- #3.- Tienen un instituto acera del Genoma Humano, y el 90% de la gente no es de aquí y el de la Pompeu. Son investigadores. ➢ **El resto dice conocer que la universidad si tienen muy buenas relaciones internacionales, se promocionan en América Latina, China y Europa. No detallan los organismos internacionales**
9.- Atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa	- **Entrevistados todos:** **Respuesta:** Es una universidad pública que parece privada. Es como un híbrido.

ESTUDIO COMPARATIVO DEL FUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS PÁGINAS WEB
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO (UASD)
UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC), UNIVERSIDAD POMPEU FABRA (UPF)
Y LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE BARCELONA (UIC)

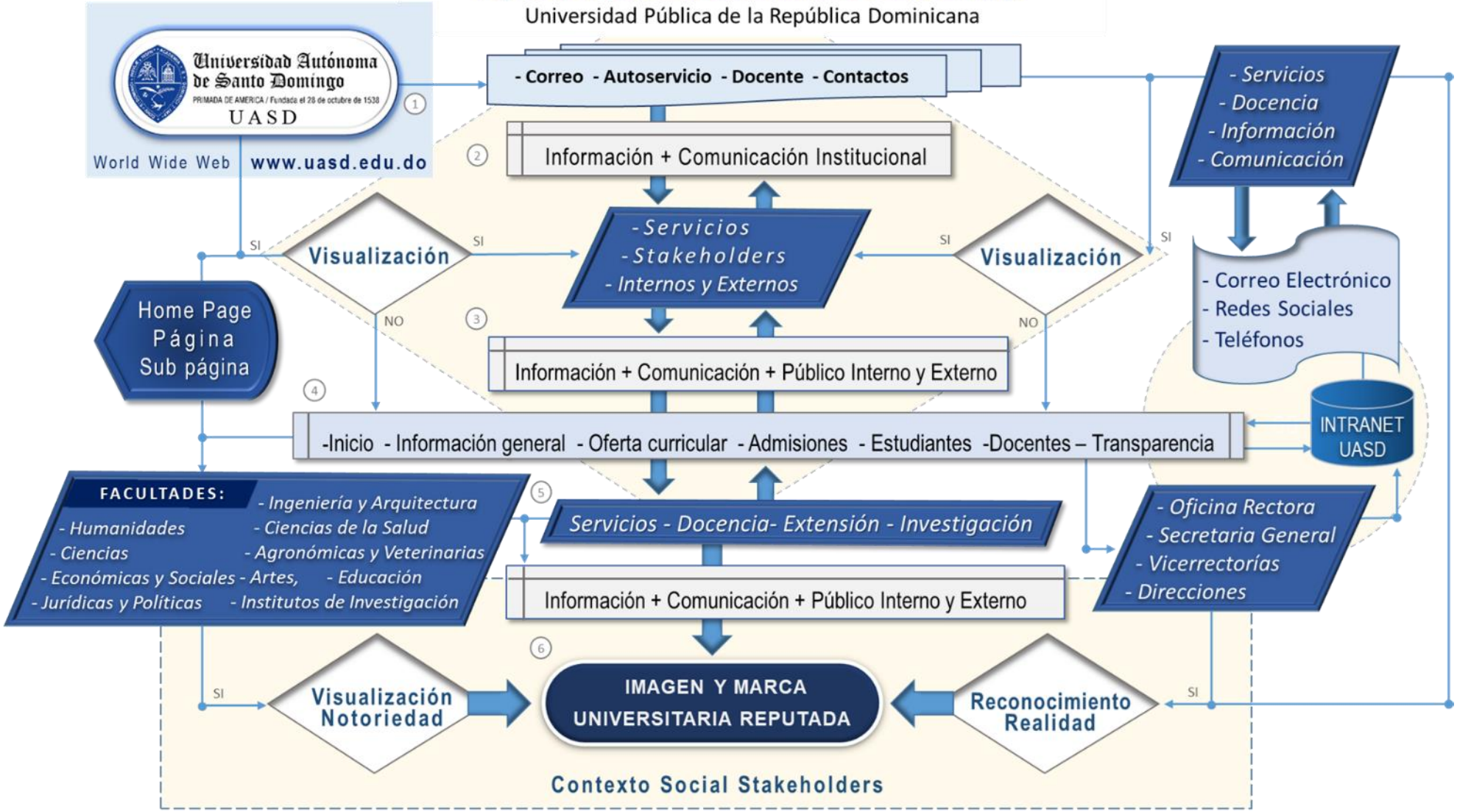
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad**: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		**Documento**: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		**Inspección / Firma**: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		**Archivo**: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		**Línea de Flujo**: Indica el sentido del flujo del proceso.

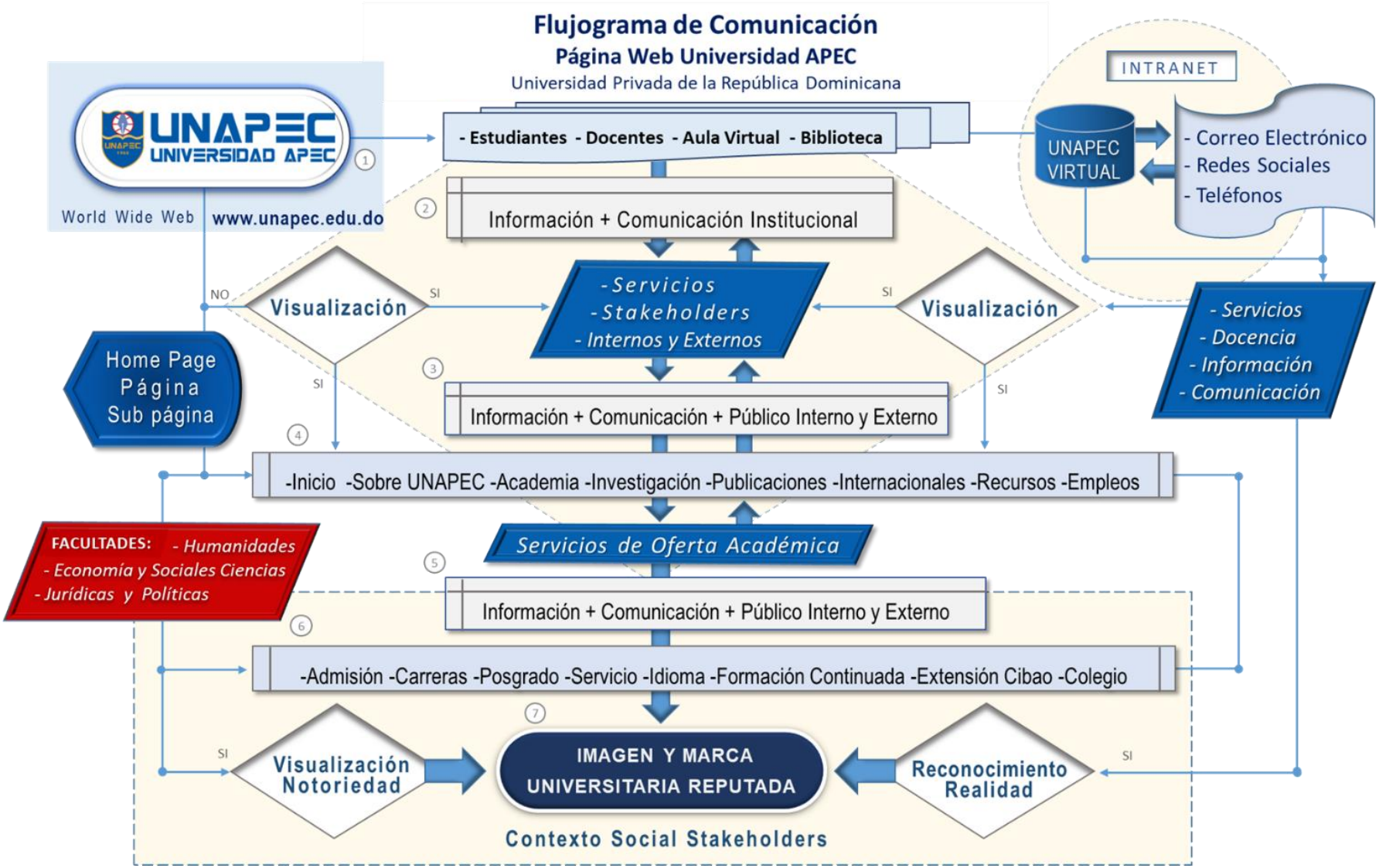


Flujograma de Comunicación

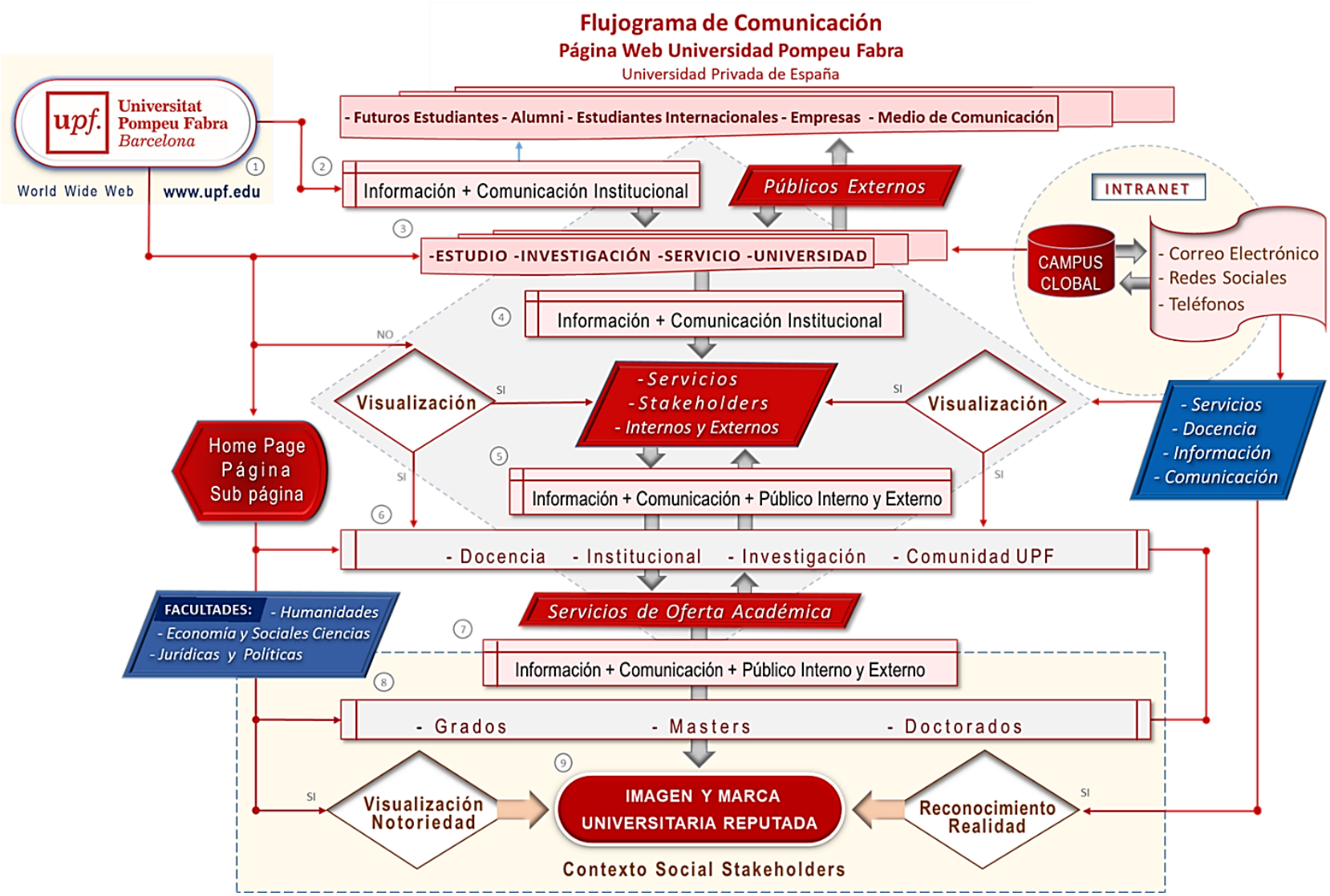
Página Web Universidad Autónoma de Santo Domingo

Universidad Pública de la República Dominicana

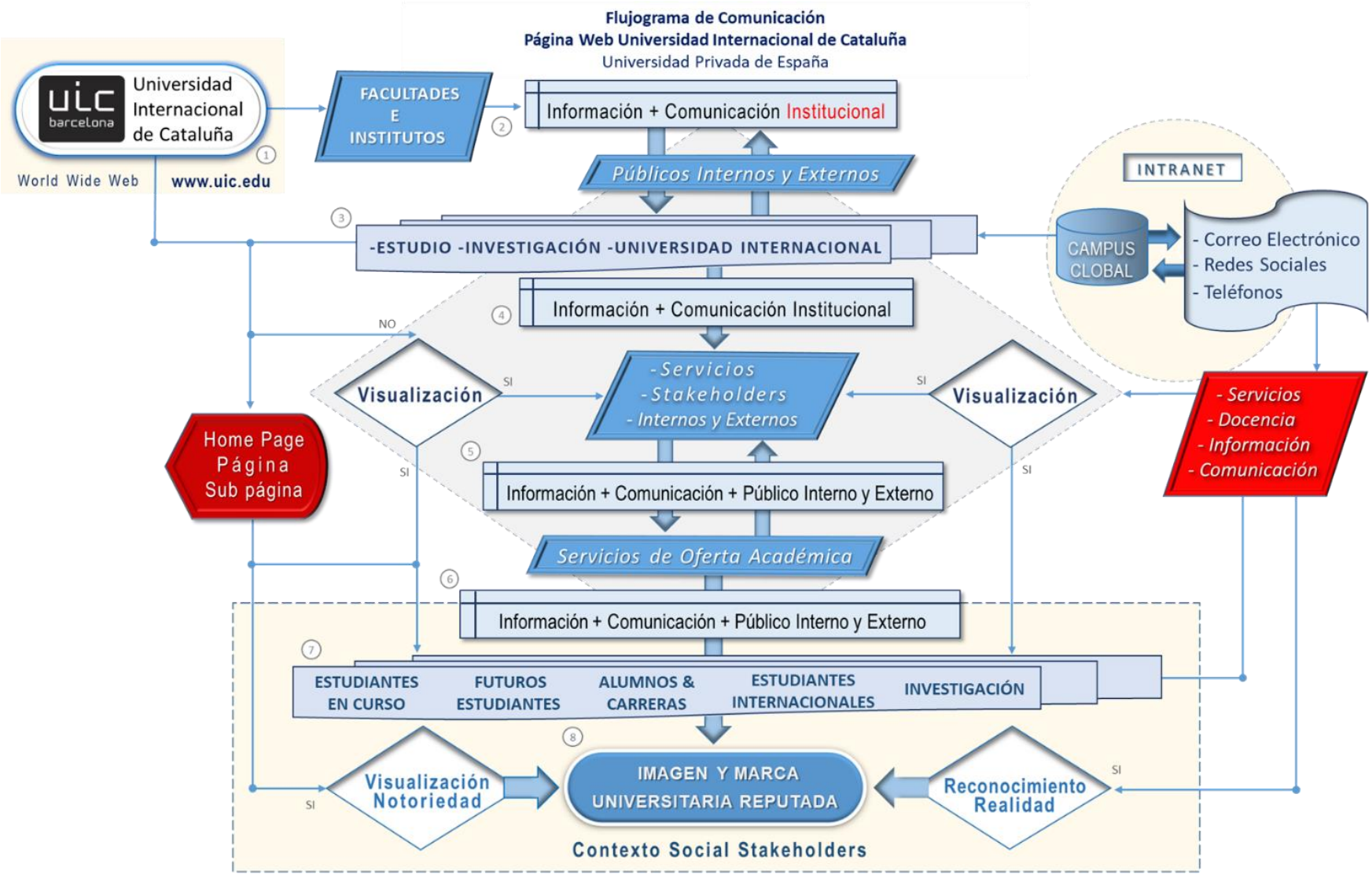




ACLARACIÓN: El polígono en color rojo indica que al momento de estudio del flujo de información de UNAPEC, la universidad se encontraba en una reestructuración de su organigrama. Por tanto, las facultades se encontraban en estructuración departamental.



ACLARACIÓN: El polígono romboidal en color azul indica que al momento del estudio del flujo de información las facultades no se indicada su inclusión en el organigrama. Igualmente, los servicios, las docencias, la información y la comunicación no se mostraba conexión con la visualización en pro del reconocimiento para aumentar la imagen de marca de la UPF. *(ver a la derecha el polígono romboidal en azul).*



ACLARACIÓN: El polígono en color rojo indica, visualización de pantalla en el flujograma, el cual no estaba colocado en el organigrama. Igualmente, los servicios, las docencias, la información y la comunicación no se mostraba conexión con la visualización en pro del reconocimiento para aumentar la imagen de marca de la UIC. (ver polígono rombo