

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Alicia María Álvarez Álvarez



Modelo
de gestión
para
las universidades

Comunicación estratégica

Modelo de gestión para las universidades

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Alicia María Álvarez Álvarez



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Santo Domingo, República Dominicana

2023

JUNTA DE DIRECTORES DE LA UNIVERSIDAD APEC

Elena Viyella
Presidenta

Álvaro Sousa Sevilla
Vicepresidente

José De Moya Cuesta
Tesorero

Robinson Peña Mieses
Secretario

Maureen Tejeda OBE
Miembro

Pedro Urrutia Sangiovanni
Miembro

María Angélica Haza
Miembro

Alejandro Peña Defilló
Miembro

Clara Reid de Frankenberg
Miembro

Orlando Prieto Goico
Miembro

Alejandro Marranzini Capano
Miembro

Dr. Franklyn Holguín Haché
Rector

COMITÉ EDITORIAL

Franklyn Holguín Haché

Carlos Sangiovanni

Alvin Rodríguez

Alejandro Moscoso Segarra

Emín Rivera

José Antonio Gil

Nan Chevalier

Matías Bosch

Rosmina Valdez

Álvarez, Alicia María

Comunicación estratégica : modelos de gestion para las universidades / Alicia María Álvarez. -- Santo Domingo : Universidad APEC, 2023.

332 páginas : ilustraciones

1. Comunicación -- Enseñanza -- República Dominicana
2. Educación superior -- República Dominicana 3. Comunicación -- Estrategia y técnicas 4. Comunicación en educación

302.22

A473

CE/UNAPEC



© Universidad APEC

Título: *Comunicación estratégica.
Modelo de gestión para las universidades*

Autora: Alicia María Álvarez Álvarez

ISBN No. 978-9945-423-51-8 impreso.

ISBN No. 978-9945-423-52-5 digital.

Gestión editorial: Dirección de Artes y Comunicación
Facultad de Humanidades
Oficina de Publicaciones
Dirección de Investigación

Dirección creativa: Lony Fernández Álvarez

Diagramación: Yiris Zheng Chen
Sheyri Angélica Ureña Morel

Diseño de cubierta: Alicia María Álvarez Álvarez

Edición impresa: **Nombre de imprenta**

Febrero 2023

Editado en República Dominicana

Edited in the Dominican Republic

Dedicatoria

A la Universidad APEC, por ser el gran escenario de mi desarrollo profesional por más de 23 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 estás 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 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 durante más de 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, a República Dominicana y a España, sencillamente por ese simbolismo histórico y cultural que nos representa.

Índice

Presentación	13
Prefacio	15
Prólogo	21
Agradecimientos	31
Introducción	35
Gestión de la comunicación estratégica en las instituciones de educación superior. Marco teórico	43
• La universidad y su relevancia social	45
• Las universidades de República Dominicana	53
• Las universidades españolas	59
• Enfoques y conceptos de la comunicación	65
• Ámbitos de la comunicación institucional universitaria	75
• La imagen corporativa e institucional universitaria	98
Comunicación estratégica en las universidades dominicanas y españolas. Marco metodológico	111
• Justificación de la investigación	113
• Objetivos de la investigación	115
• Preguntas de investigación	116
• Metodología	117
• Elección y justificación de la unidad de análisis	119
• Estudio de campo. Investigación empírica	124
Análisis comparado de las páginas web de cuatro universidades. Estudio empírico	129
• Primera fase de la investigación empírica. Análisis comparado de las páginas web	131
• Muestra y unidad de análisis	132
• Metodología y definición de las categorías de análisis, indicadores, descriptores e indización	132
• Resultados del análisis de las páginas web	137
• Conclusiones parciales	143
Presentación de los resultados de las entrevistas en profundidad. Estudio empírico	147

• Dircoms de las universidades seleccionadas	149
• Segunda fase de la investigación empírica	150
• Análisis individual y comparado de la entrevista a los directores de comunicación	153
• Conclusiones parciales	171
Presentación de resultados de los grupos focales realizados en cuatro universidades. Estudio empírico	175
• Tercera fase de la investigación empírica	177
• Metodología	177
• Muestra	179
• Análisis de los grupos focales realizados en República Dominicana	180
• Análisis de los grupos focales realizados en España	193
• Conclusiones parciales	208
Modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de República Dominicana. Propuesta de modelo	213
• Propuesta modelo de gestión interactivo, relacional y dialógico de la comunicación estratégica institucional (MIRD) para las universidades de República Dominicana	215
• Argumentación del modelo	216
• Estructura del modelo	218
• Atributos distintivos del model MIRD	241
• Metodología de gestión interactiva, relacional y dialógica	243
• Ejemplo de caso práctico de la aplicación de la metodología como instrumentación del modelo	264
• Conclusiones parciales	272
Conclusiones, limitaciones, futuras líneas de investigación y recomendaciones	275
• Conclusiones generales	277
• Aportes del modelo	280
• Limitaciones detectadas en la investigación	282
• Futuras líneas de investigación	283
• Recomendaciones para la aplicación de la metodología, como instrumentación práctica del modelo	285
• Palabras de cierre de la investigación	286
Fuentes documentales	289
Glosario	317

Presentación

Una vez más la Universidad APEC enriquece su Fondo Editorial con el resultado de una investigación realizada por un miembro de su cuerpo académico y docente. En esta oportunidad, con la importante obra de la profesora Alicia María Álvarez Álvarez, producto de su tesis doctoral: *Comunicación estratégica. Modelo de gestión para las universidades*. Este escrito plantea la importancia de que las universidades dispongan de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para alcanzar un buen posicionamiento reputacional que las diferencie ante sus públicos de interés.

Plantea además la importancia de los diferentes actores y públicos de las universidades —estudiantes, personal docente e investigador, administrativo y de servicio; además los gestores de la comunicación institucional y corporativa, directores de comunicación, relaciones públicas y mercadeo, y autoridades académicas— y su contribución a dicho posicionamiento. El texto explica en detalle cómo, al definir y fortalecer la identidad y cultura de una institución de educación superior, así como sus estrategias de comunicación, se fortalece la marca y el perfil que la diferencian de las demás ofertas disponibles; al tiempo que se gestionan los tres pilares que definen el éxito de toda universidad: la excelencia en la docencia, en la investigación y en la transferencia de conocimientos.

A partir de ese contexto, esta obra recoge los resultados de la investigación orientada al desarrollo de un estudio comparativo de la gestión de la comunicación estratégica institucional en universidades de República Dominicana y de España, investigación que comprende cuatro universidades: dos dominicanas y dos españolas; en ambos casos, una pública y una privada. De manera específica, en España se trabajó con la Universidad Pompeu Fabra (UPF) que es pública, es una de las primeras del

país y se destaca en Europa por su rápido crecimiento y desarrollo en diferentes ámbitos del conocimiento, fundamentalmente la investigación; también se trabajó con la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), de reconocido prestigio en la oferta privada española. En República Dominicana se trabajó con la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), primada de América y que se destaca por su amplia y sólida oferta académica y por contar con campus diseminados en diferentes puntos de la geografía nacional; así como la Universidad APEC (Unapec), que es privada y una de las más reconocidas en el país.

Cabe destacar que la importante investigación de la profesora Alicia Álvarez lleva el aval de profesionales académicos altamente destacados en sus respectivas áreas de estudios, cuyos prefacio y prólogo dan paso a este libro: Dr. Luis Fernando Morales Morante, catedrático de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona; y la Dra. Sandra Patricia Orjuela Córdoba, profesora de la Universidad Javeriana en Bogotá, y de otras prestigiosas universidades colombianas y latinoamericanas. Nos sentimos altamente complacidos de enriquecer nuestro Fondo Editorial con la publicación de *Comunicación estratégica. Modelo de gestión para las universidades*. Un aporte que Unapec se complace en ofrecer a todas las universidades dominicanas.

Dr. Franklyn Holguín Haché
Rector, Universidad APEC

Prefacio

En los últimos años la universidad viene siendo objeto de críticas muy ásperas desde diversos sectores de la sociedad. Se reprocha su falta de capacidad para resolver de forma rápida los grandes problemas que aquejan a la ciencia, a la industria y a las empresas e instituciones porque simplemente no ofrece una formación acorde con las demandas de los sectores a los cuales ofrece sus egresados.

La pandemia de covid-19 trajo consigo muchas pérdidas humanas, y la crudeza del largo confinamiento nos ha cambiado la forma de ver y relacionarnos con el mundo. De un día a otro nuestra dinámica social y laboral pasó a la virtualidad. Mediante las pantallas y las redes hablamos con nuestros familiares, amigos y compañeros de trabajo. Nos informamos de las medidas adoptadas por las autoridades gubernamentales y sanitarias, y cómo no, también acerca de los avances científicos para obtener finalmente las vacunas para controlar su expansión. Dentro de ese panorama, el trabajo que las universidades hicieron —tal vez de manera un poco silenciosa en algunos casos— fue clave para que la población mundial pudiera informarse de manera clara y sencilla sobre los avances para controlar la pandemia. Lo más interesante en todo ese asunto fue la eficacia con que ese nuevo conocimiento finalmente fue explicado a las personas. Y que la información sirviera para que los ciudadanos supieran cómo proceder y asumir una actitud responsable respecto de los cuidados para evitar los contagios o curar la enfermedad.

Y en esa situación tan atípica, la comunicación jugó un rol fundamental para que la sociedad en su conjunto pudiera acceder de forma rápida a la información que se iba produciendo en el mundo. Pero eso implicaba que las noticias debían elaborarse de manera clara y sencilla, para que las comprendiera la gente común y corriente. En medio de ese escenario complejo, no

podían ocultarse los problemas de transparencia y objetividad, como consecuencia del acceso a las fuentes directas para contrastar los hechos. Así, pudimos constatar flagrantes casos de manipulación por parte de algunos gobiernos, tradicionalmente reacios a la pluralidad informativa y a la crítica ciudadana. Todo eso provocó un mayor empoderamiento de nuevos informantes y pequeños medios digitales que se erigieron como medios alternativos para ofrecernos enfoques poco conocidos y complementarios, a través de los cuales finalmente pudimos construir un mapa más nítido y objetivo de lo que sucedía. La comunicación interpersonal vía redes sociales se vio fuertemente repotenciada, lo que nos dio un acceso rápido a información que quizás no necesariamente era de calidad, pero que de alguna manera coadyuvó a generar una sensación de confianza.

El análisis de los intereses de los actores en el marco de los procesos de comunicación y las consecuentes interacciones que se producen entre ellos ofrece un conocimiento fundamental para identificar las necesidades de los públicos, optimizar los procesos y asegurar que los diferentes actores conozcan con exactitud no solo lo que hacen las demás personas, sino sobre todo la actividad que se visibiliza en el espacio exterior. Son, al fin y al cabo, las personas y la sociedad los que construyen de manera individual o colectiva una percepción sobre cómo funciona o qué proyecta una organización externamente.

Como cualquier institución, la universidad tiene su dinámica de actividades, su funcionamiento y un rol social que fija su misión institucional. Esa actividad, principios y valores conviene comunicarlos adecuadamente, para que los públicos de su entorno los conozcan y puedan formarse una imagen positiva. Desde un punto de vista estrictamente práctico, conviene comunicarlos bien para que sus potenciales clientes, socios estratégicos y beneficiarios se acerquen y articulen dinámicas relacionales con ella.

Los públicos con los cuales se relaciona una institución universitaria son variados y no difieren sustancialmente de los de muchas otras organizaciones de servicio público. Están en primer orden los públicos externos: los potenciales estudiantes, la sociedad que se beneficia de lo que pueden aportar esas personas, el sector de la salud, la industria, la empresa privada, el Estado, las organizaciones civiles, etc. También están los públicos internos: en primer

orden los estudiantes, que son quienes permiten su existencia, y los profesores e investigadores que imparten docencia y crean conocimiento nuevo. Y en tercer lugar los trabajadores, piezas claves para su correcto funcionamiento operativo. Por tanto, los flujos comunicativos que pueden articularse son múltiples y de diversos grados de complejidad, según los actores implicados y el momento en que se produzcan. No es lo mismo para una universidad comunicar su oferta de grado a través de la publicidad por internet, que posicionarse ante un acontecimiento político o un caso de acoso sexual en las aulas que involucre a uno de sus docentes. La necesidad de tener previstos protocolos detallados de actuación ante diversas situaciones es fundamental para brindar respuestas, no solo rápidas y mediante los canales más apropiados, sino además que sean lo suficientemente satisfactorias para que los públicos puedan percibir honestidad y que no se afecten los niveles de la calidad de la confianza alcanzados.

Este trabajo de la Dra. Alicia Álvarez sigue escrupulosamente los cánones de la investigación científica. En él se abordan todos esos asuntos de manera clara y ordenada, y se aportan abundantes gráficos que siempre son muy útiles para entender los diversos procesos de comunicación en el contexto de la universidad. La investigación se inicia con un oportuno marco contextual que explica que en la actualidad las instituciones universitarias están sometidas a la inspección exterior de sus actividades, gestión de sus ingresos y funcionamiento: de una parte al control ciudadano y de otra parte el gubernamental. Si bien los organismos oficiales de supervisión de la enseñanza fijan sus estándares de calidad básicamente con indicadores cuantitativos, existen otros factores más sensibles e importantes para las instituciones, que son, por ejemplo, la imagen y la reputación que tienen en la sociedad. También interesa saber otras cuestiones como, por ejemplo, por qué los alumnos prefieren determinada titulación o las causas de deserción. A la ya perversa competitividad por mejorar las posiciones en los *rankings* universitarios y la rutina propia del control institucional, hay que añadir la gestión con las personas, el día a día y las desavenencias que surgen con y entre los públicos internos; lo que supone un trabajo fino de negociación con los diferentes actores. Una buena gestión debe incluir la planificación, la claridad de los mensajes y las respuestas oportunas por parte de las instituciones, entre algunas de las claves para poder afrontar mejor esas contingencias.

El diseño del trabajo aborda un estudio comparativo en el cual se analiza la comunicación universitaria de cuatro instituciones, dos privadas y dos públicas de República Dominicana y de España; para conocer, en primer término, si existen diferencias significativas y para identificar la existencia y el funcionamiento de protocolos de actuación que puedan mejorar, mediante acciones de comunicación, el resultado de los procesos. Para llevar a cabo este trabajo se desarrolló un proceso de cuatro etapas. En la primera, se realizó un análisis de públicos y canales de comunicación de sitios web, para obtener un esquema de procesos. En una segunda etapa se entrevistó a los directores de comunicación de las cuatro universidades. También se entrevistaron trabajadores y alumnos, mediante grupos focales. Y finalmente los resultados obtenidos sirvieron para confeccionar diversos mapas de flujos de comunicación y de gestión, para una serie de casuísticas comunes a las cuales suelen enfrentarse los directores y gestores de comunicación.

El enfoque analítico y cualitativo que se utiliza en esta investigación es muy pertinente, debido a que recoge datos desde una perspectiva objetiva y combinada desde el análisis de páginas web y fuentes directas. Esta decisión metodológica permite un cruce de datos muy potente que sirve para identificar con exactitud no solo los públicos de interés, sino además cómo construir mapas de flujo y acciones para su correcta gestión. También se distinguen claramente las acciones a realizar entre públicos con intereses y dinámicas más específicas, como los investigadores y su relación con los programas de posgrado, las empresas o su reapropiación como docentes investigadores de las propias universidades.

Sin duda, la importancia de disponer de una investigación de estas características no solamente es de gran utilidad para las universidades de República Dominicana, porque les permite acceder a una investigación sólida y directamente beneficiosa para mejorar sus indicadores cualitativos mediante una buena gestión y buenas prácticas de comunicación. Pero, dado que el trabajo también explora los componentes contextuales de la calidad que involucran la razón de ser de las universidades, también puede beneficiar a otros agentes externos como los ministerios u otros organismos supervisores, pues se señalan algunos elementos que pueden incorporarse como variables de calidad, competitividad y acción social de la universidad.

Por último, no podemos dejar de mencionar la pertinencia y eventual proyección de esta investigación en revistas de impacto y como soporte pedagógico en asignaturas afines a las carreras de comunicación en Latinoamérica. Es indudable que la Dra. Alicia Álvarez ha hecho una gran contribución a la sociedad con la publicación de su obra *Comunicación estratégica. Modelo de gestión para las universidades*, que recoge esta importante investigación.

Dr. Luís Fernando Morales Morante
Profesor titular de la
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad Autónoma de Barcelona

Prólogo

I

Escribir un libro no es tarea fácil: implica una gran preparación y disciplina, creatividad, amor por la lectura y mucho estudio. Así como ordenar ideas para darles cohesión, y más cuando es fruto de una investigación de doctorado como resulta ser el caso de esta publicación realizada por una experta que busca aportar a un tema poco tratado, con escasa bibliografía y en particular en el ámbito latinoamericano y del Caribe; lo que representa una contribución de alta valía para el estudio de la Comunicación Organizacional en la región.

Este libro, *Comunicación estratégica. Modelo de gestión para las universidades*, tiene el mérito de presentar un tema de alta importancia de forma sencilla y clara, sin restarle un ápice de profundidad; fruto de una investigación intensa que ofrece una propuesta excelentemente organizada para responder a un vacío teórico y experimental como es la gestión de la comunicación en las instituciones universitarias, con lo cual no sólo es una obra útil, sino además bien estructurada y amablemente redactada.

El tema de la comunicación en las instituciones universitarias ha sido abordado de forma limitada, aunque la universidad es una de las organizaciones más complejas e influyentes en una sociedad; su naturaleza, funciones y proyección la convierten en pilar de desarrollo no sólo educativo-profesional, sino también de progreso social. En la actualidad, la universidad está inmersa en profundos cambios y grandes retos que le permiten responder a las necesidades de la sociedad y a las expectativas de sus *multistakeholders* internos y externos: estudiantes, docentes, investigadores, padres de familia, administrativos, servicios generales, proveedores, egresados,

estudiantes potenciales, otras universidades (sector educativo), gobierno local y nacional, empresas del sector público, empresas del sector privado, colegios, comunidades aledañas y sociedad en general, entre otros, como indica la autora de este libro.

Cada institución universitaria debe presentar propuestas académicas, profesionales y de extensión altamente competitivas, que aporten a la solución de necesidades sociales, políticas, económicas, tecnológicas y de pensamiento; que permitan ofrecer opciones de educación, formación, capacitación y proyección social acordes con los nuevos tiempos. El posicionamiento desde el propósito e identidad universitaria se convierte en el pilar de su reputación corporativa y de su marca. Debe trabajar en definir claramente el sustento filosófico e institucional que le sirva como soporte para sus ventajas competitivas y diferenciadoras; que le permita ubicarse en el imaginario de sus públicos y de su contexto desde el ofrecimiento de una propuesta de valor acorde con el entorno, donde se desarrolla y convive. No es sólo marketing o publicidad, es comunicación, relacionamiento, comportamiento y sobre todo, congruencia entre el ser, el decir y el hacer universitario.

La sobrevivencia en un entorno VICA marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, e incluso ya se habla del entorno BANI,¹ en definitiva los dos dependen en gran parte de su comunicación y relacionamiento con sus *stakeholders* y el entendimiento y comprensión que se tiene de ellos. Así como de la conciencia acerca de su impacto en el entorno, no sólo por su proyección en lo educativo, sino en lo social, cultural, económico y político. La comunicación vista como articuladora de las diferencias y armonizadora entre la identidad, la imagen y la reputación de las instituciones universitarias busca diálogos e interacciones con y entre los diversos *stakeholders*, lo que demuestra la complejidad en la gestión de las universidades como queda evidenciado en este trabajo.

El poder de influencia de una universidad es mayor si se compara con otro tipo de organizaciones, ya que impacta desde la educación y formación de nuevos profesionales que se adapten a las necesidades sociales, desde la investigación

de nuevos saberes para configurar conocimientos que puedan generar soluciones reales; así como la proyección social a través de su responsabilidad con sus públicos internos y externos, en busca de que sus procesos y gestiones sean sostenibles y respetuosos. Como se ve, la comunicación en las universidades se convierte en un tema de alta importancia para investigar y analizar, con el fin de aportar en el amplio panorama de la comunicación estratégica.

II

Antes de efectuar algunas reflexiones sobre los aportes de esta investigación, presentaremos a la escritora cuyo talento académico ha creado esta obra, pues sin ella no sería posible el fruto que acá se plasma. La doctora Alicia María Álvarez Álvarez, nacida en Cuba, inició su formación académica en 1987 y tiene en su haber una Licenciatura en Comunicación Visual, un Máster en Ciencias de la Comunicación (Especialidad Comunicación Organizacional y Corporativa), una Especialidad de Postgrado Experto Universitario en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Virtual Educa, y un Doctorado en Comunicación Social.

Ha desarrollado su vida académica entre Cuba y República Dominicana, principalmente en la Universidad APEC (Unapec) de Santo Domingo, donde actualmente se desempeña como directora de la Escuela de Artes y Comunicación de la Facultad de Humanidades y además es docente de dicha escuela y del Decanato de Posgrado. A la par se ha desempeñado como docente en la Universidad Iberoamericana (Unibe) y en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Pucmm), ambas en República Dominicana. En el área profesional se desempeña como especialista en comunicación visual y corporativa en la creación de marcas y manuales de identidad visual corporativa, así como en la consultoría en comunicación estratégica e imagen. Ha publicado una treintena de trabajos especializados, entre los que se destacan dos libros: *La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vista* y *La imagen corporativa y comunicación organizacional*. Sus publicaciones se enmarcan en las áreas del diseño y la comunicación corporativa.

La doctora Alicia Álvarez es un referente en República Dominicana y el Caribe en Comunicación Visual y Comunicación Estratégica, en cuyo marco realizó su investigación doctoral en la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Abat Oliba CEU, fuente de la investigación que acá se presenta.

III

Expuestos sucintamente los méritos de la autora en su vida académica y profesional, seguidamente se procede a presentar algunos de los múltiples aportes de esta obra. Con un entorno tan cambiante y retador, las universidades deben enfrentar cada día decenas de situaciones que las ponen a prueba y que pueden impactar de forma determinante su reputación e imagen, y llevar a que sea primordial contar con estrategias de comunicación bien diseñadas y segmentadas, según sus *multistakeholders*. Esa situación no se encuentra en muchas de las instituciones del sector, ya que su enfoque comunicacional está marcado más por esfuerzos eminentemente informativos, divulgativos y promocionales; y en muchas ocasiones ofrecen planes poco planificados y que responden más a coyunturas específicas de forma más bien reactiva, que proactiva. De acuerdo con Villafañe (2018), actualmente los planes estratégicos de las universidades coinciden en lograr la excelencia académica e investigadora de la comunidad universitaria, por lo que ya no es suficiente un foco eminentemente docente, sino más bien uno que abra las puertas a la gestión de los valores intangibles desde el ámbito comunicacional, alineado con la naturaleza de las instituciones universitarias.

La publicación que se presenta tiene como objetivo el diseño de un “Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional para las universidades”. Para lograr ese objetivo general, se apalanca en seis 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 de España, y 6) establecer las categorías e indicadores que definen la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas.

Con el fin de profundizar en las realidades universitarias, se tomaron cuatro instituciones del sector: dos dominicanas y dos españolas, que sirvieron como casos de estudio para sustentar la propuesta final del modelo comunicacional. Esas instituciones universitarias son: de República Dominicana, la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), que es la universidad pública más grande del país, además de ser la decana de las Américas, cuenta con sedes en diversas provincias y con la oferta académica de grado y posgrado más extensa del territorio, así como institutos de investigación reconocidos; y la Universidad APEC (Unapec), que es una de las universidades privadas con mayor reconocimiento en el país por su diversidad de oferta académica, especialmente en el área de los negocios, de tecnología y de servicios. De España, las seleccionadas fueron la Universidad Pompeu Fabra (UPF), institución pública moderna y pionera a escala europea por su rápido y destacado crecimiento y desarrollo en diferentes ámbitos del conocimiento, como la docencia y especialmente la investigación; y la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), de reconocido prestigio en España ya que cuenta con una amplia oferta de grado, posgrado y transferencia de conocimiento, con una destacada proyección internacional, inmersa en un proceso de desarrollo de la innovación y la investigación.

Antes de presentar el modelo de Comunicación Estratégica, esta obra ofrece múltiples aportes a lo largo de su desarrollo, como son:

- I. Un marco teórico profundo y ampliamente detallado que sirve de basamento para el desarrollo del modelo. Se aborda el tema de la universidad y su relevancia social, la naturaleza de las universidades de República Dominicana así como de las universidades españolas; temáticas normalmente más trabajadas desde el foco jurídico y legal, mientras que en esta ocasión se presenta desde la proyección de sus planes estratégicos y su naturaleza

comunicacional. Se ofrece una visión general y completa de la dinámica universitaria como organización y desde sus características como sector de educación superior. Expone detalles como la historia de las universidades y su evolución, pasando por los elementos de la excelencia universitaria actual, sus enfoques estratégicos y las características de ese tipo de institución.

2. Seguidamente se refiere a los ámbitos de la comunicación institucional universitaria y la imagen corporativa e institucional universitaria, lo que incluye un análisis en profundidad acerca de la gestión de la comunicación institucional universitaria y de los diez modelos de gestión de Comunicación Estratégica e imagen que han servido de antecedentes a la gestión de la comunicación universitaria, tema poco explorado en la bibliografía que se encuentra sobre el tema en Iberoamérica y que la autora cataloga y sistematiza de forma muy ordenada y clara de acuerdo a las variables, identidad, cultura, comunicación, imagen, reputación y marca, para luego llevarlas al campo universitario.
3. El siguiente aporte palpable de esta investigación está representado en el estudio empírico reflejado en el “Análisis comparado de las páginas web de cuatro universidades”, abordaje inédito en las investigaciones sobre Comunicación Estratégica Universitaria que compara las universidades dominicanas y españolas que se señalaron anteriormente. Este estudio buscó responder a qué tipo de manejo de marca e identidad visual se refleja a través de la web de cada universidad; semejanzas y diferencias en cuanto a la forma de comunicarse e informar a sus *stakeholders*, y su eficiencia comunicativa a través de ese canal. Es interesante ver los hallazgos de esa comparación entre universidades del viejo continente y del Caribe, que logran una serie de contribuciones para mejorar y potenciar ese medio en webs universitarias.
4. Por otro lado, se presentan los resultados y conclusiones de entrevistas en profundidad realizadas a los directores de Comunicación —Dircom— de las cuatro universidades analizadas con el aporte de ofrecer un análisis comparativo

entre las diferencias y semejanzas en la gestión comunicacional de las cuatro instituciones categorizadas en doce variables. Investigación pocas veces presentada desde la mirada del líder de comunicación y más con la visión europea y latinoamericana, lo que logra un compendio que permite analizar la gestión de la Comunicación Estratégica desde sus modelos propios, fortalezas y debilidades; así como entender los propósitos de comunicación y conocer el funcionamiento de los departamentos de comunicación de las universidades, los cuales tienen una dinámica muy especial atada a su razón de ser, su mapa de públicos y su entorno geográfico. Uno de los mayores aportes de este apartado es su desarrollo por categorías: planificación de la comunicación, departamento de comunicación Dircom, acciones y herramientas de comunicación e imagen y reputación universitaria; para ser luego divididas en subcategorías propias de cada tema, para profundizar y llegar a conclusiones por cada categoría, lo que a lo largo de la lectura permite comprender la realidad en cuanto a gestión de la comunicación, lo que constituye una aproximación única de las realidades en las universidades estudiadas.

5. El abordaje desde los ocho grupos focales o *focus group* realizados tanto en República Dominicana como en España, presenta una mirada única de estudiantes, profesores y egresados acerca de cómo perciben las comunicaciones de sus respectivas instituciones universitarias. Mediante esa técnica cualitativa se indaga en la gestión de la comunicación institucional, se busca conocer cómo se gestiona la comunicación a través de medios *online* y *offline*, así como el nivel de percepción que tienen sus públicos; para posteriormente determinar los medios más efectivos a través de los cuales se conocen las universidades analizadas. Mediante una síntesis reflexiva se brindan los resultados principales discriminados por países, para luego encontrar unas conclusiones parciales desde ese apartado del estudio.
6. Y al final de la obra se despliega el mayor aporte original y de amplia valía para la Comunicación Estratégica en general y para la comunicación universitaria en particular:

el “Modelo de gestión interactivo, relacional y dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD) para las universidades”, que de acuerdo a la autora responde a la heterogeneidad de las universidades en el país, a su tamaño, a las características del entorno y a su naturaleza: sea pública o privada.

En ese apartado se encuentra de forma detallada y profunda la argumentación y estructura del modelo inspirado conceptualmente en el Sistema Comunicativo Universitario (SDU), que tiene como línea medular la interacción y sinergia entre identidad, cultura y comunicación, y que describe los tres subsistemas que lo conforman: procesos de gestión de la identidad corporativa universitaria, procesos interactivos de la comunicación institucional universitaria y procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria. Eso demuestra una visión clara y armónica de la comunicación dentro de una institución *sui generis* como es la universitaria, caracterizada por una gestión *multistakeholder* en lo interno y lo externo, con ramas que tocan la comunicación interna, la comunicación directiva, la gestión de la imagen y la reputación; así como las temáticas de promoción, marketing y publicidad, y todas convergen en el foco principal de la Comunicación Estratégica como un eje transversal a todos los procesos y ámbitos de la gestión: la organización (universidad), los públicos universitarios (*stakeholders*) y la sociedad en su conjunto (opinión pública).

El aporte del modelo no se queda sólo en el planteamiento teórico, sino que se acompaña de un caso práctico simulado para la aplicación de la metodología como herramienta; para facilitar su entendimiento y futura aplicación por parte del lector que esté interesado en llevar esta propuesta a sus instituciones. Es un modelo que tiene en cuenta múltiples variables de comunicación interna, externa, de cultura corporativa y reputacional; así como los desafíos como entidades educativas desde su plano académico, de investigación, generadoras de conocimiento y formadoras de nuevas generaciones que estén preparadas para responder a las nuevas dinámicas e interacciones del mundo actual y futuro. Tal como

indica la autora, los propósitos del modelo propuesto —de forma sucinta— para las universidades dominicanas son:

- Propiciar el desarrollo de la cultura e identidad diferenciadora y la sostenibilidad de su gestión comunicativa.
- Realizar el valor social desde su quehacer en función de su imagen y reputación, para una mayor proyección social y humanística.
- Integrar el plan estratégico institucional, el modelo educativo y el plan estratégico de comunicación.

Es un modelo que en palabras de su autora cuenta con atributos distintivos frente a otras propuestas, sobre todo para el sector universitario, lo que lo hace único:

- Se enfoca en subsistemas, componentes y relaciones, a diferencias de otros que son estáticos y lineales, enfocados en sólo informar y no en interactuar.
- Pone énfasis en la identidad corporativa, comunicación interactiva interna y externa, de crisis y en los procesos infotecnológicos, lo que concede un lugar preponderante a las relaciones dialógicas con sus *stakeholders*.
- Asume una gestión más hermenéutica, con base en lo humano-relacional, en una comunicación 360°, donde los propósitos son la sustentabilidad y sostenibilidad del proceso comunicativo.
- Es interactivo, relacional y dialógico, con énfasis en la comunicación digital y en el trabajo colaborativo. Comunicación bidireccional entre públicos.
- Incluye categorías acerca de los procesos infotecnológicos de la comunicación.

En definitiva, es una obra que deja entrever la complejidad de la comunicación y la estrategia en las instituciones universitarias donde su relacionamiento *multistakeholder* y su alto impacto en la sociedad generan grandes retos para la gestión del Dircom, y más en estos tiempos híbridos.

IV

Mis palabras finales son para invitar a los lectores a que disfruten y valoren el esfuerzo y dedicación que la profesora, doctora Alicia María Álvarez Álvarez, ha demostrado en esta investigación doctoral que hoy ve la luz en este libro, para poner en perspectiva un tema de tanta actualidad y proyección social y educativa, como es el de la comunicación en las instituciones universitarias. Un tema que será muy provechoso para los tiempos complejos que vivimos y que vendrán, sobre todo para las organizaciones educativas con muchos desafíos y responsabilidades frente al desarrollo de la sociedad y las naciones. Una invitación a explorar y descifrar cada apartado que nos presenta la autora, si se toma su lectura como un punto de partida para seguir construyendo en este tema tan fundamental, pero poco explorado en la bibliografía iberoamericana.

Dra. Sandra Patricia Orjuela Córdoba

Profesora y consultora en Estrategia y Comunicación

Bogotá, noviembre de 2022

1 El entorno BANI es un acrónimo construido con las palabras en inglés *brittle*, *anxious*, *nonlinear* e *incomprehensible*. Lo que en español sería frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. Ese término fue acuñado por el antropólogo, escritor y futurista estadounidense Jamais Cascio.

Agradecimientos

Tal vez serían interminables mis palabras de agradecimiento, pero acudo al orden cronológico de este acontecimiento académico en mi vida profesional, para 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, Innovación y Relaciones Internacionales, por ser el catalizador iniciador de este camino; gracias, siempre. A Msc. Francisco D'Oleo, quien fungiera como vicerrector Académico, por todo el apoyo recibido; y a la Dra. Ileana Miyar, directora de Innovación e Investigación Educativa, por su apoyo y aliento de siempre.

En una segunda etapa, también agradezco de manera especial en Unapec al rector Dr. Franklyn Holguín Haché y al vicerrector Académico profesor Carlos Sangiovanni, por su decisivo e imprescindible apoyo para concluir estos estudios. Gracias por la confianza depositada en mí. A la decana de Posgrado, Dra. Marisela Almánzar, por su ánimo y apoyo en todo momento.

A la Universidad Abat Oliba (CEU) y a la Escuela Internacional de Doctorado (Ceindo) por acogerme como alumna del Programa de Doctorado en Comunicación Social. Agradezco 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 Públiques* de Cataluña 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 codirector, Dr. Miguel Franquet, por sus oportunas recomendaciones y sugerencias, gracias por las palabras de aliento. A la tutora Dra. Ana Beriain Bañares, coordinadora de la Escuela 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 Martínez Lucena y Alessandro Mini.

A los profesores Msc. María Gabriela Madroño, Josep Salvat Sangrà 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 Rodríguez, 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 la Universidad Iberoamericana, Unibe, de República Dominicana, por el apoyo en la realización de los grupos focales, muchas gracias por su entusiasmo. Gracias a todos los participantes. Por igual, agradezco a todos los participantes de la Universidad Católica Santo Domingo.

Y concluyo 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, el Dr. Joan Costa, amigo, colega, maestro de varias generaciones, gracias por sus enseñanzas y ejemplo de voluntad y humanismo. También 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 (UASD) 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 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.

Introducción

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de 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, y vela 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, que define 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 como 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 además, 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 específico, 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 la notoriedad que ellas y la sociedad demandan. Concebir uno con tales características, puede propiciar acciones desde la comunicación institucional que logren 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 que, 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 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. A través de su gestión de comunicación estratégica, la universidad debe hacer entregable su promesa a los diversos grupos de interés, para que se generen 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, para lograr 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, las 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 incluyen indicadores como la calidad de la infraestructura y la 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 dada por la movilidad estudiantil y profesoral, desarrollo de las relaciones internacionales.

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

En el caso de 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 y también posee la oferta académica de grado y posgrado más extensa del territorio; así como un grupo importante de institutos de investigación con amplio desarrollo. De otro lado, la Universidad APEC (Unapec) es una de las universidades privadas más destacadas 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, moderna y 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. Esas 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. En ese orden, la tesis se estructura en siete partes, que se describen a continuación:

La Gestión de la comunicación estratégica en las instituciones de educación superior. Marco teórico: que 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 a las 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 Comunicación estratégica en las universidades dominicanas y españolas. Marco metodológico: 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:

- Primera fase: análisis comparado de las webs institucionales de las universidades.
- Segunda fase: entrevistas en profundidad a los directores de comunicación de las universidades.
- Tercera fase: realización de los grupos focales con estudiantes, egresados y profesores.

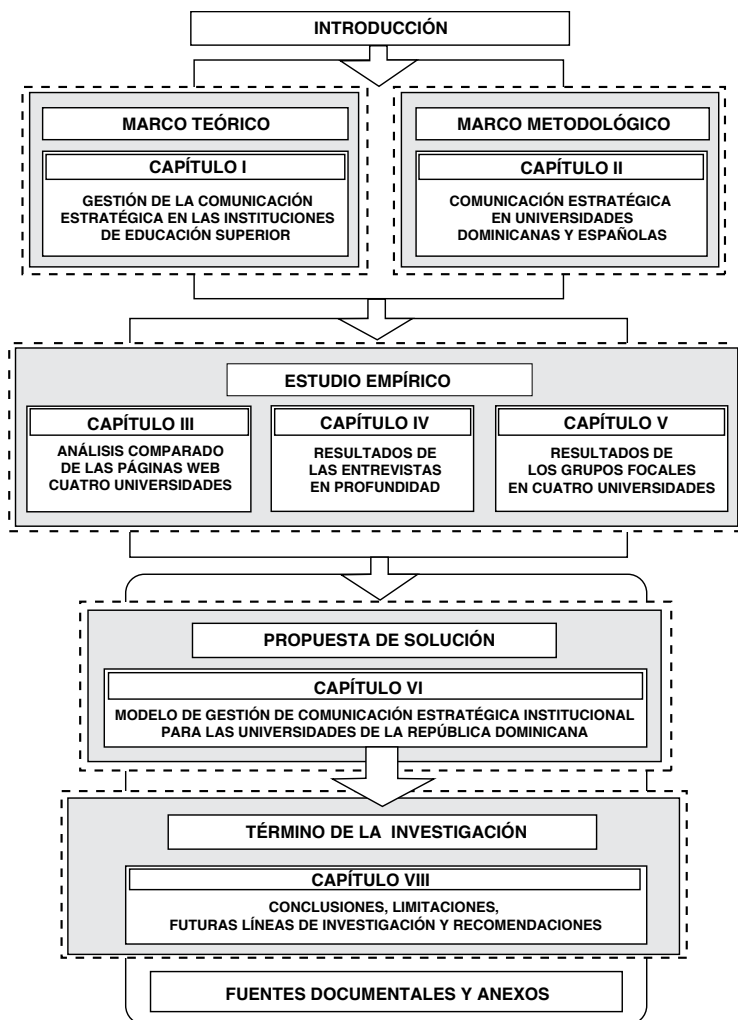
En Análisis comparado de las páginas web de cuatro universidades. Estudio empírico: se presentan los resultados a partir del análisis individual y comparado de las páginas web de las universidades, a partir de un grupo de categorías, indicadores y prescriptores, con su correspondiente indización.

Presentación de los resultados de las entrevistas en profundidad. Estudio empírico: 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.

Presentación de los resultados de los grupos focales realizados en cuatro universidades. Estudio empírico: 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.

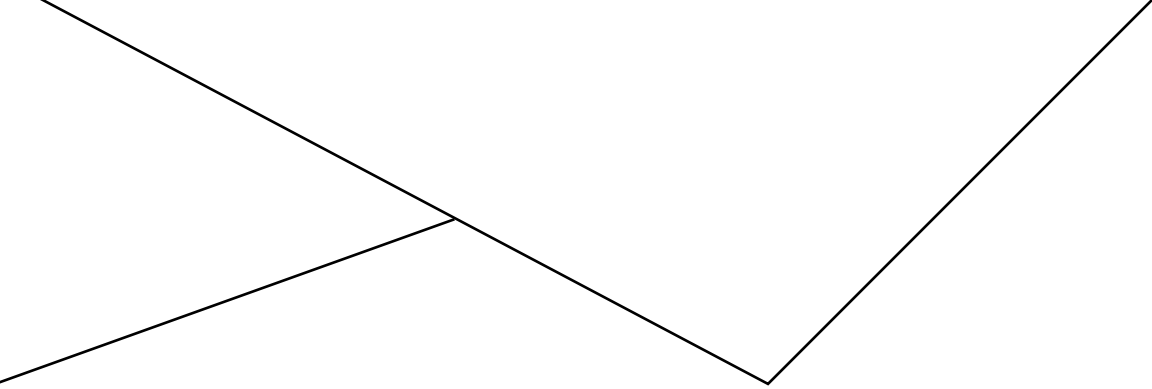
En Modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de República Dominicana. Propuesta de modelo: se formula y argumenta el modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de República Dominicana, el cual se materializa en una Metodología 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), la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni, 2016, 2019) y el 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, la antropología y la psicología.

Figura 1: esquema de investigación.



Fuente: elaboración propia, Álvarez, 2021.

En el acápite de las conclusiones, limitaciones, futuras líneas de investigación y recomendaciones, 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.



Gestión de la comunicación
estratégica en las instituciones
de educación superior



En este tema 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, y se hace énfasis en el ámbito de la comunicación institucional universitaria y la gestión de imagen y reputación. De igual forma, se trata sobre los modelos de gestión de comunicación e imagen organizacional y los de reputación universitaria, con 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 República Dominicana.

La universidad y su relevancia 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 (Toukourmidis, 2018). Durante el siglo XII se instituyeron las de Oxford, Bolonia y París (Ávila, 1997). En esas dos últimas se constituyeron modelos de

gestión universitaria —no precisamente modelos de gestión como lo entendemos en la actualidad, pero sí hubo una preocupación por gestionarla de manera eficiente, sobre todo desde los puntos 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 modelo 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 esa 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; y brindar 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, que ponía énfasis en la investigación en estrecha relación con la docencia; por tanto, perseguía la formación de una élite científica y profesaba 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 de los contextos 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 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 se considera 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, así como 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, ONGs 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 eso es muy propio, sobre todo en muchas de las universidades públicas, ya que el rector, por ejemplo, se elige mediante el voto directo de los públicos, según el contexto; pero ello no es así en las universidades privadas. Las características específicas del sistema universitario se entretajan 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 *online*; de manera que ostentan una vocación de servicio a la sociedad, comprometida con la formación integral de los estudiantes en un mundo global.

Las instituciones de educación superior (IES) poseen diversas tipologías. En tal sentido, hacemos mención del trabajo de Fresán y Taborga (1998), que destaca su “naturaleza funcional académica”, que a su vez origina en primer lugar, tres tipos de instituciones:

- Las que se centran en la transmisión del conocimiento; las que 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 los cuales 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 programas de 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; cuentan 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 universitario. En ese sentido, Ibáñez (1994) es de 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, económico y de servicios; de manera más proactiva, con la transformación de las capacidades y actitudes necesarias en el individuo para el logro de dicha meta (Barrios y Resendiz, 2012). Independientemente 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 y enfatiza 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 las cuales 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, lo que incluye la universidad. Se agrega que en la actualidad, con los efectos de la globalización, en la mayoría de los países se plantea que otro de los roles de la educación radica en verla como una inversión, 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).

La excelencia académica universitaria. En la función social de la universidad están presentes objetivos como promover, generar y difundir conocimientos, mediante la investigación y el fomento de la interdisciplinariedad (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; y desarrollar un trabajo de extensión universitaria en su doble vertiente: económico-empresarial y cultural-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 y aportar a la sociedad un valor añadido (García-Jiménez, 2016); sociedad que en la actualidad 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 desempeñan 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 a la investigación, aunque desde 2010 también se dedica a evaluar tanto la función investigadora como la función de la enseñanza, para lo que utiliza una nueva metodología (Pérez y Rodríguez, 2015; Ordorika y Rodríguez, 2010).

Y de otro 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), cuyo objetivo es 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 se consideran como herramientas que facilitan la cooperación entre las universidades y la captación del talento, sobre la base de una evaluación de la calidad y la excelencia; elaborados con criterios transparentes, ellos pueden servir para la rendición de cuentas a la sociedad (*accountability*) (López y Pérez, 2009) y fomentar la colaboración y las asociaciones para la investigación en redes, así como promover los programas de movilidad para estudiantes y profesores y contribuir 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” se concibe 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 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 socio-cultural 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 realizados por investigadores e instituciones para definir los estándares de calidad verdaderamente característicos de la enseñanza universitaria; por su gran influencia, hace referencia a los criterios que identifican a una institución de excelencia, que fueron propuestos por la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)² cuya red agrupa agencias nacionales y regionales de la calidad de la educación superior en los ámbitos europeo, americano y asiático. Esos criterios, que se representan 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.

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 ENQA³ señalan que no es posible una enseñanza excelente en organizaciones que no se gestionen 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.

Las universidades de República Dominicana

Las universidades dominicanas y la proyección de sus planes estratégicos en el contexto actual. El devenir histórico de esas instituciones educativas dominicanas lo definen tres etapas; la

primera, transcurre desde el siglo XVI al siglo XIX. Con la creación del Estudio Superior de los Sacerdotes Dominicanos en 1518, se inician los estudios de ese nivel en el país; 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*. A partir de ese hecho, en lo adelante fue conocida con el nombre de Universidad Santo Tomás de Aquino, Primada de América (Goico y Portuondo, 2013). Posteriormente, en 1550 fue creado el Colegio de Gorgón, institución que alcanzó la categoría de Universidad Real por la Real Cédula de 12 de mayo de 1551. En ella, sus miembros participaron en las luchas por los poderes civiles y eclesiásticos de Santo Domingo; más tarde, en 1583 asumió el nombre de Universidad de Santiago de la Paz.

Con la decadencia de la Colonia en el siglo XVII, la universidad dominicana 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 dicha institución 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, que abarcó varios siglos, la universidad dominicana ofreció respuestas a las demandas de la sociedad de la época y con el tiempo pasó del modelo renacentista al napoleónico; no obstante, continuaban 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, y enmarca 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). En la actualidad, la Educación Superior de República Dominicana cuenta con cincuenta y dos instituciones, de las cuales treinta son universidades, seis institutos especializados de estudios superiores y dieciséis institutos de estudio superiores. De las cincuenta y dos instituciones académicas, trece 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 y 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 APEC (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) (RD, 2017) como las más representativas.

En enero del 2012 fue promulgada la “Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de 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 responda a las necesidades del desarrollo de la nación y proyecte el desarrollo de instituciones de excelencia desde la

docencia, la investigación y las tecnologías; lo que une los esfuerzos y voluntades del sector privado y del Estado (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, *MEPD*, 2012).

Es por eso por lo 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 (Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, *Seescyt*, 2008).

Según el propio Mejía (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, y logren las acreditaciones nacionales e internacionales que validen la calidad de los procesos formativos. Sin duda, esos escenarios generan grandes oportunidades para las universidades dominicanas que las llevarán a profesionalizar cada vez más su gestión y sus actuaciones.

En los últimos diez 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 República Dominicana se caracteriza por una demanda creciente de resultados que provienen tanto del contexto nacional como del internacional. Desde lo interno, se han producido 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. Mejía, 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 busca 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 además 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 eso 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”; consecuentemente, precisa como estrategia la “...transformación curricular orientada al incremento de la efectividad en el logro de los aprendizajes...” y propone 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 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 y Unibe, 2018). En cambio, no todas contemplan en 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 positivas.

Las universidades españolas

La universidad española y la proyección de los planes estratégicos en el contexto actual. Sobre las casas de altos estudios 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 de las primeras a principios del siglo XVIII. 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 pontificias 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; además, se observa el surgimiento de una gran cantidad de instituciones educativas 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 dichas instituciones, lo cual se materializa desde varias directivas 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 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 una de estas instituciones 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, y 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, se anula la norma que había sido soporte del marco normativo de esas instituciones educativas 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, a partir 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. Posteriormente fue contextualizada, ya que el Sistema Universitario Español se afilió al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (Palliserá, Planas, Fullana y Gómez, 2010), lo que trajo consigo una profunda transformación de las casas de altos estudios del país.

El EEES engloba cuarenta y nueve 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, se incorporaron 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 ochenta y tres universidades con actividad: cincuenta públicas y treinta y tres privadas. Se contabilizaron mil cincuenta y cinco centros universitarios entre

escuelas y facultades, quinientos veinticinco institutos universitarios de investigación, cincuenta escuelas de doctorados, cincuenta y cuatro hospitales universitarios y setenta y siete fundaciones (Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría 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 del 6 de junio (MCIU, 2019). El Real Decreto 2/2020, del 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 Europea e internacionales (Ministerio de Universidades, 2020).

El Ministerio de Universidades (MU), a través de su Secretaría General, ejerce un grupo de funciones importantes, 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, dentro de sus fines a corto y mediano plazo el Ministerio de Universidades se plantea reforzar el papel de estas 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), que 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), que evalúa 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), academia 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; ya que 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; esto 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). De otro lado, 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 compromiso (UPF, 2016).

Las universidades españolas, tanto públicas como privadas, comparten líneas y ejes estratégicos comunes, y privilegian 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 incluyen la responsabilidad social, las relaciones con el personal 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 CEU⁴ 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 en sus ejes y directrices estratégicas la gestión de la comunicación 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.

Enfoques y conceptos de la comunicación

Enfoques de la comunicación organizacional e institucional.

La evolución y el estudio de la comunicación organizacional se inicia en Estados Unidos con autores como Redding (1972), Jablin (1987), Goldhaber (1984), Putnam (1983), Kreps (1990), Argenti (2014) y Taylor (1997); y en Europa con Costa (1997), Villafaña (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 se toma 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 corporativas.

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: 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 plataformas que sustentan 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 interés marcado por la búsqueda de la retroalimentación, lo que evidencia su carácter transmisivo al no estar presente la interacción de los actores del proceso comunicativo. Este enfoque se encuentra influenciado por la Teoría Matemático Informativa 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 en 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 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), McGregor (1960) y 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 esa área están estrechamente relacionados a la máxima dirección de la organización y se retroalimentan 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 y de que los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad, responde a las perspectivas interpretativas y entre ellas se destaca 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, y valora de manera positiva el papel activo de los receptores, al relacionar su capacidad de aceptación con el contexto social, político, cultural y económico en el que se incorpora, conforme al lugar que ocupa en la sociedad (Trelles, 2014; Bobadilla et. ál., 2015 y 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 se refleja a través de la interacción social, como un individuo que cimienta 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 que 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 y Sheinson, 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 y O’Kane et ál., 2004).

La planificación estratégica de la comunicación organizacional cuenta 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, a la 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. Esa concepción se basa 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 se concibe 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, que la define 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 estrategia, a lo que hoy se llama Estratecom (Costa, 2018). Y se añade el DirCom como “co-pensar” 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 entorno 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 estrategia de la comunicación.

También se asumen los enfoques sistémicos y el simbólico-interpretativo. El sistémico concibe la organización como un sistema abierto, la comunicación es protagónica y al mismo tiempo sinérgica, aun cuando no incorpora el necesario componente cultural. Ese 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.

La comunicación en las organizaciones, definiciones conceptuales. En la literatura se observan diversos enfoques conceptuales sobre la comunicación en las organizaciones. En Estados Unidos (EU) 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, al enfocar las relaciones de los públicos con la organización algunos estudiosos lo hacen desde las relaciones públicas (Trelles, 2014). No obstante, en Estados Unidos, Europa y América Latina, respectivamente, se identifica también como “comunicación corporativa”.

Los autores que han tratado el tema tienen en común el hecho de 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 veinticinco 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 comprensión mutuas entre una organización y su público, enunciada por el Instituto de Relaciones Públicas en 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 la 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 y Van Riel, 1997), “comunicación integrada” (Costa, 1977 y Capriotti, 1992), “*corporate*” (Villafañe, 1993 y 2000), “comunicación organizacional” (Castillo, 2005), “comunicación institucional” (Cutlip, 2001 y Sotelo, 2007), o “comunicación estratégica” (Garrido, 2019, 2020), entre otros.

Todo lo anterior evidencia el profundo y complejo carácter 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 “academista”, 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; de otro lado, 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 que incorpora 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) esboza en sus obras que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados. Por su lado, 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 se ha utilizado de muchas formas, primordialmente para designar la comunicación de carácter institucional de una organización (Capriotti, 2013). Sin embargo, coincidimos con ese autor en que ese 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 sistémica⁵.

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 lado, 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 están presentes los ámbitos 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 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 el objetivo de lograr y mantener una imagen y reputación positivas ante los públicos de interés.

Ámbitos de la comunicación institucional universitaria

Universidad y comunicación. La universidad es una de las instituciones sociales más antiguas de la humanidad; en la actualidad forma parte del conglomerado de organizaciones que se encuentra en un momento de profundos cambios internos, impuestos por un contexto institucional altamente competitivo (Losada, 2004). Es por ello por lo 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; a la vez que 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.

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 es más protagónica la función de la comunicación en las organizaciones universitarias. El desarrollo de las organizaciones sociales está mediado por su imagen, reputación, confianza y por la transparencia que 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 es compleja y heterogénea y que en ella 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 por los recursos financieros; por la diferenciación y la virtualización de los procesos formativos y por la necesidad de poseer un capital humano de excelencia, entre otros, que contribuyan 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 se analiza desde la economía de la educación, con el estudio cuantitativo de los rankings (Mackelo y Druteikiene, 2010; Portera, 2006 y Tao, 2007); la sociología de la educación (Strathdee, 2009) y los estudios sobre educación superior en general, esfera en la que hoy se observa un mayor interés; al respecto, Naval (2015) referencia los estudios desarrollados por Bowman y Bastedo, Sung y Yang, Sweitzar y Volkwein, Van Vught, Volkwein y Gruning, y Volkwein 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), el cual se instituye como 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), el cual incluye dos referencias importantes: el plan estratégico de la empresa y los resultados de la Auditoría 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 delimitar un patrón modelo de la imagen futura y prospectiva, la cual se debe implantar y gestionar. Los aportes están dados al 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), 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 peso importante 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. El 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 recíproca 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). 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 auditoría 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 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 los subplanes estratégicos, a partir de la segmentación de los *stakeholders*.

Finalmente, se reseña el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa (Argenti, 2014), 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 mismos se presentan en el cuadro 1.

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 las visiones 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, la implantación y la evaluación están presentes 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 a su vez son 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:

Cuadro I: modelos de gestión de comunicación estratégica e imagen corporativa.

MODELO	AUTOR	COMPONENTES	DIMENSIONES	APORTES/LIMITACIONES
Planificación estratégica de la imagen corporativa	Capriotti (1999)	<p>Análisis perfil corporativo Estudiar la identidad Auditoría de identidad e imagen</p> <p>Definición del perfil corporativo Generar la identidad y la diferencia Estrategia de imagen</p> <p>Comunicación del perfil corporativo Comunicar la identidad y la diferencia Demostración y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	<p>Auditoría estratégica global</p> <p>Modelo de la imagen</p> <p>Plan estratégico</p> <p>DirCom Dispositivo operacional Plan estratégico Implantación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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	AUTOR	COMPONENTES	DIMENSIONES	APORTES/LIMITACIONES
Modelo estratégico de comunicación corporativa	Pérez (2001)	<p>Prediagnóstico y análisis estratégico Entorno, estrategia corporativa Visión interna y externa</p> <p>Formulación estratégica Estrategia de comunicación corporativa</p> <p>Implantación estratégica Planificación Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización • La estrategia • Los públicos 	El modelo centrado en el prediagnóstico y en el análisis estratégico, en el cual se le da un peso importante 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)	<p>Definición estrategia de imagen Análisis de imagen actual: auditoría de imagen y observatorio permanente de IC</p> <p>Configuración de la personalidad corporativa De la personalidad corporativa a imagen intencional Identidad visual Gestión de comunicación Cambio cultural</p> <p>Gestión de comunicación Control de la imagen Comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

MODELO	AUTOR	COMPONENTES	DIMENSIONES	APORTES/LIMITACIONES
Modelo de planificación estratégica de comunicación desde las relaciones públicas	Matilla (2008)	Información e investigación Marco estratégico contextual Investigación Análisis Diagnóstico Estrategia Identificación Recordatorio Objetivos Públicos Táctica Ejecución Planificación Informe Evaluación Ejecución, análisis Resultados, preparativos Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	Diagnóstico organizacional Mensajes y canales de comunicación Grupos de interés Respuesta de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • 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).

- Los diagnósticos o auditorías 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 amenazas 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 considera que son aplicables a todas las organizaciones e instituciones, incluyendo a las universitarias, con las respectivas conciliaciones de sus categorías e indicadores de 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 embargo, 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 a la vez que esencial para lograr un posicionamiento relevante en la sociedad. Al decir de Vázquez (2008), eso lleva a repensar no en los elementos teóricos-epistemológicos, sino en las prácticas cotidianas de ese tipo de organizaciones que, en los últimos años y 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 de 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 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). Según señala Rafael Alberto Pérez (2012), la estrategia:

(...) 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 se reinventa, se repiensa o se redimensiona la figura del DirCom como estrategia 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). De otro lado, 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 lograrlos (Armijo, 2011). Alrededor de las definiciones anteriormente citadas no existen discrepancias, por lo que se asumen las de los autores.

Actualmente es imprescindible el rol protagónico del director de comunicación en la planificación estratégica de la comunicación institucional universitaria. 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 o 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 en las universidades de hoy el DirCom también 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 o 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 los 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 otras no menos importantes.

La gestión de la identidad, la imagen y la reputación contribuyen 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 —aun cuando surgen y se desarrollan nuevas líneas de investigación acordes a las circunstancias del contexto actual, dinámico y cambiante— se ha enfocado en el 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.

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; 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) proponen 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 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 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) hacen 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 pueden verse al margen de la participación de la comunidad académica.

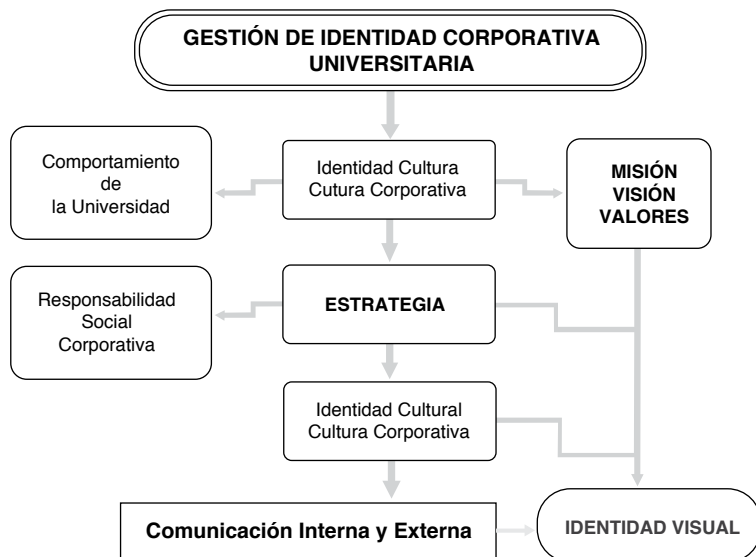
De tal modo, aunque se coincide con el autor, consideramos pertinente formular una nueva definición más precisa —acorde al nuevo contexto de la economía del conocimiento— sobre el concepto de identidad universitaria:

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 los 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, concibe 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) y Álvarez (2021).

Si se tiene en cuenta la figura 3 que ilustra la gestión de la identidad corporativa universitaria, se confirma 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 a ser, lo que se refleja 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 dirigidas a sus *stakeholders*, por ser 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, eso quiere decir que la organización y las personas que la componen construyen significados que dan 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 y es el vector

transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias vividas. Por tanto, se asume que la universidad incluye conocimientos imperecederos que dan forma al comportamiento y transmiten 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 las proyecta socialmente.

Como se ha esbozado, vista como la construcción simbólica de significados compartidos, la cultura organizacional universitaria es un sistema de valores compartidos que interactúan 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 adentro y hacia afuera de los sistemas y subsistemas. Neutraliza los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de acciones adaptativas como políticas y 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 los ámbitos 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 considera como un factor estratégico en la universidad y 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 además debe

admitir una participación proactiva de sus públicos para lograr reforzar la imagen y la reputación universitaria. La búsqueda de espacios compartidos entre la 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 trascendental (De la Casa, 2007).

Al respecto se plantea 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 la gestión. En el modelo de gestión que se propone, esa disfunción quedaría resuelta al incluir la gestión de la comunicación interna dentro de la estructura funcional del DirCom.

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, y lograr 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.

Con relación a 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 igual manera, es vital que los máximos directivos académicos asuman una actitud proactiva a tono con las directrices del plan estratégico institucional y con el 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, 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 el que está presente una oferta, demanda e intercambio de productos informativos entre los públicos. Un ejemplo de ello es la intranet corporativa. Al decir de ese autor, la comunicación interna 2.0 es un canal definitivo para implantar una estrategia de comunicación interna en una organización, que de respuesta 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, dadas en un grupo de programas informativos y medios cuyos contenidos poseen información sobre la organización y los clientes, así como los éxitos institucionales productivos y financieros.

Cabe señalar que la comunicación externa es una expresión tangible de la interna. Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, encaminados 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 la misión y visión en su propio contexto, para lograr establecer una retroalimentación con los públicos; informarles 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, en la planificación estratégica es esencial 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, conflictos laborales, etc.; de ahí la importancia de su gestión proactiva. Para eso 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 administrativo 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, y mantener un equilibrio óptimo a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia adentro (comunicación interna) y hacia afuera (comunicación externa) de los sistemas y subsistemas.

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 dos 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, Villafaña (2004) menciona tres valores: el funcional, el emocional y el social; los que extrapola a la Marca Experiencia Universitaria, o valor funcional, emocional y social, 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 segundo, 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).

Al referirse también a ese término, Losada (2004) 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, genera su propia idoneidad a partir de tres elementos esenciales en la construcción de marca:

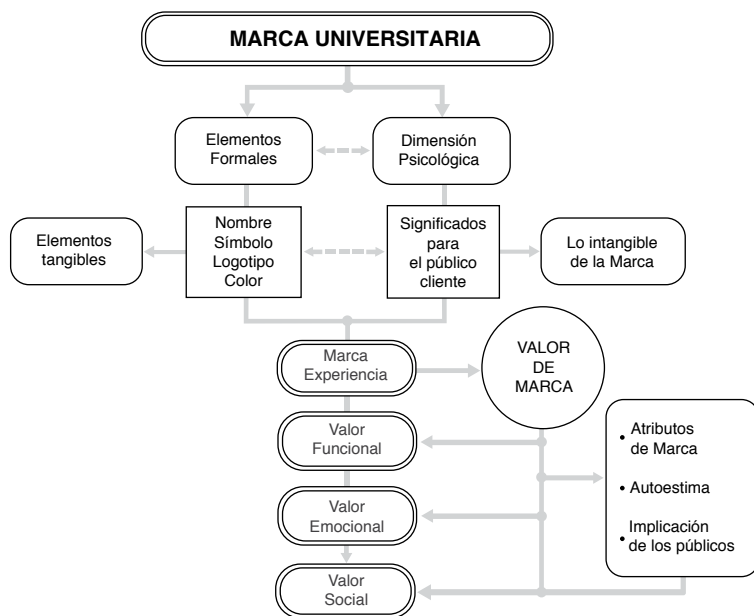
- a) Considerar los escenarios estratégicos donde se desenvuelve; la marca nace y se encuentra ubicada en un entorno sectorial bien definido, ahí han de aflorar normas asociadas a la calidad o la reputación de cada sector. En el ámbito universitario se tiene hoy un escenario marcado por la diferenciación 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. Ese 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 Villafaña, 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 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 incorporan 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, lo que desarrolla 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) y Álvarez (2021).

La imagen corporativa e institucional universitaria

Al situar el análisis del concepto de imagen en el mundo institucional y organizacional, él se proyecta 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, la institución, los productos o las marcas (Kapferer, 1992). La imagen que genera una organización es un estado de opinión pública no sólo dada por la gestión y la 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. Eso lo sostiene Fombrun (1996) al decir que una reputación se construye cuando es confiable (lo que se determina en la calidad del producto y el 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 cuando 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 percibe 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 ante 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 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 les 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).

En la actualidad hay una 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 ese 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 al inducir 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). Eso 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 Nettet, 2007); Stevens et ál. y Polat, 2011), se reseña 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. Eso también significa para la universidad un conocimiento más profundo sobre 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 esta, mostrado a través de las experiencias y percepciones de los públicos que mantenidos en el tiempo logran una realidad corporativa e institucional: la reputación corporativa.

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.

Denota en sí 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; estos 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 mejores resultados en términos de sus procesos sustantivos. Según Naval (2015), la excelencia en la docencia, en la investigación y en la transferencia del conocimiento (ver 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 online masivos y abiertos), entre varios, y en cómo desarrollan y aplican las prácticas internacionales. Co relación a la investigación, esta se alcanza por la estancia en grupos consolidados, participación de proyectos I+D+i de carácter nacional e internacional, en publicaciones en revistas de impacto y la participación en redes (Naval, 2015). Por último, la transferencia del conocimiento vista en una doble vertiente: económica empresarial y cultural-social, vinculadas al acceso a la universidad, los costos, entre otros (Naval, 2015).

En la revisión de la literatura se identificaron 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: 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, 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 específicamente 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 trascendencia y pertinencia, el análisis de los modelos de gestión de reputación corporativa universitaria de Mora (2015) y de Villafaña (2013).

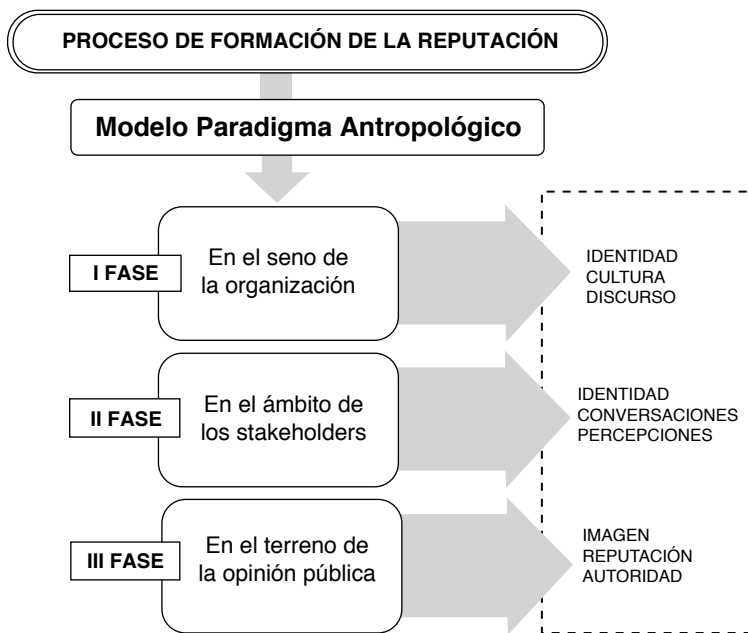
En el primer caso, modelo antropológico (ver fig. 7) de la gestión de la reputación corporativa de Mora (2015), se hace énfasis en el proceso de formación de la reputación, sobre todo en el papel que desempeña en ese proceso la comunicación. Para explicarlo, intenta entender la reputación de las organizaciones 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. Ese modelo incluye 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 comunicación 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.

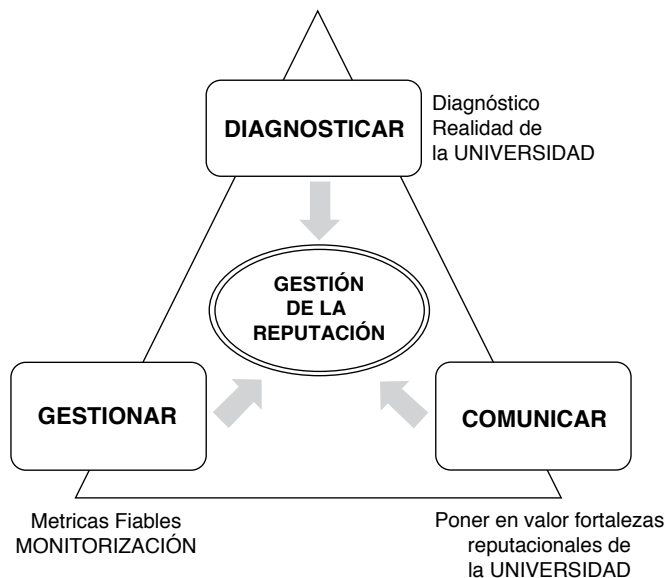


Fuente: elaboración propia a partir de Mora (2015), Álvarez (2021).

Cabe señalar que si bien este modelo de proceso de formación de reputación 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.

El modelo aportado por Villafañe (2013), denominado Modelo Estratégico de Gestión de Reputación Universitaria (ver fig. 8), parte de la premisa de 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 reconocimiento de la realidad, el plan de mejora y el de comunicación.

Figura 8: modelo de la gestión de reputación universitaria de Justo Villafañe. Gestión proactiva de reputación universitaria.



Fuente: Villafañe (2013).

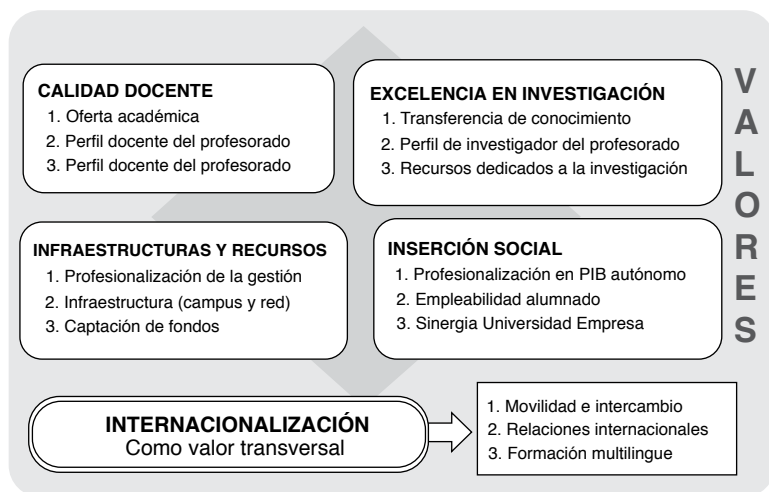
Al referirse a la reputación, Villafañe asevera que:

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 con valores, 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 crítica 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 y su narrativa, como forma coherente y auténtica de llegar a los públicos.

A la identidad se 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 y 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 esto se incorpora la gobernanza, la red de relaciones, la financiación y la internacionalización.

En cuanto a los 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 ocurre también con lo tangible e intangible, que tiene que ver con la percepción de la calidad y el componente emocional y de experiencia. Otros autores no hacen explícita la formación de la imagen como eslabón importante en la configuración de la reputación, ni tampoco tienen en cuenta la importancia del diagnóstico de la reputación actual de la universidad como parte de la gestión.

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, el comportamiento y el liderazgo compartido en los amplios sectores sociales.
- La dirección 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 la 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.

Los modelos de gestión estratégica de la imagen corporativa para empresas, organizaciones e instituciones que se abordan aquí, han servido como antecedentes y referencia a la gestión de la comunicación universitaria; y el análisis de los modelos de reputación universitaria ofrece la visión, el camino y el soporte teórico-conceptual para crear y sustentar las bases teórico-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 surgieron y se desarrollaron 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, los siguientes atributos sirven como referentes para el modelo que se presenta en este trabajo:

- 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 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.

Por lo anterior se argumenta el criterio de que, desde su propio paradigma, esos modelos constituyen un aporte a la gestión de la reputación corporativa universitaria. Por tanto, pueden aplicarse para su gestión a partir de las adaptaciones de lugar, siempre que se tomen en cuenta las características particulares de cada universidad y contexto social.

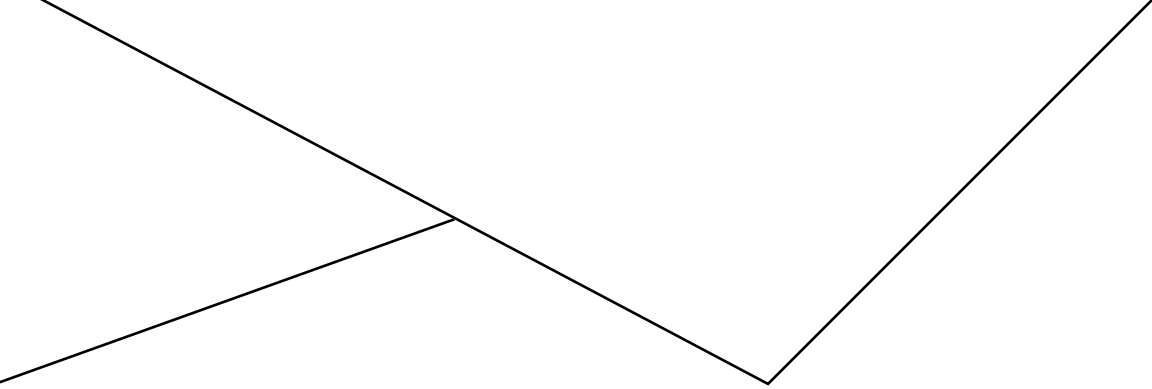
2 La Asociación Europea para la Calidad de la Educación Superior (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) fue creada en el marco del proceso de Bolonia en el 2000 y se transformó en asociación en noviembre de 2004. La creación de la ENQA deriva del proceso de Bolonia y de la recomendación del Consejo de la UE del 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

3 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 en 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 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 a sus miembros a nivel europeo e internacional, en particular en los procesos de decisión política y de cooperaciones con las organizaciones que le son parte integrante. 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 el 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; estos son: Asociación Europea de la Universidad (EUA), Asociación Europea de las Instituciones de Enseñanza Superior (Eurashe), Unión Europea de los Estudiantes (ESU), Internacional de la Enseñanza (EI), Business Europe, Comisión Europea (CE) y el Grupo de Seguimiento de Bolonia (BFUG).

4 CEU Universities es el mayor grupo educativo privado sin ánimo de lucro de España. Cuenta con tres 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 Propagan-

distas (ACdP), y desde entonces forma a destacados profesionales que han contribuido positivamente al bien común nacional e internacional.

Más información en *El Nuevo Diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*, escrito por José Javier Muñoz (2004), en el cual se recogen 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.



Comunicación estratégica
en las universidades
dominicanas y españolas



Este tema expone de manera detallada la justificación, los objetivos, y las preguntas sobre los que se basó la 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 y la muestra utilizada con su correspondiente argumento. Por último, se especifican las técnicas de investigación utilizadas, para el desarrollo y la ejecución de la investigación.

Justificación de la investigación

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

En sentido general, la universidad dominicana se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones condicionadas por factores 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 rankings de universidades de América Latina del *Times Higher Education* y en el

Web de Universidades que las evalúan en todas sus misiones principales: enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y perspectiva internacional; en esos casos se miden indicadores como la presencia, el impacto, la apertura y la excelencia, por lo que las actuales circunstancias demandan que prontamente se eleve 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 que esté articulada con la misión y valores de las universidades y 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 esas instituciones no ocupen un lugar destacado en dichos rankings. La tesis parte de la premisa de que a través del diseño de un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional, la gestión de la identidad, la imagen y la reputación universitarias puede contribuir de manera efectiva a potenciar la marca universitaria y sus atributos diferenciadores, para lograr así mejores estándares de calidad y excelencia.

Las universidades necesitan dinamizar su oferta académica, desarrollar proyectos innovadores con responsabilidad social e ingresar activos financieros importantes para contribuir al desarrollo económico y social del país. Es un objetivo esencial captar más estudiantes nacionales y extranjeros, así como 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 debido a la propia comercialización de su oferta académica. Todo ello exige de las instituciones universitarias un enfoque diferenciador, donde la comunicación puede 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 contribuyan 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 tiene una influencia significativa 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 República Dominicana, a la vez que 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, valores y cultura a través de una comunicación fluida, dinámica, relacional e interactiva con sus públicos de interés. Por otro lado, se favorecerá impulsar la práctica profesional dentro del campo de la gestión estratégica de la comunicación institucional y corporativa, lo que desde el punto de vista académico además constituye una valiosa contribución a los planes y programas de estudio de grado y posgrado, en el ámbito de la Comunicación Institucional y Corporativa.

Objetivos de la investigación

El objeto de estudio de esta investigación es la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades. De manera específica, está orientada a analizar de forma comparada la gestión de la comunicación estratégica en las universidades de República Dominicana y de 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 República Dominicana.
5. Identificar los modelos de gestión de comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas de República Dominicana y de España.
6. Establecer las categorías e indicadores que definen la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades públicas y privadas.

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 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 República Dominicana?

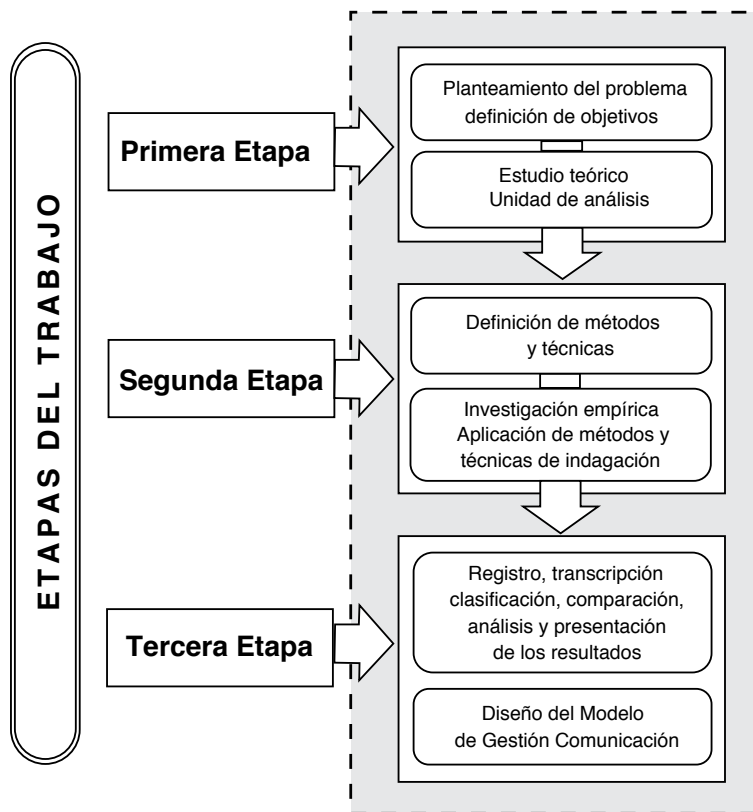
Esta primera pregunta nos lleva a definir los siguientes aspectos a investigar:

- 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?

Metodología

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

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 y se aplicaron los métodos y técnicas de indagación previamente definidos, lo que propició un grupo importante de evidencias. Ya en la tercera etapa, una vez aplicados los instrumentos se procedió al registro, transcripción, clasificación, comparación, análisis y presentación de los resultados. Y finalmente a partir de todo lo anterior, se diseñó y se argumentó el Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional para las universidades dominicanas.

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 que hace énfasis en la interpretación del objeto de estudio (Orozco, 1997) y se fundamenta asimismo en la perspectiva cualitativa en la que se utilizan 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 esos métodos se caracteriza y describe el objeto de estudio, se especifican sus propiedades, rasgos y tendencias en el caso que nos ocupa: 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.





Elección y justificación de la unidad de análisis

Selección de los casos de estudios. Las unidades de análisis se seleccionaron según muestreo estructural. Aquí la condición de los sujetos entrevistados y categorías analizadas fueron definidas por la investigadora, en atención a las posibilidades de ese 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.

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.

Al tener en cuenta los objetivos de la tesis, fueron seleccionadas las universidades que se indican en el 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
 <p>UNAPEC UNIVERSIDAD APEC</p> <p>Universidad APEC UNAPEC (privada)</p>	 <p>UIC barcelona</p> <p>Universidad Internacional de Cataluña UIC (privada)</p>
 <p>Universidad Autónoma de Santo Domingo <small>PRIMADA DE AMÉRICA / Fundada el 28 de octubre de 1538</small></p> <p>Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD (pública)</p>	 <p>Universitat Pompeu Fabra Barcelona</p> <p>Universidad Pompeu Fabra UPF (pública)</p>

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Universidad APEC, Unapec



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 decidieron crear una entidad sin fines de lucro, impulsadora de la educación superior en 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 alcanzó categoría de universidad (Unapec, 2019).

La Universidad APEC (Unapec) es una de las universidades privadas más destacada y acreditada de República Dominicana en la esfera de los servicios y los negocios, y es en ese sentido un

referente importante, lo que 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 Idiomas de Unapec. En el siguiente cuadro 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		7.408
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).

Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD



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 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 República Dominicana. Tiene recintos en diferentes provincias del país y 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. Por ser la universidad pública más grande de República Dominicana, cuenta con nueve Facultades y cincuenta 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	1.000
Especialidades de posgrado	53	1.200
Recursos humanos		
Personal docente e investigador		PDI 3.429
Personal de administración y servicio		PAS 5.148

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Universidad Internacional de Cataluña



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 ese decreto de aprobación se reconocía la creación de UIC Barcelona, que desplegab 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 cuadro 5 a continuación 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).

Universidad Pompeu Fabra (UPF)



La Universidad Pompeu Fabra fue creada en 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 esa finalidad, la UPF se ha desplegado a lo largo de esos 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. Esas características se han mantenido y la han convertido en uno de los rasgos propios algo —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, y es una de las primeras universidades del país; también es de las primeras de Europa 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 UPF.

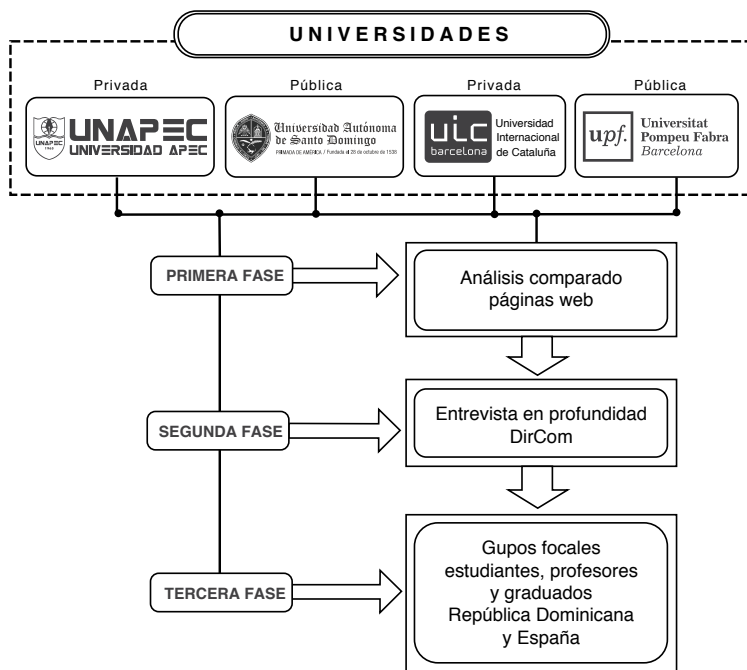
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA		
Programas de grado		Estudiantes matriculados en grado
27		10.336
Programas de posgrado		Estudiantes matriculados
Doctorado	9	1.115
Maestría	35	1.229
Especializaciones		
Recursos humanos		
Personal docente e investigador		PDI 1.583
Personal de administración y servicio		PAS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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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 II a continuación:

Figura II: 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 República Dominicana. Se aplica el estudio de casos múltiples, y se toma en cuenta las cuatro universidades que forman parte de la muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación.

Cuadro 7: técnicas de investigación aplicadas.

TÉCNICAS	UNIVERSIDADES	PARTICIPANTES
FASE I		
Análisis comparado de las páginas web	www.unapec.edu.do	Observaciones propias
	www.uasd.edu.do	
	www.uic.es	
	www.upf.edu.es	

TÉCNICAS	UNIVERSIDADES	PARTICIPANTES
FASE II		
Entrevista en profundidad	UNAPEC	Directores de Comunicación y el entrevistador
	UASD	
	UIC (Barcelona)	
	UPF	
FASE III		
Grupos focales	UNAPEC	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
	UASD	
	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 entorno *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 determinó un grupo de categorías a partir de los autores Pardo (2005) y Ortega y Hassan (2013) y 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), Túnñez-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 de España (Barcelona), con una duración promedio de una hora y media cada una.

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

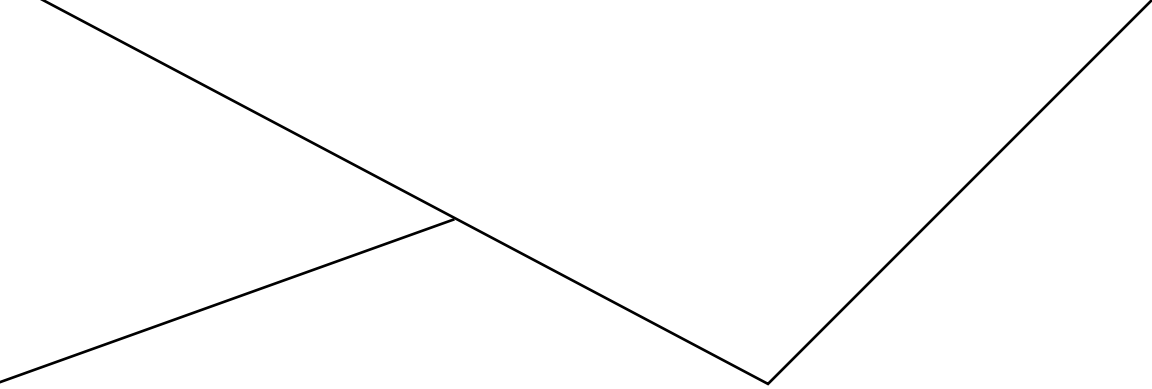
Se desarrollaron cuatro grupos focales aplicados a estudiantes, egresados y profesores de República Dominicana:

- Grupo 1: ocho estudiantes del grado comunicación publicitaria de la Universidad Iberoamericana, con un promedio de edad de 18 a 21 años.

- Grupo 2: ocho estudiantes del grado comunicación publicitaria de la Universidad Iberoamericana, con un promedio de edad de 18 a 21 años.
- Grupo 3: ocho egresados de estudios 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: seis profesores de comunicación de la Universidad Iberoamericana, (Masters) con promedio de edad de 28 a 57 años.

Se desarrollaron cuatro grupos focales aplicados a estudiantes, profesores y egresados de España:

- Grupo 1: ocho 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: ocho 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: ocho egresados de estudios de grado y maestría en comunicación social de la Universidad Ramón Llull, con un promedio de edad de 25-32 años.
- Grupo 4: seis profesores de comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, (Máster y Doctores) con un promedio de edad de 32 a 57 años.



Análisis comparado
de las páginas web
de cuatro universidades



En el tema que a continuación se presenta, se muestra el análisis de las páginas web de las cuatro universidades públicas y privadas de República Dominicana y de España, seleccionadas 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 ofrecida desde los sitios web de las universidades objeto de estudio, para sus públicos de interés. Este tema cierra con un apartado de conclusiones parciales.

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 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.

Muestra y unidad de análisis

Como se argumenta en el tema anterior, se seleccionaron esas 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 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).

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 actualmente 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).

En su concepción creativa e informativa como medio de comunicación, la web se caracteriza por la interactividad como un proceso que se establece de manera multidimensional, y al mismo tiempo dinamizador de la comunicación (Díaz, 2008; Cardoso, 2011). La web debe lograr un vínculo directo con el público de interés, con una estructura de navegación eficaz donde los recursos multimedia ofrecen una experiencia positiva al 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 la 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 las páginas web se estableció un análisis cualitativo de carácter descriptivo y se definió un grupo de categorías con sus correspondientes indicadores y descriptores, con base en 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, lo que permitió realizar una valoración sobre la base de criterios comunes.

Categorías, indicadores, descriptores e indización utilizado en el análisis comparativo 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 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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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
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

INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICES (INDIZACIÓN)
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
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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

CATEGORIA 4 – RECURSOS MULTIMEDIA		
INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Uso de los recursos multimedia 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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

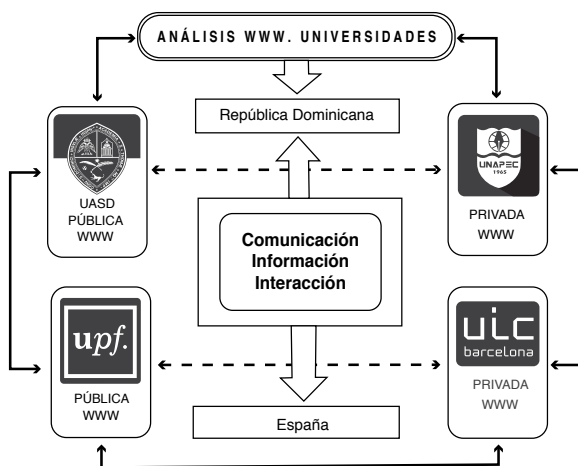
CATEGORIA 5 – VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL		
INDICADORES	DESCRIPTORES	INDICE (INDIZACIÓN)
Información de carácter nacional e internacional	Vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial. Acreditaciones	Apare detallada Aparece parcialmente detallada Aparece, 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

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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), para lo que se tuvo en cuenta el sistema de categorías, indicadores, descriptores e indización anteriormente definidos.

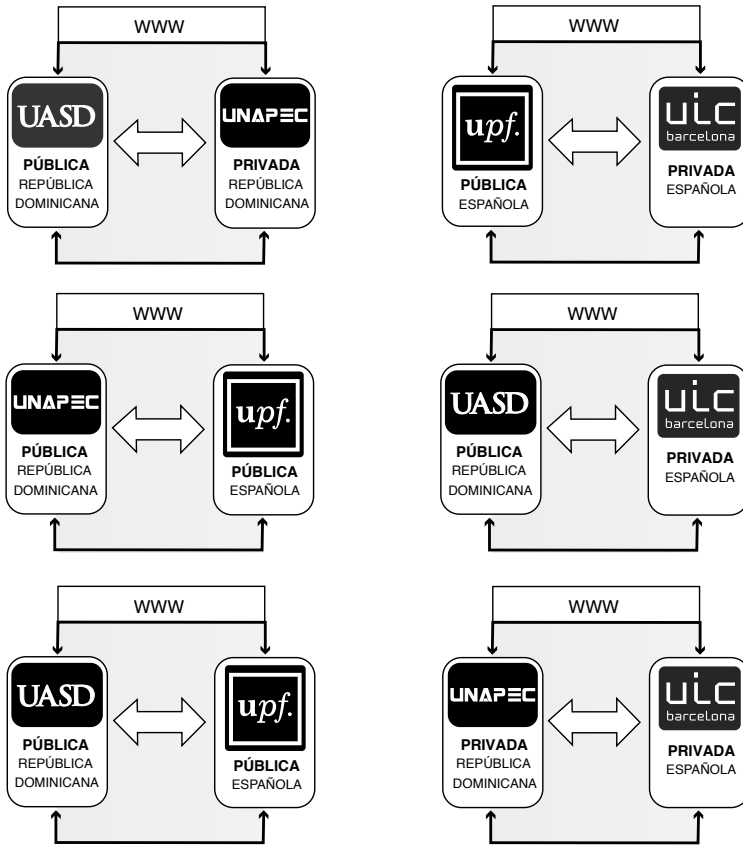
Figura 12: representación de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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.

Figura 13: representación comparativa webs de universidades públicas y privadas de República Dominicana y España.







Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

A partir de lo anterior, se realizó una valoración general de los sitios web, por categorías, sobre la base de los criterios resultantes del análisis comparativo y a partir de las categorías, indicadores, descriptores e indización realizados. En el cuadro

9 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.

Cuadro 9: comparativo global.

VALORACIÓN GENERAL				
UNIVERSIDADES				
CATEGORÍAS				
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).

Cabe señalar que 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; y entre ellas se destaca el sitio web de la Pompeu Fabra, que presenta una valoración global alta en cada una de las categorías e indicadores analizados y registra un comportamiento excelente en los indicadores analizados, seguida de la Internacional de Cataluña. En cambio, las instituciones con menor valoración son la Autónoma de Santo Domingo y la Unapec.

En sentido general, se destaca que las cuatro universidades públicas y privadas presentan similitudes y diferencias en el grupo de categorías e indicadores evaluados. Por ejemplo, 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 “identidad”, “información” y “comunicación”, todas contienen la historia, la filosofía y los planes estratégicos institucionales; muestran las estructuras de los órganos de gobierno y las autoridades; establecen una relación con los stakeholders internos y externos y la facilidad de contacto con la institución, entre otros aspectos. También se observan las categorías “contenido y redacción”, que reflejan los perfiles informativos orientados a los alumnos, a los futuros alumnos e investigadores y a la claridad en la redacción y el lenguaje.

Asimismo, en las categorías “recursos multimedia” y “vinculación nacional e internacional” se visualizan también las semejanzas y diferencias respecto a los recursos multimedia; de manera específica, su utilización como complementos informativos para los usuarios, calidad de la fotografía y presencia de sección con infografía. Con relación a la vinculación nacional e internacional concerniente a la presencia en los portales webs de información sobre esos temas, específicamente sobre los vínculos y proyectos en conjunto con otras universidades nacionales e internacionales y con el sector empresarial y las 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, Unapec, UASD y 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 para el usuario.
- Ni la Unapec ni la UASD actualizan con sistematicidad los contenidos de actualización periódica, en lo referente a la información actualizada sobre los miembros de la comunidad académica y las 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 partes que la conforman, lo cual no permite que el usuario se identifique fácilmente con ella. Igualmente, en lo referente a la información sobre la oferta formativa, la web carece de 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”; con relación a 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 aplicación adecuada de la identidad visual a los diferentes soportes y medios de comunicación. En cambio, en la web de la UASD no aparecen esas normas de uso de la identidad visual. 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 la UIC Barcelona no lo tiene en cuenta.
- Con relación al diseño de la página web en lo concerniente a la ubicación del logotipo en la cabecera del home page de Unapec, este no es adecuado y eso dificulta su visibilidad. De su lado, la UASD no logra una coherencia adecuada en la apariencia de la identidad visual, en la navegación de su página. En lo que respecta a la estructura de los órganos de gobierno y autoridades académicas, ninguna de las tres universidades ofrece toda la información que se refiere a la nomenclatura de cargos y responsabilidades, ni contempla todas las vías de contacto y comunicación: correos electrónicos, teléfonos, intranet y plataformas digitales.
- De igual manera, ni Unapec, ni UASD ni UIC Barcelona muestran información explícita y detallada en sus *websites* relativa al perfil profesional del cuerpo docente y sus responsabilidades, intereses formativos y de investigación. En tanto, la UPF tiene una mejor presentación de la información

referida a ese indicador. En esa misma línea, Unapec no contempla en su sitio la presentación de los grupos de investigación y personal implicado, así como 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 respecto a los perfiles informativos orientados a los alumnos, futuros alumnos e investigadores, ni Unapec, ni UASD ni UIC Barcelona 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 los aplican de manera favorable 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.
- Con relación al indicador presencia y representación de la sección con infografía, tablas y gráficos como contenido visual de la web, la Unapec, la UASD y la UIC Barcelona no los aplican de manera debida ya que no representan con exactitud los contenidos informativos; eso propicia que el sitio no tenga un buen nivel de representación e interactividad, lo cual dificulta la información y la comunicación con los usuarios. De su lado, la UASD no tiene un uso óptimo de la fotografía en lo que se refiere a recorte, color y contraste; y no logra una relación armónica perfecta 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 concerniente a reflejar en la web los vínculos y proyectos de conjunto con otras universidades del país y el sector empresarial y acreditaciones, Unapec, UASD y UIC Barcelona no detallan ni precisan suficientemente los aspectos relacionados con las relaciones interinstitucionales, los intercambios académicos, los 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 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.

Conclusiones parciales

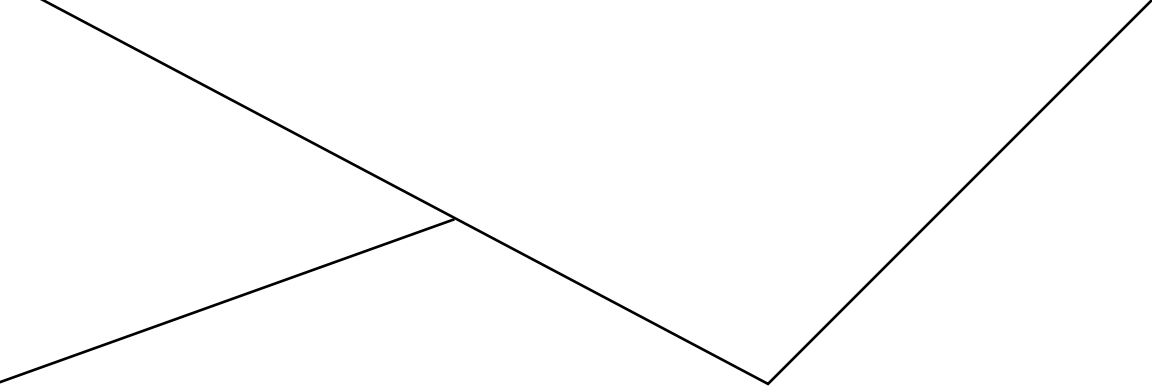
A partir del estudio comparativo realizado en este tema de las webs institucionales de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España, es posible generalizar algunos aspectos de importancia tanto desde una perspectiva que las asocia de manera efectiva, como de lo que las diferencia 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 y se destacan 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 del 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 información sobre los procesos de internacionalización de la enseñanza y la vinculación nacional; y el nexo universidad-empresa, 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) permite que los públicos, 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— contribuye 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 *website* personalizada, simple, funcional, concisa e interactiva.
- V. En las cuatro universidades la web procura una relación directa con los stakeholders internos y externos al compartir diferentes tipos de contenidos, ya que se ofrece 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 estar actualizados y activados permanentemente: la intranet, los correos electrónicos, las redes sociales, la admisión *online*, las plataformas virtuales de aprendizaje, los teléfonos y chat en línea. Por eso la web se considera como un medio interactivo, dialógico y multidimensional.

No obstante, 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 derivará:

- I. Para la concepción del modelo de gestión de comunicación estratégica institucional deben tomarse en cuenta los procesos infotecnológicos e infocomunicativos de la comunicación, puesto que son esenciales en la gestión de la calidad y 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 como sustento, primeramente, la gestión de la información y de los contenidos; eso 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, la filosofía institucional de la universidad (misión, visión y valores) y el 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. Ampliación y utilización óptima 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.



Presentación de los
resultados de las entrevistas
en profundidad



Este tema muestra el análisis a profundidad de la entrevista 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 realizada por las direcciones de comunicación de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España.

DirComs de las universidades seleccionadas

Como se expone en el tema 2 de esta obra, se seleccionaron estas universidades públicas y privadas por su nivel de representatividad en el ámbito de la educación superior de República Dominicana y de España. El cuadro 9 a continuación muestra las instituciones seleccionadas con sus respectivos directores de comunicación:

Cuadro 10: 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.

UNIVERSIDADES	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	LUGAR Y FECHA
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, 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, oficina de la directora, Barcelona 22 de enero de 2019 Hora: 11:30 a.m.

Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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 las 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 se controlan 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. Los objetivos de la entrevista fueron:

- Analizar la gestión de la comunicación estratégica llevada a cabo por los departamentos de comunicación, lo que permite 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 II: sistema de categorías y subcategorías de la entrevista e ítems.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ÍTEMES
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 diagnóstico - 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 ámbito estratégico
	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

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ÍTEMS
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 fue estructurada en cuatro bloques como se muestra en el cuadro II, para propiciar así su realización y segmentar los contenidos a partir del sistema de categorías y subcategorías, según los objetivos declarados.

Cuadro 12: 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

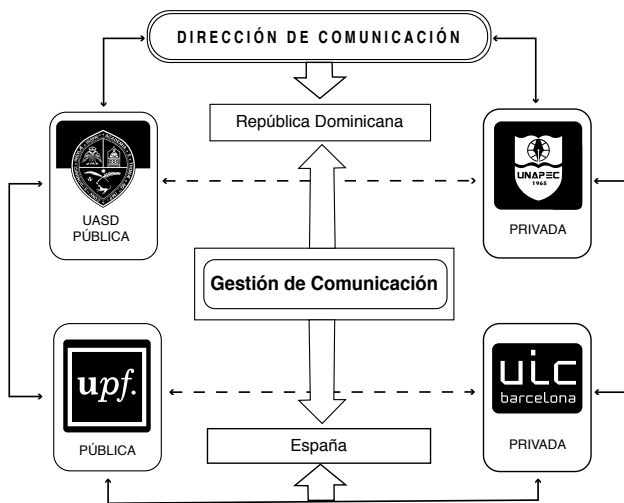
Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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 conformada por los cuatro bloques de la entrevista, lo que posibilitó comparar y relacionar los niveles de las respuestas de los directores de comunicación de las cuatro universidades, 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 individualidad y comparabilidad de las cuatro universidades facilitó el análisis de la entrevista realizada a los directores de comunicación de las universidades objeto de estudio.

Análisis comparativo de semejanzas y diferencias entre UASD, UPF, Unapec y UIC Barcelona. A continuación se expone el análisis comparativo de semejanzas y diferencias 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 cada una de las cuatro instituciones de estudios superiores objeto de estudio, según se muestra en las siguientes figuras 14 y 15.

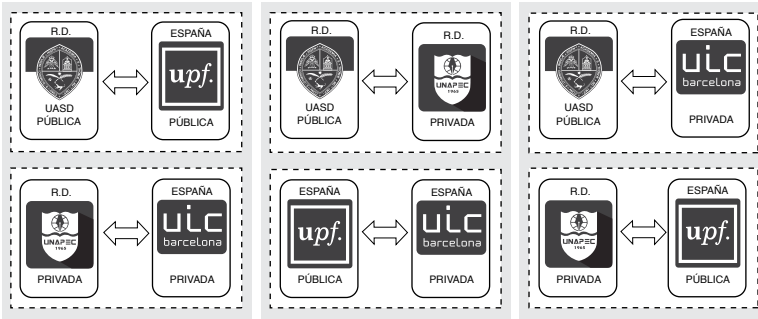
Figura 14: gestión de la comunicación de instituciones de estudios superiores.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Como se ha indicado antes, las universidades públicas objeto de estudio son: Autónoma de Santo Domingo (UASD), de República Dominicana; y la Pompeu Fabra (UPF), de España. Mientras que las privadas son: APEC (Unapec), de República Dominicana; y la Internacional de Cataluña (UIC Barcelona), de España.

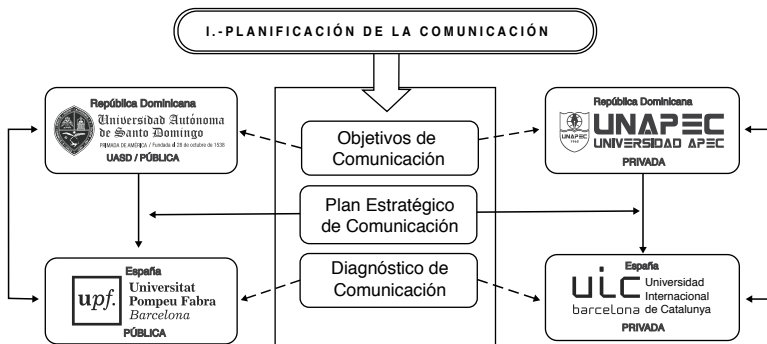
Figura 15: relación comparativa de la comunicación de cuatro instituciones de estudios superiores.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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 las universidades tienen un objetivo común, que es el logro y manteniendo de su posicionamiento. Sin embargo, las universidades UASD y UPF definen objetivos similares orientados al desarrollo de la investigación científica y generación de conocimientos, y al mismo tiempo declaran objetivos particulares; la UPF encamina los procesos de internacionalización, los éxitos y aspectos docentes y estratégicos así como la identidad corporativa; y la UASD encamina la promoción del conocimiento a sus diferentes públicos, así como la misión, visión, valores y el logro de una reputación positiva.

De otro lado, 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; mientras que 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 tienen similitudes en el sentido de que no poseen un plan estratégico de comunicación, aunque han hecho algunos intentos, pero cada una tiene un plan estratégico institucional. En estos momentos la UASD y la UPF elaboran un plan estratégico de comunicación, aunque en el caso de la UASD no se observan antecedentes; en tanto que en la UPF se concretó en el pasado.

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

Subcategoría: diagnóstico de comunicación. Respecto a este particular se observa también una semejanza, y es que todas las universidades han hecho diagnósticos de comunicación para medir sus procesos de gestión y evaluar la interacción a través de las redes sociales. La UASD, en cambio, monitorea la prensa, fundamentalmente la escrita, en tanto investiga los canales de comunicación interna y la difusión de los centros

regionales, visualiza los problemas en la comunicación interna y en la comunicación de las actividades que realiza. La UPF lleva a cabo *clippings* de prensa y analiza 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 liderazgo, identidad, excelencia, calidad y reconocimiento internacional; al tiempo que reconoce debilidades en la gestión de la comunicación y en la necesidad de potenciar los valores de la 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 la identidad, además de la coherencia, el relato de marca y el diseño visual; asume proyectar mejores estrategias comunicativas.

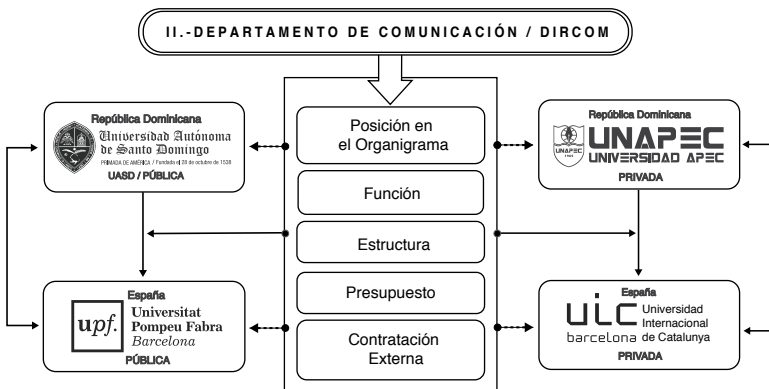
Síntesis conclusiva de la categoría planificación de la comunicación. Con relación a la categoría “planificación de la comunicación”, se concluye que las direcciones de comunicación de las universidades públicas y privadas de República Dominicana y España poseen objetivos de comunicación comunes, sustentados 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, a partir de la identidad corporativa que las define. 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 analizadas no tienen un plan estratégico de comunicación, aunque sí 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 realizado 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.

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.



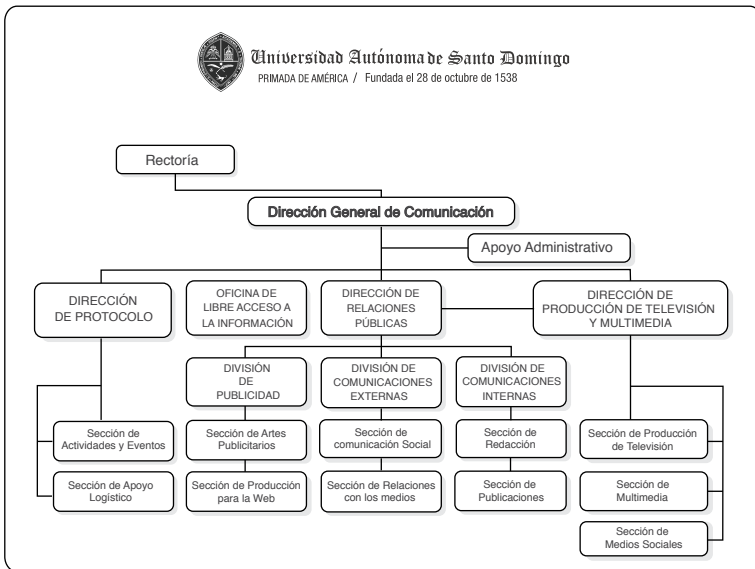
Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Subcategoría: posición en el organigrama. En esta 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.

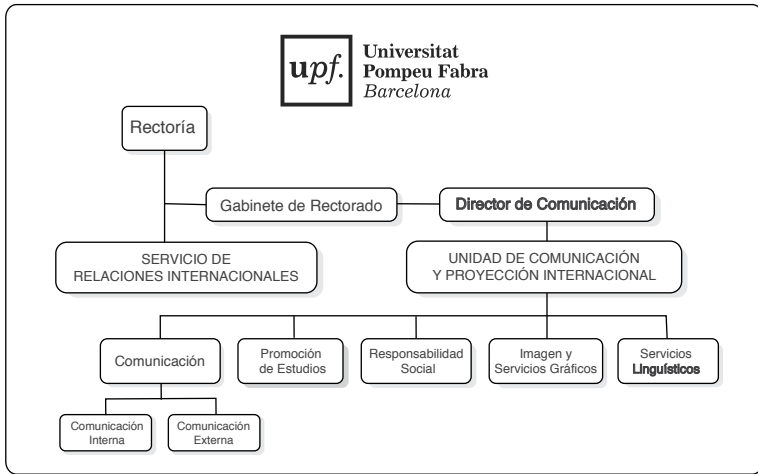
Subcategoría: estructura. Respecto a la estructura de la dirección de comunicación, la totalidad de las universidades involucradas tienen diferentes estructuras. En la UASD (ver fig. 18), por su tamaño y rasgos culturales, la dirección de comunicación la conforman varias direcciones, entre ellas, la de relaciones públicas; pero no posee un área de mercadeo y 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 de la Dirección de Comunicación de la UASD.



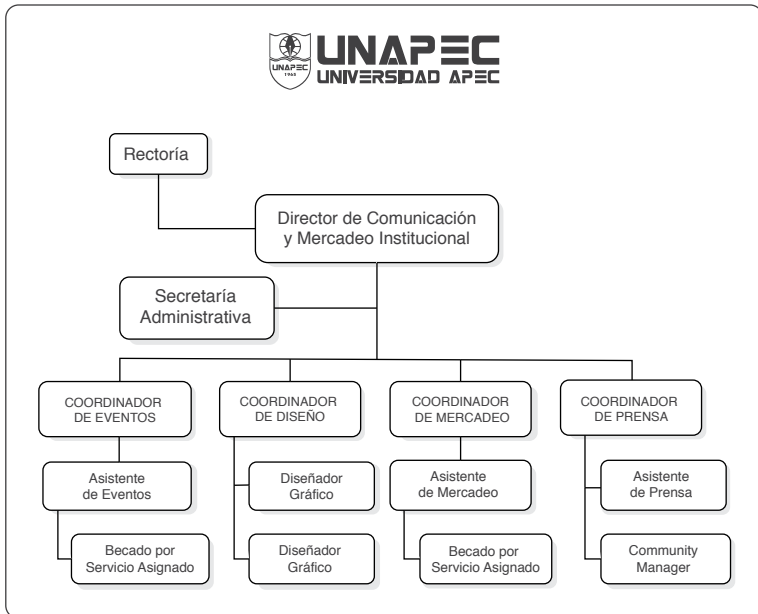
Fuente: Universidad Autónoma de Santo Domingo (2021).

Figura 19: organigrama de la Dirección de Comunicación de la UPF.



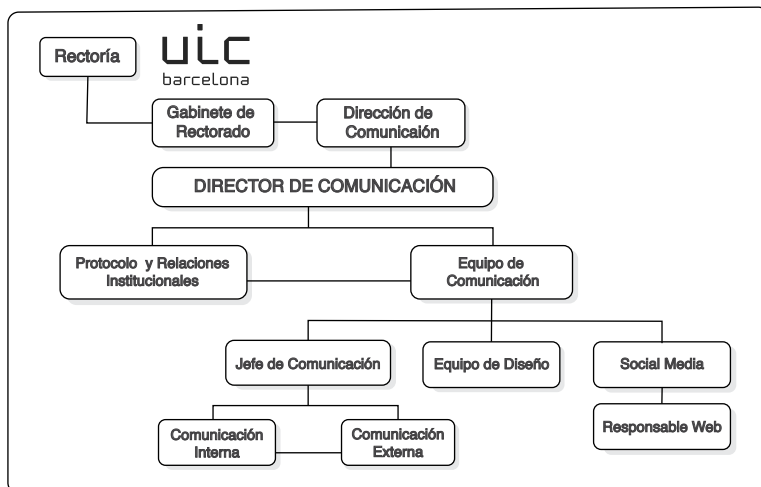
Fuente: Universidad Pompeu Fabra (2021).

Figura 20: organigrama de la Dirección de Comunicación de Unapec.



Fuente: Universidad Apec (2021).

Figura 21: organigrama de la Dirección de Comunicación de la 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 el 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 en 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 asume otras de manera individual. La Unapec tiende al logro de la sinergia entre las áreas del departamento y la visibilidad de la universidad, y administra 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 se utiliza 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 cuentan con proveedores externos para el servicio fotográfico y audiovisual, y de igual manera aplican la auditoría externa para evaluar la percepción que se tiene de esas universidades y la coherencia en la comunicación. La Unapec también utiliza la contratación externa para evaluar percepciones de los públicos y para atender la prensa y los medios tradicionales.

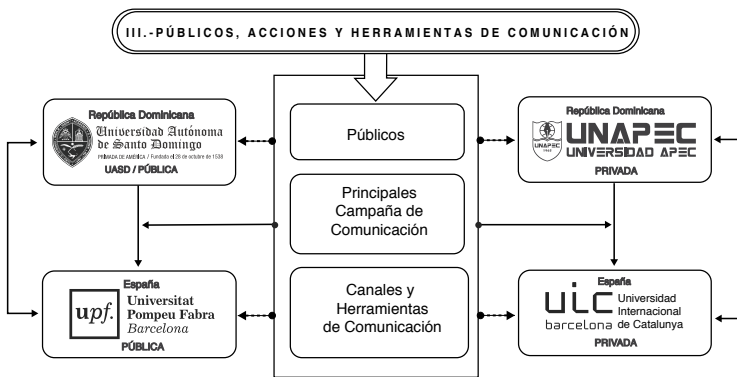
Síntesis conclusiva de la categoría departamento de comunicación. Como resultado del análisis de la categoría “Departamento de Comunicación (DirCom)”, se concluye que los departamentos de comunicación de las cuatro universidades dependen directamente del rector, por tanto ocupan un lugar preponderante en la

estructura organizacional. En dos de ellas, la pública y la privada de España, las directoras de comunicación son a su vez las jefas del gabinete del Rector, no siendo así en las 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, y 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, este se considera insuficiente para desarrollar 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 hecho 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.

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 las 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 son: egresados, los sectores empresariales 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 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; conformada 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 de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).



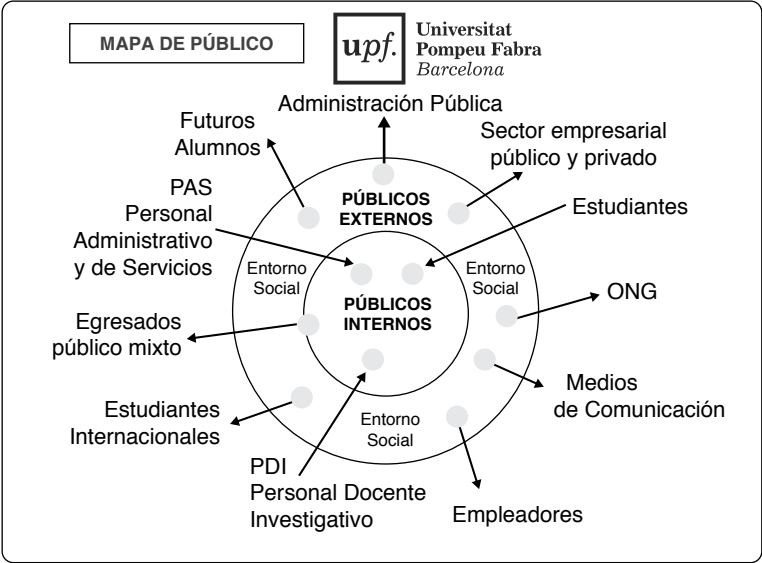
Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Figura 24: mapa de públicos de la Universidad APEC (Unapec).



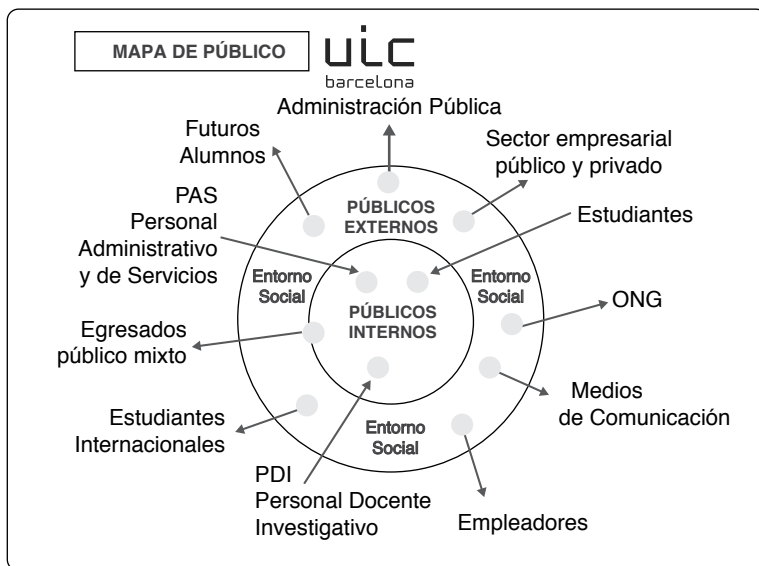
Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Figura 25: mapa de públicos de la Universidad Pompeu Fabra (UPF).



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Figura 26: mapa de público de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC Barcelona).



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Subcategoría: principales campañas de comunicación. Las universidades han realizado campañas de comunicación institucional con relación a esta categoría, 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 de 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 los medios digital y convencionales. La UPF, Unapec y UIC Barcelona las ejecutan con el fin de promover la oferta académica y captar estudiantes.

Subcategoría: canales y herramientas de comunicación.

Respecto 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; además usa boletines internos para la comunicación con estudiantes, profesores y administrativos; y el DirCom reconoce que esos canales se usan mucho, pero deben potenciarse más. Entre los externos se encuentran las páginas web —de mayor uso—, Twitter, Instagram y YouTube; también posee un 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 y las redes sociales, siendo Twitter e Instagram los de mayor aceptación.

De manera similar, Unapec utiliza como canales de comunicación interna la intranet y el correo electrónico, siendo ambos más usados por el personal docente-administrativo y estudiantil; pero no poseen boletines internos. Los canales externos con mayor aprovechamiento son la web corporativa y las redes sociales, con énfasis en Instagram. Posee también una radio digital que no se utiliza; no obstante, el DirCom valora que esos 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, y la intranet; en lo externo predomina la web institucional y las redes sociales, y 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, así como la comunicación interna.

Síntesis conclusiva de la categoría 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

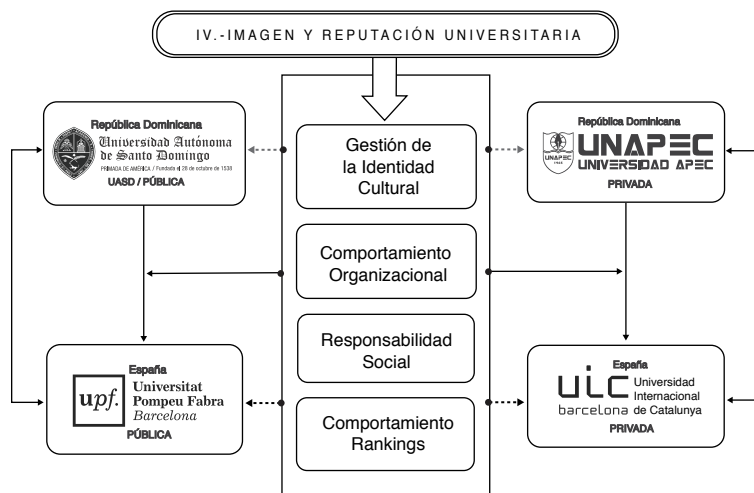
universidades españolas, se utiliza la nomenclatura PDI (personal docente e investigador) y PAS (personal administrativo y de servicio) y se considera a los egresados como público mixto. Los públicos externos son los futuros estudiantes, los empleadores, el sistema empresarial público y privado, la administración pública, los colegios y padres, el Estado y el 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 internos y externos; fomentar la cultura a través de campañas de inducción a los nuevos colaboradores, y promover los valores universitarios mediante campañas informativas y sobre campañas de admisión dirigidas a la captación de estudiantes nacionales e internacionales. Sin embargo, se corrobora que esas campañas no han tenido un enfoque integral ni estratégico, necesario 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; y la intranet y el uso sistemático del correo electrónico para la comunicación informativa a estudiantes, profesores y administrativos, donde se incorporan los *newsletter* y murales. Se añaden 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.

Categoría IV: imagen y reputación universitaria. En esta última categoría se aprecia el esquema que sirve 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 al potenciar la cultura organizacional. Para la Unapec y la UIC Barcelona, llevar a cabo las estrategias y acciones contenidas en el plan estratégico institucional, dar 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 con relación a sus stakeholders, y crea las condiciones adecuadas para la docencia, la investigación y la extensión con una infraestructura física y tecnológica que se corresponda con las necesidades demandadas por el contexto actual.

Subcategoría: responsabilidad social. Con relación a esta subcategoría, las cuatro universidades se enfocan en las acciones de responsabilidad social. La UASD trabaja por un mayor vínculo universidad-empresa en lo que se refiere a sus acciones a través de sus programas sociales y comunitarios, al conectar cada vez más la academia con la sociedad. De su lado la UPF mantiene relaciones activas con las ONG's, ya que al ser una universidad urbana situada en barrios influye en su contexto, con lo que ha logrado dinamizarse con su presencia e influencia desde las acciones y programas de responsabilidad social que han generado riqueza y permiten 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 la docencia la imparten profesores activos y reconocidos socialmente; considera que la mejor responsabilidad social es aplica métodos novedosos de enseñanza-aprendizaje y la investigación, y de esa manera aporta 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. Ellos 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 enfoca en hacer efectivas las estrategias y el 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.

Síntesis conclusiva de la categoría imagen y reputación universitaria. Puede concluirse que, en la categoría “Imagen y Reputación Universitaria” cada academia 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, se tienen en cuenta en las acciones comunicativas, y al mismo tiempo estiman que es necesario imprimirles mayor énfasis y ponerlas en valor a través de la comunicación estratégica. Es decir, esas variables deben ir en consonancia con los ámbitos de los Planes Estratégicos Institucionales, y las acciones de comunicación deben ser congruentes 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 condiciones óptimas 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 al trabajar 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 visualizan 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 se tiene 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.



Director, sustentante y codirector de la tesis. Fuente: autora.

Conclusiones parciales

A partir del análisis realizado en este punto resulta viable establecer algunas generalizaciones de los aspectos relevantes, desde una perspectiva que los relacionan entre sí y otras que los contrastan; y es necesario asumirlos para la propuesta que se plantea en esta tesis. Con relación con los elementos que las asemejan, se destacan los siguientes aspectos:

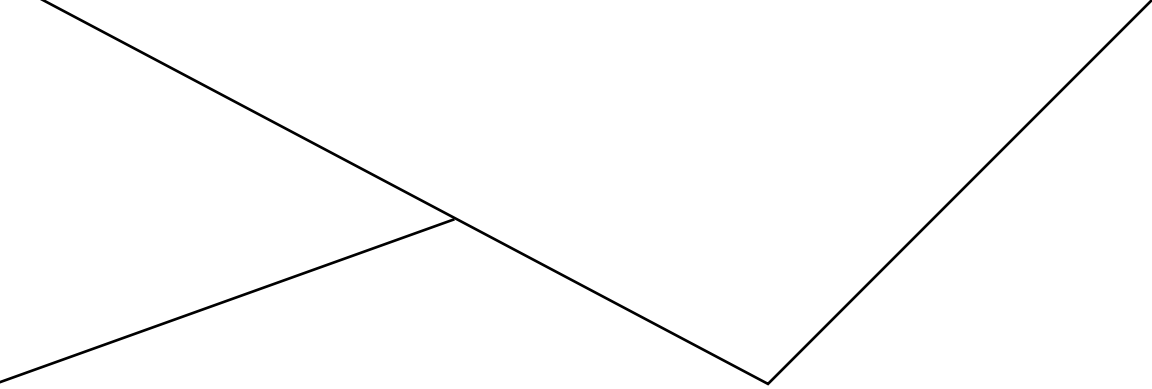
- I. En las direcciones de comunicación de las universidades objeto de análisis se revela la ausencia de Planes Estratégicos de Comunicación, y por ende de un Modelo de Comunicación Estratégica que se ponga en práctica aun cuando las acciones de comunicación que se realicen tomen como base los ámbitos de los Planes Estratégicos Institucionales. Todas han realizado 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 y 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, 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 españolas: 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 como para la externa; así como la intranet, el correo electrónico y las redes sociales. Se destacan los medios digitales.
- IV. Cada una de las universidades posee 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 lo anteriormente expuesto, en el modelo que será elaborado se atribuye la necesidad de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 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, prontitud y visión estratégica a las contingencias que se presenten en la cotidianidad de la universidad.
- 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.



Presentación de resultados
de los grupos focales
realizados en cuatro
universidades



En el punto que a continuación se presenta se plantea 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. El propósito es conocer las opiniones y percepciones de los grupos entrevistados sobre las universidades objeto del estudio, como organizaciones educativas, públicas y privadas, en ambos países. 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.

Tercera fase de la investigación empírica

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 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.

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 esa técnica se elaboró un guion estructurado en tres bloques; 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 se orientaron a determinar las percepciones sobre las universidades dominicanas y españolas, públicas y privadas, objeto de estudio: APEC (Unapec), Autónoma de Santo Domingo (UASD), Internacional de Cataluña (UIC Barcelona) y Pompeu Fabra (UPF).

A continuación se indican los 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 página web.
- Semejanzas y diferencias en la gestión de comunicación entre una universidad pública y una privada.
- Relación entre la universidad, los públicos y la sociedad, e imagen mental de las universidades del país.

Bloques 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 que se reunieron en Santo Domingo y en Barcelona; posteriormente se analizaron e interpretaron las informaciones a la luz de uno de los propósitos de la tesis: ofrecer un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de República Dominicana, como preámbulo de argumentación del resultado científico fundamental dado en la correspondiente metodología.

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. En ese orden, a continuación se muestran las variables sociodemográficas de los participantes en los grupos focales de las universidades de República Dominicana y España.

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 Licenciatura en Comunicación Publicitaria, Unibe
GRUPO II ESTUDIANTES	8	3M 5F	18-21	Estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Publicitaria, Unibe
GRUPO III PROFESORES	6	2M 4F	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)

Muestra grupos focales. Fuente: Elaboración propia, Alvarez, 2021

VARIABLES SOCIODEMGRÁFICAS 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 Licenciatura Comunicación en las Organizaciones (UAB)
GRUPO II ESTUDIANTES	8	4M 4F	18-21	Estudiantes de la Licenciatura Comunicación en las Organizaciones (UAB)
GRUPO III PROFESORES	6	2M 4F	26-56	Profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Nivel Doctorado y Maestría.
GRUPO IV EGRESADOS	8	3M 5F	24-32	Egresados de la Universidad Ramón Llull

Muestra grupos focales. Fuente: elaboración propia, Alvarez, 2021.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN REPÚBLICA DOMINICANA

A continuación se expone una síntesis reflexiva de los cuatro grupos focales que se realizaron con estudiantes, profesores y egresados de la Universidad Iberoamericana (Unibe) y de la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD), a partir de los tres bloques del cuestionario aplicado.

Bloque I: preguntas sobre la gestión de la comunicación institucional de la universidad, como organización. Los resultados principales fueron:

- I. Sobre los medios de comunicación que utiliza la universidad, los participantes opinan que estos son: Instagram, la web, correo electrónico, Blackboard, Facebook e 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 últimamente se ha incorporado el uso de WhatsApp. El 100% de los entrevistados coincidió en que esos 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 de Instagram. Por su parte, el grupo de enfoque de los egresados hizo menciona el uso de los medios tradicionales, como murales y volantes.

2. Respecto de cómo debe ser la comunicación institucional interna y externa, en general los grupos consideraron que deben ser activas, llamativas, personalizadas y directas; además de amplias y efectivas, claras y persuasivas e interactivas. Los estudiantes sugieren un mayor uso de las vallas publicitarias y la prensa para hacer 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 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 que los egresados son del criterio que debe ser una comunicación 360°, que comunique el valor compartido.
3. Respecto a la importancia que se atribuye al uso de la página web en la comunicación institucional universitaria, son de opinión que la misma es esencial para la comunicación ya que informa y responde a 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 que 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 República Dominicana la web universitaria no tiene un primer impacto y no muestra los resultados de los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje; en ese sentido la web puede generar una mayor motivación al profesor y a los estudiantes e influir en la calidad del egresado como su embajador de marca. De su lado, los egresados acotan que la web facilita la comunicación en toda su dimensión al acceder a informaciones importantes y a los entornos de aprendizaje, 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 ejemplo 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 privada, los entrevistados encontraron diferencias y similitudes entre las que se destacan 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 abarca más a la población dominicana. La gestión de las universidades públicas depende de sus objetivos específicos y del público al que está dirigida, constituido por los estudiantes con poder adquisitivo bajo.

Con relación a las privadas, los entrevistados expresaron todo lo contrario; coincidieron en 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 se 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 una. Todos coinciden en que ambas son universidades con las mismas funciones institucionales y públicos similares.

5. Respecto a cómo debe plantearse la relación entre la academia como organización (universidad), sus públicos de interés (*stakeholders*) y la sociedad (contexto social), afirman que existe una correspondencia muy cercana entre esos 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 entrevistados respondieron que la institución ha sido creada para dar una respuesta a la sociedad. De su parte, el grupo de profesores expuso 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 comunica, por lo que debe haber un tono de comunicación para cada tipo de público.

En tanto que 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 qué espera la sociedad de ella: profesionales competentes e investigaciones de valor; es decir, generación de conocimientos. Todos coinciden en que es una conexión circular, de las tres vías: universidad, público y sociedad, donde juega un papel importante la responsabilidad social universitaria y las estrategias de comunicación.

6. Con relación a la imagen mental que tienen de las universidades del país y cuáles son las primeras, el grupo de profesores refirió que las 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 Autónoma de Santo Domingo, a la que siguen en ese orden la Iberoamericana, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, la APEC y finalmente la Nacional Pedro Henríquez Ureña.

A continuación se señalan las seis universidades más destacadas de República Dominicana, según la opinión y el orden que indicaron los estudiantes entrevistados en 2019:

1ra. Autónoma de Santo Domingo, UASD

2da. Iberoamericana, Unibe

3ra. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Intec

4ta. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Pucmm

5ta. APEC, Unapec

6ta. Nacional Pedro Henríquez 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 las carreras de publicidad y de comunicación son apreciadas. Del grupo de profesores, solo uno identifica la innovación y la creatividad y las relaciona con la filosofía institucional; la mayoría acota que las percepciones que se generan en torno a las universidades tienen que ver con el tipo de estudiantes que reciben y sobre todo, a partir de la estrategia comunicativa que se utilice para informar sobre los resultados y avances. De otro lado, del grupo de egresados solo tres dicen conocer los valores de Unapec. Se infiere que existe un débil reconocimiento de los valores e identidad corporativos, y que la academia debe comunicar sus valores proactivamente a la sociedad, como expresión de los rasgos éticos y culturales que la distinguen y 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, hay un libro abierto en medio, arriba hay un detalle en rojo y lo ven en la web; el resto no lo identifica con claridad, ni la web. En tanto que en el segundo grupo de ocho estudiantes 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, y añaden que en las redes se potencia el logotipo Unapec y no se utiliza el escudo, el cual se maneja más para asuntos institucionales. Eso evidencia que existe un discernimiento aceptable de la identidad visual de la universidad, la que se puede potenciar 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 ofrecimientos, 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". 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 los grupos consideran que Unapec se ubica entre un cuarto y un 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 institución no se conoce a gran escala, y que podría tener una valoración más alta y una mayor presencia en los medios. De su parte, el grupo de profesores plantea que Unapec es bien valorada en la sociedad dominicana y

que debe comunicar y decir lo que hace; añade que, aunque la universidad tiene buen posicionamiento, este varía en dependencia de qué se busca y qué se quiere estudiar. En tanto el grupo de egresados considera que la Unapec ha escalado posición, pero a nivel de país hay otras privadas con mayor posicionamiento; sugieren que la academia debe desarrollar estrategias más agresivas. De esos planteamientos se pone en evidencia la fragilidad en las estrategias de comunicación institucional encaminadas a potenciar sus valores y éxitos 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 y consideran 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. De otro lado, los profesores opinan que se deben trabajar mucho las redes sociales y que la universidad necesita potenciar el medio y mantenerlo actualizado. Sin embargo, el grupo de egresados considera que la institución tiene suficiente proyección y visibilidad en las redes, pero al mismo tiempo expresa que debe ser más proactiva, con un mayor nivel de información sobre sus ofertas; por ejemplo, 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 que debe hacer énfasis en que su presencia sea mayor respecto a los medios de información; y proyectar además una mayor visibilidad de sus ofertas académicas de grado y posgrado, así como 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 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. Sugieren que se establezcan estrategias adecuadas para llegar a un mayor número de públicos. Así también, es necesario potenciar las estrategias de comunicación digital que contribuyen de manera activa a superar esa debilidad. Es necesaria la visibilidad de su sitio web para una mayor presencia nacional e internacional. Eso evidencia una insuficiencia importante de Unapec en ese sentido, ya que la web no es lo suficientemente visible; se infiere además la ausencia de estrategias adecuadas en materia de comunicación estratégica digital.

7. Con relación a cuáles medios de comunicación reciben información de Unapec, el primer grupo de estudiantes afirma que no recibe información por vía convencional o digital; por su lado, del segundo grupo solo dos indicaron haber recibido información por la prensa, por Instagram y por personas que visitaron su colegio para presentar la oferta académica; igual sucede con el grupo de egresados: solo dos indicaron haber recibido información a través de Instagram, Facebook y la Web, 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 con universidades y organismos internacionales, el primer grupo de estudiantes opina no tener información al respecto. En tanto que del segundo grupo de estudiantes solo uno dijo conocer que, después de graduado en los cursos de inglés, se ofrecen certificaciones con la Universidad de Cambridge. Por su parte, del grupo de seis profesores solo tres expresaron conocer los vínculos con otras universidades y organismos internacionales y conocen sobre acuerdos en el área de posgrado con

Canadá y academias europeas, así como las titulaciones dobles. Igual sucede con el grupo de egresados, que de un total de ocho solo dos expresaron que Unapec tiene convenios de colaboración con varias universidades europeas, latinoamericanas, de Estados Unidos y de Puerto Rico; y que además está acreditada internacionalmente en los programas de negocios. Como es evidente a partir de lo expresado, se corrobora una falta de comunicación activa sobre lo que hace la Unapec respecto a sus relaciones internacionales, cuya variable es crucial en los procesos de internacionalización que desarrollan las universidades en la actualidad, y es 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 en 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.

Bloque 3: preguntas específicas para analizar la percepción sobre la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Los principales resultados fueron:

- I. Sobre el conocimiento de los valores de la UASD, en sentido general los grupos de entrevistados tienen poco conocimiento sobre los valores de la universidad. Del grupo de profesores solo uno menciona un valor, que es la transparencia por ser una institución del Estado. 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 y coinciden en plantear que es la universidad primada de América y que es la más grande y de mayor campus, con presencia en todas las provincias; destacan su biblioteca y sus centros de investigación. Aseveran que posee un cuerpo docente de calidad y que es la institución con mayor oferta académica.

Una opinión generalizada es el efecto negativo que generan las huelgas, que consideran una limitante importante para el buen desarrollo de la docencia, ya que inciden en la decisión de estudiar en ella; así como en la propia imagen de la universidad: "...coloquialmente, uno empieza y no sabe cuándo va a acabar la carrera, duran a veces un mes sin dar clases por las huelgas, aun cuando es una academia muy completa. Si no fuera por esos problemas, fuera la mejor..."; añaden que la identifican sus huelgas. Por lo anterior se infiere que la academia presenta disfunciones en la comunicación de sus valores e identidad corporativa, los que no se comunican 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 emblema heráldico que es ovalado, el cual es una Bula Papal; identifican el color azul, sea 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 primera del Nuevo Mundo y que esa historia se refleja en su identidad visual. También ven 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 academia lo que corrobora que es la universidad más distinguida de República Dominicana, pero es necesario hacer más visible y notable su sitio web, al ser este el principal medio externo de su 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 la 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 los 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 con 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, ha visto información en la web y es del criterio de que específicamente las ofertas de posgrado no se conocen mucho, por lo que pierden la oportunidad de ser competitivas y 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, que afectan sobremanera la calidad de la docencia; la falta de rigor académico y los pobres recursos económicos con que 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 tienen dos tipos de percepciones: una relativa a lo educacional y académico, y otra sobre cómo la ven a partir de la asociación con las huelgas. Todo ello evidencia

que la universidad no ha puesto en práctica una estrategia de imagen eficiente, capaz de inducir valoraciones positivas y comunicar sus fortalezas y atributos diferenciadores.

5. Con relación a la proyección y visibilidad a través de las redes sociales, todos los grupos opinan que la UASD no tiene una buena proyección y visibilidad en las redes sociales. Los grupos de estudiantes aseveran que no las utilizan para proyectarse, y lo reafirman al alegar que no han publicado 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. De su lado, los grupos de profesores y egresados indican que la proyección y visibilidad es importante para elevar el nivel de reconocimiento social, al tiempo que opinan que la universidad no desarrolla estrategias de comunicación digital. Al tomar en cuenta esas opiniones, se constatan debilidades en la manera en que esta lleva a cabo las estrategias de contenido digital para las redes sociales, como parte de una visión global de comunicación.
6. Con relación a la visibilidad mediática en internet, la mayoría de los entrevistados plantea que la página web de la UASD 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 y establecer estrategias que generen un buen “enganche” entre los públicos y esta. De su lado, los grupos de profesores y egresados coinciden en sus planteamientos al considerar que la UASD 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 academia 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, al ser una institución 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 recibe información sistemática a través de los medios de comunicación: "...me enteré del concurso para profesores, porque me enviaron la foto que alguien tomó de la prensa. Me la enviaron por WhatsApp".
8. Tanto el grupo de profesores como el de egresados, señalaron que vieron algunos anuncios en la prensa tradicional. En ese sentido los segundos mencionaron que cuando buscan algo específico, entran a Facebook o a 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 academia no desarrolla una gestión estratégica de la comunicación donde combine los medios convencionales y los digitales (comunicación *offline* y comunicación *online*) con los contenidos apropiados a su público de interés.
9. En lo que se refiere 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 academias 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 más grande del país, debe tener convenios con otras academias y organismos internacionales, pero no tienen información al respecto. De su lado, el grupo de profesores solo conoce que el título de la UASD 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. Con relación al conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa, todos coinciden en que los atributos diferenciadores relacionados con la

identidad corporativa son, en primer lugar, que es la primera universidad del país y la única pública; y que posee además la más variada y completa oferta académica del país, con presencia en todas las provincias, y tiene además 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 la 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.

A continuación se incluye el conjunto fotográfico del grupo focal realizado con profesores de la Universidad Iberoamericana (Unibe).



Doctoranda Alicia Álvarez con los profesores de Unibe, quienes fueron parte del grupo focal.

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.

Bloque I: 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 que está dentro del departamento de comunicación, y que desde allí se gestiona la comunicación. Considera además que los medios se utilizan en las comunicaciones 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 *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 científica, las cuales promueven la universidad.
2. Respecto a cómo debe ser la comunicación institucional tanto interna como externa, en sentido general los grupos 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; considera 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 academias 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 deben comunicar los éxitos y aportes de las casas de altos estudios hacia lo interno y externo y potenciar el trabajo de equipo para la mejora de la cultura organizacional; por ejemplo: “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 atribuye al uso de la página web en la comunicación institucional universitaria, todos los entrevistados son de 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 permiten entrar al Campus Media, a la intranet, y acceder a las clases virtuales. Refieren, además, que la web permite conocer 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 en 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 provienen 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 se pueden establecer en la gestión de comunicación de una universidad pública y una privada, los entrevistados plantearon diferencias y similitudes, y sus respuestas giraron en torno a la forma de comunicar. Indicaron que las públicas están dirigidas a un segmento poblacional que no puede pagar la privada, y en ese sentido la comunicación es más abierta y dirigida a un público heterogéneo;

mientras que otro grupo de estudiantes consideró que la pública es más transparente e informa tal cual lo que ofrece y se aleja del marketing, y que el salón de la enseñanza es una buena opción de promoción. De otro lado, el grupo de profesores acotó que las públicas hacen una comunicación menos comercial y es un tipo de academia que se proyecta con más imagen, según su función social, indicaron: “En España, las universidades públicas están más arriba en los rankings. Educación de calidad en grado. Se investiga y se publica. Exige calidad”. Todos coinciden en que la comunicación de las privadas es más selectiva pues precisan un mayor *target*, son más mercadológicas porque tienen mayor competitividad. También consideraron que hay semejanzas, ya que son dos instituciones de educación superior que se rigen por las mismas políticas institucionales, además de tener la misma oferta.

6. Con relación a cómo debe plantearse la relación entre la academia como organización (universidad), sus públicos de interés (stakeholders) y la sociedad (contexto social), todos los entrevistados coinciden en señalar que hay un nexo importante ya que esta debe conocer su público potencial y centrarse en él de forma precisa desde el punto de vista de la educación. Consideran que debe haber sinergia en ese proceso, ya que la academia es el centro donde se construye el conocimiento, los públicos son actores importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje y la sociedad necesita a los profesionales para su desarrollo. En esa línea, el segundo grupo de estudiantes señaló que generalmente la sociedad está pendiente de la universidad de la cual procede: “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 academia debe transmitir lo bueno que hace, ya que es generadora de conocimientos, uno de ellos indicó: “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”; mientras que otro añadió: “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”. Cabe señalar que el grupo de egresados considera que en España la vinculación universidad-empresa es bastante nula.

7. Respecto a la imagen que tienen de las universidades del país y cuáles son las primeras, todos consideraron que las mejores son las públicas porque sus resultados son sobresalientes en la docencia y en la investigación; y poseen los primeros lugares en los rankings nacionales e internacionales. Coinciden, además, en que entre las primeras academias están la Complutense de Madrid, la de Barcelona, la Autónoma de Barcelona, la Pompeu Fabra, 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. 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.

A continuación se indican las seis universidades más destacadas de España, según los estudiantes entrevistados para esta tesis:

- 1ra. Pompeu Fabra, UPF
- 2da. Carlos III de Madrid, UC3M
- 3ra. Autónoma de Barcelona, UAB
- 4ta. Politécnica de Catalunya, UPC
- 5ta. Politécnica de Valencia, UPV
- 6ta. 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 esa universidad. Del grupo de profesores algunos se apoyan en su experiencia personal en la institución en etapas anteriores, como por ejemplo los estudios realizados y los tribunales de tesis doctorales, para indicar que la consideran con un perfil cerrado. Piensan que sus profesores tienen una carga excesiva de docencia, lo que les impide crecer como investigadores; cabe señalar que este 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 distinguen: 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 esa academia 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 academias, 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 un total de ocho estudiantes que constituyen el primer grupo entrevistado, solo dos lo reconocen e identifican que sus colores son azul y negro, pero no recuerdan el diseño de la web. En el segundo grupo de estudiantes solo dos dicen reconocer el logotipo, sus colores y recuerdan el diseño de la web. Mientras que en el grupo de profesores todos reconocen el logotipo de la universidad, pero no así la página web. En concordancia con los grupos de estudiantes, los egresados tampoco conocen el logotipo ni el sitio web. 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 su oferta con estrategias inteligentes, con el objetivo de captar más estudiantes y potenciar su competitividad. Del

otro grupo, uno refiere que la academia es prestigiosa por su carrera de medicina. Otro tanto sucede con el grupo de profesores, del cual solo uno dice conocerla puesto que son las mismas carreras y maestrías de su universidad. Por su parte, en el grupo de egresados tres personas dicen conocer la oferta y mencionan el grado de las carreras de Medicina, Administración de Empresa, Odontología y el posgrado en Masters en Gestión Cultural y en 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 grupo asevera que su posicionamiento es bajo. En ambos casos, coinciden en ubicarla en el quinto lugar de las catalanas y en 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 en realzar la oferta académica, la investigación y la proyección social. Sin embargo, el grupo de egresados tiene una valoración diferente a la de los grupos anteriores al considerar que la UIC Barcelona tiene buen posicionamiento: “Para mí 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 academia 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 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, dicen: “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 esta 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 logren potenciar sus atributos y los valores institucionales.

6. Respecto a la visibilidad mediática en internet, los grupos de estudiantes, 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 para aprovechar 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 a 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 los medios por los cuales conocen algo de la UIC Barcelona es por la TV y por Instagram;

también la han visto a través de la publicidad exterior, por lo que opinan que, si bien utiliza los medios convencionales, 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 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. Con relación al conocimiento sobre los convenios suscritos con universidades y organismos internacionales, los grupos entrevistados no los conocen, aunque infieren que por el tipo de universidad que es, debe contar con ese tipo de acuerdos. En el grupo de egresados solo uno dice conocer sobre las relaciones internacionales y los vínculos con otras academias, y señala que la misma tiene un porcentaje elevado de alumnos italianos, portugueses y latinoamericanos estudiantes de varias carreras. A partir de esas opiniones se visualiza que la institución no comunica de manera significativa su proyección internacional, pero se tienen en cuenta los procesos de internacionalización de las universidades como una variable transversal de gran trascendencia para su reputación.
9. Respecto al conocimiento sobre 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, que establece nexos y colaboraciones con grandes empresas en los mercados español e internacional; todo ello relacionado con el hecho de que es una academia con proyección internacional, además de que está dirigida a una clase social alta. Los grupos de profesores y egresados hacen referencia a su orientación cristiana y humanista. El primero opina que esta hace más publicidad de sus productos educativos que de su propia marca, es decir que su identidad está más enfocada al producto; y en el caso del segundo grupo, uno

de los participantes acota que: “Es una universidad con sentido humanista, un detalle que se observa en su publicidad, en sus fotografías, es que se dirige a un target de personas educadas y sencillas. Es internacional. Está captado lo que sería la idea de la juventud perfecta 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, ninguno de los dos grupos de estudiantes conoce sus valores, y uno de ellos 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 eso 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 opinan que 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 sobre lo que son las universidades públicas y su percepción es muy buena. El grupo también es del criterio que se ha logrado enriquecer con la presencia de un profesorado altamente calificado, cuya docencia es excelente, indican que: “Es la élite de las públicas y con ese mensaje el propio alumno dice que es como una privada pública”. Con esas respuestas se ponen de manifiesto percepciones muy positivas sobre 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 de ellos conocen el diseño corporativo de la web y lo catalogan como muy bueno; la consideran actualizada, didáctica, interactiva y organizada desde el punto de vista de la información que ofrece, indican: “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, relevantes para la consolidación de su imagen y reputación.

3. Respecto al 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 que conocían la oferta académica de grado cuando seleccionaban sus 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, en congresos”. Ese estrato es del criterio que tienen muy buenas relaciones con sus profesores y eso propicia el conocimiento de lo que hacen; uno de ellos expone que llegó a conocerla a través de la web, ya que la misma ofrece las mismas carreras de comunicación que la Universidad Autónoma de Barcelona.

Asimismo, el grupo de egresados plantea que conoce tanto la oferta de grado como la de posgrado, sobre todo las del área de comunicación: Periodismo, Publicidad, Comunicación audiovisual y Relaciones Públicas; y el Máster en Gestión Estratégica de la Comunicación y Relaciones Públicas. Las conocieron a 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 además de los intereses profesionales del público foco de atención. Se infiere una buena comunicación sobre 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, la calidad de sus estudiantes y sobre todo que es una de las universidades españolas mejor 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 la 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, en sentido general los entrevistados opinan que la proyección y visibilidad de la UPF a través de las redes sociales 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 tiene una presencia destacada en las redes sociales, sobre todo en Instagram; comentan además que hacen mucha publicidad *online*. Por todo lo expuesto queda en evidencia un manejo positivo de los medios digitales de la universidad, fundamentalmente de Instagram.

6. Sobre la visibilidad mediática en la internet, todos confirmaron que 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 en la sociedad. De otro lado, 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 desde la gestión de comunicación, la UPF maneja adecuadamente 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 por cuáles medios de comunicación se recibe información de la UPF, dos estudiantes de uno de los grupos atestiguaron que reciben información a través de las redes sociales, con buena publicidad de la oferta; y que utilizan principalmente Instagram para la promoción académica. Y otros dos estudiantes del segundo grupo expresan que reciben información a través del correo electrónico y por la Feria de la Enseñanza. Sin embargo, del grupo de profesores cuatro 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 que el grupo de los egresados atestigua que recibe información no solo por las redes sino además por la prensa y por 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 y privilegia las redes sociales.

8. En lo que se refiere al conocimiento de las relaciones con universidades y organismos internacionales, un estudiante de uno de los grupos dice tener conocimiento de los nexos de la universidad con México, Chile y otros países europeos; mientras que el resto expresa no conocer nada al respecto aunque suponen que, por el buen posicionamiento de la institución mantiene relaciones internacionales activas. De igual manera, del otro grupo estudiantil solo tres personas expresaron conocer sobre las relaciones internacionales; un entrevistado asevera que, al ser la UPF una de las más destacadas de Europa, se relaciona con universidades alemanas. Otros dos añaden que la UPF participa del proyecto Erasmus, y que son pocas las universidades que tienen ese tipo de relación; también que con su oferta académica, la UPF tiene presencia en América del Sur, en China y en otros países; el resto no tiene 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 los egresados refiere que tiene conocimiento sobre las relaciones internacionales y vínculos con otras academias, ya que es una universidad con proyección internacional, que desarrolla movilidad estudiantil en algunas maestrías y que ofrece muchos grados que se imparten en inglés. A pesar del prestigio que tiene y el conocimiento de algunos nexos internacionales, se aprecia que no existe una amplia comprensión de los vínculos con organismos y otros centros de altos estudios, que desarrolla la UPF.
9. Sobre el conocimiento de los atributos diferenciadores relacionados con la identidad corporativa, todos consideran que uno de los atributos que la distinguen es que es una universidad pública de calidad, que se piensa por ello que es privada. La conciben como joven, moderna, proactiva y con buenos profesores; además de poseer excelentes instalaciones, es muy competitiva en los mercados nacional e internacional. Sin embargo, el grupo de profesores es de opinión que la calidad de la universidad también depende de los recursos con que cuenta para desarrollar la docencia y la investigación. Sobre esas consideraciones acerca de los atributos diferenciadores de la UPF, se manifiesta la importancia de la gestión de la

identidad corporativa para establecer la diferencia y que se generen percepciones como referentes de la imagen positiva, en tanto dimensión de la reputación.



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



La profesora Sonia de Jaime, directora de Alumni y el Dr. Miguel Franquet, de la Universidad Ramón Llull. Fuente: autora.



Grupo focal realizado con los egresados de la Universidad Ramón Llull.

Fuente: autora.

Conclusiones parciales

A partir del estudio realizado en este punto, es posible generalizar algunos aspectos de importancia tanto desde una perspectiva que los aúne positivamente, como desde otra que los diferencie y necesiten ser tomados en consideración para futuros estudios. Sobre 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 digitales: las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter), la página web, el correo electrónico y 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 que se celebran 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 directos y un mayor nivel de información, si se tienen 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 360° que comunica los valores institucionales. La comunicación de la oferta académica de grado, posgrado, 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 para las españolas, a partir de los tres pilares: 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, al establecer la diferencia y generar percepciones como referentes 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 se 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.

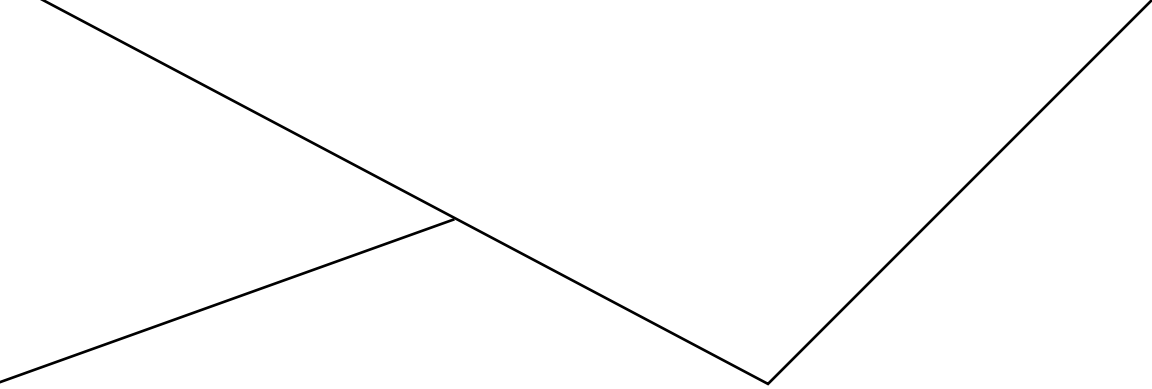
- II. Queda sustentada la importancia de la publicidad y la promoción de las revistas de divulgación científica por parte de las universidades españolas, a través de las cuales también se promueve como centro generador de conocimiento, lo cual impacta de manera positiva en su imagen y reputación.
- III. 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 y 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 una, según sus propósitos, valores culturales y la segmentación de sus *stakeholders*.

De lo expresado anteriormente 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 y tiene como referencia los atributos diferenciadores de la universidad, lo cual impacta hacia lo interno y lo externo en el 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 que comprende el conjunto de percepciones, actitudes, comportamientos, creencias y valores; y se añade la gestión integrada de la identidad visual 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, la

planificación y el control de todas las acciones comunicativas; principalmente a través de los medios digitales (redes sociales y 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, la página web y las 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 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 para configurar una imagen y reputación positivas de las universidades dominicanas.



Modelo de gestión
de comunicación estratégica
institucional para
las universidades dominicanas



A continuación se expone la argumentación del “Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)” que se propone aplicar en las universidades de la República Dominicana; se explica además su estructura, subsistemas, componentes y relaciones. Posteriormente se plantean las premisas y la metodología de aplicación del modelo, como instrumentación práctica; y por último se ilustran dos ejemplos de casos prácticos de la aplicación metodológica.

Propuesta del modelo de gestión interactivo, relacional y dialógico de la comunicación estratégica institucional (MIRD) para las universidades dominicanas

A partir de lo argumentado anteriormente, la elaboración del modelo asume teorías y enfoques que se constituyen en sustentos de esencia para su conceptualización. El modelo se diseñó sobre la base de los estudios teóricos de la comunicación organizacional y corporativa, y los modelos de gestión de diversos autores. Esos aportes se contextualizaron a las características de República Dominicana, heterogeneidad, tamaño de sus universidades, idiosincrasia y la condición de ser públicas o privadas.

También se tomaron en cuenta los resultados de la investigación empírica, reflejados en las conclusiones parciales de cada uno de los temas de este escrito, lo que permitió determinar las similitudes y diferencias entre las universidades públicas y privadas de España y de República Dominicana. Al tiempo que se procuró definir los subsistemas y componentes del modelo, a la luz de los aciertos y disfunciones encontrados en el proceso de comunicación de las universidades analizadas. Sobre la base del estudio previo, se propone el modelo que se plantea y desarrolla a continuación.

Argumentación del modelo

En primer lugar cabe señalar que el modelo tiene su base conceptual en el Sistema Comunicativo Universitario (SDU), que 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 del 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 los sectores público y privado del país.

El contexto lo representa la dimensión organizacional e institucional que implica el ámbito interno (intrainstitucional) y que se pone de manifiesto en los procesos organizativos y organizacionales a través de las estructuras jerárquicas y las responsabilidades, tareas y funciones con las que la universidad da cumplimiento a su modelo educativo. Además del ámbito externo y social (interinstitucional), donde se expresan 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 todos los procesos sustantivos y de comunicación institucional de la Educación Superior. A la par, el entorno objeto de estudio ha sido receptor de influencias globales 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; desde el vínculo universidad-empresa-sociedad, así como de la virtualización de la enseñanza (la universidad virtual).

Este modelo para las universidades de 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 y la inversión nacional y extranjera. Que estimulen la

innovación científica y tecnológica, lo que favorece el empoderamiento y la participación social en la creación y distribución de riquezas y bienestar, y extiende 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 seguir operando con eficiencia y aplicar los 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 a partir de 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 eso se hace singular y se particulariza de otros modelos de gestión de comunicación institucional; no obstante, convenientemente contextualizado según las realidades de otros entornos públicos y/o privados, este puede ser aplicable en un universo mayor de instituciones nacionales y extranjeras. Es también un modelo no-lineal que denota recursividad y autopoiesis, pues se da en constante crecimiento y desarrollo.

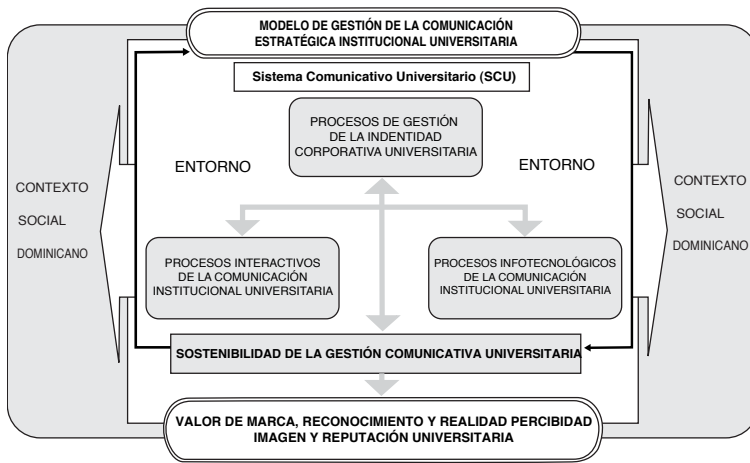
Es una concepción de gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria que se articula de manera proactiva y operacional, así como los activos intangibles, orientado al logro de los objetivos institucionales y a un posicionamiento reputacional diferenciador. Sus propósitos son:

1. Instrumentar un modelo de gestión estratégica institucional en las universidades de República Dominicana, 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.

Estructura del modelo

El modelo que se presenta consta de tres subsistemas que representan los procesos; estos se denominan: de gestión de la identidad corporativa universitaria, interactivos de la comunicación institucional universitaria e infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria; de cuya sinergia surge la cualidad: sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria.

Figura 28: modelo de gestión interactiva, relacional y dialógica de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD).



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

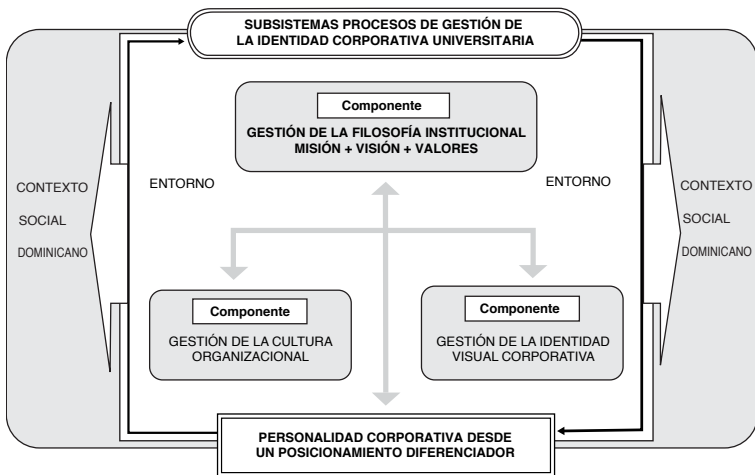
Subsistema procesos de gestión de la identidad corporativa universitaria. Orienta su función a que desde la dirección de comunicación se configure en la universidad un perfil de personalidad corporativa e institucional sólido y coherente, sobre la base de los atributos diferenciadores, únicos y relevantes que le permitan 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 se concibe en el subsistema como un proceso estratégico de primer orden. Esta 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 las 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 que se produce entre esos componentes genera la cualidad personalidad corporativa desde un posicionamiento diferenciador, según se muestra en la figura 29 a continuación:

Figura 29: subsistema de procesos de la gestión de la identidad corporativa universitaria.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: gestión de la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores). 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.

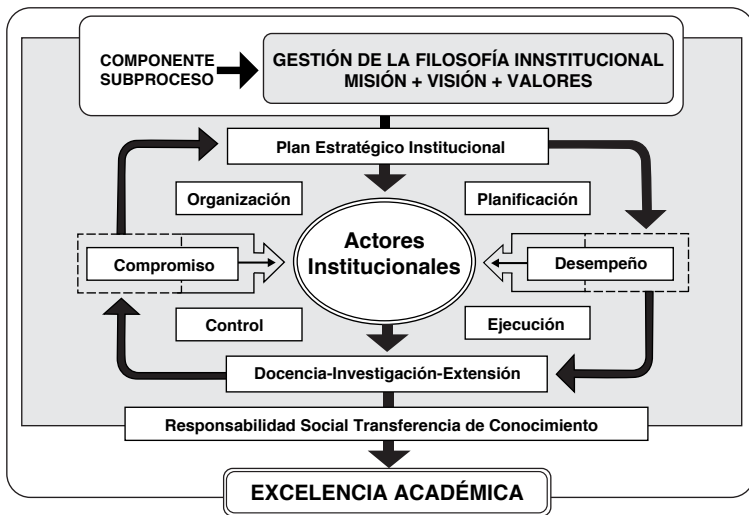
Al disponer la universidad dominicana de una filosofía institucional debidamente instituida, ello facilita el trabajo y desempeño del equipo directivo y de todos aquellos colaboradores implicados en el proyecto universitario. En el proceso de planificación de la filosofía se debe tener en cuenta el ámbito de acción 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 y proporciona el accionar del personal implicado en la gestión de la comunicación estratégica institucional, al sentar las bases de la estrategia de comunicación integral en la universidad, sus tácticas, acciones y mensajes que deben formar parte de un escrutinio permanente.

En el proceso de gestión de la misión se debe contemplar un grupo de procesos 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 eso 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 debe 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 academia como institución 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. De igual manera, 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 directivos máximos de la universidad deben sistematizar la orientación estratégica expresada en el Plan Estratégico Institucional como paso previo a su redacción, para dar paso a la consulta y el análisis sobre la base de la participación de los niveles directivos y demás representantes de la comunidad académica; así como 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 de la gestión de la filosofía institucional.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: gestión de la cultura organizacional. Tiene como función que, desde la concepción estratégica de la dirección de comunicación y su equipo gestor, definir las acciones, la planificación, construcción y fortalecimiento de la identidad corporativa, para lograr cohesión interna en la universidad y favorecer la implicación de todos los actores académicos y administrativos en el proyecto que se desea, en tanto también determina el clima interno y su liderazgo. República Dominicana demanda de las instituciones de educación superior la capacidad de desarrollar nuevas formas de pensamiento que respondan 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, que es su actor principal.

En el componente de gestión de comunicación estratégica institucional las acciones integradas en la planificación, el desarrollo y la 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 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), eso permitirá actuar y actuar para cumplir con la filosofía; en ese sentido, la cultura constituye una ventaja competitiva y condiciona el fortalecimiento de la marca universidad. Otro principio es la cohesión interna del personal 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 que al favorecer la implicación de todo ese personal en la misión de la universidad, se originan 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 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 que con el proceso de gestión, análisis, planificación y control, en la cultura organizacional se concrete la visión de la universidad como forma de comportarse y hacer las cosas: el comportamiento colectivo; las políticas; las prácticas comunes; el modo de tratar a los profesores y a los estudiantes; la manera de relacionarse con el entorno y las formas de dirección a través de proyectos y objetivos, en función de la misión, y alinear la identidad, la 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 de la gestión de cultura organizacional.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: gestión de la identidad visual corporativa.

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 requeridos, teniendo en cuenta que contextualizada junto a otras categorías corporativas contribuyen sinérgicamente a proyectar una imagen positiva de la universidad dominicana; siendo eso, 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, y manifestar todas sus aplicaciones en su desarrollo institucional; 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 ese proceso de gestión de la imagen y reputación universitarias, 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, 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), y materializarlo 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, histórico 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, así como 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.

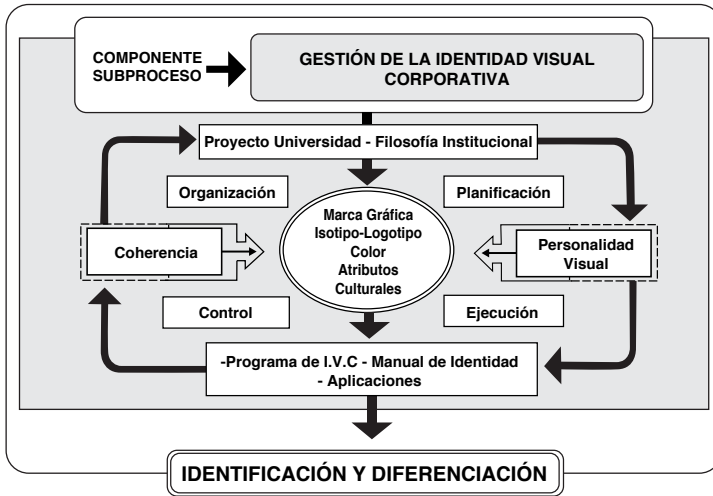
Las aplicaciones dentro del programa de identidad deben contemplar las normativas de uso para aquellos medios y soportes que serán vehículos portadores de la identidad visual: páginas web, redes sociales, publicidad exterior, papelería institucional, señalética institucional, objetos promocionales (publicidad POP), rotulación vehicular y 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, sobre la base de 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 y basados en 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 ante sus públicos de interés.

Figura 32: componente de la gestión de la identidad visual corporativa.



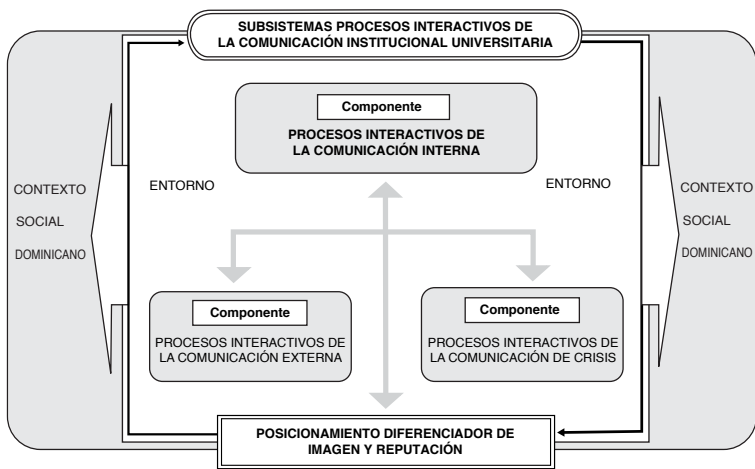
Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

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 corporativas 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 los últimos en el contexto global de las TIC.

En ese subsistema la gestión de comunicación integra armónica y coherentemente la comunicación interna, orientada hacia los miembros de la comunidad universitaria; la externa orientada hacia 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 entornos y contextos.

Con claridad en el 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 además como un componente estratégico transversal en la vida cotidiana de la organización universitaria. El subsistema consta de tres componentes: 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 hacen que emerja la cualidad posicionamiento diferenciador de imagen y reputación universitaria.

Figura 33: subsistema de procesos interactivos de la comunicación institucional universitaria.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: procesos interactivos de la comunicación interna. Desde la orientación estratégica de la dirección de comunicación y con un enfoque holístico, tiene como función que 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. Lo anterior, 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

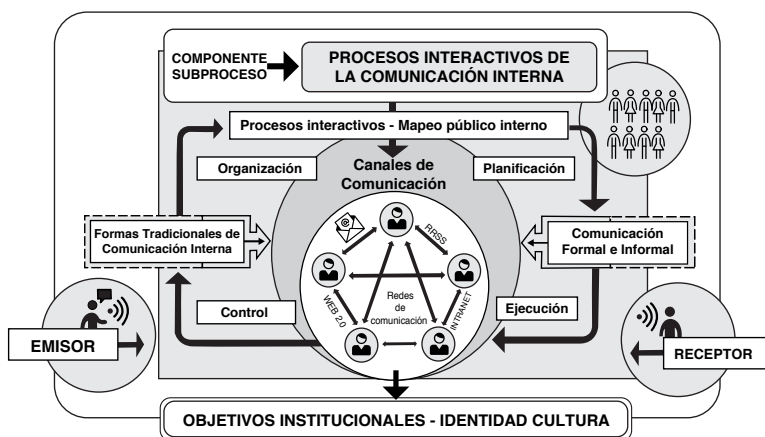
la identidad y el desarrollo de la cultura organizacional en la universidad. La gestión de la comunicación interna se inserta a través del sistema comunicativo en la estructura organizacional, conformada por las estructuras docente, administrativa y de extensión; representada por los niveles jerárquicos y operativos en una relación sistémica con las facultades, decanatos y escuelas que son escenarios donde se desarrolla la vida universitaria en su cotidianidad. En función de los propósitos institucionales y 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 actores principales). Para ello se parte de la presencia de un nuevo contexto comunicativo donde el desarrollo acelerado 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 ya que conjuga 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), 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 y que 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 y los espacios participativos, comunicativos e informativos, el mensaje debe ser bidireccional, interactivo, multiplicador y multidimensional; así queda 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 de los subprocesos interactivos de la comunicación interna.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: procesos interactivos de la comunicación externa. 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, organización, planificación, ejecución y 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 los 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 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 a la coordinación y a la 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 que favorecen el reconocimiento por

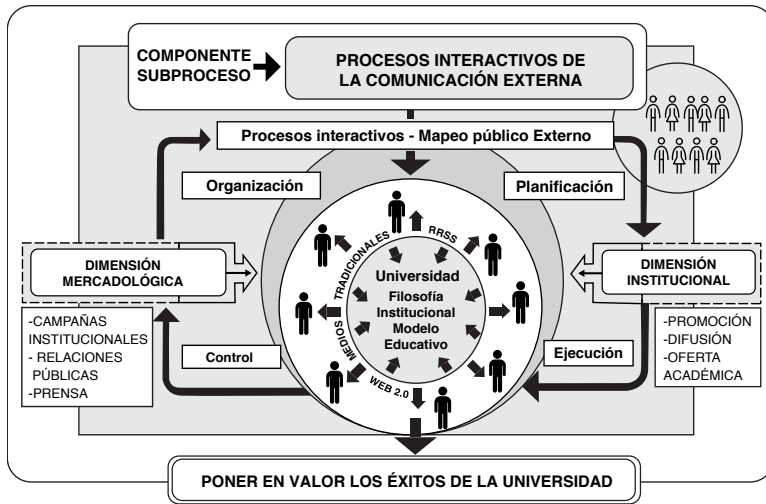
parte de los sectores externos del ambiente universitario, la posibilidad de conocer y seleccionar una determinada oferta académica, conocer las innovaciones e investigaciones de primera línea y condicionar el reconocimiento social y humanista de la universidad. En el modelo, la comunicación externa asume una perspectiva socio comunicacional de relaciones entre las personas, los grupos, las 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 *Listín Diario*, *Hoy* y *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 como el Plan estratégico de imagen y reputación para las universidades, que 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 publicidad, promoción y difusión de la oferta académica y los servicios universitarios a través de los medios convencionales; con 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,

e implementar acciones de promoción, presencia en ferias de la enseñanza y vistas dirigidas a los colegios.

Figura 35: componente de los procesos interactivos de la comunicación externa.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: procesos interactivos de la comunicación de crisis. Tiene como función que desde los lineamientos 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 y sobre la base de su comportamiento proactivo y previsor, la dirección de comunicación institucional de la universidad debe crear y organizar el Gabinete de Crisis como su mecanismo gestor, conformado por el DirCom, los ejecutivos de prensa, la Dirección de Recursos Humanos y el Equipo Rectoral.

En ese sentido, el DirCom crea, planifica y gestiona acciones comunicativas claras y precisas para evitar la crisis y lo hace desde la concepción del Plan de Comunicación Estratégica Integral que se orienta al desarrollo de una política de comunicación que defina las acciones comunicativas y visualice escenarios de crisis eventuales en los ámbitos interno y externo, como: catástrofe, caída tecnológica, fallos funcionales, crisis interna y sanitaria como la del actual contexto (pandemia covid-19), tormentas, huracanes o fenómenos telúricos característicos de los Estados insulares del Caribe como 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 un lapso breve, lo que es un factor de vulnerabilidad organizacional para las universidades.

Una primera acción para desarrollar es la gestión del Plan de Comunicación de Crisis y la elaboración de su manual correspondiente, documento básico en el que 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 que forman parte de la gestión a ejecutar y controlar son: las auditorías, 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 eso 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 deben 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 e intranet).

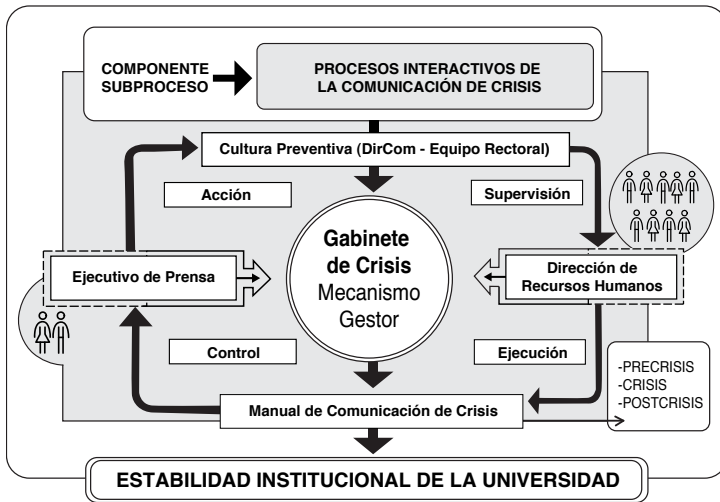
La coherencia y la correcta difusión del discurso son los pilares que deben sustentar esa política de comunicación de crisis con la necesaria cooperación y coordinación, como aspectos básicos para su elaboración y gestión.

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), con una visión de 360° y a partir de las estrategias de comunicación, sus tácticas y acciones, la universidad configura en los públicos las experiencias y percepciones positivas, como imagen y 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, que representa la dimensión intersubjetiva de la comunicación y responde a su naturaleza interactiva. No solo se identifican los actores, sino además sus conciencias para la colaboración productiva; esto así, porque la comunicación se construye desde una actividad coordinada.

Figura 36: componente de los procesos interactivos de la comunicación de crisis.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

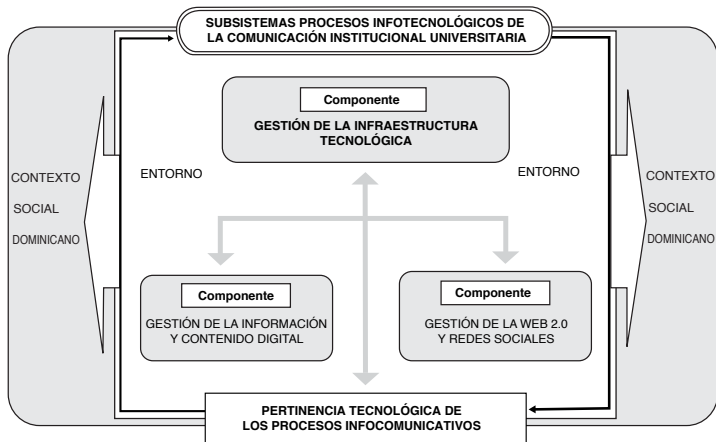
Subsistema gestión de los procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria. Tiene como función que, con visión de conjunto y en permanente evaluación, desde la orientación estratégica de la dirección de comunicación y en coordinación directa con el departamento de Tecnología de Información (TI) se gestione la producción, manipulación, almacenamiento y comunicación, para el desarrollo de una cultura informacional en el uso de las TIC;

lo cual constituye la base para la generación de conocimiento y para el desarrollo de la actividad científico-investigativa, 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, lo que es fundamental para una gestión apropiada de la comunicación estratégica institucional. A partir de ahí las acciones, actividades, labores y procesos de las comunicaciones interna y 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 se coloca en los medios, información que al poseer un significado para los públicos, se convierte en mensaje. Los componentes de ese 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.

Figura 37: subsistema de la gestión de procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

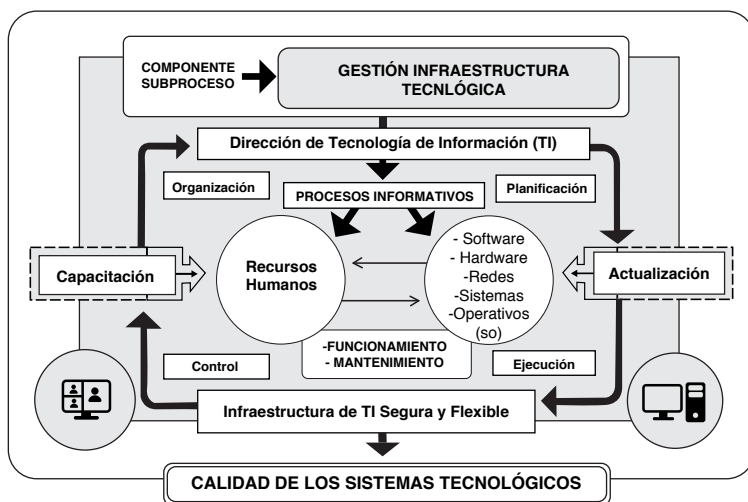
Componente: gestión de la infraestructura tecnológica.

Tiene como función que, desde la visión estratégica de la comunicación y en coordinación con la Dirección de Tecnología de la 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 eso se deben definir políticas y directrices integradas, dirigidas a gestionar y proteger el funcionamiento y el mantenimiento de los dispositivos e instalaciones. Permitir ejecutar los servicios de conectividad, almacenamiento y el soporte técnico necesario, ya que todo ello es parte de la identidad y la cultura organizacional de la universidad. El componente se considera necesario para 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 y mediado por la comunicación digital y la virtualidad de los procesos administrativos y académicos; al tiempo que facilita el establecimiento de relaciones dialógicas e interactivas con los públicos de interés, en un entorno de cambio constante.

Figura 38: componente de la gestión de la infraestructura tecnológica.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

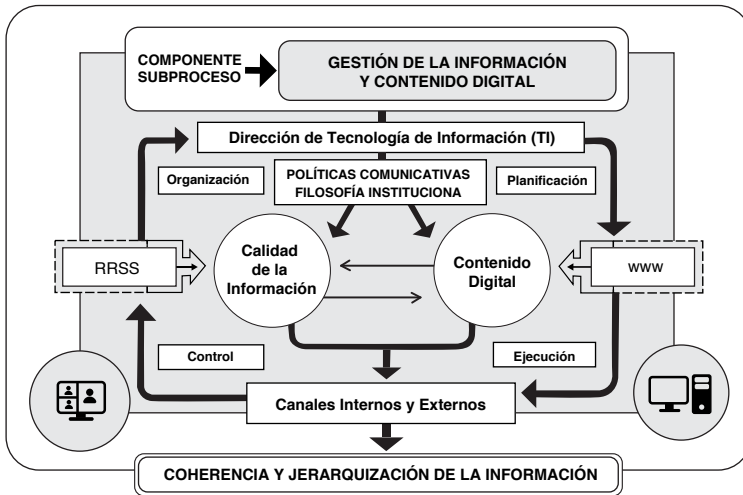
Componente: gestión de la información y contenido digital. Tiene como función que, desde la dirección de comunicación institucional y en coordinación directa con la dirección de TI se organicen, planifiquen, ejecuten y controlen las acciones encaminadas a perfeccionar la calidad de la información y el 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 que deben 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 sea 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 la base de datos actualizada y confiable.

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 y sobre la base de su orientación estratégica.

Figura 39: componente de la gestión de la información y contenido digital.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Componente: gestión de la web 2.0 y las redes sociales. 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 y controlen

los procesos dirigidos a que se logre la visibilidad y mantenimiento de la página web institucional, la intranet y las redes sociales, sobre la base del 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 las universidades para comunicarse con los entornos nacional e internacional. Ese proceso de gestión descansa en los ejes estratégicos de la universidad, contenidos en su filosofía institucional; tiene como objetivo transmitir la identidad, enfocado a la conformación de la imagen y reputación antes sus públicos de interés.

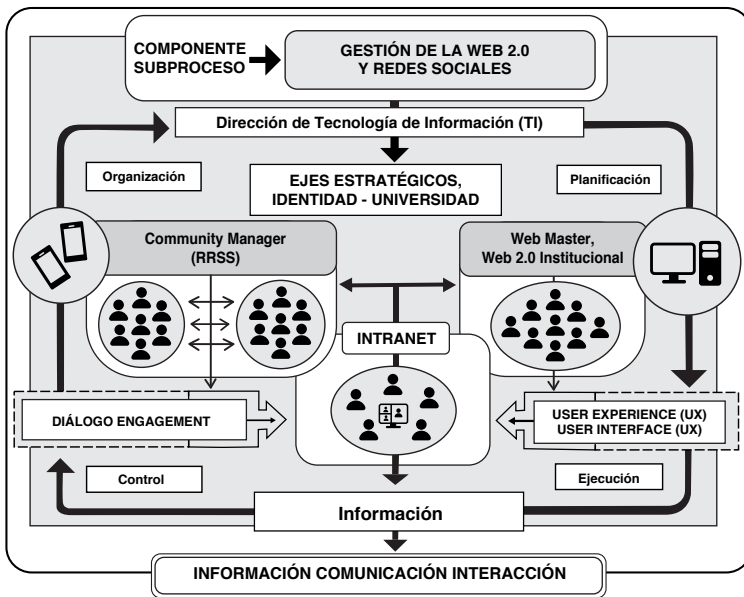
En la gestión de la página web se ha de orientar todo un proceso de organización del contenido, de ubicación de los diferentes elementos en la estructura de la web, a través de la arquitectura de la información, lo que facilitará la búsqueda de cada contenido colocado en la página principal, en las subpáginas 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; al tiempo de lograr una buena Interfaz de Usuario (*User Interface, UI*) al tener 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 el 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* al establecer 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 *engagements* 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

alcanzan 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; así como una web 2.0 y redes sociales interactivas, participativas y colaborativas que combinen con la Experiencia de Usuario (UX) y con el 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 cual 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 República Dominicana, en el sentido de que se logre el posicionamiento reputacional diferenciador de manera sostenida en el tiempo. Como elemento consustancial teórico a la metodología que será elaborada para su aplicación sistémica, y por ende la posterior generalización de este en diversas academias 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 una cultura comunicativa, proactiva y transparente, lo que genera confianza en las universidades y en sus públicos de interés; al tiempo que 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 avanzar sostenidamente sin la asesoría directa de los expertos.

Atributos distintivos del “Modelo MIRD”

Como se pudo observar en el proceso de su presentación y argumentación, este modelo 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, esas singularidades llegan a denotar los vacíos que han existido en la literatura hasta el presente, sus aportes (que 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:

- I. Este se enfoca a través de subsistemas, componentes y relaciones, a diferencia de otros que son estáticos y lineales.

En ese sentido, se diferencia de los modelos de comunicación que le consideran como transmisión de información y no interacción, y solo se centran en el mensaje. No se caracterizan desde un enfoque de ese tipo, con el establecimiento de las correspondientes sinergias entre sus constituyentes y cualidades sistémicas.

2. Pone énfasis en procesos como gestión de la identidad corporativa; comunicación interactiva interna, externa y de crisis, y los procesos infotecnológicos, lo que concede un papel activo a los públicos de interés y a sus relaciones dialógicas, que 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, sobre la base de lo humano/relacional; en una comunicación de 360° 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 y ubica 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 es multidimensional. Se establece un proceso bidireccional entre los públicos internos y externos, lo que denota un movimiento en espiral de crecimiento, autopoietico, además de recursividad que permite la retroalimentación del sistema diseñado; en ese 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; así como redes sociales, de las cuales no se tiene evidencia que estén presentes en los modelos contemporáneos de gestión de comunicación organizacional.
6. A diferencia de otros modelos, por su configuración 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 la 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 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.

Metodología de la gestión interactiva, relacional y dialógica

En el siguiente apartado se exponen las premisas para tener en cuenta para la aplicación de la metodología de gestión interactiva, relacional y dialógica de la comunicación estratégica institucional universitaria. Si se tiene 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. Premisas de la metodología:

- I. Necesidad de una estructura organizativa y gerencial de la Dirección de Comunicación Institucional fortalecida como equipo de trabajo proactivo, a partir del 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 fortalecida de la Dirección de Comunicación; de tal modo que la existencia del Director Operativo de Comunicación (DirOp) 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, 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. 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 futuros, y cumplir sus roles, funciones y responsabilidades. Desarrollar en ese proceso de gestión una nueva mentalidad en la forma de hacer y de ser, con visión de estrategia, 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 como 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 lleva a cabo los lineamientos del plan estratégico institucional. Este debe contemplar un ámbito estratégico que tribute a la gestión de comunicación; es decir, incorporar estrategias

y objetivos de comunicación que contribuyan a fortalecer el lugar que ocupan las universidades dominicanas en los rankings, a partir de la calidad percibida, la innovación y la diferenciación.

El posicionamiento reputacional debe ser un objetivo no solo de la comunicación sino de la máxima dirección de la universidad, y se hace necesario alinearlos 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 del personal académico, administrativo y de servicio en las políticas de comunicación estratégica institucional, y que se sensibilicen y se motiven a colaborar en 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, en la que el equipo rectoral desempeña una función relevante, insertado en el sistema de gestión.

La universidad y su personal demandan de transversalidad de la comunicación, la cual expresa la interacción sistémica de las partes para desarrollar 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 los 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 a implementar. Si bien el plan estratégico define objetivos, responsabilidades y recursos en todos los niveles, es necesario contar con el concurso de quienes estén directa o indirectamente involucrados con los propósitos.

Lo anterior implica una gran influencia en las interacciones que se producen en el entorno universitario y al mismo tiempo 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, en un ambiente en el que impere la colaboración productiva y la actividad coordinada entre todos los actores, para el logro de los objetivos del modelo. Desde esa 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 y como parte de la metodología, se incluye una fase dedicada a la capacitación de los gestores de comunicación, de manera que se implemente adecuadamente. De igual manera y como contenido de esencia, se debe hacer énfasis en la comunicación estratégica y organizacional, la identidad, la imagen y la reputación; funciones de las comunicaciones interna y externa sobre el manejo de los medios de comunicación *online* y *offline*, y sobre la relevancia de los stakeholders universitarios; así como 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 y 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 a tecnologías de punta, es

de suma importancia garantizar una aplicación adecuada de la metodología y concientizar a los sujetos para el uso eficaz de una infraestructura con los recursos, las tecnologías y el equipamiento, de manera sostenible; eso implica en primer lugar conocer la logística en términos financieros, y después programar y coordinar el uso planificado de las tecnologías con las partes involucradas. Eso crea las condiciones para que a través de la Dirección de Comunicación se sistematicen los productos comunicativos: las impresiones que se requieran para la papelería institucional, folletos o revistas; que se publiquen y difundan en las redes sociales los contenidos derivados de la estrategia de comunicación y las actualizaciones constantes de la web institucional, y 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 funcionamiento adecuado de un ecosistema tecnológico que permita el desarrollo y aplicación de las estrategias de comunicación. Por otra parte, se requiere además trabajar sistemáticamente en el desarrollo de la infraestructura tecnológica y en su mantenimiento, de modo que se facilite aplicar sin contratiempos 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 cumplimiento 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 que impacta transversalmente la universidad, es imprescindible cumplir con el Código de Ética ya que este es 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.

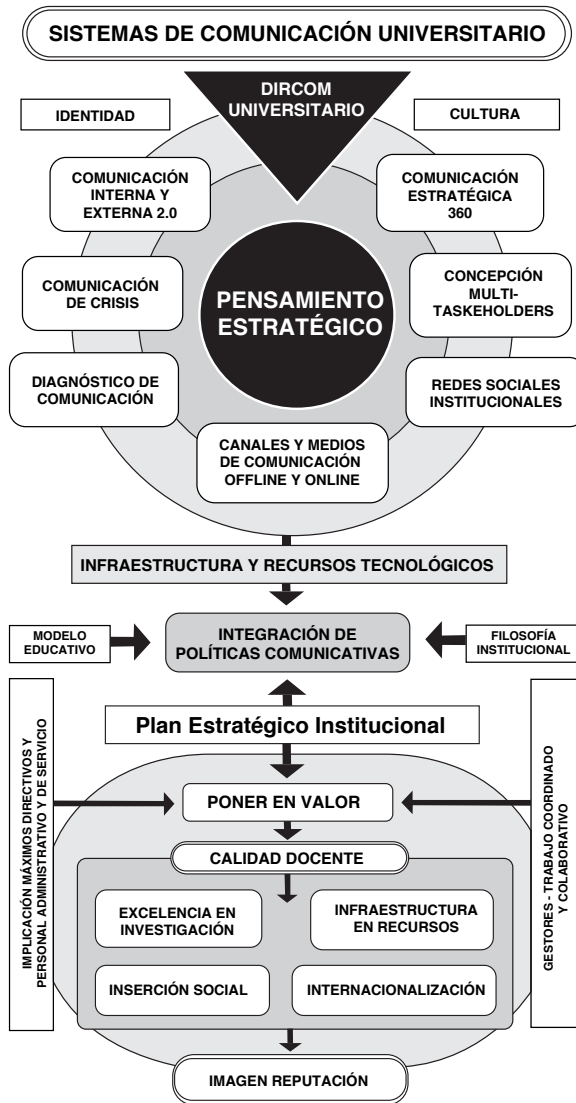
La ética institucional es necesaria para el buen desarrollo de las labores cotidianas, ella indica la orientación de la cultura

organizacional, sus comportamientos, actitudes y valores, y se evidencia 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 una 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 esa premisa como un principio de gestión que se concibe global con una comunicación de 360°, lo que implica la integración de esos tres ámbitos: institucional, organizacional y mercadológico. Estos guardan una relación sinérgica cuyo centro es el DirCom-DirOp. En el ámbito institucional se encuentra todo lo relacionado con el desarrollo y relaciones corporativas, lo que incluye la imagen y la reputación. Ese ámbito se caracteriza por comprender que, desde el rector hasta los máximos directivos, decanos y directores, todos conforman los niveles jerárquicos de dirección en la universidad.

El ámbito organizacional abarca la cultura organizacional y la comunicación interna; es decir el espacio interno, lo que comprende toda comunidad académica donde se ha de compartir una misma cultura y un sentido de integración que se expresa en la filosofía institucional y los valores que la caracterizan como identidad corporativa diferenciadora; ahí 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 e incluye la publicidad, las acciones de promoción y de comunicación externa; y que va 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).

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, se instituye la metodología como concreción práctica del

Modelo. Esta 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). Ahí la comunicología tiende un puente que une el mundo académico con 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 el Modelo de gestión de reputación universitaria de Justo Villafañe (2013).

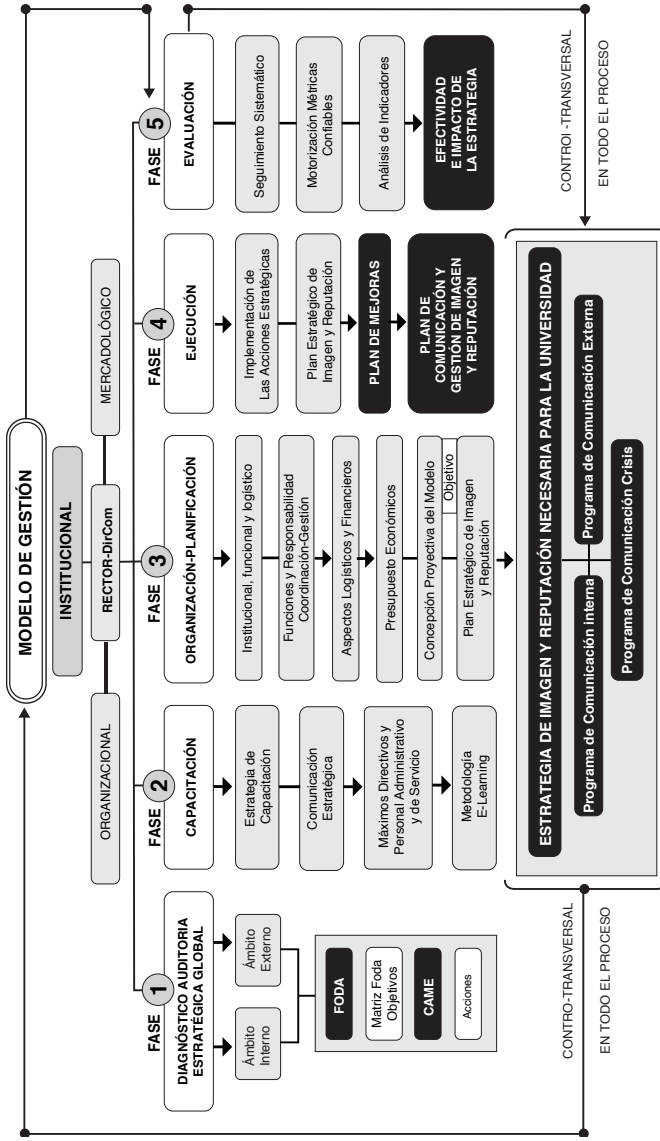
Al respecto, en la actualidad existen varias metodologías que se destacan como antecedentes estructurales de la que aquí se elabora y que les dan rigor. Por ejemplo, Pérez (2001) describe su metodología en varias fases: la primera, toma como punto de partida la misión de la organización y sus objetivos, y aplica 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 Management Scanning Environment*), así como los programas para el público interno y externo; ambos programas con monitorización-control y evaluación. En todo el proceso se realiza un asesoramiento permanente que se ciñe a tres etapas, que revisten cierta formalidad en los procesos que se incluyen.

Por su parte Costa (2001) propone la Auditoría Estratégica Global, que 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, por un proyecto estratégico específico como puede ser la identidad; o por la necesidad de un

cambio cultural, problemas que se generan por diferentes causas. La auditoría está comprometida en la viabilidad, la realización, la implantación y el control de la estrategia o 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 que en su modelo de gestión de reputación universitaria, Villafañe (2013) propone una metodología que comprende tres etapas: diagnosticar, gestionar y comunicar; el diagnóstico y cuadro de mando contempla el análisis de gabinete, *benchmarking* e investigación, que tiene como objetivo conocer el gap entre la reputación deseada y la real. Es decir, constatar la realidad de la universidad; gestionar que esta consiste en tener en cuenta las métricas fiables (monitorización), y comunicar o poner en valor las fortalezas reputacionales de la universidad.

Sobre la base de 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, por constituir un sistema que se visualiza de manera integrada según se plasma en la figura 42 a continuación:

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 llamará “Auditoría 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; la cultura organizacional e identidad visual; la comunicación interna, externa y de crisis, así como la de 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 aplica 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 esos estudios; eso garantiza una mayor objetividad en el análisis, pero dependerá de las decisiones que asuma la dirección de comunicación.

A partir de un riguroso y profundo análisis, ese diagnóstico —la Auditoría Estratégica Global Universitaria— tiene como objetivo conocer cuál es el estado 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 y objetivos) de la identidad corporativa, la identidad visual, la cultura y clima organizacional, la comunicación interna y sus canales y medios; así como la imagen interna y 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 incluyen también en ese ámbito los procesos infotecnológicos de la comunicación utilizados a 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 el público estratégico externo en cuanto a sus atributos, características, intereses y motivaciones personales; lo que requiere realizar un mapeo de público externo

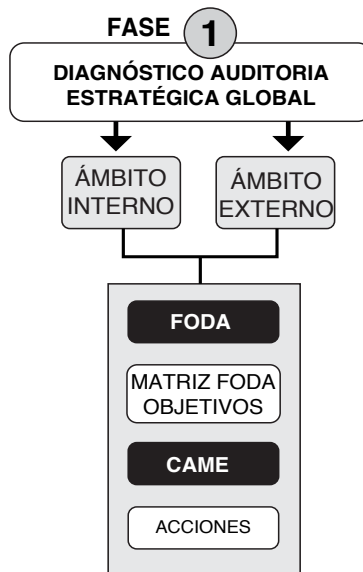
y definir el nivel de percepción en cuanto a la imagen y reputación, y el grado de coherencia de los rasgos y atributos de imagen real. Incluye el análisis de la competencia y también los procesos infotecnológicos de la comunicación utilizados a lo externo de la universidad.

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 consultoría externa tendrán las siguientes funciones operativas en la aplicación del diagnóstico:

- Elaboración de los instrumentos de recogida de información, junto al equipo investigador y los asesores del proceso.
- Aplicación de instrumentos de recogida de información, como: encuestas a los públicos interno y externo, entrevistas en profundidad a los principales emisores de la universidad, líderes de opinión, expertos, colaboradores y directivos; así como grupos focales con colaboradores, profesores, estudiantes, directivos y 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 puede definir la estrategia de comunicación institucional. Así, resulta primordial un diagnóstico FODA (Wehrich, 1982; Bosovsky, 2005; Capriotti, 2013, y Algure, 2015) que como instrumento metodológico posibilita el acercamiento no solo a la definición de debilidades y amenazas, sino además 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 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 previamente.

Para realizar 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 toma 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 realizan los seguimientos correspondientes, para verificar si se corresponden y dan respuesta a los objetivos definidos.



Fuente: autora (2021).

Fase II: capacitación. Esta fase se considera de suma importancia para implementar con 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 adapta paulatinamente 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; y se tendrán en cuenta la infraestructura y logística necesarias para desarrollarla.

Se seleccionarán los participantes; de un lado, el equipo que impartirá la asesoría, quienes serán expertos en las competencias necesarias que corresponden al ámbito de la comunicación institucional; y de otro lado, quienes recibirán la capacitación, entendiéndose los máximos directivos académicos, personal administrativo y de servicios y coordinadores de carreras, entre otros, que estarán de una u otra forma involucrados en el proceso de gestión de la comunicación.

Como parte de la asesoría es necesario que se utilicen las 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 el fomento de la cultura de la comunicación. Además, la asesoría se podrá enfocar en 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.

Como parte 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 en materia de comunicación institucional del personal seleccionado, como parte de la metodología. Se aplicarían formatos como *workshops*, grupos de discusión para la presencialidad y de manera virtual, presentaciones en PowerPoint, videos tutoriales y documentos prácticos.



Fuente: autora (2021).

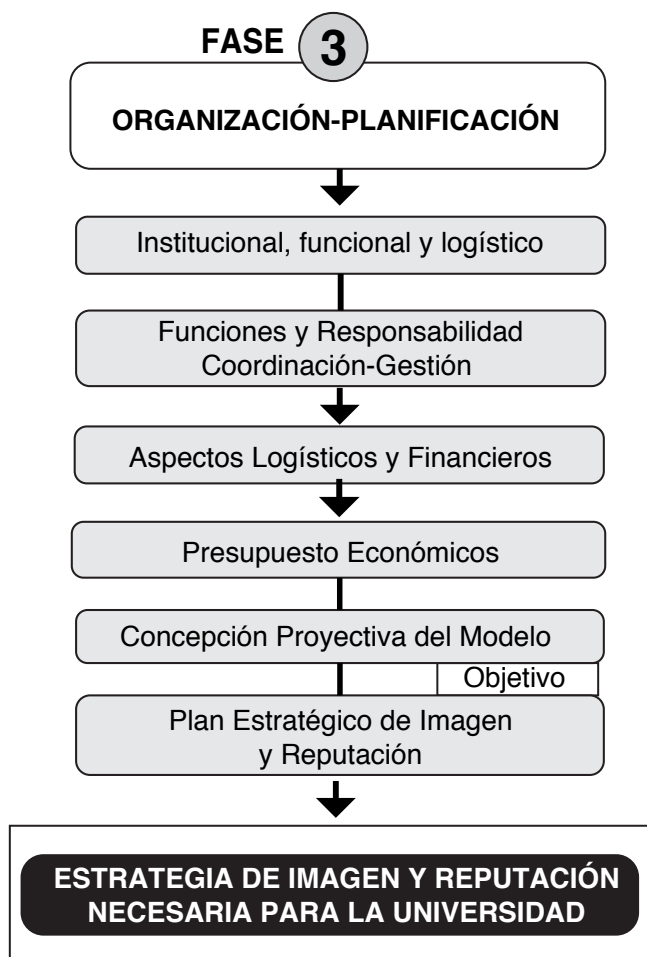
Fase III: organización-planificación. En esta fase se tienen en cuenta los elementos de organización-planificación desde el punto de vista institucional, funcional y logístico, para la concreción del Modelo de Gestión Interactivo, Relacional y Dialógico de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD). 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 y en coordinación con el equipo rectoral, el rector y demás autoridades académicas y colaboradores, establecen las funciones y responsabilidades que como órgano gestor está encargado de poner en práctica la metodología y sus diferentes 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 logístico y financiero, 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 relevancia en la interacción con los stakeholders y 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 así la proyección estratégica de la universidad y se tiene 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 dirigidas a los públicos 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.



Fuente: autora (2021).

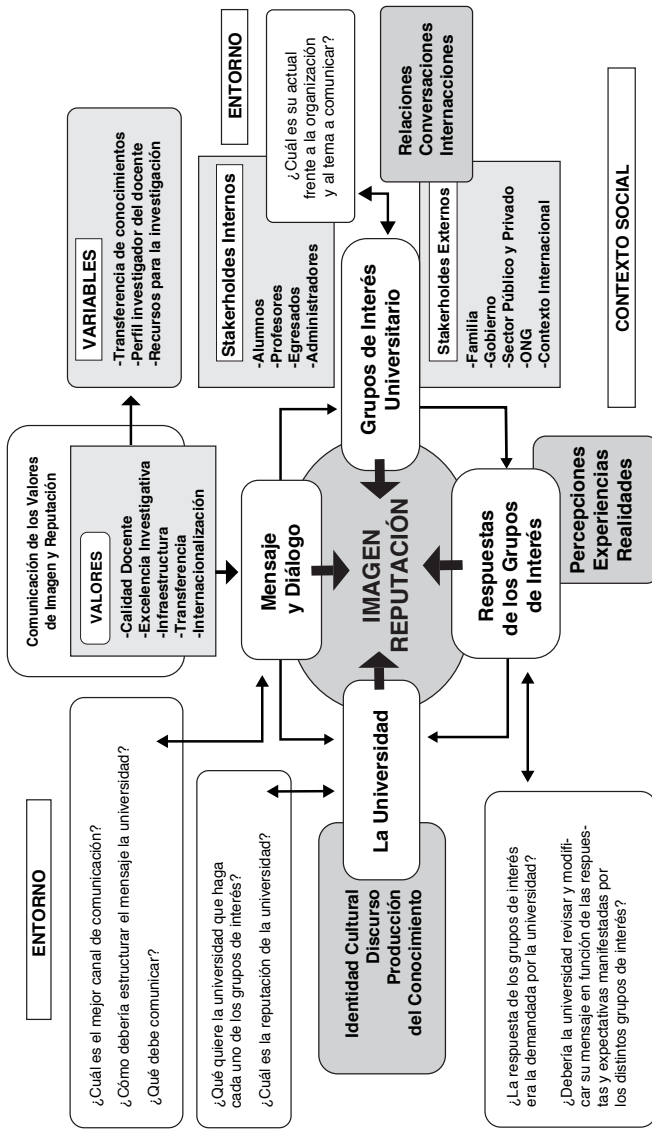
Fase IV: ejecución. En relación directa con las máximas autoridades y demás gestores implicados, la Dirección de Comunicación y su equipo de trabajo ejecuta las acciones

correspondientes de comunicación estratégica. La fase de ejecución es donde se materializan las fases anteriores, en especial la de organización-planificación. Como se puede apreciar, esa 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 interno y externo. 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.

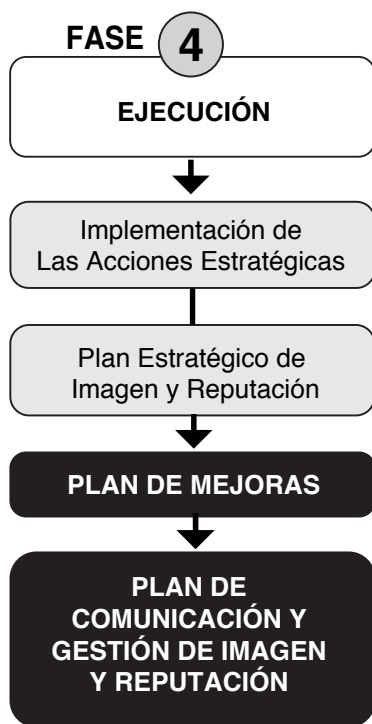
En la fase se ponen de manifiesto las estrategias definidas y la puesta en marcha del Plan de Mejora de Imagen y Reputación así como del Plan de Comunicación y Gestión de Imagen y Reputación, como parte del Plan Estratégico, a través de los medios de comunicación previamente definidos. Aquí se procede, además, al seguimiento y supervisión cotidiano de la ejecución desde el DirCom y su sistema de dirección, y se establece 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, eso da la posibilidad de implementar acciones según las necesidades y objetivos comunicativos de cada universidad, pues ellas se corresponden con sus realidades y prioridades.

Figura 43: Proceso de Comunicación Estratégica Institucional.



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).



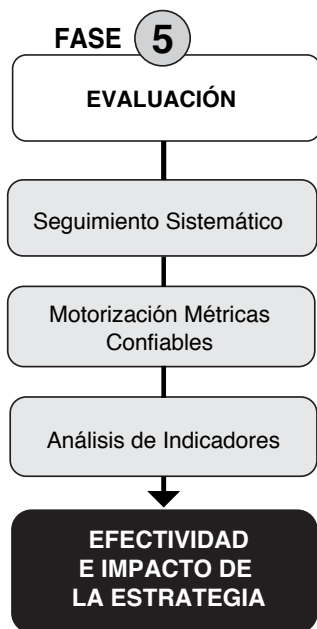
Fuente: autora (2021).

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 define un grupo de indicadores que forma parte de los componentes del modelo, como: resultado de las acciones, impacto de las campañas, planes y programas de comunicación interna y externa, valores de imagen y reputación comunicados; además de nivel de posicionamiento y notoriedad de la universidad, canales y medios de comunicación, impacto de las acciones de comunicación y 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, en realidad es transversal a todo el proceso de la metodología; se hace presente desde la primera fase hasta este momento, se manifiesta de diversas maneras y se concreta en la práctica. De ese modo, para el proceso de evaluación-control se requiere tomar en cuenta 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 y clipping 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 los errores e incongruencias detectados en la aplicación de las estrategias. Entre las medidas a tomar se encuentran la revisión, el análisis y la 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 perciben los stakeholders y cuáles no; si la universidad logra el reconocimiento esperado, ahí se cristaliza la eficiencia de la acción y al mismo tiempo de la gestión de comunicación estratégica institucional de esta. Esa fase crea las condiciones para que, si todo marcha positivamente en el transcurso del proceso, se planifique en un periodo prudente la aplicación del diagnóstico a partir de la Auditoría Estratégica Global Universitaria.



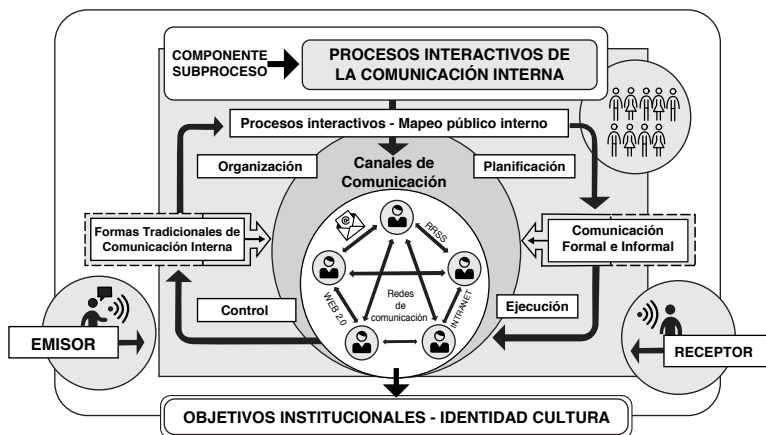
Fuente: autora (2021).

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, lo que le otorga nuevos significados y cualidades a partir de la valoración crítica realizada a los modelos ya existentes. De ese modo, ejemplificar los subsistemas como componentes de este y como constituyentes de dicha metodología, reviste una gran complejidad que puede compartimentar procesos que deben verse en su totalidad, para que se observen en su real trascendencia. Ahora bien, esos ejemplos se aportarán con fines ilustrativos 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.

Caso práctico I – simulado. 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 porque afectó todos sus procesos internos y cambió de manera directa las formas de comunicación. Se impuso el distanciamiento social y el teletrabajo, y un porcentaje mínimo de presencialidad para el trabajo administrativo. La comunicación interna, como uno de los más importantes procesos de la comunicación institucional, ha experimentado cambios. En medio de ese 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 y fortalecer la identidad y cultura corporativas.

Gráfico del componente procesos interactivos de la comunicación interna.⁶



Fuente: elaboración propia, Alvarez, 2021

Fase I: diagnóstico de la comunicación interna. Respecto al diagnóstico derivado de los resultados más relevantes obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas, se obtiene lo siguiente:

- Se constató una necesidad coyuntural de lograr que se potencie con mayor velocidad la digitación de la comunicación interna y de producir cambios importantes en la cultura vigente, en ese particular. Se constató que Unapec posee las herramientas necesarias para alcanzar una gestión eficiente de la comunicación interna.

- Se comprobó que los canales de comunicación más utilizados son Microsoft Teams y WhatsApp.
- Se identificó una prevalencia en el uso del correo electrónico, aunque se mantuvo el de los medios tradicionales.
- Se vio la 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 y planificación de los procesos interactivos de la comunicación interna en Unapep, 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 una mayor coordinación y articulación para el logro de una gestión eficiente. De ese modo se conjugan las formas tradicionales de comunicación interna y las propias de la web 2.0; se identifican las necesidades y demandas informativas de los públicos a partir del nuevo contexto, así como 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; y poner de manifiesto también el componente 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 que privilegie el uso de las tecnologías 2.0, enfocadas al trabajo colaborativo entre los públicos internos de la universidad, y atienda a la situación actual. De todo ello se determina hipotéticamente y como parte de los objetivos del plan estratégico de comunicación: aumentar en un 50% las destrezas digitales, el uso de redes sociales y las herramientas colaborativas por parte

de todos los públicos universitarios durante los próximos seis meses. Además, 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 44: Muestra de los tipos de públicos internos que actúan en el caso.⁷



Fuente: elaboración propia, Álvarez (2021).

Una vez de definidos los objetivos y los públicos internos, en esta fase 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. 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 ese sentido se implementan los siguientes:

- Programa de gestión de crisis interna, donde se incorporan el proyecto de formación en simulacros de crisis y el proyecto de formación de portavoces internos universitarios, que se materializan a través de las distintas acciones para 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.

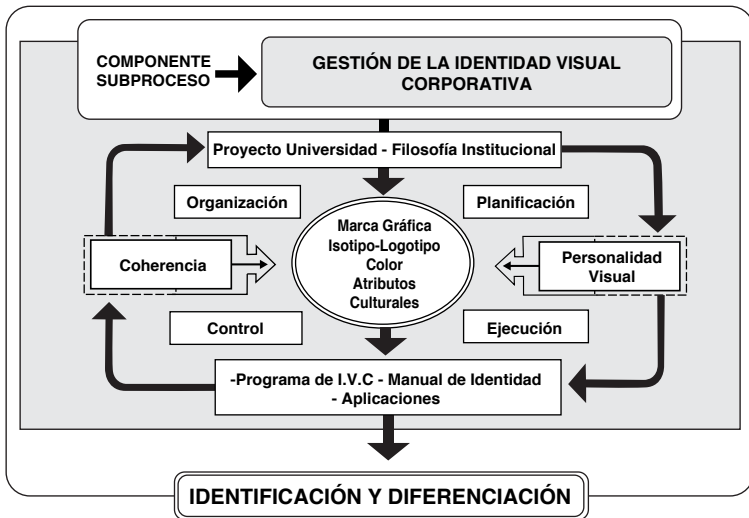
Para la ejecución de la estrategia y de sus acciones se utilizan los canales *online*, entre ellos: RRSS internas, intranet, correo electrónico, Microsoft Teams, Microsoft Yammer, *newsletters* y WhatsApp; eventos *online* como: conferencias, presentaciones, *workshops*, sesiones de capacitación por áreas articulados con los canales *offline*, eventos presenciales, conferencias, presentaciones, *workshops*, sesiones de capacitación, murales, así como las reuniones presenciales de departamentos, escuelas y facultades.

Con relación a esos 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 sea el tipo de público: docentes, administrativos y académicos, curriculares, reuniones de trabajo y planes operativos anuales (POA) por facultades y escuelas.

Fase IV: evaluación-control. En esta fase se sitúa el análisis y seguimiento sistemático (monitorización- métricas confiables y control) de la ejecución de las estrategias y acciones aplicadas. Se orienta durante todo el proceso 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. A esos fines, se define un grupo de indicadores que muestren el impacto y resultado de los programas aplicados.

Caso práctico II – simulado. 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, la Universidad APEC modificó su estructura organizacional con la creación de nuevas facultades y direcciones. En línea con lo anterior, la Dirección de Comunicación en coordinación con la Dirección de Innovación y Desarrollo Estratégico plantearon la necesidad de gestionar 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.⁸



Fuente: Elaboración propia, Alvarez, 2021

Fase I: diagnóstico de la identidad visual corporativa. Respecto al diagnóstico, con los resultados más relevantes y a través de las dinámicas de grupo para el público interno, el test de análisis funcional de la marca y las 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 comunicativos 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 Unapec para la comunicación mercadológica.

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. Esta planificación requiere de una mayor coordinación y articulación para el logro de una gestión adecuada; 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 ese 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.

Una vez definidos los objetivos en esa fase, se precisa implementar las estrategias necesarias 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 la presencia de la identidad visual corporativa tanto en el medio *online* como en el *offline*, 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 llevarlas a cabo, por lo que se establece un grupo de acciones para la implementación de la identidad. En ese sentido, se elaboran los siguientes:

- 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, así como los atributos diferenciadores caracterizados por su historia.

Fase IV: evaluación-control. En esta fase se sitúa el análisis y seguimiento sistemático (monitoreización-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 diferentes medios y soportes. Eso se orienta a lo largo de todas las fases de la gestión de la identidad

visual y resulta necesario para el desarrollo del programa. Para eso se define un grupo de indicadores, como nivel de coherencia visual y uso adecuado de las normativas y los signos de identidad.

Como se aprecia 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. Eso 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.

Conclusiones parciales

Este capítulo propone un modelo para la gestión de la comunicación estratégica institucional en las universidades de 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 academia 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

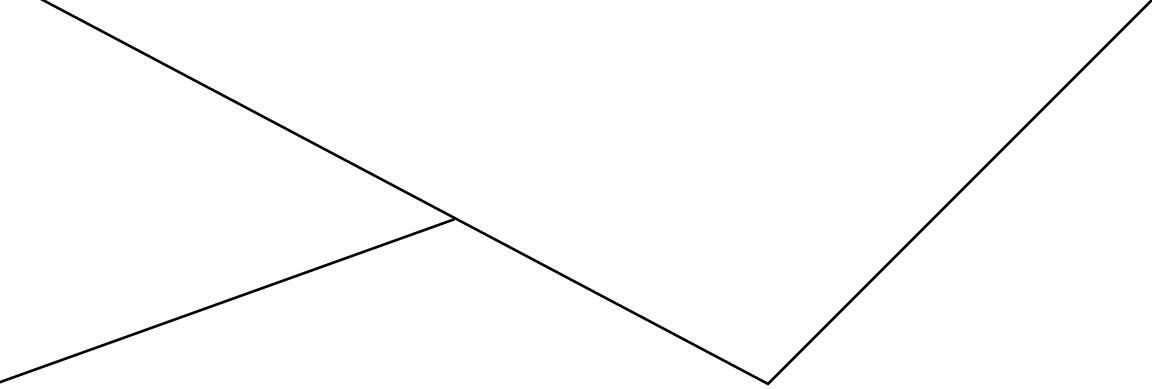
de la comunicación institucional universitaria y en los infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria, de cuya sinergia surge la cualidad sostenible de la gestión comunicativa universitaria.

- 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) a 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 le hacen 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.

6 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.

7 Aclaración: esta figura se corresponde con el Mapa de Público Interno de la Universidad APEC, es una variante de la figura 24 que se encuentra bajo este mismo tema.

8 Aclaración: esta es la figura 32 del Componente Gestión de la Identidad Visual Corporativa, que ayuda a comprender la explicación de este segundo ejemplo del MIRD.



Conclusiones, limitaciones,
futuras líneas de investigación
y recomendaciones



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 República Dominicana– consistió en que, en la actualidad, el sistema universitario dominicano se caracteriza por una demanda progresiva de resultados que provienen tanto del contexto nacional como del internacional.

Elas asumen 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 ponen en conocimiento lo que hace la academia y cómo lo hace a nivel social, es una de las causas de que esas instituciones no ocupen un lugar destacado en los rankings internacionales.

Por eso, 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, para lograr 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 República Dominicana, y hacer explícita su identidad corporativa en un entorno en que se necesita elevar la calidad y el posicionamiento reputacional de sus procesos académicos, investigativos y de extensión, y dar así cumplimiento a su modelo educativo. Por lo tanto, se concluye que:

- I. El estudio permitió, en un primer momento, un acercamiento a la universidad, a las instituciones de educación superior y a 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 permitió 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, permitió 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. Al comparar las cuatro universidades públicas y privadas de España y República Dominicana, las semejanzas y diferencias fundamentales detectadas en la gestión de comunicación institucional 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. Los más usados son 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 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.
- Se sustenta 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 como centro generador de conocimiento; esto impacta de manera positiva en su imagen y reputación.
- Las universidades españolas poseen un mejor diseño de sus páginas web, en lo referente a identidad, información

y comunicación con los públicos de interés, arquitectura de la información, contenido y recursos multimedios.

- Se considera que las diferencias en la gestión de la comunicación entre una universidad pública y una privada no son de fondo. Las que se observan están dadas por la naturaleza jurídica, las estructuras organizacionales y 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, 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 la corporativa, lo que permitió la aplicación de las técnicas de indagación y el conocimiento de los procesos de comunicación en las universidades objeto de análisis; para 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, lo que facilita 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.

Aportes del modelo

Dado lo indicado previamente, se plantea que los aportes del modelo residen en:

- I. Que es un Modelo de Gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria congruente con el ambiente académico y científico dominicano; el cual se caracteriza 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. Que es no lineal y se representa en una espiral como proceso de ascenso y profundizaciones en su interior, retrocesos y avances. Es autopoietico al representar la capacidad que tiene un sistema para mantener su autonomía y estabilidad estructural, ya que absorbe 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 a partir de tres ámbitos: la organización (universidad), los públicos universitarios (stakeholders) y la sociedad en su conjunto (opinión pública); en función de la imagen y reputación universitarias.
- III. Que se enfoca procesualmente a través de subsistemas, componentes y relaciones, los que se articulan de manera dinámica y generan sus propias cualidades; de la sinergia de estos surge la cualidad, sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria. Destaca procesos como: gestión de la identidad corporativa, comunicación interactiva interna, externa y de crisis; así como procesos infotecnológicos, lo que concede un papel activo a los públicos de interés y a sus relaciones dialógicas, que generalmente no se toman en cuenta desde las teorías y los modelos analizados.
- IV. Que la Metodología de Gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria Interactiva, Relacional y Dialógica (MIRD) articula de manera proactiva y

operacional la comunicación estratégica institucional universitaria, así como los activos intangibles orientados al logro de los objetivos institucionales y a un posicionamiento reputacional diferenciador.

- V. Que todo ello lo hace singular y diferente a otros modelos de gestión de comunicación institucional; y que convenientemente contextualizado según las realidades de otros entornos públicos y/o privados, se puede aplicar en un universo mayor de instituciones nacionales y extranjeras.

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 República Dominicana y otras dos de España, entre públicas y privadas, y se tuvieron en cuenta factores como:

- Facilidad, afinidad, proximidad y conveniencia para acceder a la información requerida para el desarrollo de la investigación.
- La autora fue becada por la Universidad APEC, de República Dominicana, para realizar los estudios doctorales.
- Vínculos históricos y culturales entre España y República Dominicana, así como la relevancia de las universidades seleccionadas en atención 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; por ejemplo, el caso de las universidades norteamericanas e inglesas. Lo anterior se justifica también por 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, que fue denegado por razones administrativas; a diferencia de la facilidad concedida en República Dominicana. Ello condujo a replantear la estrategia a seguir y realizar esos grupos en otras universidades españolas: la Autónoma de Barcelona y la Ramón Llull; lo mismo se hizo en República Dominicana con la Iberoamericana y la Católica de Santo Domingo, para equiparar la información obtenida.

Producto de lo antes mencionado, en la muestra no participó el personal administrativo y de servicio (PAS), ni futuros estudiantes e investigadores. A eso se añade que, producto de la pandemia covid-19 y sobre todo en el último año, el trabajo se vio limitado para ampliarlo a otras universidades. Se considera que todo lo anterior hubiese podido proporcionar otros indicadores que finalmente pudo incorporar el modelo diseñado; y se estima que lo expuesto puede corregirse en futuras investigaciones sobre la gestión de la comunicación estratégica en las universidades.

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 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 manera tradicional de creación de contenidos. Ya no existe solo un medio, pues el mensaje y el relato de marca se incorporan a varias plataformas para procurar 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 colaboradores 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 establece 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 sobre la base de 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 el medio de comunicación más importante que tienen; analizar y evaluar su calidad es ineludible, teniendo en cuenta que un *website* actualizado, con un diseño atractivo y con una usabilidad eficiente 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 academias 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 utilizarlos en la comunicación mercadológica. Analizar esos aspectos relativos a la identidad visual corporativa permitiría establecer mejores estrategias en función de una sólida personalidad institucional como referente de imagen y reputación.

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 se puede presentar la “Metodología de Gestión Interactiva, Relacional y Dialógica de la Comunicación Estratégica Institucional (MIRD)” para las universidades de República Dominicana al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, con el objetivo de que se conozca y se pueda sistematizar 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 se presente a los consejos académicos de la Universidad APEC y de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, y por igual de forma programada al resto de las academias del país.
- IV. Continuar la profundización 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 República Dominicana.

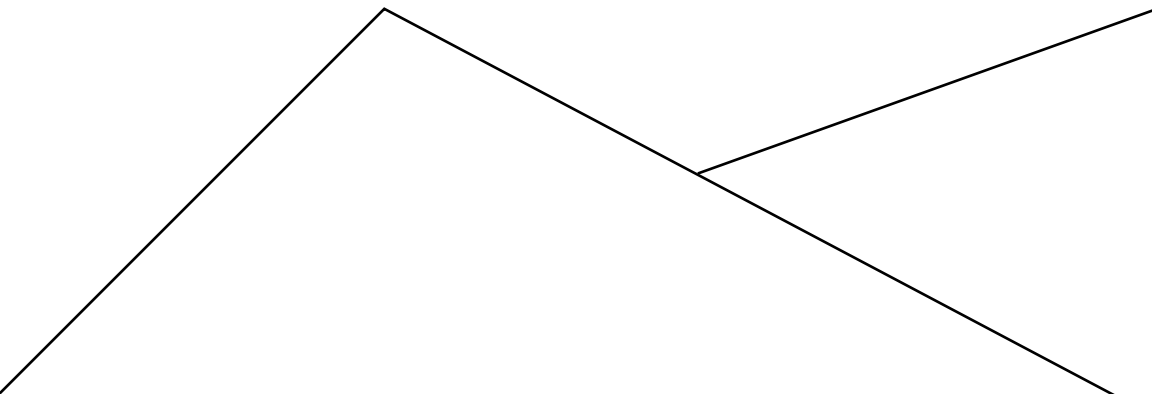
Palabras de cierre de la investigación

Con las conclusiones de este séptimo y último tema se cumple el propósito establecido en el objetivo general de esta investigación: diseñar un modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de 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 son: hacer frente a un mundo cada vez más cambiante en la sociedad del conocimiento; presidido por el afianzamiento del saber y la búsqueda de respuestas a los requerimientos de investigación e innovación, a las puertas de un nuevo periodo histórico para la humanidad: la cuarta revolución industrial.

Fuentes Documentales



- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2004). *Liderazgo de marca*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Abadía, M.; Mariano, J. y 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. y 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. y 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. y 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. y Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*.

- Améstica-Rivas, L. y 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. y 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. y 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>
- Baker, M. J. y Balmer, J. M. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of marketing*.
- Baños González, M. y Rodríguez García, T. C. (2016). *Imagen de marca y product placement*. ESIC.
- Barrios, J. G.; Resendiz, M. y 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. Paidós.
- 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--o/html/feeci346-82bi-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: organizational 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. y 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.; Quevedo R. y Guillén, A. (2016). Ranking 2013 de investigación de las universidades públicas españolas, *Psicolhema*, vol. 27, núm. 4, Barcelona, pp. 317-326. <http://www.psicothema.com/pdf/4269.pdf>
- Cadavid Garzón, L.; Perdomo Guerrero, D.; Cardozo, G. y 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. y 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.
- (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

- (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. y 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. y 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. y 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.anui.es/acervo/revsup/reso79/txt6.htm>
- Casamayor, A. Y. R. y 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. y 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. y 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. y 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. y 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](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2336264%20(1).pdf)
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com.
- (1997). *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*. Ed. Ibérico-europea.
- (2016). *El paradigma DirCom*. Costa Punto Com.

- (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, 22(1_100), 356-373.
- (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós.
- (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>
- (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
- De la Casa, J. M. H.; Frade, A. T. y 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. y 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. y 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 Shanghai Academic Ranking of World Universities results, *Scientometrics*, vol. 94, número 2, Budapest, pp. 567-587.

- Docampo, D.; Herrera, F.; Luque-Martínez, T. y Torres-Salinas, D. (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, núm. 4, Barcelona, pp. 428-432. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3973805>
- Docampo, V. y Torres, A. (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, núm. 3, Barcelona, pp. 264-272. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4260294>
- Duque, A. P. G. y 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>
- 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%BIola.pdf>
- Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Fernández Rincón, A. R. y 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/revrpp/article/view/578>
- Fernández, G. C.; Vázquez, J. M. G. y 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. y 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. y 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/o.htm

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. y 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 Communication Global Network. <http://www.researchgate.net/publication>.
- Germosén, J. J. G. y 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. y 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>
- Giroto, M.; Mundet Hiern, J. y Llinás 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. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Press.
- Gómez, D. F. H. y 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://diwqtxts1x7le7.cloudfront.net/38303263/094_Zamora.pdf?1437985919=&res-

ponse-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. y 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. y 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. y 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. y Moral, M. E. D. (2014). Tendencias de uso de YouTube: Optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio (OBS*)*, 8(1), 69-94.

Haldane, J. (2015). *Reputación de universidades*, Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA.

Hamui-Sutton, A. y 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. e Izhar, O. (2006). Universities in a competitive global Marketplace. A systematic review of the literature 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://revistarelationespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/463>
- Hernández, S.; Losada, J. C. y Matilla, K. (2009). Las relaciones públicas y la comunicación corporativa en la oferta universitaria de postgrado 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. y 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>
- 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://silو.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 exaltación 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 Económica.
- Jablin F.; Putnam, M. y Linda L. (2001). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Editorial Sage.
- Jablin, F. M.; Putnam, L. L.; Roberts, K. y 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. y 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_organizacion_de_las_PYMES_manufactureras_mexicanas
- Jorge, M. L. y 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>
- Kaplún, G. (2000). *Comunicación organizacional*. Ediciones CIES-PAL, Ed. Quipus.
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kitchen, P. J.; Tourky, M. E.; Dean, D. y 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.
- 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. y 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, núm. 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 marketing. Editorial Ariel.
- Losada, J. C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel.
- 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. y 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-Rodriguez-Irene-y-Zamarron-Garza-Guadalupe-2005-Mass-Media-y-Universidad-Universidad-de-Granada>
- Marrero, M. M.; García, M. M. N. y 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.
- (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- (2017). *Material de cátedra Seminario Metodologías de la Comunicación Estratégica: "Guía IEC"*, UNR.
- (2018) Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos, en *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, año XV núm. 28, ALAIC, enero-junio 2018. <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/1149>

- (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. y 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*. McGraw-Hill.
- Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8(60), o. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81986008.pdf>
- Mejía Ricart, T. (2004). *Las Reformas en la Educación Superior en República Dominicana*. Colección Seescyt e 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). Comunicación personal.
- Melewar, T. C. y 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 I-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. y 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. y 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. y 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. y 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 y Gilda, R. (1980). *Comunicación institucional*. Ed. Ciespal.

- 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.
- Oliva, E. J. D. y 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. y 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. y 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. y 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 Santamaría, S. y Montero, Y. H. (2013). Análisis y evaluación de sitios web universitarios españoles a partir del proceso de Bolonia. *Perspectivas em Ciência da informação*, 18(4), 70-92. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362013000400006&script=sci_abstract&tlng=es
- Pandit, N. (1996). La creación de teoría: una aplicación reciente del método de teoría fundamentada. Informe cualitativo, vol. 2, núm. 4, dic. 1996. <http://www.nova.edu/sss/QR/QR24/pandit.html>

- 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. y 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. y 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. y 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 núm. 559/2010, Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/669000>
- Pérez-Esparrells, C. y 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. y Sánchez, J. (2013). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. *Madrid (España): ESIC*. http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIAO1/201305/16/00106524422844_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 average student quality 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. y Pacanowsky, M. E. (Eds.). (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach* (Vol. 65). SAGE Publications, Incorporated.
- 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>
- 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. y 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. y Albuquerque, 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
- Salcedo de Prado (Ed). *Reputación de universidades* (95-120). Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Sampieri Hernández, R.; Fernando-Collado, C. y 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
- Secretaría 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. & Piñero-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. y 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. y 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/pfo000113878_spa
- Sweitzer, Kyle y Fredericks Volkwein, J. (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

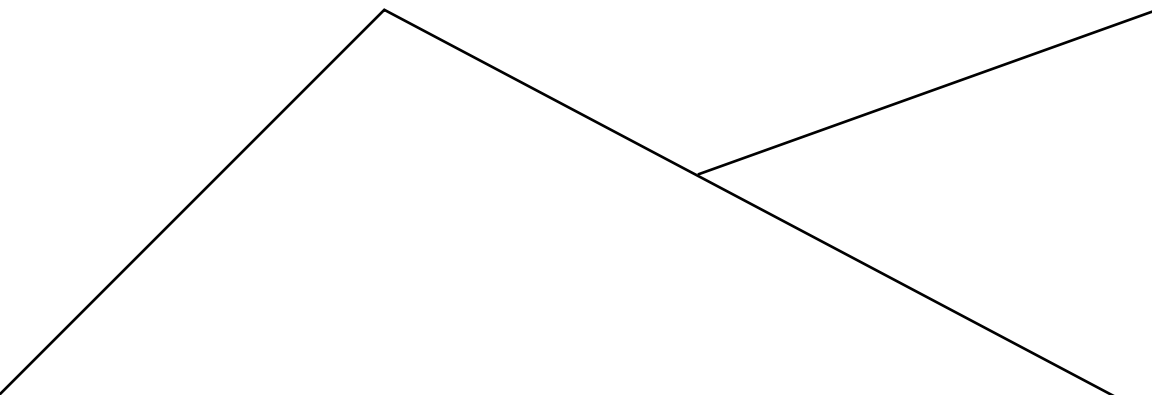
- Taghian, M.; D'Souza, C. y Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation, and business performance. *Social Responsibility Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-06-2012-0068/full/html>
- Takaki, M.; Bravo, R. y Martínez, E. (2015). 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 S. A.
- 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. y Blanco, P. (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*, ESIC Editorial.
- Torres, M. H. y Suárez, J. A. (2006). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folleto 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.
- Toukourmidis, G. (10 de mayo de 2018). *Top 5: Universidades más antiguas 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>.
- 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_o.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-deao281ea59d>
- Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad social universitaria. Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)* ISSN: 0798-1228, 13(2), 191-220. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo000182170>
- 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.
- (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide S.A.
- (2018). *La reputación de las universidades en Chile*. Villafañe & Asociados.

- Villafañe, J. y Carreras, E. (2013). *La reputación de las universidades*. Claves para su gestión. Villafañe & Asociados.
- Villaseñor, J.; Moreno, c. y Flores, J. (2015). Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades, *Revista de la Educación Superior*, vol. 44, núm. 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. y 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>
- Yong Amaya, L. E.; Zambrano Zambrano, J. y 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
- Zamora, R. y 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](http://dialnet-LaTriangulacionInterdisciplinarmetodologicaTIMComo-4228911.pdf)
- Zarco, C.; A. Del Barrio-García y Cordón, O. (2016). Propuesta de rankings de universidades españolas en redes sociales. *El profesional de la información*, vol. 25, núm. 4, Barcelona, pp. 684-698.

Glosario



Canales de comunicación: medios que transportan la información, por los cuales se distribuyen y transmiten las señales portadoras de los mensajes o productos comunicativos entre emisor y receptor.

Co-branding: estrategia de marketing y comunicación mediante la cual las empresas colaboran entre sí por tiempo limitado, en función de un objetivo común.

Color corporativo: experiencia visual sensorial mediada por la luz e independiente de la materia, que forma parte de los vectores de la identidad y representa la identidad visual de una organización, productos o servicios.

Comunicación estratégica: acciones dirigidas a la toma de decisiones fundamentadas en la filosofía institucional, en la gestión de los intangibles y su utilización óptima, y en el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Comunicación externa: conjunto de operaciones de comunicación destinadas a crear, mantener o mejorar las relaciones externas de la organización con los diferentes públicos, directamente o mediante la prensa, los proveedores o los accionistas, entre otros públicos de interés.

Comunicación de crisis: forma parte de la gestión de comunicación de la organización y su objetivo fundamental es minimizar el impacto de las consecuencias negativas de una crisis, para reducir los daños que podría sufrir la reputación de la organización.

Comunicación interna: dirigida a mantener informados a los empleados de la organización con el objetivo de establecer una comunicación efectiva de forma permanente y sistemática, que contribuya a disminuir conflictos y generar soluciones, estabilidad y tranquilidad entre los trabajadores.

Comunicación organizacional: definida como los canales y políticas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones. Incluye los procesos de la comunicación con los públicos internos y externos de la organización.

Comunicación universitaria: eje transversal del desarrollo institucional que relaciona las líneas de comunicación con los modelos dominantes de la universidad y su medio social; examina las tendencias y prácticas relevantes e integra las estrategias de marketing de proximidad y la comunicación con las nuevas formas de comunicar.

Contenido digital: cualquier forma de datos o información en formato digital (archivos electrónicos), en oposición a la forma física.

Cultura corporativa: forma parte de la ideología de la empresa y está integrada por el conjunto de actitudes, hábitos, creencias y comportamientos del grupo humano que la compone; es el modo en que interactúan y la manera en que se gestionan los procesos de desarrollo de la organización.

DirCom: director de comunicación de una institución o marca; lidera las estrategias de comunicación mediante las políticas de marketing y comunicación que favorecen la planificación y gestión de la imagen pública y la comunicación interna de la organización.

Estrategia de comunicación: conjunto de herramientas de planificación y de acciones comunicativas que se realizan para lograr los objetivos planteados en torno a la imagen corporativa, las ventas o la reputación.

Excelencia académica: integrada por estándares de alta calidad para potenciar las aptitudes, habilidades y conocimientos; y elevar el potencial intelectual de los estudiantes.

Experiencia de usuario, o UX: término de marketing digital que refiere el conjunto de interacciones del usuario con la marca, sitio web o app. Es un concepto que engloba las sensaciones y experiencias de los consumidores para finalizar la realización del producto o el objetivo para el que la web fue diseñada.

Filosofía institucional: definida como la ideología institucional, está integrada por valores, prácticas y tendencias que son la razón de ser de la organización y su compromiso con la sociedad.

Identidad corporativa: percepción que se tiene de la imagen de una empresa, organización o institución, que la diferencia de sus competidores y permite un mejor posicionamiento físico, mental y global de su entorno socioeconómico.

Identidad visual: representación visual de la imagen de marca de una organización en sus diferentes dimensiones e integrada por los vectores de la identidad que contribuyen al reconocimiento de sus públicos, a posicionarla en su entorno y a diferenciarla entre sus competidores.

Imagen corporativa: percepción mediante la cual una organización quiere ser identificada, distinguida y diferenciada por sus públicos, de su entorno organizacional.

Información: sistema organizado de datos procesados y ordenados, que contribuyen a modificar el conocimiento del sujeto o del sistema que recibe el contenido.

Interfaz de usuario (UI): espacio de interacción hombre-máquinas que favorece un mejor funcionamiento y control efectivo de la máquina desde la interacción con el individuo, de forma eficaz y con sistemas operativos y softwares de diversos dispositivos.

Interactividad: supone los procesos de comunicación participativo bidireccional receptor-emisor y viceversa, mediados por los sistemas informáticos. También es la acción que se produce entre las personas y los dispositivos, o con los contenidos digitales.

Intranet corporativa: red interna del sistema de canales de comunicación que permite establecer conexión entre los trabajadores y con la gerencia de la organización.

Interacción: acción que se produce entre dos o más personas u objetos, que está determinada por algún grado de reciprocidad.

Isotipo: imagen de representación gráfica, simbólica y connotativa de una marca determinada que se relaciona directamente con ella, carente de elementos textuales y también denominada imagotipo.

Logotipo: marca constituida por letras que identifica a una empresa, un producto comercial, un proyecto o en general, a cualquier entidad pública o privada.

Marca corporativa: conjunto de elementos gráficos de dimensión connotativa y denotativa que integran la identidad visual de una organización mediante logotipo, isotipo, colores y tipografía.

Mapa de públicos: herramienta de comunicación mediante la realización de una tabla o mapa, en la que se diferencian los distintos tipos de targets o públicos objetivos de la empresa. El mapa de público forma parte de las estrategias de una empresa para seleccionar e impactar a los públicos de interés.

Media training: estrategia de entrenamiento orientada a la formación de portavoces para el establecimiento profesional de procesos de comunicación organizacional con los medios sociales.

Medios de comunicación offline: considerados medios de comunicación social tradicionales o clásicos, entre ellos los medios impresos, los electrónicos y la comunicación directa con los públicos en los puntos de ventas y otros escenarios.

Medios de comunicación online: canales de comunicación bidireccional mediados por las plataformas digitales, que permiten que el emisor y el receptor puedan intercambiar opiniones, ideas y conceptos sobre los mensajes o productos comunicativos que se ponen de manifiesto.

Modelo de gestión de comunicación: esquema, estructura o marco de referencia para administrar, ejecutar o dirigir los procesos de comunicación que identifican, caracterizan y posicionan la imagen de la organización mediante normas, procedimientos y políticas que orientan el funcionamiento global de esta.

Opinión pública: se refiere a la diversidad de pensamiento acerca de tendencias, preferencias o conocimientos sobre procesos de comunicación; hechos o acontecimientos públicos reales, ya sean inducidos o motivados, que tiene una sociedad o individuo en relación con sus propias percepciones.

Página web: documento con acceso a cualquier navegador de internet que puede incluir audio, vídeo, texto y sus diferentes combinaciones.

Procesos infotecnológicos: sistemas o métodos de información mediados por las tecnologías digitales de comunicación.

Posicionamiento: posición que ocupa una organización, producto o servicio en la mente de los consumidores, en relación con sus competidores.

Publicidad: conjunto de estrategias de comunicación mercadológicas orientadas al posicionamiento de productos y/o servicios en determinados segmentos de públicos de interés.

Recursos multimedia: contenidos integrados por diferentes procesos de información: audio, texto, video, imágenes o animación, cuya finalidad es construir un proceso de comunicación dinámico dirigido a un segmento de la sociedad.

Redes sociales: estructuras infotecnológicas creadas a través del internet por personas físicas u organizaciones, que se conectan a partir de intereses o valores comunes.

Relaciones públicas: conjunto de acciones estratégicas de marketing y comunicación orientadas al posicionamiento de la imagen pública de una organización con sus stakeholders.

Reputación corporativa: conjunto de percepciones que se tienen sobre el comportamiento de las empresas o de diversos grupos de interés con los que se relacionan a lo largo del tiempo, y su capacidad para distribuir valores tanto hacia lo interno como hacia lo externo de la organización.

Responsabilidad social corporativa: iniciativas sociales y ambientales integradas a las operaciones comerciales de una organización, que generan impactos sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades del entorno y medio ambiente.

Sistema: conjunto de elementos que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo o varios objetivos en común, al aceptar una entrada, procesarla y producir una salida de manera organizada.

Sostenibilidad: concepto sobre la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para garantizar el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

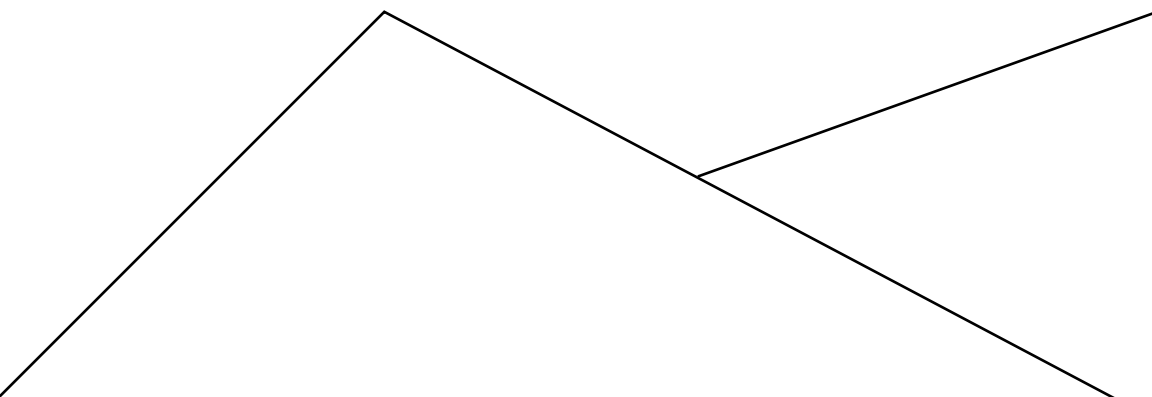
Subsistema: conjunto de elementos relacionados entre sí, que forman parte de un sistema más grande y complejo.

Stakeholders: grupos de interés o actores que tienen relación con una empresa y forman parte de su estrategia de posicionamiento, los cuales influyen en las decisiones de la organización y pueden afectarla de forma directa o indirecta.

Tecnología de la información (TIC): conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de la información que se presenta en diferentes códigos. También como proceso de creación, almacenamiento, transmisión y percepción de la información y los métodos de aplicación de dichos procesos.

Valor de marca: concepto que define una marca como influyente, impactante y respetable en un contexto social determinado, y que contribuye a que la marca tenga mayor valor comercial.

Publicaciones
Fondo Editorial UNAPEC



LIBROS IMPRESOS

- El derecho de huelga: estudio comparativo, Porfirio Hernández Quezada, 1982.
- *Cien años de miseria en Santo Domingo. 1600-1700*, Frank Peña Pérez, 1985.
- *Y nadie sabe quién es su legislador. Coloquio experiencias del sistema electoral: evaluación y perspectivas*, Leonel Rodríguez y Joachim Knoop (ed.), 1986.
- *La inmigración dominicana en los Estados Unidos*, José del Castillo y Christopher Mitchel (editores.), 1987.
- *Barreras: estudio etnográfico de una comunidad rural dominicana*, Víctor Ávila Suero, 1988.
- *Cuba y la República Dominicana: transición económica en el Caribe del siglo XIX*, Roberto Marte, 1989.
- *Gestión financiera y administrativa de la pequeña industria en la República Dominicana*, Sonia Lizardo, 1989.
- *Discursos desde la Rectoría*, Leonel Rodríguez, 1991.
- *El Quintana de Oro*, Evalina Estrella (recop.), 2000.
- *Estaba escrito*, Dennis Rafael Simó Torres, 2000.
- *Bajo la cruz del sueño*, Mariano Lebrón Saviñón, 2002.
- *El huracán de la ignorancia*, Dennis Rafael Simó Torres, 2002.
- *Cancionero de vida*, Dennis Rafael Simó Torres, 2003.

- *Vida y obra de don Mariano Lebrón Saviñón*, Carlos T. Martínez, 2003.
- *Lenguaje, identidad y tradición en las letras dominicanas. De Javier Angulo Guridi a Manuel Salvador Gautier*, Bruno Rosario Candelier, 2004.
- *Ensayos sobre lingüística, poética y cultura*, Diógenes Céspedes, 2005.
- *Los árboles de UNAPEC. Un monumento de la naturaleza*, Ricardo García, Francisco Jiménez y Ángel Haché, 2005.
- *Los intelectuales y el poder*, Guillermo Piña Contreras (ed.), 2005.
- *Usted no lo diga y otros temas de lingüística*, Mariano Lebrón Saviñón, 2008.
- *Max Henríquez Ureña en el Listín Diario. 1963-1965. Desde mi butaca*, Tomo I, Diógenes Céspedes (ed.), 2009.
- *El control de constitucionalidad como garantía de la supremacía de la Constitución*, Hermógenes Acosta de los Santos, 2010.
- *El habla de los historiadores y otros ensayos*, Andrés L. Mateo, 2010.
- *Estudios lingüísticos, literarios, culturales y semióticos*, Diógenes Céspedes, 2010.
- *30 años de coloquios jurídicos*, Alejandro Moscoso Segarra (comp.), 2011.
- *Los días alcionios*, Manuel Núñez, 2011.
- *Los intelectuales y el poder II*, Diógenes Céspedes (ed.), 2012.

- *La barca y el gavián, arengas del alba y la lengua*, Tony Raful, 2012.
- *Lecciones de cálculo superior. Ecuaciones diferenciales y métodos matemáticos*, Francesco Semerari, 2012.
- *Responsabilidad penal de los administradores en los delitos societarios*, Francisco Manzano, 2013.
- *En la universidad*, Justo Pedro Castellanos Khoury, 2014.
- *Relaciones humanas*, María Genao, Ana Pérez y Rosa Castro, 3ra. edición, 2014
- *Formas del ascenso. Estructura mitológica en Escalera para Electra de Aída Cartagena Portalatín*, Rey Andújar, coedición con Editorial Isla Negra, Puerto Rico, 2014.
- *Primera jornada científica Universidad-Empresa-Desarrollo 2012*, Aida Roca y Matías Bosch (eds.), 2015.
- *Un año de cultura tradicional dominicana. Una muestra*, Edis A. Sánchez R., 2015.
- *Santa Teresa de Jesús y el misticismo español*, Antonio Ramos Membrive, rev. padre Alfredo de la Cruz, Andrés L. Mateo, Diógenes Céspedes y Manuel Maceiras Fafián, 2015.
- *Métodos y técnicas de conservación de las obras de arte (I)*, Simona Cappelli, 2015.
- *Antología I. Taller Literario Mariano Lebrón Saviñón*, miembros del Taller, 2015.
- *La primera defensa de los Derechos Humanos en el Nuevo Mundo*, Manuel Maceiras Fafián, María Antonietta Salamone Savona, Jesús Cordero Pando, Graciano González R. Arnáiz, Luis Méndez Francisco y David Méndez Coca, 2015.

- *Pedro Henríquez Ureña: errancia y creación*, Andrés L. Mateo, 2015.
- *Pasión analítica. Apuntes sobre escritores dominicanos e hispanoamericanos*, Nan Chevalier, 2016.
- *Una mirada a la inmigración española de 1939-40 en Santo Domingo. Disertaciones presentadas en la Universidad APEC, Semanas de España en la República Dominicana 2015*, José del Castillo Pichardo, Natalia González Tejera, Bernardo Vega, Laura Gil Fiallo, Andrés L. Mateo y Diógenes Céspedes, 2016.
- *Segunda Jornada Científica Universidad-Empresa-Desarrollo 2015. Profesores gestando conocimientos*, Juan Del Rosario, Wagner Gomera, Moisés Banks, Sterling Jiménez, Santo Navarro, Hayser Beltré, Josefina de los Santos, Leonardo Díaz, Reinaldo Fuentes, Antonio Ciriaco Cruz, Tania Jiménez, Altagracia Pozo, Ileana Miyar, Johanna Poche, Mirtha González, Marylaura Pacheco, Cecilia González, Rosa Awilda López, Alfredo Fernández Dotel, Osvaldo Mota, Job Franco, Thailana Berroa y María Antonia Sánchez, 2017.
- *Cervantes y Dalí. Las Semanas de España en Unapec 2016*, Alejandro Moscoso Segarra, Danilo Caraballo Núñez, Estalin G. Alcántara Osser y Andrés L. Mateo, 2017.
- *Eficiencia y productividad del sistema financiero dominicano*, Manuel Antonio Santana Ramírez, Rafael Molina Llopis y Vicente Coll Serrano, 2018.
- *Los pactos secretos. Antología II del Taller Literario Mariano Lebrón Saviñón*, miembros del Taller, 2020.
- *Nuestras tradiciones: tres miradas. Investigaciones del Grupo de Folclore de Unapec 2015-2018*, Johanna Altagracia Poche, 2022.

COLECCIÓN DIGITAL

- *Proyección de las Ciencias Pedagógicas en UNAPEC*, Luz Inmaculada Madera, Olga Basora, Dalma Cruz, Aida Roca, César Feliz, Ivelisse Zorob, Enma Encarnación, Soledad Lockhart, Miguel Díaz, Iara Tejada, Raynelda Pimentel, Ileana Miyar, Cecilia González, Mirtha González y Génova Feliz, edición digital, 2016.
- *Experiencias docentes potenciando los resultados de aprendizaje. III Jornada de innovación e investigación educativa de Unapec 2016*, Ada Oliva Bazil Deñó, Moisés Alejandro Banks Peña, William Ernesto Camilo Reynoso, Osvaldo A. Mota, Alicia María Álvarez Álvarez, Emely Concepción, José Somavilla, Miriam Natalia Estrella, Daysa Santos, Dalma Cruz Mirabal, Cecilia González, Mirtha González, Raynelda Pimentel, Ileana Miyar, Marylaura Pacheco González, Yajaira Oviedo, Tania Jiménez y Luis Alberto Rodríguez S., 2019.

REVISTAS

- *Estudios Generales* No. 1, mayo 2018.
- *Estudios Generales* No. 2, noviembre 2018.
- *Estudios Generales* No. 3, mayo 2019.
- *Estudios Generales* No. 4, noviembre 2019.
- *Estudios Generales* No. 5, mayo 2020.
- *Estudios Generales* No. 6, junio 2021.
- *Unapec Verde* No. 1, junio 2019.
- *Unapec Verde* No. 2, julio 2021.
- *Unapec Verde* No. 3, junio 2022.

- *Pensamiento: Revista Facultad Humanidades* No. 1, enero 2022.
- *Pensamiento: Revista Facultad Humanidades* No. 2, julio 2022.

COLECCIÓN UNAPEC POR UN MUNDO MEJOR

SERIE ARTES Y COMUNICACIÓN

- *La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teoría, conceptos y puntos de vistas*, Alicia María Álvarez Álvarez, 2005.
- *Arte y comunicación I*, Elena Litvinenko, 2008.
- *El dibujo humorístico. Una aproximación didáctica*, Alexandra Hasbún, 2009.
- *Arte y comunicación II*, Elena Litvinenko, 2010.

SERIE INVESTIGACIÓN

- *La enseñanza del español: retos para la República Dominicana. El proyecto Unilingua-Unapepec*, Irene Pérez Guerra, 2005.
- *La enseñanza-aprendizaje de la matemática: un modelo metodológico. El proyecto Unapepec*, Génova Feliz, 2005.
- *Un ensayo con los programas de matemática. Colegios APEC 2002-2006*, Lidia Dalmasí, 2006.
- *Auditoría forense aplicada al lavado de dinero de las instituciones financieras*, Zoila Cáceres, César Novo, Rafael Martínez y Rafael Nova, 2010.

- *Educación para el consumo sostenible en la Universidad APEC: rol de las universidades*, Elsa María Moquete, Pedro Solares y Francisco D'Oleo, edición digital, 2020.

SERIE DESDE LA RECTORÍA

- *Discursos del Rector*, Dennis Rafael Simó Torres, 2005.
- *Discursos del Rector 2*, Dennis Rafael Simó Torres, 2007.

SERIE TECNOLOGÍA

- *El molino de viento, una solución eólica al problema energético dominicano*, William E. Camilo R., 2005.
- *Estudio bitemporal de la deforestación en la República Dominicana usando sensores remotos*, Yrvin A. Rivera Valdez y Rubén Montás, 2006.

SERIE DERECHO

- *El nuevo Código procesal penal: los desafíos de la transculturación jurídica*, Cristina Aguiar, 2010.

SERIE ENSAYO

- *Para entender la sociedad del conocimiento de Peter Drucker*, Mario Suárez, 2005.
- *Globalización, educación y universidad. Cambio y transformación curricular*, Francisco D'Oleo, 2006.
- *Programa de Desarrollo Profesional Docente: una experiencia de postgrado accesible como estrategia de cambio y excelencia en la Universidad APEC (estudio de caso)*, Dennis R. Simó Torres, Inmaculada Madera Soriano y María de los Ángeles Legañoa Ferrá, 2006.

SERIE CONFERENCIAS

- *Un país con futuro. Crisis, corrupción y pobreza: ¿cómo evitarlas?*, Opinio Álvarez, 2005.
- *Los desafíos de la universidad en el siglo XXI*, Carlos Tünnermann Bernheim, 2008.
- *Pedro Henríquez Ureña: la búsqueda de la diferencia*, Andrés L. Mateo, 2019.
- *Repositorio institucional de la Universidad APEC*, Amarilis Beltré Méndez, edición digital, 2020.

SERIE ÉTICA

- *Los valores morales desde la perspectiva de la fe*, Juan Francisco Puello Herrera, 2009.

SERIE ARTÍCULOS

- *Mi opinión*, Wilhelm Brouwer, 2010.
- *La institucionalidad himnica dominicana*, Alejandro Moscoso Segarra, 2019.

SERIE ADMINISTRACIÓN

- *Una nueva perspectiva de la administración*, Raynelda Pimentel y Roberto Portuondo, 2005.

Esta primera edición de Comunicación estratégica. Modelo de gestión para las universidades, de la autoría de la Dra. Alicia María Álvarez Álvarez, consta de ___ ejemplares y se terminó de imprimir en los talleres gráficos de _____, en Santo Domingo, República Dominicana, en el mes de mayo del 2023

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Modelo de gestión para las universidades

Alicia María Álvarez Álvarez

La imagen y reputación universitaria depende de los valores asociados a su filosofía institucional (Misión y Visión); los que se vinculan en esencia a su identidad y cultura diferenciadora. Ellos son los siguientes: la calidad docente, la excelencia académica investigativa, la infraestructura y recursos tecnológicos y financieros, así como el vínculo universidad empresa y la internacionalización de la enseñanza.

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; así 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 viabilizó concretar las bases teóricas y metodológicas para el diseño del modelo.



ISBN: 978-9945-423-51-8

