



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LAS UNIVERSIDADES: PRINCIPIOS PARA ALINEAR LA COMUNICACIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Claudia Reto-Carreño

Piura, julio de 2017

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Reto, C. (2017). *La generación de contenidos como herramienta de la comunicación corporativa en las universidades: principios para alinear la comunicación a los objetivos estratégicos* (Tesis de licenciatura en Comunicación). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**La generación de contenidos como herramienta de la
comunicación corporativa en las universidades:
principios para alinear la comunicación a los objetivos
estratégicos**

Tesis que presenta la bachiller

CLAUDIA MELISSA RETO CARREÑO

Para optar el título de

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

**Director: Mgtr. Tomás Ricardo Atarama Rojas
Codirectora: Lic. Marianella del Pilar Rubio Córdova**

**PIURA – PERÚ
2017**

A mis padres, porque aunque no fueron a una universidad, dan lo mejor para que sus hijas lo hagamos.

A mi director y codirectora, por su confianza, tiempo y sapiencia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1: LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.15

1. La comunicación en las organizaciones	15
a. De la comunicación operativa a la comunicación estratégica.....	16
b. Imagen y reputación: intangibles encargados a la comunicación.....	19
c. Exigencias actuales de la comunicación corporativa.....	20
2. La generación de contenidos en la comunicación corporativa.....	25
a. Los contenidos corporativos: más que informar, crear valor.....	26
b. La generación de contenidos en la comunicación corporativa	27
c. Los contenidos corporativos según los públicos.....	29

CAPÍTULO 2: LAS UNIVERSIDADES: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y VALORACIÓN DE SU CALIDAD.....32

1. Los retos actuales de las universidades	32
a. Las universidades del siglo XXI	32
b. La imagen y reputación de las universidades	34
c. Las universidades como fuente de contenidos.....	37
2. Criterios para la valoración de la calidad universitaria.....	38
a. Los <i>rankings</i> y sus criterios para medir la calidad de las universidades....	38
b. Una mirada a la realidad peruana: La nueva Ley Universitaria	42
c. La identidad corporativa en las universidades	46

CAPÍTULO 3: LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LAS UNIVERSIDADES49

1. La comunicación: área estratégica en las universidades del siglo XXI	49
a. La comunicación corporativa en las universidades: gestión de intangibles con resultados tangibles	49
b. Los contenidos de las mejores universidades	51

c. Los objetivos de las oficinas de comunicación a través de la generación de contenidos	54
2. Principios para alinear la comunicación a los objetivos estratégicos de las universidades	57
a. Investigación <i>by us</i>	58
b. Calidad docente.....	60
c. Relaciones internacionales	61
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más competitivo, donde la diferenciación vía precios ya no es suficiente y donde intangibles como la reputación, la imagen, la credibilidad y la responsabilidad corporativa cobran más importancia, la comunicación resulta parte esencial de cualquier organización. No para vender más, como sí lo busca directamente el *marketing* y la publicidad, sino más bien para convencer y conectar. Es a través de la comunicación que las compañías pueden estar cerca de sus públicos de forma veraz, transparente y responsable.

Según Mora (2015), así como a las áreas económicas se les pide resultados económicos positivos, a los departamentos de comunicación se les pide aportar valor intangible, que cosechen buena reputación. Y “si existe una institución que depende en gran medida de su imagen o reputación para prosperar y no estancarse en el pasado es, sin duda, la universidad del siglo XXI” (Luque y Del Barrio, 2008, p. 3). Hoy se habla de reputación a nivel estratégico, tanto en el ámbito corporativo como en el académico. Para las universidades resulta ser uno de los pilares sobre los que se asienta su aceptación como institución social, educativa y generadora de conocimiento (Sadlak, 2015).

En las universidades, la comunicación corporativa, al igual que en otras organizaciones, crea canales de difusión internos y externos que favorecen el flujo de información en los agentes que la rodean (Leyva y Sánchez, 2010). Y al ser una institución milenaria, capaz de interactuar con públicos de diferentes edades, intereses y nacionalidades, tiene la oportunidad de aprovechar algunos de sus atributos para cumplir sus objetivos como institución. Entre ellos, la información que ella misma crea y difunde para afianzar su calidad, presencia y diferenciación.

En las universidades, al ser un espacio para investigar, debatir y formar ciudadanos; los proyectos, los convenios, los reconocimientos, los emprendimientos... están a la orden del día. Siempre habrá más de una historia

esperando a ser contada. Sin embargo, a la comunicación solo le corresponde compartir aquellas que apunten a cumplir y resaltar los ejes estratégicos de la institución. La elaboración y gestión de los mensajes en manos de la comunicación corporativa resulta eficaz, pues de alinearse a los objetivos estratégicos, se ordenará toda la estructura comunicativa y será posible planificar acciones estratégicas.

Pero, ¿hacia dónde apuntan los ejes estratégicos de las universidades?, ¿todas buscan lo mismo?, ¿da igual elegir una universidad que otra? Aunque todas las universidades están llamadas a brindar educación profesional, investigar y fomentar el diálogo intercultural, también tienen objetivos particulares que las dirigen y distinguen entre sí. Estos propósitos se desprenden de la legislación, de las necesidades de la sociedad, y de los deseos de quienes se unieron para formarlas. Así, hay universidades públicas y privadas, con y sin fines de lucro, católicas, femeninas, de educación a distancia, entre otras.

En el Perú, en el marco de la nueva Ley Universitaria, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) distingue entre universidades licenciadas y acreditadas. El licenciamiento verifica que las universidades cumplan ocho Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para ofrecer el servicio educativo superior universitario y alcanzar una licencia que las habilite a prestar dicho servicio. La acreditación, por su parte, las evalúa en función de sus propósitos declarados y de estándares definidos por expertos; da garantía pública del grado en que satisfacen sus propósitos con los estándares definidos (Sunedu, 2015). Si bien el primero es obligatorio y el segundo es voluntario, estos procesos ayudan a distinguir entre una y otra universidad, dando cuenta de su calidad y de su cumplimiento con los parámetros establecidos por la ley.

Otra ventana para comparar las universidades son los *rankings*. Aunque algunas autoridades universitarias se muestran escépticas sobre su validez y representatividad, estas tablas se han convertido en uno de los medios más referenciales cuando se trata de valorar la calidad y reputación de las universidades a nivel nacional e internacional. Quizá, porque, al menos, dan luces de una reputación que antes carecía de datos para ser respaldada. Por ejemplo, una de las razones por las que el sistema universitario peruano ha entrado en una etapa de cambio es que “a nivel internacional, la calidad de sus universidades es

percibida como baja. Solo una figura entre las 500 mejores del mundo en el QS World University Rankings 2015-2016. Según ese estudio, de las 142 universidades peruanas apenas tres estaban entre las 100 mejores de América Latina para el año 2015” (Sunedu, 2016).

Esta investigación nace con el propósito de valorar y aprovechar el papel de la comunicación corporativa en el afianzamiento de la calidad de las universidades. Así, sostiene la siguiente hipótesis: La generación de contenidos, regida por unos principios, es una herramienta de la comunicación corporativa en las universidades, que ayudaría a alinear la comunicación a los objetivos de la organización. De acuerdo con Mora (2015), se tiene la convicción de que un relato corporativo potente ayudaría a consolidar el sentido de pertenencia y a mantener la diferenciación. Por ende, a fortalecer su imagen y reputación.

Por ello, el primer capítulo expone la necesidad de la comunicación en las organizaciones en general. Sostiene que las acciones estratégicas de comunicación son esenciales para gestionar la imagen y reputación, intangibles muy valorados por los públicos y con efectos directos en los resultados económicos. Este primer bloque resalta la generación de contenidos como una herramienta eficaz para influir directamente en los públicos. Además, advierte de tres exigencias para llevar a cabo con éxito dichas acciones, todas marcadas por internet y las nuevas tecnologías. La primera es la necesidad de transmitir historias con recursos propios del *storytelling*. La segunda es el tener que prever la gestión de las comunicaciones todos los días y a toda hora, gracias a la actuación inmediata que permiten las redes sociales. La tercera consiste en no dejar de lado el perfil de un nuevo receptor, quien ahora no solo está expuesto a un mayor número de mensajes, sino que participa activamente en su creación.

El segundo capítulo está dedicado a las universidades. A observar los objetivos que deben cumplir teniendo en cuenta su naturaleza milenaria y las exigencias desarrolladas en el capítulo anterior. Explica en qué consiste para ellas el gozar de una buena imagen y reputación y describe su condición de fuente inagotable de información. Este capítulo pretende aclarar cuándo se puede señalar que una universidad es de calidad. Para ello, observa los principales criterios de evaluación de algunos *rankings*, el contexto que ha marcado la nueva Ley Universitaria en el Perú y el concepto de la identidad corporativa en las universidades.

Después de analizar las necesidades de las universidades en términos de imagen, reputación y calidad, en el tercer capítulo nacen tres principios capaces de encauzar, guiar y ordenar toda la actividad comunicativa de una universidad del siglo XXI. Estos principios, que se relacionan entre sí, concentran acciones específicamente en la generación de contenidos y ayudarían a priorizar la cobertura de actividades, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de las universidades. El primer principio es “Investigación *by us*”, y apuesta por hacer visible a las universidades a través de los trabajos científicos que se realiza dentro de ellas, de parte de sus especialistas y alumnos. El segundo principio es “Calidad docente”. Este llama a mostrar el perfil del equipo humano que imparte la educación. El último de los principios es “Relaciones Internacionales”, que pide hacer visible todos los contactos y herramientas que disponen las universidades para brindar una educación que pueda competir en el mercado global.

Es deseo de esta investigación ayudar a ordenar la actividad comunicativa en las universidades, con el objetivo de que cumplan sus objetivos de calidad y reputación como organización. Además, que los servicios de comunicación se demanden de modo profesional, no solo con el fin de ser mediadores entre los hechos y los públicos, sino con el de ser una herramienta valiosa y especializada en la gestión de intangibles. Por último, esta tesis busca aportar al campo de la comunicación corporativa demostrando que en una institución de gran impacto social, económico y cultural, como es la universidad, un gabinete de comunicación es tan importante, como un área legal, financiera o de salud.

CAPÍTULO I

LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1. La comunicación en las organizaciones

Para las organizaciones es importante sentirse valoradas, además de por sus propios empleados, por las autoridades, reguladores y legisladores, pues las decisiones de estos son cruciales en términos de negocios. Para canalizar esta demanda está la comunicación corporativa, que además de resolver la necesidad de informar a los *stakeholders* y de ser una forma de promover la diferenciación de la competencia en un mundo global, su misión sería ayudar al negocio, a la cuenta de resultados, y su deber, estar alineada con los objetivos globales de la empresa (Vilanova, 2015).

La comunicación corporativa “se enfoca en el diseño de estrategias y objetivos para establecer vínculos con los diferentes públicos de interés” (Celis y García, 2014, p. 52). Es la capacidad que tienen las empresas para influir en sus *stakeholders* en la toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad, así como de los productos y servicios que ofrecen (Rodrich, 2012). Para Vilanova (2015), aquella influencia se construye, entre otros aspectos, mediante un relato diferencial, que exige plantearse de modo orgánico, coherente, bien pensado (Mora, 2012), con eficacia y sobre contenidos relevantes (Llorente, 2015).

Este capítulo explica la importancia de gestionar de forma estratégica la comunicación corporativa en las organizaciones del siglo XXI para, a partir de ahí, destacar la generación de contenidos como herramienta eficaz para los objetivos de comunicación y, por ende, para los de la propia organización. El primer apartado desarrolla por qué hoy la comunicación está llamada a operar de modo estratégico y táctico en las organizaciones y por qué tiene la capacidad de gestionar la reputación y la imagen corporativa, intangibles capaces de influir en los resultados económicos de una compañía. Todo bajo las exigencias actuales que internet ha venido configurando a través de las redes sociales: una forma de comunicación que nunca más será de “uno a uno”, sino de “uno a muchos”, en el

sentido que siempre es potencialmente pública, por la facilidad con que puede ser compartida en las redes sociales, poniendo a la organización en boca de todos, tanto para lo positivo como para lo negativo, durante las 24 horas del día de los 365 días del año.

Tal vez recordar la ocasión en que la multinacional Nestlé fue atacada por la organización ecologista Greenpeace sirva como ejemplo para tener una idea de los daños que se pueden evitar gestionando la comunicación. En el 2010, Nestlé fue acusada por la ONG de acabar con la vida de los orangutanes de Indonesia por utilizar para la fabricación de sus chocolates Kit Kat, un aceite de palma que se extrae de donde habita esa especie protegida. Greenpeace pidió el boicot a los productos de la multinacional. Según los expertos, Nestlé cometió varios errores, entre ellos el querer borrar de Facebook los comentarios dañinos y de YouTube, un video hecho por la ONG en el que el nombre del chocolate había sido sustituido por “Killer”. Otro error fue el no haber aclarado si se había utilizado o no dicho aceite de palma. Nestlé salió dañada de esta crisis por su pésima gestión de la comunicación. No hay mejor herramienta para sofocar las situaciones conflictivas que la verdad y la transparencia, ambos ingredientes de la comunicación.

El segundo apartado apuesta por resaltar que la gestión de contenidos es una arista importante en la estrategia de comunicación, capaz de atraer clientes y de seguidores, de fortalecer el sentido de pertenencia de todos sus públicos y de sumar a la imagen y reputación. Por lo tanto, demuestra que los contenidos corporativos deben aportar valor, y esto significa, por ejemplo, en términos de utilidad, ir más allá de informar o promocionar. Finalmente, mira dos tipos de clasificación de públicos usados en las acciones de comunicación corporativa, pues considera cierta la afirmación de Mora (2011): “la comunicación no es principalmente lo que el emisor explica, sino lo que el destinatario entiende”.

a. De la comunicación operativa a la comunicación estratégica

Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) identifican tres perspectivas conceptuales sobre la comunicación corporativa. La primera la define como un proceso, en otras palabras, como un conjunto de etapas que permiten la consecución de actividades internas y externas de información y comunicación. La segunda, como un instrumento, donde el profesional de la comunicación usa técnicas, herramientas e instrumentos de gestión con indicadores que explican su

contribución a la rentabilidad de la empresa. La tercera se refiere a la comunicación como estrategia. Las dos últimas percepciones obedecen al impacto de la globalización en la economía, debido a que las empresas replantean sus estrategias para competir en un mercado de servicios, donde los intangibles reconfiguran la idea de valor y riqueza.

Esta investigación estudia a la comunicación corporativa como estrategia, pues entiende que “ha trascendido de los medios y de su instrumentalización, hacia una visión que contribuye a la toma de decisiones y acciones de la empresa” (Celis y García, 2014, p. 52). Hasta hace un tiempo, la comunicación era una especie de siembra de conocimientos y datos que podía germinar en tierra fértil o, por el contrario, caer en un erial. Hoy, cualquier organización, institución o empresa necesita comunicarse con la misma necesidad que recibir recursos económicos; y esto implica localizar opiniones públicas, determinar a cuál y cómo se quiere llegar, para luego establecer un modelo de relación sostenible (Llorente, 2015).

Hace menos de 20 años, eran los medios de comunicación los intermediarios imprescindibles para difundir todo lo que acontecía en las organizaciones (Simón, 2016). La comunicación corporativa era unidireccional. Las organizaciones solo se dedicaban a emitir mensajes y casi nunca a escucharlos, ni a responderlos. Pero, el panorama ha cambiado. Las compañías están obligadas no solo a comunicar lo que hacen, sino a hacerlo de forma transparente, veraz y responsable, tras haber escuchado las necesidades e inquietudes de los diferentes grupos de interés (Tarrés, 2015). “Hoy los medios ya no tienen el monopolio de la comunicación. Dejaron de ser los amos de la conversación, quienes filtraban la información y construían cada día la imagen del mundo según sus intereses, conveniencias, ideales, valores o principios” (Stalman, 2014).

La épica actual de la comunicación consiste en ir construyendo historias que expliquen el mundo a través de otras historias de una persona, de una empresa o de una institución, creando así referencias sociales y liderazgos reputacionales (Llorente, 2015). Salazar y Prieto (2015) coinciden en que la comunicación corporativa hace referencia a la comunicación que se genera y difunde a públicos internos y externos. Además, a la que tiene como objetivo reforzar la imagen de la organización.

La comunicación corporativa se desarrolla en instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales, en base al intercambio de experiencias, conocimientos y emociones entre los agentes que la conforman. Crea universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyen al logro de objetivos estratégicos; consiguiendo rentabilidad, el fortalecimiento de su imagen y la definición de su identidad hacia la consolidación de una reputación positiva (Ulloa, Apolo y Villalobos, 2015).

Hay un antes y un después en las labores de comunicación en las organizaciones. Ahora no solo registran o canalizan lo que hace la compañía. Están para potenciar el valor de lo que ella ofrece, pero no de cualquier forma. La comunicación sabe hacerlo de una manera transparente, emotiva y creativa, porque entiende que los públicos son personas con una historia propia, que pueden halagar o juzgar cualquier política organizacional desde un simple dispositivo móvil, y que además, no les es indiferente conocer qué hace su marca preferida más allá de vender bienes o servicios.

Por eso, “la definición de comunicación corporativa responde a una estrategia de estiramiento conceptual. Incluye elementos y atributos del *marketing*, administración, *branding* y diseño, para que el profesional pueda responder a los retos y desafíos del mundo globalizado” (Ulloa, Apolo y Villalobos, 2015, p. 287). Sin embargo, no opera a costa de la identidad, cultura y actividades de la organización (Salazar y Prieto, 2015). La gestión de la comunicación corporativa sirve para que los públicos conozcan las características particulares de la organización y sus diferencias con la competencia. Por eso conviene planificarla desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga sea a partir de su forma de ser, misión y visión (Rodrich, 2012). Toda manifestación comunicativa de la organización debe partir de su propia identidad.

Cuando se trata de comunicar, las organizaciones tienen en sus manos la magnífica oportunidad de calar en sus públicos y conseguir de modo natural que respondan a los hábitos de consumo e identificación que desean. Esto significa lograr una buena imagen y reputación corporativa. La presente tesis apuesta por demostrar que en la consecución de tan ansiados atributos, la generación de contenidos estratégica tendría mucho que aportar.

b. Imagen y reputación: intangibles encargados a la comunicación

Dado que los *stakeholders* son quienes desarrollan actitudes favorables o no frente a la organización, “la imagen corporativa no puede ser entendida solo como la identidad visual constituida por un logotipo, colores o slogan. Más bien debe ser gestionada como el intangible que acompaña la razón de ser (identidad) de la institución, y que por más única e irrepetible que sea, no deja de lado el entorno actual competitivo y cambiante (Pasquel, Báez, Pauker y Apolo, 2016, p. 3).

La imagen corporativa es el resultado de un complejo proceso desarrollado en la mente del individuo, en el que intervienen una multitud de factores internos y externos a él. Es un proceso que se vuelve más complejo porque son múltiples los mensajes que el público puede recibir procedentes de la misma organización, de la competencia, del sector o del grupo de personas más o menos próximo que rodean al individuo (Llamas, 2007). “La comunicación corporativa tendrá por objetivo ofrecer una imagen atractiva de la organización para los grupos de interés” (Takaki, Bravo y Martínez, 2015, p. 28).

La imagen de una organización es un buen predictor del poder de atracción que esta ejerce sobre sus públicos internos y externos, actuales y potenciales. Además, es un indicador de su influencia sobre el incremento de las ventas, así como de la mejora de la satisfacción y del fortalecimiento de la lealtad del consumidor. Hoy nadie duda de la importancia estratégica que tiene el concepto de imagen en todas las organizaciones, tengan ánimos de lucro o no (Luque y Del Barrio, 2008).

Pero, cuando el público somete la imagen que tiene de una organización a una valoración, surge en este un nuevo concepto sobre ella: el de reputación. La misma que está asociada a la percepción que los individuos obtienen de la imagen que proyecta la organización y de su experiencia con el producto y/o servicio que ofrece. Por tanto, “gestionar, primero, la imagen es importante, pues una imagen corporativa positiva incrementará la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos” (Östberg, 2007, p. 47). Si lo ideal es que la imagen proyecte lo mejor posible la identidad de la organización, la reputación debería coincidir con la imagen que la organización quiere proyectar.

Para Mora (2015), el modo para alcanzar o perder la reputación es asimétrico. Puede esfumarse en un instante, pero nunca adquirirse en un plazo breve. Su creciente protagonismo se debe mucho a un cambio de mentalidad social que eleva los intangibles como creadores de valor muy por encima de los tangibles (Universidad de Navarra, 2015).

Las empresas están replanteando sus estrategias frente a una economía de servicios, donde la imagen y reputación pueden evaluarse económicamente. Por ello, la comunicación corporativa reclama su papel para gestionarlos estratégicamente, pues actúa decisivamente en la percepción que los individuos tienen sobre una organización. Permite poner en contacto a la organización con sus diferentes públicos con los que se relaciona y proyecta la personalidad de la organización, logrando que los consumidores la identifiquen con una serie de atributos deseados por ella (Llamas, 2007).

Por eso, incluso sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la imagen corporativa, las organizaciones no esperan a que los públicos elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influir positivamente en la formación de la imagen de la organización. Esto permite que la comunicación de la empresa sea un elemento altamente controlable, a diferencia de las informaciones del entorno (Capriotti, 1999). En comunicación corporativa, es mejor que la organización misma dé cuenta de lo que hace, a que otros lo hagan.

Sin embargo, la receta para alcanzar la reputación no está escrita. No existe un patrón que pueda aplicarse, puesto que cada empresa precisa de su propio y genuino tono de comunicación, de un matiz que la diferencia y de una huella que imprime su personalidad, incluso si se trata de organizaciones del mismo rubro. No es lo mismo que una tienda de ropa suba medio punto de aceptación a que lo haga una tabaquera. Hay una serie de exigencias que rodean los objetivos de la comunicación y que provienen, sobre todo, de un contexto marcado por las nuevas tecnologías.

c. Exigencias actuales de la comunicación corporativa

La primera de las exigencias de la comunicación corporativa es el tener que echar mano del *storytelling*. Es decir, comunicar en el entorno organizacional a través de una historia (Barker y Gower, 2010). Si los grandes relatos que han

marcado la historia humana contaban mitos que transmitían lecciones de las generaciones pasadas. El *storytelling*, por su parte, recorre el camino en sentido inverso: no cuenta la experiencia pasada, más bien traza conductas, guía emociones y establece engranajes narrativos para que los individuos se identifiquen con unos modelos. Por eso, la transmisión de conocimiento debe reformularse en un relato no lineal, sino emotivo, interesante y empático (Salmon, 2008).

En comunicación, las historias se pueden utilizar como un medio para motivar a la gente y crear un mensaje memorable que incluso lleve a tomar una acción (Gill, 2014). Por eso, aunque Jobs, Obama, Gates... sean productos virtuales para millones de personas que jamás alcanzarán a conocerlos, son personalidades ciertas. El relato de su hazaña no es propaganda, ni publicidad. Ninguno de ellos ha sido o es fenómeno efímero, sino una trama propia construida por un relato comunicacional que ha establecido una línea directa entre ellos y los grandes públicos (Llorente, 2015).

La exitosa compañía Pixar ha conseguido el éxito no solo por su capacidad para innovar en las animaciones de contenidos infantiles, sino por las historias que cuenta. Una de sus guionistas, Emma Coats, publicó en Twitter una lista de las 22 reglas de oro del *storytelling*, las cuales reflejan el modo de Pixar de construir historias, tramas, personajes y relaciones entre ellos. Sorribas (2015) traslada aquellas reglas de Pixar al mundo del relato corporativo (Ver Anexo 1). De lograrlo, se convertirían en una herramienta para construir historias distinguibles, emocionantes e inolvidables de proyectos, productos y servicios.

Estos relatos de nosotros mismos nos ayudarán a conseguir la adhesión de personas y grupos de interés que harán crecer nuestro proyecto: desde los clientes hasta los inversores; desde los empleados, hasta los prescriptores y líderes de opinión (Sorribas, 2015).

Además, Sorribas (2015) advierte que de nada sirve construir un potente relato corporativo para la organización, si no se corresponde con la realidad. Y al revés, tampoco funciona contar cosas que no guardan relación con lo que en verdad sucede. Un ejemplo general sería que una organización no podría mostrarse como una compañía de cosméticos comprometida con el medio ambiente si testea sus productos en animales. Esta coherencia necesaria será

explicada como uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de generar contenidos.

De las 22 reglas de Pixar aplicables al ámbito corporativo, 10 de ellas son perfectamente aplicables a la generación de contenidos en las organizaciones.

Regla inspirada en Pixar		Aplicación en la generación de contenidos de la comunicación corporativa
1	Regla N°1 Tus clientes te querrán más por tu modo de hacer las cosas que por tus éxitos.	No solo es bueno mostrar los galardones, sino también qué se va a hacer (o se hizo) con ellos.
2	Regla N° 2 Haz todo lo que puedas por ponerte en el lugar del “otro”: consumidor, accionistas, grupos de interés.	Es estratégico conocer, escuchar e involucrar al público.
3	Regla N° 4 No utilices letra pequeña, conceptos difusos o ampulosos.	Se debe comunicar, sobre todo, con transparencia.
4	Regla N° 5 Arriégate y trata de no ir por el mismo camino de los demás. Intenta distinguirte y hazte reconocible.	Lo ideal es innovar con recursos propios.
5	Regla N° 7. Tener un plan y una visión te puede ayudar muchísimo a seguir en los momentos de duda.	Plasmar y seguir unos principios permitirá la planificación estratégica.
6	Regla N° 8 En tu comunicación corporativa no te quedes a medias. No cuentes medias verdades: ve hasta el final. Sé transparente.	Es mejor que la organización misma cuente lo que hace, a que otros lo hagan.
7	Regla N° 9 Busca la inspiración en lo imposible. Piensa en lo que le faltaría al mundo si tú no estuvieras ahí. Y construye.	Aunque parezca una cobertura más, siempre hay algo nuevo que contar.

8	Regla N° 13 Tu organización tiene voz. Utilízala para decir lo que es justo y lo que no. No solo para vender, también para convencer.	La comunicación, más que vender, convence con ideas y modos de ser propios.
9	Regla N° 16 Darles motivos para que dejen de ser clientes y se conviertan en fans. Explícales cuál es el motivo genuino que te impulsa a actuar.	El público valora la transparencia y la oportunidad de hacerlos parte de la historia de la organización.
10	Regla N° 18 Ten bien claro de dónde vienes y a dónde vas. Y cuéntalo tal cual. No te inventes falsos orígenes no digas mentiras.	No es estratégico inventarse falsos orígenes ni decir mentiras.

Tabla 1: Diez reglas de Pixar aplicables al ámbito corporativo

Fuente: Elaboración propia

Para entender la segunda exigencia es necesario recordar, otra vez, que hace menos de 20 años, los gabinetes de comunicación enviaban vía fax sus comunicados a los medios de comunicación. Que luego el fax dio paso al correo electrónico y que así comenzaron a enviarse las primeras fotografías, videos y cortes de audio. También, que a principios del año 2000, irrumpió una nueva forma de comunicación no conocida hasta entonces: los blogs, wikis, *microblogs* y reglas de Pixar aplicables al ámbito corporativo redes sociales (Simón, 2016). Como se observa, internet provocó un cambio en la historia de la humanidad, en la relación marca-audiencia, audiencia-audiencia y audiencia-marca (Stalman, 2014).

Y si la comunicación tiene que ser parte integral e integrada de la compañía, lo será ahora más que nunca, que por efecto de las redes sociales se multiplican casi al infinito las posibilidades de que se hable de aquella. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de comunicación “uno a muchos” y “uno a uno”, permitiendo un nivel de adecuación de los mensajes a los públicos que hasta ahora resultaba inalcanzable por los medios tradicionales (Costa-Sánchez y Fontela, 2016). Las redes comienzan a ser la plataforma de comunicación más rápida y efectiva para llegar a los públicos objetivo y a la sociedad en general.

Sin embargo, antes que el número de seguidores, Sánchez (2012) opina, es más importante la cantidad de gente que se interesa por el contenido compartido. Por eso, lo ideal es publicar contenido interesante que genere debate, que empuje a la gente a participar y, si se puede, que les cree el hábito o la necesidad de entrar al espacio de la organización para ver qué se publica. Si lo que se busca es aportar valor a la organización y convertirse en referencia de un campo, el reto de la comunicación es publicar contenido de calidad en función de los intereses de la organización. Entonces, inmediatamente, llegarán los seguidores.

Es importante añadir que para conseguir ese objetivo, las organizaciones no necesitan estar presentes en todas las redes sociales, sino que deben centrar sus esfuerzos en aquellas en las que esté presente el sector de la población al que se quieren dirigir (Salazar y Prieto, 2015). Cada red tiene su público y la empresa debe conocer cuáles son las características del público al que desea llegar y en qué redes se encuentra. A partir de ahí, el mensaje debe adaptarse con contenidos de interés, de lo contrario dicha dejadez podría perjudicar la reputación corporativa (Costa-Sánchez y Fontela, 2016).

La última exigencia a considerarse también se relaciona con el uso del internet. Implica conocer la figura de un nuevo receptor y saber adaptar las estrategias a su perfil. Se trata de un sujeto que a la vez es emisor porque genera, edita y comparte mensajes. Es alguien que ha dejado de ser solo consumidor de contenidos para ser también quien los crea, edita y distribuye en su comunidad y en función de sus gustos e intereses (Salazar y Prieto, 2015). El desafío de la comunicación consiste en propiciar la mejor experiencia en aquella cocreación, para superar la desconfianza generada por mensajes corporativos asociados únicamente a reforzar la imagen, y muchas veces, percibidos bajo sospecha por los públicos.

“El proceso de comunicación se centra en el receptor, pues es quien finalmente interpreta el significado del mensaje” (Celis y García, 2014, p. 52). Por eso, las instituciones y empresas deben reorganizar su estrategia de comunicación en función de sus clientes, de sus necesidades y expectativas, y tener en cuenta que hoy los receptores son al mismo tiempo emisores de mensajes multidireccionales (Salazar y Prieto, 2015). La consecuencia favorable es que la empresa que se involucra con la sociedad, en colaboración de sus públicos, gana credibilidad y reputación (Villagra, López y Monfort, 2015); y que la capacidad de la empresa para influir en el proceso de formación de su imagen queda

controlada por sus comunicaciones (Llamas, 2007); como dice Capriotti (1999), la comunicación corporativa resulta ser todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

Internet, junto al posterior desarrollo de las redes sociales, obliga a las compañías a ser más transparentes y próximas a sus *stakeholders*. Joaquín Mouriz, director de Marca, Comunicación y Publicidad de Cetelem España, considera que “saber reconducir las estrategias de comunicación de las empresas a un escenario multidireccional donde se ha perdido el control de la información ha supuesto, sin duda, un antes y un después en la comunicación como profesión” (Anuario de la Comunicación 2015, 2015b, p. 54). En ese sentido, es crucial que las empresas definan estrategias de comunicación integradas a nivel digital y que sean capaces de generar contenidos relevantes para captar la atención de un consumidor cada vez más saturado por los mensajes publicitarios.

Para resumir este primer apartado, vale la pena quedarnos con dos ideas. La primera es que la forma de hacer comunicación en las empresas ha cambiado. No se puede pensar en una estrategia dando la espalda a los nuevos modos de ser que ha generado el uso de las tecnologías e internet. La segunda es que, sin embargo, ninguna tecnología va a cambiar el modo de hacer comunicación, una necesidad de las organizaciones que no solo exige tener canales, sino un preparación profesional para llegar a conectar los verdaderos protagonistas de la relación comercial: los públicos, personas que se conectan entre sí, a través de historias, y que esperan conectar de la misma manera con sus marcas preferidas.

2. La generación de contenidos en la comunicación corporativa

“La sociedad ha evolucionado tanto y los consumidores se han vuelto tan expertos que ya no confían en el mensaje de frases bonitas; ahora reclaman que les expliquen realidades y quieren comprobarlas” (Llorente, 2015, p. 47). Por eso, los expertos coinciden en que los contenidos corporativos deben ser un aporte para los públicos, más que limitarse a hablar bien del producto o servicio. Esto ayudaría a mantener la diferenciación y a potenciar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

En este apartado se describirán los objetivos a los que deben apuntar las organizaciones en la generación de sus contenidos, además dos aspectos a tener en cuenta a la hora de generarlos. El primero es la coherencia entre lo que la compañía es, hace y dice. El segundo es el público, a quienes se debe llegar

atendiendo a los aspectos temáticos de su interés y a su forma de consumir contenidos.

a. Los contenidos corporativos: más que informar, crear valor

Los contenidos corporativos convencionales se refieren, sobre todo, a nombramientos, incorporaciones, modelos organizativos, publicación de memorias corporativas, entre otros. Para que la comunicación genere valor a las organizaciones, dicen Villagra, López y Monfort (2015), lo que se comunique debe ser un aporte para los públicos y consumidores, evitar el autobombo y el *spam*. Además, atender a los aspectos temáticos que interesen al público al que se dirigen, y ser contado con pasión e imaginación.

Según Llorente (2015), cada persona y compañía tienen un relato, un texto, un perfil; es decir, atributos determinados, concretos y propios que vale la pena transmitir en los espacios de opinión pública que le reconozcan valor y estima. Explica que el ciudadano del siglo XXI no reclama mensajes, sino relatos que transmitan valores, sentimientos, experiencias.

Quizá este sea el desafío más grande de los gestores de la comunicación: no son empaquetadores de grandes almacenes a los que no preocupa el producto que envuelven. Son los inspectores de la mercancía que prescriben: de qué manera puede y debe venderse el conocimiento en una sociedad como la actual, alertada y reactiva ante tanto engaño y ocultación; y donde se impone la transparencia, que es la quintaesencia de la comunicación. Esa comunicación fiable que envía flujos de certeza a la sociedad constituye un desafío para los que nos dedicamos a gestionar la reputación (Llorente, 2015, pp. 25-26).

El mensaje corporativo, para Capriotti (1999), tendrá que ser lo suficientemente amplio como para poder globalizar la comunicación de la empresa, y a la vez ser lo suficientemente concreto para poder adaptarse y llegar a cada uno de los públicos de la compañía. Sin duda, los mensajes establecidos para cada público se establecerán en función del perfil de identidad corporativa específico y determinado para cada público. Sin embargo, no se debe olvidar que las decisiones de los públicos se basan en percepciones y experiencias, así que en el diseño de los mensajes corporativos se debe tener en cuenta que las personas

tienen ideas, conocimientos, emociones y experiencias que influyen en la interpretación de los mensajes que reciben de la organización (Manucci, 2008).

Pero, “las corporaciones no pueden intentar comunicar algo que no realizan en la práctica, eso no funciona. Es falso y se termina notando con un precio muy caro a pagar” (Cortés, 2015, p. 48). Por eso, la primera fase del proceso de formación de la reputación requiere coherencia interna entre lo que se es, se hace y se dice (Mora, 2015). Sin embargo, ahí radica el principal problema, porque las marcas no siempre son capaces de conectar con los públicos y no son coherentes con su promesa de valor (Villagra, López y Monfort, 2015).

Es difícil olvidar que Coca Cola vende felicidad y que Toyota vende seguridad. Por el contrario, es fácil detectar cualquier comunicación de ambos que vaya en contra de dichos conceptos. Para finalizar, otro ejemplo: si un centro educativo caracterizado por ir en pro de la construcción de una legitimidad social presenta enunciados sancionadores, recibirá duras críticas en forma de multas, inspecciones, revocación de licencias, ayudas económicas, y hasta pedidos de clausura (Cannata, 2014). Un mensaje corporativo no solo es el que lleva la firma de la organización, es el que transmite sus valores; es coherente con lo que comunica y realiza.

b. La generación de contenidos en la comunicación corporativa

La acción comunicativa de una organización está compuesta por el conjunto de actividades de comunicación que elabora consciente y voluntariamente para transmitir un mensaje en conjunto. Según Capriotti (1999), las organizaciones, una vez de haber determinado los públicos y los objetivos de comunicación, deberán establecer cuál es el enfoque que se le dará a la comunicación. Para este autor, el mensaje corporativo estaría formado por el concepto comunicativo, que es la idea central que la organización quiere transmitir a sus públicos, en otras palabras el “qué” se va a comunicar.

Además, estaría constituido por el estilo comunicativo, que se refiere a la forma global de expresar el concepto comunicativo. Es decir, el “cómo” se va a decir, la forma de presentar los mensajes a los públicos. Aquello lleva implícito la personalidad de la organización. Por ejemplo, los contenidos noticiosos de la web de Red Bull tienen un sello distintivo que la identifica como una empresa que

adopta una actitud libre, arriesgada e independiente (Ver Anexo 2); y los de Mercedes Benz, como exclusiva (Ver Anexo 3).

Una gestión cuidadosa de los mensajes que emanan de la organización es fundamental para la construcción de una imagen corporativa atractiva y para minimizar la probabilidad de mensajes contradictorios. Esto es importante en la medida que lo que una empresa comunica influye en cómo es percibida por los diferentes grupos de interés (Takaki, Bravo y Martínez, 2015). Además, porque el relato corporativo ayudaría a consolidar el sentido de pertenencia y a mantener la diferenciación (Mora, 2015).

Como se ha señalado en el apartado anterior, “las compañías del futuro no se van a distinguir por envolver en papel más o menos bonito sus mensajes, sino por poner bajo los focos lo que son y por conectarlo con los intereses, necesidades y aspiraciones de los ciudadanos” (Llorente, 2015, p. 46). El propósito es conectar con los públicos a través de valores y relaciones para que se conviertan en recomendación, apoyo y, desde un punto de vista comercial, en intención de compra (Villagra, López y Monfort, 2015).

Hoy la comunicación de las marcas se debe fundamentar en la influencia que los públicos tienen para difundir su identidad y propósito mediante la cocreación y construcción de la marca. Así, una estrategia adecuada es generar contenidos relevantes para los consumidores, ya que, como también se ha indicado, los medios digitales incrementan la participación de los públicos. De este modo, las marcas tienen un gran potencial para construir una relación auténtica y duradera (Villagra, López y Monfort, 2015). Sin embargo, no todo vale en términos de contenidos (Costa-Sánchez y Fontela, 2016). Es preciso añadir que cada público tiene sus propios medios y formas de consumirlos.

Es indiscutible que hoy, “para sobrevivir en su entorno, todas las organizaciones necesitan comunicarse” (Salazar y Prieto, 2015, p. 12). Pero comunicar solo los atributos del bien o producto, se queda corto, pues tarde o temprano terminará siendo el mismo discurso que usa la competencia para vender el mismo producto. Se trata de ser útil a la hora de solucionar un problema, una duda, una curiosidad en relación al producto que se ofrece. Se trata de tener voz, una opinión, no para todo, pero sí para temas que involucren la filosofía de la empresa.

c. Los contenidos corporativos según los públicos

Si la comunicación, como dice Mora (2011), no es principalmente lo que el emisor explica, sino lo que el destinatario entiende, generar contenidos implica pensar, como se acaba de señalar, además de los objetivos de comunicación, en los públicos. Se considera como público a cualquier grupo de personas que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, y además, a los que ejercen un impacto sobre ella (Kotler y Armstrong, 2001).

Una organización puede identificar a los destinatarios posibles de las acciones de comunicación teniendo en cuenta, por ejemplo, su influencia y capacidad para afectar a los objetivos y resultados de la organización. Estas características permitirán a la empresa establecer una jerarquización de estos colectivos y analizar las posibilidades estructurales de relación con los mismos (Jiménez y Rodríguez, 2007). Por eso es importante conocer al público, analizar sus opiniones, actitudes y preocupaciones, para transmitir mejor y de una manera más efectiva el mensaje (Caldevilla, 2007).

En este apartado se desarrollarán dos formas de mirarlos. Una primera clasificación explica que el modo en que los públicos consumen y producen información da lugar a unos modos de ser: los orales, los escribales y los electronales. Esta propuesta de Biondi, Miró Quesada y Zapata (2010) se fundamenta en que cada tecnología de la información ha creado un modo de ser singular y un modo específico de organización social. En ese sentido, si ayer la palabra hablada configuró el sistema cultural de la oralidad y la palabra escrita, el sistema cultural de la escribabilidad, hoy el mundo de los ordenadores ha empezado a codificar el sistema cultural de la electronalidad.

Los autores demuestran que una mirada a los mensajes que producen los usuarios dan luces de que tecnologías comunicativas no son simples instrumentos de aceleración de procesos, sino que cada tecnología comunicativa activa un mecanismo determinado de producción/consumo de mensajes, ya que estos mecanismos generan que los comportamientos individuales y sociales sean distintos” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010).

Así, al asomarse a las pantallas de las computadoras se encuentran mensajes como:

*Hoy nos qdamos hasta las 5 y un mnton d gnt tb ps
no tenias q constarme
jelou como tas / io bien :) alucina y tu q tal / tb bn
mira men vienes y aki komemos algo ps pa q no thaces*

[...] No es cierto, por lo tanto, que los jóvenes no lean en el mundo electrónico. Lo que sí es cierto es que están construyendo un nuevo tipo de escritura, (y de lectura), que no responde ya a la voz ajena de la autoridad establecida y consagrada, sino a sus propias necesidades de comunicación.
(Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, pp. 34-36).

“El gran cambio que revela el habla electrónica es que niños y jóvenes han dejado de ser simples consumidores de signos ajenos (como lo eran la mayoría de las personas en el mundo escribal) para convertirse en productores. Al parecer, nunca más las nuevas generaciones aceptarán discursos (y aun productos) de terceros sin intervenir en su construcción” (Biondi, Miró Quesada y Zapata, 2010, p. 36).

Una segunda clasificación de públicos, la más clásica dentro del mundo de la comunicación corporativa, permite mirarlos según estén involucrados con el funcionamiento interno de la empresa. La investigación de Míguez (2010) los diferencia entre públicos internos y externos. Las relaciones internas tratan con públicos relacionados o involucrados con el funcionamiento interno, como los empleados, familias de los empleados y voluntarios. Las relaciones con públicos externos a la organización (vecinos, consumidores, expertos en temas de medio ambiente, inversionistas) son responsabilidad de las relaciones externas.

Otros teóricos van más allá y añaden un número de categorías dentro de esa misma clasificación combinando criterios distintos. Por un lado estarían los públicos internos, externos o mixtos, atendiendo a unos criterios de pertenencia o proximidad a la organización; por otro lado, los públicos especiales podrían contraponerse a los públicos normales; y, por otro, los públicos potenciales a los reales. Sin embargo, más allá de las clasificaciones, lo importante es que la imagen que tengan los públicos esté estrechamente fusionada y sea auténtica con la que la organización quiere proyectar.

La presente investigación tomará la clasificación que distingue entre públicos internos y externos. Pues, el vínculo funcional con los empleados es

crítico para una organización, porque ellos proporcionan su mano de obra y su experiencia y si son productivos, la organización también lo será (Caldevilla, 2007). Si los empleados se sienten cómodos con su empresa, esa actitud positiva se propaga a los públicos externos (Kotler y Armstrong, 2011). Esta forma de mirar los públicos es interesante cuando la organización quiere una respuesta específica de un público determinado, atendiendo sus características particulares, por ejemplo, las autoridades de la comunidad donde opera. En esa ocasión diseñará una oferta atractiva teniendo en cuenta los intereses de ese público.

El antes y después en las actividades de comunicación en las organizaciones es el resultado de otro: su capacidad de generar valor intangible en sus públicos, factor que la sociedad actual reconoce como importante y necesario para identificarse con una organización. En términos de rentabilidad, ese valor intangible se materializa en las cuentas de resultados, al ser la comunicación una herramienta eficaz para promover la diferenciación, el posicionamiento y la cercanía con la marca.

Incluso sabiendo que hay factores externos a la organización que influyen en la percepción de los públicos y en el modelo de negocio, la comunicación tiene la capacidad de actuar para influir positivamente en ellos, y para eso debe estar alineada con los objetivos globales de la organización. Tener el control de toda la actividad comunicativa implica tener en cuenta que no todos los contenidos son estratégicamente publicables. Que lo que se comunica debe ser coherente con lo que es y practica la organización, y que los consumidores hoy no se conforman con mensajes que solo hablen bien de la empresa, más bien demandan contenidos útiles, que incluso los involucren en su producción.

CAPÍTULO II

LAS UNIVERSIDADES: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y VALORACIÓN DE SU CALIDAD

1. Los retos actuales de las universidades

La universidad es una de las instituciones más longevas que existe. Ha acompañado el desarrollo de la humanidad prácticamente durante los últimos mil años; y contrariamente a la idea que se tiene de las universidades como reservorios de la tradición, estas instituciones surgen como un signo de cambio, lo cual la compromete a asumir una nueva misión congruente con las grandes innovaciones de estos tiempos (Corrales, 2007).

Desde siempre, las universidades han sido un tema de preocupación y polémica. Además de su importancia por su función docente e investigadora, han sido escenario de batallas de ideas e influencias a lo largo de la historia. En este apartado se desarrollará la misión de las universidades, los objetivos a los que está llamada a cumplir desde su creación hasta la actualidad, donde existe un escenario influenciado por los cambios sociales, la tecnología y el internet. Además, se expondrá ideas sobre el prestigio que debe cuidar, sobre todo, por ser fuente de conocimiento. Desde ya se puede adelantar que esta institución milenaria se caracteriza por ser un lugar de encuentro de soluciones.

a. Las universidades del siglo XXI

Las universidades nacieron en el siglo XII. Hasta el siglo XVIII su función fue solo la de docente, pues la investigación caminaba a través de compromisos personales y de determinadas sociedades científicas. Luego amplió su papel hasta forjarse como una institución investigadora. Este proceso se inició en Alemania. Aunque todavía se discute si fue en la Universidad de Göttingen, creada en 1737, o en la de Berlín que nació en 1809 (Barro, 2013).

Las universidades surgieron en la Baja Edad Media para plantear y resolver uno de los problemas de entonces: el tránsito de la organización feudal a la vida urbana, promoviendo el equilibrio entre la Iglesia y las nacientes instituciones civiles. Aportaron los pensadores necesarios para la solución de cuestiones filosóficas y teológicas que afrontaba el dogma religioso en un periodo de desestabilización causado por las luchas de poder entre el imperio y la Iglesia, entre la economía monetaria y la prohibición eclesiástica de la usura y, más tarde, entre el reconocimiento y la condenación de los movimientos de reforma. La educación universitaria aportó, entonces, la fórmula para el encuentro de soluciones (Corrales, 2007).

Naval (2015) destaca la continua referencia a la función social de la universidad, unida a su cometido de promover, generar y difundir conocimiento, mediante investigación y el fomento de la interdisciplinariedad. Gómez (1998), por su parte, opina que, en la actualidad, el centro de gravedad de la enseñanza universitaria es la formación de profesionales y especialistas, situación que tropieza con el pensamiento tradicional europeo sobre la universidad:

“Muchos pensadores consideran que la misión y esencia de la institución universitaria no se encuentra en la formación de profesionales, sino en otra parte: para Newman, en la educación liberal; para la universidad alemana, en la ciencia; para Ortega y Gasset, en la cultura” (Gómez, 1998, p. 263).

La universidad viene siendo uno de los temas más debatidos en todo el mundo, su interés es general y no exclusivo de quienes pertenecen a la institución (Gómez, 1998). Y aunque eso ha generado que sean múltiples los objetivos que debe perseguir, hoy sigue teniendo un papel importante en la sociedad. Está llamada a responder a muchas expectativas, desde una perspectiva social y cultural, para la generación de conocimiento y el desarrollo general.

El desarrollo tecnológico también ha tocado el funcionamiento de las universidades y permanentemente hace obsoletas algunas formas de trabajar, exigiendo adaptarse a nuevas técnicas y capacidades. Esto enfatiza, por ejemplo, la necesidad de la educación continua, rompiendo con la idea de que hay un tiempo para estudiar y otro para trabajar. Entonces, aportar constructivamente a tal sistema es uno de los grandes retos de la educación superior en el siglo XXI en

todo el mundo. Se trata de prolongar la educación durante toda la vida (Mayorga, 1999).

El uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha dispuesto de un espacio común de enseñanza superior, acondicionando infraestructuras para la innovación de los servicios académicos. Por ejemplo, *intranets*, redes inalámbricas y catálogos de recursos electrónicos. Además ha facilitado las políticas de innovación docente, mediante adquisiciones de campus virtuales para la oferta de asignaturas, que facilitan, entre otras cosas, la homologación de títulos y la movilidad de los estudiantes internacionales a través de plataformas virtuales (Lara, 2005).

Ya decía Mayorga (1999) que mientras las universidades hagan bien aquello que constituye su misión fundamental: realizar las funciones especializadas del conocimiento y la cultura de una sociedad, seguirán existiendo. “La universidad es la institución social a la que se le ha encargado el cultivo del conocimiento en el más alto nivel. Es empresa, no reducida al plano económico, sino como noble tarea emprendida por los caballeros medievales” (Castillo, 2004, p.5).

Y aunque la tecnología ocasione que haya menos libros en papel y que las aulas virtuales sustituyan a las de ladrillo y cemento, sus funciones esenciales seguirán siendo las mismas. Las instituciones universitarias tendrán que seguir velando por la calidad de su oferta académica para seguir impactando en la capacidad competitiva del país y permitir la inserción exitosa de sus alumnos al mercado laboral (Rodríguez-Ponce, 2009), los mismos que antes de elegir una de ellas observarán una serie de atributos. Entre ellos su imagen y reputación, procesos que la comunicación sabe gestionar.

b. La imagen y reputación de las universidades

Como dicen Takaki, Bravo y Martínez (2015), toda institución universitaria, como organización que es, posee una marca corporativa que debe gestionar, alimentar y preservar (Mora, 2015). Según Arpan, Raney y Zivnuska (2013), al evaluar la imagen de una universidad se incluyen múltiples factores como un nombre reconocido, profesores, relaciones sociales, deportistas y, aunque en menor medida, el entorno físico de la universidad.

Más aún, los alumnos tienen en cuenta el valor percibido al entrar en el mercado laboral, el perfil de sus estudiantes y las características del programa de estudios. Los estudiantes valoran la excelencia académica, el apoyo, la oferta de títulos y la infraestructura (Takaki, Bravo y Martínez, 2015). Por su parte, el personal docente e investigador aprecia la presencia institucional, la oferta cultural, la óptima gestión de procesos administrativos, el esfuerzo por la inserción laboral de sus graduados y la oferta de cursos de formación continua (Luque y Del Barrio, 2008).

Son muy diversos los grupos de personas interesados en la universidad. Se encuentran los estudiantes y los empleados (profesores, investigadores, personal de administración y servicios, juntas de gobierno de los centros y directivos); y fuera de ella: los futuros estudiantes, familias, políticos encargados de la educación, agentes públicos, instituciones financiadoras, empleadores y la sociedad en general. Cada uno de estos públicos se fija en la calidad del ámbito de su interés (Lostao, 2015). Los gobiernos se preocupan por si las universidades de sus países se sitúan o no en puestos destacados de los *rankings* internacionales de reputación. Los académicos utilizan esas posiciones como indicio de calidad. Los profesores, por su parte, aspiran a desempeñar su trabajo en las instituciones con más reputación (Naval, 2015).

La imagen tendrá un impacto en la disposición de un estudiante para aplicar a una institución, en la de alguien que considere hacer una donación, o en la de una compañía para seleccionar un centro para contratar investigación y desarrollo. Y es que los distintos públicos de las universidades dibujan conclusiones sobre una imagen general de la institución desde las impresiones que tienen acerca de las fortalezas y debilidades de la oferta de la institución frente a otras. Esos conceptos se forman a partir del boca oído, experiencias pasadas y actividades de *marketing* de la institución (Takaki, Bravo y Martínez, 2015).

Al mejorar la imagen se va a producir un incremento en el orgullo de pertenencia a la institución entre sus públicos internos y externos de las universidades, lo que generará a su vez otras ganancias colaterales como la mejora del clima laboral, la disminución de los conflictos institucionales, el incremento de la satisfacción de los estudiantes, o la tan deseada comunicación boca-oído. Una imagen favorable, además, va a facilitar la obtención de fondos privados y contribuirá a la estabilidad institucional ante situaciones de crisis (Luque y Del Barrio, 2008).

La gestión de la imagen corporativa permite a las universidades coordinar sus manifestaciones y presentarse en todas ellas de la misma manera. La institución deberá transmitir una idea de lo que es, tratando que resulte atractiva para todos los grupos de interés como alumnos, profesores o sociedad en general. En ese sentido, la generación de contenidos será una herramienta de las universidades para presentar información sobre su imagen. Una buena gestión permitirá transmitir los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, el mensaje que ha de transmitir una institución a través de sus comunicaciones ha de ser claro y consistente en cada uno de los canales y grupos de interés a los que se dirige. En los últimos años, las TIC han ayudado. Han permitido a las universidades establecer una comunicación más cercana con todos sus públicos a través de canales como YouTube, blogs o sus sitios webs corporativos (Takaki, Bravo y Martínez, 2015).

Adicionalmente, si existe una institución que depende en gran medida de su reputación para prosperar y no estancarse en el pasado es sin duda la universidad del siglo XXI (Luque y Del Barrio, 2008). Si es considerada un motor para el desarrollo económico y progreso social, no es de extrañar que uno de los pilares sobre los que se asienta su aceptación como institución social, educativa y generadora de conocimiento sea la reputación (Sadlak, 2015). Las universidades que tienen buena reputación atraen a estudiantes cualificados e interesados, que a su vez alientan a los demás y que años después orientan a sus propios hijos hacia las mismas universidades o similares (Haldane, 2015). Pues, como se ha dicho, la reputación es fruto de la imagen que posee un individuo sobre la organización, sumada a la valoración de su experiencia.

La imagen y reputación son procesos que se generan en la mente de cada individuo. Gran parte de su formación escapa de las manos de cualquier agente externo, pero otra gran parte queda en manos de la comunicación. Gestionar la imagen y reputación de las universidades se vuelve indispensable, porque a pesar de tener una noble misión, como organización están llamadas, entre otros objetivos, a captar los mejores alumnos, a crecer en infraestructura, a valorar económicamente a sus profesores y a invertir en investigación. Todo ello en un ambiente de competencia internacional, marcado por las nuevas tecnologías y la coyuntura propia del país donde se instalan.

c. Las universidades como fuente de contenidos

Desde su creación en Europa, en el siglo XII, las universidades han hecho fundamentalmente lo mismo: preservar, crear y transmitir conocimientos y cultura. Son instituciones de acervo, en el sentido de que son depositarias de los saberes y de los valores universales. Son fábricas del intelecto, producen ideas, información, teorías, técnicas. Son crisol donde se mezclan y se forjan las influencias de su medio y de su tiempo (Mayorga, 1999).

Para dar cuenta del potencial informativo de las universidades, Simón (2016) cita a Ferrer, una investigadora de la Universidad de los Andes, quien compara una universidad con una mina de oro por la cantidad de información valiosa que guarda esperando ser explotada y mostrada a la colectividad. De ser así, la cantera es de donde se extrae el más valioso material informativo universitario y los periodistas de las oficinas de prensa son los mineros que llevan al resto del colectivo tan preciado tesoro periodístico.

Al mirar a la universidad como proveedora de contenidos, Sáenz de Miera (2002) considera que las universidades están involucradas en tres funciones: producción, programación y distribución. Así, las universidades, pero más concretamente sus profesores, producen conocimiento con el estudio y la creación. Esta creación de contenidos, convenientemente estructurada, da lugar a un programa o plan de estudios en el que se plasma, de forma ordenada y sistemática, un conjunto de contenidos que a su vez dan lugar a un currículo concreto. Los programas, una vez diseñados, se distribuyen a los alumnos en forma de lecciones en las aulas, en los libros, en artículos, videos o cualquier otro soporte, a públicos externos o internos.

Por ello, un tema importante será la calidad de la información que se emita para enviar a los medios. Titulares como “El rector inaugura tal instalación...” o “El decano inaugura tal congreso...” serían imposible de publicar en medios de tirada nacional. Ahí los responsables de comunicación tienen que agudizar el ingenio, para hacer atractiva la noticia y extraer lo verdaderamente importante de la información para conseguir atraer la atención de los medios. Y en ese sentido, un punto fuerte será el prestigio que suelen tener como instituciones. Una información proveniente de una universidad cuenta, de momento, con una mayor solvencia que si proviene de otras instancias gubernamentales (Simón, 2016).

Como se observa, las funciones de las universidades de ser depositarias del conocimiento puro y de trabajar en la búsqueda de la verdad (Renaut, 2005) son atractivas para la comunicación. Al considerar la data generada como noticia, ayudará a posicionar y diferenciar a las universidades. Y si se ofrece más datos, además de los informativos se atraerá más fácilmente a los públicos. Por ejemplo, comunicar que se construyó un móvil para personas con habilidades especiales y contar cómo podría ser la vida de un paciente que lo usaría o mostrar cifras de cuánto costaría producir una docena de ellos, ayudaría a posicionar a la universidad como puntera en investigación, y llamaría la atención de instituciones de salud, pacientes, inversionistas, autoridades, entre otros.

2. Criterios para la valoración de la calidad universitaria

Durante mucho tiempo la calidad de las universidades ha sido evaluada por una reputación que carecía de datos para ser respaldada. Desde los años noventa, con el crecimiento del mercado internacional de la educación superior, en muchos países surgieron encuestas para evaluar a las universidades (Marope, Wells y Hazelkorn, 2013). A partir de ahí, los *rankings* se han convertido en una parte ineludible de la reputación e imagen de marca de las universidades. Y aunque puede que algunas autoridades universitarias sean escépticas acerca de estos listados, todas están conscientes de su importancia. “Es correcto decir que la universidad que no preste atención a cómo se construyen estas tablas es tonta”, dice el jefe de admisiones de la Universidad de Oxford, Mike Nicholson (Coughlan, 2014).

En este apartado no se pretende realizar un análisis científico de las metodologías y procedimientos empleados en la elaboración de *rankings* universitarios, sino observar qué objetivos deben cumplir las universidades para figurar en los primeros puestos, y en cuáles de ellos la comunicación corporativa puede aportar. Y al ser una institución que no vive de espaldas a la sociedad donde opera, también mirará el nuevo marco en el que mueven las universidades peruanas gracias a la nueva Ley Universitaria que entró en vigencia recientemente en el 2014. Por último, sin olvidar que las universidades como organización cuentan con una identidad que dirige de modo particular su modo de ser, se desarrollará algunas ideas sobre la identidad corporativa en las universidades.

a. Los *rankings* y sus criterios para medir la calidad de las universidades

En el mundo universitario, el fenómeno de los *rankings* se ha instalado definitivamente. Su efecto ya se hace notar en la política universitaria. A pesar de

las simplificaciones que involucran y de los defectos metodológicos que se le puedan atribuir, los *rankings* atraen y resultan útiles al sistema universitario (Grau, León y Moliner, 2013). Las universidades con una buena posición en los *rankings* podrían atraer más a sus públicos objetivos, como estudiantes, personal e inversionistas para la investigación.

Para Sowter, jefe de investigación de QS World University Rankings, el efecto general de una década de *rankings* ha sido positivo, pues ha hecho que las universidades se examinen con más detalle a sí mismas para averiguar cómo se comparan con sus rivales (Coughlan, 2014). “Desde el lado de los estudiantes, el objetivo de QS World University Rankings, por ejemplo, es ayudarlos a que tomen decisiones conscientes sobre dónde realizar sus estudios y proveer un mecanismo de evaluación comparativo de sistemas de educación superior de todo el mundo” (Bohórquez, 2016).

Los *rankings* tienen un atractivo innegable (Grau, León y Moliner, 2013), y su influencia es indiscutible (Coughlan, 2014). El efecto de estas listas se observa en la toma de decisiones en materia universitaria, a todos los niveles: decisión de la elección de una universidad por parte de estudiantes, investigadores o profesores; elaboración de políticas científicas en la universidad o por parte de la administración, entre otros. Y aunque siempre serán un instrumento poco refinado, el hecho de que la gente está discutiendo el asunto es un incentivo para el cambio, admite Sowter (Coughlan, 2014).

Hoy hay *rankings* en todas partes del mundo. Y aunque hay preocupaciones sobre su uso como herramienta para medir la calidad de una universidad, muchos líderes institucionales y encargados de la formulación de políticas dependen a menudo de ellos para informar sobre el tema (Marope, Wells y Hazelkorn, 2013). En este apartado se describirán cuatro de los más conocidos: el QS University Ranking 2016-2017, el Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2016, el World University Rankings 2015-2016 y el América Economía Perú 2016.

El QS University Ranking 2016- 2017 es muy específico y exigente para filtrar a las universidades en términos de reputación, tanto en su desempeño como institución académica, como en su función de organización empleadora. Ambos criterios le otorgan casi la mitad del puntaje. En segundo lugar, le importa mucho la investigación que realizan las universidades, y no solo el número, sino la

calidad, pues el criterio que tiene en cuenta es las veces que dichos trabajos se citan en otros. Por último, reconoce a las universidades como agentes que operan en un escenario global al considerar que en ellas debe haber un alto grado de participación y colaboración de docentes y alumnos de distintas nacionalidades.

QS University Ranking 2016	
Criterio	Puntaje
Reputación académica	40%
Reputación como empleador	10%
Número de alumnos por profesor	20%
Investigaciones citadas	20%
Número de docentes internacionales	5%
Número de estudiantes internacionales	5%
	100%

Tabla 2: El QS University Ranking 2016

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2016, elaborado por Shanghai Ranking Consultancy, valora más los criterios relacionados con la investigación. El 90% de su puntaje está relacionado con los trabajos de investigación generados por sus profesores y alumnos, y premiados por prestigiosas autoridades en el tema. En ese sentido, “aquellas universidades que destaquen en ciencia y medicina tendrán valores más altos para los indicadores relativos a la calidad del profesorado y a la productividad científica” (Gómez, 2012). Sin embargo, no solo interesa la calidad, sino la cantidad. Bajo esa mirada, las universidades grandes tendrán los puntajes más altos.

Shanghai Academic Ranking of World Universities 2016	
Criterio	Puntaje
Alumnos ganadores del Premio Nobel y de la Medalla Fields	10%
Profesores ganadores del Premio Nobel y de la Medalla Fields	20%
Investigaciones citadas	20%
Artículos publicados en Nature and Sciences	20%
Artículos indexados en Science Citation Index y Social Science Citation Index	20%
Rendimiento académico. Producción per cápita de la institución	10%
	100%

Tabla 3: El Shanghai Academic Ranking of World Universities 2016
Fuente: Elaboración propia

Para el Times Higher Education World University Rankings 2016-2017, la investigación de calidad también es un atributo muy apreciado. Más de la mitad de su puntaje es para los resultados que trae consigo investigar. (El segundo y tercer criterio suman 60%). Los criterios que le siguen valoran la actividad docente y la perspectiva internacional.

Times Higher Education World University Rankings 2016-2017	
Criterio	Puntaje
Docencia (Entorno de aprendizaje)	30%
Investigación (Volumen, ingresos y/o reputación)	30%
Investigaciones citadas	30%
Perspectiva internacional (Empleados, estudiantes, investigaciones)	7.5%
Aporte de conocimiento a la industria	2.5%
	100%

Tabla 4: El Times Higher Education World University Rankings 2016-2017
Fuente: Elaboración propia

El *ranking* América Economía Perú 2016, por su parte, califica a las universidades, en primer lugar, según la calidad de sus profesores y la investigación e innovación que se produce en ellas. En segundo lugar, apuesta por la tasa de empleabilidad y el reconocimiento de sus egresados. Sin embargo, al ser un estudio de alcance nacional específico, el resto de sus criterios se circunscriben

a la coyuntura del Perú. Por ejemplo, uno de sus criterios exige a las universidades estar acreditadas, es decir cumplir con todos los estándares que exige la nueva Ley Universitaria en Perú, los mismos que se desarrollarán en el siguiente apartado. Por su parte, el criterio de inclusión se refiere a las opciones de becas para los estudiantes, así como la diversidad de sus alumnos y sus colegios de procedencia (América Economía: Las 10 mejores universidades del país, 2015).

Ranking América Economía Perú 2016	
Criterio	Puntaje
Calidad docente	25%
Investigación e innovación	25%
Empleabilidad	15%
Acreditación	10%
Internacionalización	10%
Infraestructura	5%
Selectividad académica	5%
Inclusión	5%
	100%

Tabla 5: El ranking América Economía Perú 2016
Fuente: Elaboración propia

Aunque los *rankings* no sean la herramienta perfecta o el único indicador al que se deba seguir, se considera relevante para la gestión de las universidades, por lo menos, conocerlos y procurar alcanzar las mejores posiciones por los claros beneficios que esto trae para la reputación y la imagen de la universidad. Una razón adicional para tenerlos en cuenta podría ser que son una fuente de información clasificada y ordenada que dan paso a la transparencia en cuanto a la data que ofrece de cada una universidad, y esto permite un debate más abierto para todos sus *stakeholders*.

b. Una mirada a la realidad peruana: La nueva Ley Universitaria

Si bien los esfuerzos de la mayoría de las universidades peruanas por mejorar su calidad estaban prácticamente detenidos (año a año perdían competitividad respecto a otros países), el 2015 marcó un punto de quiebre. Eso

tuvo que ver con la Ley Universitaria 30220, promulgada el presidente Ollanta Humala, el 8 de julio de 2014 (Alcántara, 2016). Ese día Humala recordó las pobres ubicaciones que ocupa el Perú en los *rankings*, pese a que durante muchos años ha liderado el crecimiento económico en la región (La República, 2014).

Con la Ley Universitaria, se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) y con ello se introdujo el licenciamiento obligatorio y renovable de las universidades, en lugar de la autorización de funcionamiento provisional y definitivo del anterior marco legal. El licenciamiento busca, entre otros objetivos, proteger a los ciudadanos, separando del sistema a las instituciones que no cumplan con las condiciones básicas de calidad. Esto a través del licenciamiento, de la acreditación, del establecimiento de sistemas de información para el sistema de educación superior universitaria y de incentivos para la mejora continua (Sunedu, 2015).

En ese contexto, la Sunedu ha señalado ocho Condiciones Básicas de Calidad (CBC) que, como un primer nivel, las universidades peruanas deben cumplir (Ver Anexo 4).

Condiciones Básicas de Calidad (CBC) exigidas por la Sunedu			
Condición I	Condición II	Condición III	Condición IV
Tener objetivos académicos, planes de estudios; y otorgar grados y títulos. Prever que los objetivos de sus programas guarden jerarquía y coherencia respecto a los objetivos institucionales.	Oferta educativa compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento. Tener un presupuesto financiado, sustentado y coherente con los planes de operación de los siguientes años.	Tener infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones: aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros.	Desarrollar líneas de investigación bajo la dirección de sus docentes y estudiantes, de modo que se genere un ambiente propicio para la creación de conocimiento.
Condición V	Condición VI	Condición VII	Condición VIII
Disponibilidad de personal docente calificado, con no menos de 25% de docentes a tiempo completo.	Brindar servicios educativos complementarios básicos, entre ellos el servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo.	Velar por la existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral.	Pide transparencia a través de información pública, con el fin de facilitar la toma de decisiones de estudiantes y sus familias.

Tabla 5: Condiciones Básicas de Calidad (CBC) exigidas por la Sunedu

Fuente: Elaboración propia

Es grato observar que estas ocho condiciones se alinean a los desafíos propuestos por los principales *rankings* internacionales. Pues varias de ellas no solo exigen calidad en la educación, sino las mejores circunstancias para lograrlo: financiamiento, infraestructura, servicios complementarios, apoyo a los egresados, entre otros. Se observa, también, que específicamente los trabajos de investigación constituyen una condición en sí misma (la Condición IV). A las universidades se les pide ser un lugar para crear conocimiento involucrando directamente a sus profesores y alumnos.

Otra exigencia acorde a uno de los principales criterios de los *rankings* antes mencionados se expone en la Condición V. Esta valora a los docentes de buen perfil y con tiempo suficiente para dedicarse a la enseñanza. No es una condición aislada pues investigaciones de renombre serán el resultado de profesores valorados, preparados y con adecuados recursos a su disposición. Por último, un criterio atractivo para la comunicación es la Condición I, que con el fin de brindar un buen servicio académico demanda que los objetivos de los programas guarden relación y coherencia respecto a los objetivos institucionales. Esto abre camino para trabajar con éxito acciones de comunicación que conciben a la universidad como un solo proyecto, a pesar de la diversidad de especializaciones, manifestaciones culturales e intereses particulares de cada uno de sus públicos.

La Ley Universitaria ha suscitado muchas opiniones, entre ellas la de Carlos Heeren, director ejecutivo de la primera universidad licenciada por la Sunedu: la UTEC. Para Heeren, esta iniciativa del gobierno peruano es excelente para evitar malas universidades, pero no llega a promover el perfil de las que necesita el siglo XXI. “Han puesto una valla, pero mínima. Eso no va a solucionar el problema de la universidades en el Perú, ni la tarea pendiente de cómo promover universidades globalmente competitivas para esta época” (Carranza, 2016). Por su parte, a Fernando D’Alessio, director general de Centrum Católica, le llama la atención que se haya puesto 70 años como límite de edad para enseñar. “Con esa lógica, los premios Nobel, que en su mayoría tienen más de 70 años, no podrían enseñar en el Perú” (Mejía, 2014).

Y aunque las casas de estudio locales tienen un margen de cinco años para cumplir con este estándar, los cambios emprendidos ya empezaron a evidenciarse, por ejemplo, en el *ranking* de las Mejores Universidades del Perú que realiza América Economía Intelligence. En el 2015, las universidades de esa lista mostraban un ratio promedio de profesores *full time* de 23,1%; en la edición 2016, el ratio fue de 28,5% (América Economía, 2016).

Tener universidades de calidad en el Perú es un anhelo del Estado que ha empezado a tomar forma con la promulgación de la nueva Ley Universitaria. El Perú quiere universidades con instrumentos que favorezcan la investigación, la transparencia y su propio crecimiento. A la vez, pone especial interés en el perfil de los profesionales que educan a sus alumnos. Este apartado da cuenta de que las herramientas presentadas hasta el momento para avalar el funcionamiento de las universidades van en un camino paralelo al de evaluadores de alcance

internacional. Es deseo de esta investigación contribuir a que las universidades peruanas empiecen a andar ese camino con ayuda de la comunicación.

c. La identidad corporativa de las universidades

“La identidad implica sentido de pertenencia y afinidad hacia algo. Brinda identificación de propósitos comunes, y el sentimiento de formar parte de algo y ser representado. Supone una relación de afinidad y simpatía hacia algo o alguien” (Valdez, 2013). “La identidad de las organizaciones estaría determinada por los fines y los modos de conseguirlos, así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de estos con otros individuos, pertenezcan o no a otra organización” (Sanz y González, 2005). Por ello, la identidad de una organización no solo se comunica a través de lo que se dice, sino también a través de la forma en que se comporta, es decir, la comunicación corporativa en su totalidad (Llamas, 2007). Contemplar la identidad en las acciones de comunicación corporativa es importante, pues proyectarla da unidad, dirección y sentido en la organización (Mora, 2012).

La identidad universitaria, según Cortés (2011), se encuentra en la manera como la institución se define a sí misma; en sus marcos valorativos, repertorios culturales, formas de organización, antecedentes históricos y responsabilidad social. Según el mismo autor, la identidad corporativa de las universidades sería el resultado de imponer valores y pautas de acción profesionales, científicas y culturales a quienes participan de su dinámica organizativa. De esa manera, los actores universitarios: estudiantes, maestros, investigadores y funcionarios no son más que el reflejo de la mirada que tienen sobre la universidad, así como de lo que institucionalmente ejecuta, proyecta y representa.

“La identidad universitaria también puede ser definida como el conjunto de elementos, caracteres y circunstancias propias de una universidad, que la hacen diferente a las demás universidades, y que se manifiesta a través de símbolos que representan los valores que aspiramos hacer nuestros como universitarios” (Valdez, 2013). Por ejemplo, en las universidades católicas, es la Iglesia, como institución, la que les infunde su espíritu propio. Cada universidad católica debe mantenerse fiel a los propósitos fundacionales que le dieron vida, para no perder su identidad, pero sin olvidar su misión como institución educativa (Mendoza, 2008).

Se podría decir que la identidad encauza la forma en que las universidades llevarán a cabo los objetivos propios de su función formadora, los de su sector y los del servicio que ofrecen. La Universidad de Piura, por citar otro ejemplo, se rige por unos principios fundamentales y valores que se conservan en su ideario. Así, una de sus funciones primordiales que la hace distinta a otras universidades es:

“Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus egresados oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas” (Universidad de Piura, 2017)

En cambio, el Modelo Educativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se asienta en tres columnas inspiradas, sobre todo, a atender la realidad nacional. La primera consiste en responder la realidad socioeducativa del país. La segunda se compone de las megatendencias y tendencias educativas internacionales. La última es la fundamentación pedagógica realizada mediante la recopilación y síntesis de distintas teorías y enfoques (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015).

Para ir concluyendo, la universidad es uno de los temas más debatidos en todo el mundo, pues su interés es general y no exclusivo de quienes pertenecen a ella (Gómez, 1998). Y aunque eso ha generado que sean múltiples los objetivos que debe perseguir, tiene un papel importante en la sociedad y está llamada a responder, desde una perspectiva social y cultural, a la generación de conocimiento y al desarrollo en general. Vale la pena destacar, entonces, que las universidades tienen particularidades marcadas por su identidad, tamaño, cantidad de recursos que poseen. Y a ello se suma la historia propia de su país y las características de sistema de educación superior (Marope, Wells y Hazelkorn, 2013).

Como toda organización, cada universidad tiene una misión que guía su modo de proceder. Sin renunciar a sus funciones primordiales de formación, estos objetivos particulares constituyen un diferencial frente a la competencia. En

términos de comunicación, conviene a las universidades resaltar aquellos atributos propios para atraer a los públicos que se identifican con ellos o que quieren hacerlo. Esto ayudaría a reafirmar la singularidad de su identidad. Muchas universidades pueden enseñar Educación, por ejemplo, pero solo la Universidad de Piura una lo hará bajo una concepción cristiana del hombre.

Se cierra este apartado señalando que determinar la calidad de una universidad no es fácil. La selección de criterios depende de múltiples intereses y circunstancias. Mirar los *rankings* ha sido una salida práctica para mapear cuáles son los desafíos que hoy el mundo tiene para las universidades. Por ahora son las herramientas que ofrecen data organizada y voluntaria sobre las instituciones con más tradición y presencia. Pero la visión se completa teniendo en cuenta para qué fueron creadas y a dónde quieren llegar.

CAPÍTULO III

LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LAS UNIVERSIDADES

1. La comunicación: área estratégica en las universidades del siglo XXI

Por su capacidad para generar conocimiento y formar a los estudiantes, la universidad es una de las instituciones más relevantes a la hora de afrontar los retos asociados a los cambios del mundo actual. No puede ser ajena a la sociedad de la que forma parte y a la que, en parte, da forma, pues hoy se está caminando hacia una sociedad en red y no únicamente en términos de telecomunicaciones, sino en redes que se tejen en el ámbito de las relaciones personales, institucionales, funcionales, de cooperación, de intercambio y de movilidad (Fontana, Peláez y Del Pozo, 2015).

La comunicación corporativa sería la llave maestra para canalizar las necesidades de diferenciación, visibilidad y reputación de las universidades del siglo XX. Lo hará porque es capaz de identificar y conectar con sus públicos, a través de historias reales, cercanas y útiles para su experiencia con la marca; historias que tienen como protagonistas los sujetos y el quehacer de las universidades, y como contexto, los valores, principios y objetivos que las rigen de modo particular.

a. La comunicación corporativa en las universidades: gestión de intangibles con resultados tangibles

Todas las organizaciones buscan sostenerse en el tiempo, y si hay una con miras a existir por muchos siglos más es, sin duda, la universidad. Aunque hay universidades que señalan no tener fines de lucro, tan solo en el objetivo de mantener y prolongar sus actividades se hace indispensable contar con recursos económicos. Si se tratara de reducir costos para contar con más recursos, el monto a pagar por las actividades de comunicación sería el primero en ser sacrificado, pues lejos de generar ingresos, muchas veces, hay un número en rojo en su lugar.

Entonces, ¿por qué invertir en comunicación corporativa? Hemos dicho que la comunicación está para gestionar intangibles, conceptos que en términos contables no tienen un costo directo, pero bien que influyen en los números. Por ejemplo, cualquier universidad no podría elevar el monto de sus pensiones, sin recibir críticas públicas. La que invita al creador de Facebook para dar la charla de bienvenida a sus nuevos alumnos, la que organiza un encuentro entre Barack Obama y sus egresados, o la que facilita los medios para que sus alumnos lancen un cohete al espacio sí podría, y lo haría gracias a la comunicación.

La comunicación corporativa no está solo para anunciar la celebración de un evento o para registrarlo en fotografías, también está para contar y compartir historias que giran alrededor de ellos. Cuando parezca que todo está dicho o que es una actividad más de las que se suelen organizar se hace imprescindible la Regla N° 9 inspirada en Pixar: “Buscar la inspiración en lo imposible. Pensar en lo que le faltaría al mundo si la organización no estuviera ahí. Y, luego, construir” (Sorribas, 20015). Siguiendo uno de los ejemplos anteriores, no solo se informará de cuándo llegará el cohete, sino convencerá al lector de que él puede convertirse en el próximo diseñador de uno de ellos. Aunque parezca una cobertura más, siempre hay algo nuevo que contar.

Uno de los beneficios que la comunicación aporta a las organizaciones es la capacidad de condensar la esencia de un producto, hecho o personaje en un mensaje que viaje en todas las plataformas a todos sus públicos. Se trata de un mensaje que tiene la ventaja de influir en ellos y llevarlos a realizar acciones. Contar aquellos atributos que forman parte de la oferta de esas universidades ayudaría a los alumnos a potenciar el deseo de seguir formando parte de ella y entusiasmaría a muchos de querer serlo.

Esta investigación distingue a los públicos de la universidad según su actual involucramiento con ella. Así considera como internos a alumnos, profesores, trabajadores y egresados; y como externos a postulantes, padres de familia, proveedores, otras universidades, medios de comunicación, autoridades gubernamentales y civiles. En todos tendrá que proyectar una posición clara para diferenciarse frente a la competencia. Como consecuencia, la universidad va a ver reforzada su posición competitiva en el mercado y esto contribuirá a estar presente en el *top of mind* de sus públicos a la hora de elegir un determinado centro de educación superior.

Ahí la elaboración de los mensajes cobra importancia. A través de contenidos se puede informar, conectar con los usuarios y conquistar al público que se desea. Por ello, es válida la Regla N° 2 que indica que la organización debe hacer todo lo que pueda por ponerse en el lugar del “otro”, que equivale al consumidor, a los accionistas, a los grupos de interés. La comunicación pone al consumidor en el centro de su actividad. Así que es mejor satisfacer, primero, las verdaderas necesidades del cliente (Sorribas, 2015). Es estratégico conocer, escuchar e involucrar al público.

Por su parte, el público valora la transparencia y la oportunidad de hacerlos parte de la historia de la organización. Se cumple aquí, entonces, la Regla N°16: Darle motivos a la gente para que se convierta en fan del proyecto de la compañía y explicarles cuál es el motivo genuino que le impulsa a actuar. Si eso se consigue, ellos mismos harán cosas mucho más grandiosas que los que se proponga hacer la compañía por sí misma (Sorribas, 2015).

A pesar de que se dirige a distintos públicos durante su proceso comunicativo (Leyva y Sánchez, 2010), “el reto más grande de la universidad es asumirse como un solo proyecto y generar así una sola marca que sea reconocida por públicos externos e internos” (Ser un solo proyecto, 2014). Y si las universidades quieren ser más que solo un número, necesitan inyectar personalidad en sus comunicaciones. Por ello, serán necesarios unos lineamientos que guíen la generación de contenidos desde las universidades para que esta no muera en los filtros que imponen los medios de comunicación.

b. Los contenidos de las mejores universidades

En las universidades, el objetivo de la comunicación corporativa es el mismo que se plantea en cualquier organización: crear canales internos y externos que favorezcan el flujo de información en sus públicos objetivo. Sin embargo, sus características intrínsecas de formación y producción científica hacen de esta institución una fuente atractiva para los medios de comunicación por su constante producción informativa, y aprovechable para las gestiones propias de comunicación.

Según el QS World University Ranking 2016, las tres mejores universidades en Latinoamérica son la Universidad de Buenos Aires (puesto 85), la Universidade de São Paulo (puesto 120) y la Universidad Nacional Autónoma

de México (puesto 128). Vale la pena, entonces, revisar qué papel ha cumplido la comunicación en la obtención de esos puestos, específicamente desde la generación de contenidos. La razón de esta elección es que resulta fácil asimilar sus circunstancias a la realidad peruana por ser parte de una misma región, marcada por circunstancias económicas, sociales y políticas afines.

Se busca observar los criterios que toman en cuenta para priorizar la cobertura de temas noticiosos. Además, analizar el modo y la intención que persiguen. Esto servirá para, más adelante, abstraer principios comunes que sirvan de guía para encauzar los objetivos de comunicación a los institucionales. En primer lugar, la comunicación corporativa de la Universidad de Buenos Aires (UBA) está en manos de la Secretaría de Relaciones Institucionales, Cultura y Comunicación. Esta área diseña, produce y administra su sitio web institucional, el mismo que segmenta la información no noticiosa según sus principales públicos internos en: Ingresantes, Estudiantes, Graduados, Profesores y “Nodocentes”. Las noticias de este portal se agrupan según temáticas: Institucional, Académica, Investigación, Extensión, Posgrados, Colegios, Facultades, Hospitales, Cultura, Comunicación e Internacionales.

La cobertura gira alrededor de dos ejes: investigación y actividades para público interno (novedades sobre vida universitaria, cursos, proyectos y servicios). Los titulares suelen ser interpretativos, no necesariamente dan la noticia, sino más bien incluyen palabras que designan el tema y no específicamente la acción. Por ejemplo, “Mi comienzo en la UBA” informa de un taller de orientación para los nuevos alumnos, “Historia Económica” invita a una charla informativa sobre la Maestría y Especialización en Historia Económica y de las Políticas Económicas, y “Cómo actuar ante un golpe de calor” da recomendaciones frente a una situación de emergencia (Ver Anexo 5, Anexo 6 y Anexo 7). Esto es doblemente beneficioso, porque por un lado, atrae a nuevos lectores (potenciales alumnos), que además de informarse quieren ser referente en sus grupos compartiendo información de interés. Por otro lado, favorece las búsquedas de Google gracias a las palabras clave que están en el titular.

Por su parte, la comunicación de la Universidad de São Paulo (USP) está a cargo de la Superintendencia de Comunicación Social (SCS), un órgano de dirección y servicio subordinado directamente del rectorado. Su función principal es establecer las directrices de una política integral de comunicación de la universidad. La SCS ofrece noticias de la USP en distintos formatos y medios como radio, prensa, televisión, revistas e internet. Uno de los medios de

información más conocidos es el “Jornal da USP”. Este blog de noticias se divide en cuatro temáticas, donde los temas más recurrentes son la investigación y calidad de los docentes de la USP.

La primera temática es “Ciencias” y está orientada a temas de investigación propios de las carreras de la USP. La segunda es “Cultura”, que también muestra investigaciones, y además actividades propias de esta temática. La tercera es “Noticias”, donde se publican entrevistas y opiniones de expertos de la USP en medios externos o en otros medios internos como la Radio USP. La pestaña “Institucional” expone, principalmente, los canales internos de la USP, entre ellos los *newsletter* y bases de especialistas. Y solo es en la pestaña “Universidad” donde se publica contenidos de interés para la comunidad interna, egresados y postulantes.

Por su parte, en la Universidad Nacional Autónoma de México (Unam), la comunicación es gestionada por la Dirección General de Comunicación Social. Esta “tiene la función de mantener informada a la comunidad universitaria y a la sociedad mexicana de las actividades que la Unam lleva a cabo, principalmente, en las áreas que le permiten cumplir con su objetivo fundamental” (Dirección General de Comunicación Social Unam, 2017). Uno de sus medios de comunicación más importantes es la “Gaceta”, revista que cuenta con una edición impresa y otra digital. Organiza sus contenidos de acuerdo a los siguientes temas: Academia, Comunidad, Cultura, Gobierno y Deportes.

“Academia” es la pestaña que aloja las notas relativas a la investigación. “Comunidad” recoge historias de éxito donde los protagonistas suelen ser alumnos y profesores. “Gobierno” es un espacio dedicado a mostrar comunicados, en forma de noticia, sobre el funcionamiento de la Unam, entre ellos, nuevos cargos, directivas, políticas. “Cultura” y “Deporte” contiene noticias referentes a su temática.

Como se observa, hay dos tipos de temáticas frecuentes en los contenidos generados por estas universidades y tienen que ver con la posición de sus públicos frente a ellas. Por un lado están los contenidos generados para públicos externos. En ellos el tema principal es el número, calidad y tema de las investigaciones que realizan desde sus distintos centros y facultades. Eso les permite destacar, también, la calidad de sus docentes, sus alianzas internacionales, infraestructura y equipo tecnológicos. Por otro lado, están los contenidos generados para públicos

internos. Estos informan sobre los últimos cambios importantes en el funcionamiento interno de las universidades; asimismo, celebran logros, premios y nuevas adquisiciones materiales. Sobre todo, ponen en forma historias de éxito de alumnos, egresados y otros actores de la comunidad universitaria.

Para afianzar su calidad e imagen, las universidades deben apostar por los contenidos dirigidos a sus públicos externos. No porque los públicos internos no sean relevantes, sino porque en los externos están sus competidores. Así, las tres mejores universidades de Latinoamérica apuestan por posicionarse y diferenciarse sobre todo a través de la investigación. Sin embargo, los lineamientos que propone esta investigación no se consideran en vano para los contenidos dirigidos a públicos internos, pues no los excluye como destinatarios. Al contrario, ayudaría a fortalecer en ellos el sentido de pertenencia a la organización informándoles del quehacer de la universidad, más allá de su figura como empleadora.

c. Los objetivos de las oficinas de comunicación desde la generación de contenidos

Los gabinetes de comunicación son relativamente nuevos. A pesar de que hoy están bastante consolidados, no se ha llegado siquiera a consensuar una definición que sea reconocida por todos los autores. Tampoco parece que existe acuerdo en la forma de denominarlos. Para Simón (2016), la más usada es la de gabinete de comunicación, pero hay autores que defienden el nombre de dirección de comunicación, otros los llaman gabinetes de prensa, oficina de prensa, departamento de relaciones con la prensa o comunicación corporativa.

Paloma Cabrera, directora de Marketing y Comunicación de Accenture (España), recuerda que hace 20 años, los departamentos de comunicación solo eran comunes en las grandes organizaciones, y afirma que en la actualidad casi todas las compañías, sean grandes, medianas o pequeñas, tienen un departamento de comunicación interno o gestionado mediante una agencia externa. Se puede afirmar, entonces, que la comunicación es un área corporativa indispensable en cualquier compañía, tanto como la de recursos humanos o dirección financiera Anuario de la Comunicación 2015 (2015b).

Los gabinetes de prensa fueron los primeros en dedicarse a transmitir a los medios de comunicación lo que ocurrían en las instituciones o empresas a las que pertenecían. Su función consistía en enviar comunicados de prensa a los medios y

servir de enlace entre los periodistas y los miembros de la organización. Sin embargo, la comunicación es un proceso más amplio. Además de la comunicación externa, los gabinetes deben encargarse de la comunicación interna, del control de la página web de la institución o empresa y del control de la imagen. Sin embargo, el que los gabinetes de prensa fueran anteriores a los de comunicación, no significa que estos hayan desaparecido; en muchas ocasiones conviven (Simón, 2016).

Hoy la principal función de un gabinete de comunicación es la de mejorar la imagen y reputación de la institución. Para Miguel López-Quesada, director Corporativo de Comunicación y Relaciones Institucionales de Gestamp (España), este gabinete está llamado a definir y dotar de contenido el relato de la organización, es decir a transmitir lo que es y lo que quiere en sus públicos clave (Anuario de la Comunicación 2015, 2015b). Aún si se trata de una institución educativa, dice Simón (2016), suele estar dirigido por periodistas o personas que han trabajado en los medios de comunicación. Con respecto a las funciones de un gabinete de comunicación de las universidades, este autor enumera las funciones que considera básicas o comunes a los gabinetes:

1. Comunicación externa y relaciones con los medios
2. Comunicación interna
3. Coordinación de todas las fuentes informativas universitarias. El gabinete deberá contribuir a crear una imagen unificada de la institución.
4. La imagen corporativa de la universidad. El gabinete debe de saber qué imagen tiene la sociedad de la institución a la que representa. Deberá de transmitir notoriedad y mejorar su prestigio.
5. Supervisar todas las campañas publicitarias que se realizan desde la institución.
6. Controlar y elaborar informes sobre el impacto del gabinete de comunicación en los medios de comunicación de su entorno.
7. Incluir y supervisar la información que se incluye en las redes sociales.

Mora (2015) enumera algunas de las competencias de los departamentos de comunicación frente a la formación de reputación de las universidades. Algunas de ellas son: ayudar a hacer explícita la identidad corporativa, contribuir a crear cultura, elaborar el discurso y mantener el diálogo, e identificar a los *stakeholders* y cultivar las relaciones con ellos. Para desarrollar eficazmente estas competencias, este trabajo apuesta por unos lineamientos en la elaboración del

discurso. Se trata de una guía de temas definida de forma previa y estratégica para elaborar tareas específicamente comunicativas, como la redacción de textos, toma de fotografías, edición de videos, y demás material para difundir interna y externamente. De este modo, además de lograr las competencias propias de un gabinete de comunicación, los lineamientos potenciarán el discurso dando contenido e identidad a las conversaciones que se mantiene con los *stakeholders* (Mora, 2015).

Los gabinetes de comunicación mapean sus públicos e identifican la mejor forma de hacerles llegar el mensaje. Es así que haciendo uso de las nuevas tecnologías y sin dejar de lado los formatos tradicionales son capaces de plasmar en distintas plataformas un mismo mensaje. Los gabinetes de comunicación realizan notas de prensa, entrevistas, reportajes, infografías, fotografías, para plasmarlos en formatos de papel y web (para este último canal también preparan videos, *gifts*, tutoriales. Pero, ponen énfasis en aquellos que consideren estén más cerca de sus públicos, en los que van a calar directamente en ellos.

Por eso, el perfil del comunicador en un gabinete de comunicación se va tornando más estratégico que táctico. Pues debe ser el guardián de la reputación, quien gestiona medios de comunicación respondiendo a estrategias de comunicación interna, responsabilidad social, relaciones institucionales y marca corporativa (Llobell, 2015). Según el Anuario de la Comunicación 2015 (2015), las cinco características más destacadas del director de comunicación serían (en el siguiente orden): visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, capacidad de gestión, autoridad y/o liderazgo y alto conocimiento de los productos y servicios de la empresa.

Así pues, hoy la responsabilidad de los gabinetes de comunicación no solo es ser intermediarios entre los medios de comunicación y lo que acontece en las universidades. Son los encargados de dotar de un relato característico a las universidades, de una historia y tono que las va a diferenciar de sus competidores. A través de la generación de contenidos, su objetivo es conectar de una manera sincera con sus públicos, tanto externos como internos, y llevarlos a participar de acciones que beneficien a los objetivos de la universidad. Una misión de la comunicación será hacerlos parte de la historia de la universidad e invitar a otros a querer serlo. Por ejemplo, la comunicación hará protagonistas a estudiantes de distintas partes del país y del mundo para destacar que la universidad es un lugar de encuentro de culturas.

Cabe finalizar este apartado reafirmando que es propio de la comunicación ser transparente con los públicos. En ese sentido, funciona la Regla N° 4 que consiste en no utilizar conceptos difusos. Es mejor evitar la letra pequeña. Lo más importante es hacerse entender, solo así será más fácil conectar con ellos y convencerlos. También conviene añadir lo dicho por la Regla N° 18: Tener bien claro de dónde se viene y adónde se va. Y contarlo tal cual (Sorribas, 2015). No es estratégico inventarse falsos orígenes y decir mentiras.

2. Principios para alinear la comunicación a los objetivos estratégicos de las universidades

Si la producción de conocimiento es el principal activo de la universidad (Sáenz de Miera, 2002), la generación y gestión de contenidos en manos de la comunicación corporativa merece especial atención. Hacerlo significa priorizar las áreas de conocimiento que deben ser proveedoras de contenidos relevantes. Esta investigación pretende hacerlo, como se ha venido señalando, a través de unos principios. Esto con el fin de aspirar a ser denominadas universidades de calidad, capaces de conseguir sus objetivos estratégicos y de realizar bien sus funciones tradicionales como universidad, con referencia a sus desafíos en el siglo XXI.

Esto se logrará construyendo un carácter corporativo distinguible a los demás y respetando la personalidad propia de las universidades. En esto consiste la Regla N° 13 inspirada en los modos de Pixar: Hacer que la organización tenga voz y que la utilice para decir lo que es justo y lo que no lo es. La comunicación más que vender, convence con ideas y modos de ser propios. Con los principios que se proponen, se podrá armar un discurso corporativo atractivo para la coyuntura, con un matiz propios de las universidades que permitirá diferenciarlas entre sí.

Como también dice la Regla N° 5, se debe arriesgar y tratar de no ir por el mismo camino de los demás. Si bien los principios sirven para alinear a las universidades en una competencia de alcance global, en comunicación corporativa, lo ideal es hacerlo con recursos propios, que harán a la universidad distinta y reconocible (Sorribas, 2015).

Por último, disponer de estos lineamientos permitirá planificar, acción muy importante en este campo de la comunicación y que refleja la Regla N° 7: ‘Tener un plan y una visión te puede ayudar muchísimo a seguir en los momentos de duda’. Esto ayudaría a definir la visión corporativa. Tener una idea clara de lo que se propone lograr en el futuro ayudará a contar mejor la historia desde el presente (Sorribas, 2015).

Los principios propuestos son: “Investigación *by us*”, “Calidad docente” y “Relaciones internacionales”. Frente a la cantidad de conocimientos e historias que cada día nacen en las universidades, estos ejes temáticos ayudarán a organizar y jerarquizar aquellos contenidos que contribuyan a cumplir los objetivos de comunicación: potenciar la imagen y reputación. La idea es que aquellas actividades, opiniones y personajes que se relacionen directamente con esos temas sean considerados de manera primordial para su cobertura.

Con respecto a “Investigación *by us*”, ya se ha venido adelantando que aquellos contenidos que giren en torno a la investigación que se realiza desde las universidades son indispensables. La elección de este criterio se vio reforzada al ser uno de los más valorados por los *rankings* y al ser uno de los temas más recurrentes en la comunicación de las tres mejores universidades latinoamericanas. El segundo principio, “Calidad docente”, se desprende del primero, pero se diferencian en la medida que valora el perfil académico, los logros y disponibilidad de los docentes universitarios. El último de ellos, “Relaciones internacionales” toma en cuenta el escenario donde operan las universidades desde que nacieron: el mundo entero. Si bien funcionan bajo una legislación, las universidades son instituciones de encuentro y diálogo cultural, de intercambios universitarios, de convenios internacionales, de pasantías, de estancias académicas.

a. Investigación *by us*

Para Mayorga (1999), el conocimiento, la ciencia y la tecnología serán cada vez más el motor principal del desarrollo económico y social en el mundo. Y en esa afirmación pone especial énfasis en el papel de las universidades. No porque piense que estas pueden hacerlo todo, sino porque en esa misión se hacen imprescindibles. La investigación que se hace desde las universidades, según Cazorla, director del Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible de Desarrollo Rural-Local de la Universidad Politécnica de Madrid (Universidad Católica San Pablo, 2017), debe hacerse pensando en las

necesidades de la sociedad, en los frentes económicos, técnicos, humanísticos o ambientales. Y, como afirma este trabajo, para ser un activo de diferenciación frente a otras casas de estudio.

Para la comunicación, no hay una temática de investigación superior a otra. Todas son atractivas para potenciar la imagen de la universidad. Sin embargo, es aconsejable priorizar la investigación que, además de gozar con respaldo internacional, aporte soluciones locales. Esto ayudaría a potenciar la imagen de la universidad como institución puesta al servicio de la comunidad gracias a su misión de educar ciudadanos preocupados por el bienestar y desarrollo de la sociedad.

Los textos académicos se caracterizan por utilizar un lenguaje técnico. Por ello, para que puedan llegar a la mayor cantidad de públicos, las comunicaciones deberán usar un lenguaje simple, sin perder de vista la finalidad de la investigación. Lo importante es conectar con los públicos, hacerlos parte de la historia e invitar a ajenos a querer serlo. El aporte científico, servirá para atraer a los hombres de ciencia. Pero, el modo de contarlo y su impacto en los distintos ámbitos sociales atraerá a los distintos públicos, sin importar su profesión, edad y relación con la universidad. Para ello, la comunicación debe escoger bien a los protagonistas a quienes les dará voz. Estos deben representar a los públicos que les interesa mantener o captar. La comunicación deberá buscar el enfoque novedoso y real que conecte con sus intereses actuales.

Es preciso recordar que estamos en una época en la que no importa solo el “qué” sino también el “cómo”. La Regla N° 1 indica que los públicos querrán más a la organización por el modo de hacer las cosas que por sus éxitos. En esa línea, a la mayoría de públicos no les interesará cuántos premios ganó este año la universidad, pero sí valorarán más cómo ese conocimiento premiado se puso al servicio de alguna emergencia.

Este primer principio también destaca las investigaciones hechas, en su mayoría, por autores íntegramente vinculados con la universidad. Además, a aquellas que consigan un espacio principal en actividades de renombre en la comunidad científica mundial. No desestima las investigaciones que no alcancen estos requisitos, pero las considera importantes para alcanzar diferenciación y presencia. Si el trabajo es bueno, no se debe dudar que será publicado en revistas de impacto científico e internacional, criterio muy valorado en los *rankings* de las mejores universidades.

Finalmente, apostar por contenidos que muestren la investigación que se realiza en las universidades, les ayudaría a formar profesionales capaces de resolver los problemas. Con investigaciones de calidad, estas instituciones educativas serán capaces producir nuevos conocimientos y técnicas, y de contribuir a la formación de profesionales creativos, capaces de buscar soluciones a problemas urgentes y reales.

b. Calidad docente

Si la producción de contenidos es el principal activo de una universidad, hay que tener en cuenta que estos son generados principalmente por sus profesores. Por eso, la universidad está llamada a incentivar y a apostar por que los profesores generen valor. Para ello, pone a su disposición herramientas, sistemas y mecanismos para que el conocimiento generado pueda ser conocido, almacenado, mejorado, utilizado y distribuido, entre todos los agentes de la universidad (Mayorga, 1999).

Un profesor universitario que no investiga es un docente incompleto, dice en una entrevista Adolfo Cazorla, director del Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible de Desarrollo Rural-Local de la Universidad Politécnica de Madrid, porque transmite conocimientos no actualizados (Universidad Católica San Pablo, 2017). En tal sentido, este principio se vincula estrechamente con el primero, pues la docencia no debe desvincularse de la investigación, esta le permite brindar una doctrina viva. Por eso, se precisa que la labor de los docentes sea dada a conocer para que los alumnos la conozcan, y para que su prestigio sea un factor de atracción de nuevos alumnos y de competencia con los demás docentes.

Los principales *rankings* otorgan un considerable puntaje a las universidades que tienen los profesores más laureados. Y en Perú, por ejemplo, la nueva Ley Universitaria exige que los docentes tengan como mínimo el grado de máster para poder ejercer. Por eso, la comunicación corporativa no debe pasar por alto las veces que un docente alcanza un reconocimiento o un grado dentro de la comunidad académica, poniendo todos los medios para que sus trabajos de investigación estén disponibles para los miembros de la comunidad universitaria, especialmente para quienes estén realizando investigaciones.

Sin embargo, no se debe centrar la atención en el perfil académico de los docentes, sino que se debe ir más allá mostrando los aportes que estos significan en la educación de los alumnos y en la mejora de la sociedad donde operan. Se debe apostar por mostrar un perfil de gestor más que de académico puro. Pues, resulta más atractivo para los medios de comunicación, la opinión de expertos con trayectoria académica y práctica. Por eso, cada vez que se informe de un nuevo logro académico de un profesor, la publicación debe ir acompañada de ejemplos de aplicaciones prácticas, soluciones y aportes tangibles. Si el tema en cuestión es de interés público, se pondrá todos los medios para hacer llegar su aporte a la sociedad civil.

La calidad de los docentes no debe ser un asunto que solo les compete a ellos. Las universidades deben apoyar en ese propósito propiciando alianzas con instituciones locales e internacionales. En esa línea, a la comunicación le interesará resaltar la capacitación constante y actual que reciben quienes día a día tienen contacto directo con los estudiantes. Como se observa, tener profesores altamente preparados es casi un requisito para conseguir buenos trabajos de investigación, presencia en medios y consideraciones por parte de las autoridades civiles. Es un principio importante que la comunicación debe saber resaltar si su fin es posicionar a una universidad de calidad.

c. Relaciones internacionales

Desde sus orígenes en el Medioevo europeo, las universidades ya se constituían como un fenómeno de alcance internacional. Desde entonces hasta ahora se desarrollan en un ámbito social y cultural que requiere de una visión comparativa entre países y regiones del mundo (Barro, 2013). Sobre ello, la comunicación debe resaltar, como componentes atractivos de su oferta académica, todas las posibilidades de intercambio que alumnos y profesores puedan realizar. Asimismo, aprovechar las experiencias de quienes han participado de esos programas para invitar a otros a hacerlo.

Si se quiere mostrar a la universidad como institución de alcance global se puede recurrir a uno de los idiomas más hablados en el mundo para poner en común las comunicaciones. Traducir la web institucional al inglés sería un camino para llegar a más interesados. Atraería a alumnos, investigadores y medios de comunicación de distintas partes del mundo. Sin embargo hay que tener en cuenta que la traducción no puede ser descuidada, pues debilitaría la imagen y reputación. En esa línea, todas las actividades y cursos que promuevan la visita y

salida de expertos y alumnos a universidades del extranjero son aprovechables fortalecer relaciones con otras instituciones y para atraer nuevos alumnos, alegando no solo a la experiencia del viaje, si no al enriquecimiento cultural y disciplinar que supone estudiar en una universidad.

La globalización de los mercados no es ajena al mundo de la universidad, tanto por la mejora de las tecnologías de la información, así como en las formas de transporte físico. Estas herramientas harían posible una conexión con personajes o lugares que resultaría costoso o poco atractivo hacerlo de otro modo. Por ejemplo, una videoconferencia con el rector, con un profesor u otro personaje conectaría más con el público que la lectura de un discurso. La tecnología también es útil a la hora de transmitir eventos que suceden en otros países. Se pone al servicio de la comunicación para hacer vivir a los espectadores la emoción de estar conectados en directo.

Las universidades compiten en un escenario global, sin fronteras, donde la reputación ha adquirido gran relevancia en la atracción de profesores, investigadores, estudiantes y apoyo social. Así, entre los retos de la educación superior contemporánea se encuentran la calidad, el servicio a la sociedad y la internacionalización (Naval, 2015). Y aunque quizás sea más razonable que cada país tenga un modelo de universidad que se ajuste a sus objetivos y a su ámbito de influencia, los lineamientos propuestos no alejan a las universidades de su misión, valores y objetivos, así como de su papel en la sociedad tanto en la docencia como en la investigación y la transferencia del conocimiento.

En un contexto donde la información es abundante y fácil de conseguir, las universidades tienen un potencial importante para aprovechar. Ninguna organización como ella posee un capital infinito de conocimientos que goza de credibilidad gracias a su milenaria tradición y su misión de colaborar con el desarrollo de la sociedad. Este activo debe ser altamente aprovechable por la comunicación para potenciar su imagen y reputación como institución, generando contenidos de interés y de calidad para todos sus públicos.

La generación de contenidos es una herramienta eficaz de la comunicación corporativa para calar de modo honesto en los públicos y conseguir que estos se involucren en las actividades que las universidades proponen. Frente a ello, y al panorama originado por internet y las nuevas tecnologías, asumir el reto de compartir su conocimiento con la sociedad en general. Esto le servirá para

fortalecer el sentimiento de orgullo y pertenencia de sus públicos internos, y para mostrar sus atributos y competencias antes los públicos externos.

Siempre será mejor que las organizaciones den cuenta ellas mismas de lo que hacen a que otros lo hagan. La Regla 8 lo enuncia así: “Sé transparente. No expliques solo los éxitos. Habla también con franqueza de los riesgos y los fracasos que asumes”. El público busca transparencia y no perfección. Este sabrá retribuir con fidelidad, y la organización cosechará la imagen y reputación soñada.

CONCLUSIONES

Primera.

La generación de contenidos es una arista importante en la estrategia de comunicación. Suma a la imagen y a la reputación, atrae clientes y seguidores, y fortalece el sentido de pertenencia de todos sus públicos de manera sincera a través de un relato de valor. Para ello, se debe tener en cuenta que las mejores historias son las que guían las emociones, que los públicos pueden ser receptores y emisores a la vez, y que las organizaciones deben estar disponibles para sus públicos.

Segunda.

Las universidades que tienen buena imagen y reputación atraen públicos interesados en colaborar con ella. Sin embargo, estos se inclinarán por las instituciones que gocen de prestigio y calidad reconocida. Para definir la calidad de una universidad es válido revisar los resultados de los *rankings*, pero también es necesario revisar las condiciones exigidas por el país donde operan y los principios de su identidad corporativa.

Tercera.

La comunicación corporativa en las universidades se puede ordenar hacia los objetivos estratégicos de la institución mediante tres principios que giran alrededor de tres ejes: la investigación que realizan los docentes y alumnos, el perfil de los profesores y las relaciones en el extranjero. Los tres se relacionan entre sí, pero merecen una atención particular por ser, cada uno, una rica fuente de contenidos y por ser altamente valorados por la legislación peruana y por los principales *rankings* internacionales. Ambos se constituyen como referentes de consulta sobre la calidad de las universidades.

Cuarta.

El primer principio es "Investigación *by us*". La producción de conocimiento es el principal activo de las universidades, y la comunicación corporativa está para aprovecharla. Este principio llama a priorizar los contenidos derivados de la investigación hecha por docentes y estudiantes y a transformarlos en historias atractivas para sus públicos y medios de comunicación. Se priorizarán los temas de investigación que alcancen prestigio internacional, que aporten soluciones locales y que hayan involucrado autores relacionados directamente con la universidad.

Quinta.

Una investigación de calidad es fruto del trabajo de profesionales de calidad. El segundo principio denominado "Calidad docente" llama a mostrar contenidos que

reflejen el perfil académico de los profesores universitarios, entre ellos, los reconocimientos alcanzados, las capacitaciones recibidas y sus principales aportes al mundo académico.

Sexta.

Las universidades compiten en un escenario global, donde una buena reputación atrae profesores, investigadores, estudiantes y apoyo social. Por eso, el último de los principios, "Relaciones internacionales", valora los resultados de las acciones puestas en marcha para conectar a la universidad con el mundo, entre ellas, los intercambios universitarios, los convenios interinstitucionales, las estancias de investigación, y los encuentros académicas internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

América Economía (2016). Metodología: Así se hace el Ránking de las Mejores Universidades del Perú. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <https://goo.gl/5ZGhWN>

América Economía: Las 10 mejores universidades del país. (2015, 27 de octubre). *Terra*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/zTIqnF>

Anuario de la Comunicación 2015. (2015). *El estado de la comunicación en España 2015-Quinta edición.*, 20-28. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

Anuario de la Comunicación 2015 (2015b). *La comunicación, clave en la estrategia de las empresas*, 52-55. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

Arpan, L., Raney, A., Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (2), 97-113. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/JciJzO>.

Barker R., Gower, K. (2010). Strategic Application of storytelling in organizations. Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communications*. 47(3), 295-312. Recuperado el 7 de enero de 2017, de <https://goo.gl/iGaVxR>.

Barro, S. (2013). +*Universidad -Especulación*. La Coruña: Netbiblo, S. L.

Biondi, J., Miró Quesada, S., Zapata, E. (2010). *Derribando muros. Periodismo 3.0: oferta y demanda de comunicación en el Perú de hoy*. Lima: El Comercio S.A.

Bohórquez, A. (2016, 21 de mayo). ¿Cómo funciona el ranking universitario de QS? *Palabra Maestra*. Recuperado el 23 de enero de 2017, de <https://goo.gl/Jb0fPR>.

Cabrerales, A. (2015, 15 de agosto). ¿Sirven de algo los rankings de universidades? *El Mundo*. Recuperado el 23 de enero de 2017 de <https://goo.gl/yWbe4B>.

Caldevilla, D. (2007). *Manual de Relaciones Públicas*. España: Editorial Visión Net.

Cannata, J. (2014). Valores y discurso público: comunicación e identidad cristiana e identidad cristiana de instituciones sociales y educativas en el nuevo contexto cultural. *Austral Comunicación*, 3(1), 1-21. Recuperado el 15 octubre de 2016, de <https://goo.gl/hEVLrT>.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación. Editorial Ariel, SA.

Carranza, G. (2016, 15 de mayo). "La Ley Universitaria no promueve universidades del siglo XXI". Entrevista con Carlos Heeren. *El Comercio*. Recuperado el 26 de enero de 2017, de <https://goo.gl/ixfeBT>.

Castillo, G. (2004). "Gestión del conocimiento y aporte de la universidad". *Mercurio Peruano: revista de humanidades*, 517, 58-66.

Celis, E., García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14 (1), 49-64. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/Tij3Nn>.

Conesa, D. (2007). Diseño de estrategias de comunicación para la imagen corporativa. En: A. Jiménez, I. Rodríguez Ardura (coords.), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC, 135- 162.

Corrales, S. (2007). La Misión de la Universidad en el Siglo XXI. *Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación*, 57. Recuperado el 26 de enero de 2017, de <https://goo.gl/QfZepD>.

Cortés, E. (2015). *Estrategia corporativa como soporte de la comunicación estratégica*, 48. En Anuario de la Comunicación 2015, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

Cortés, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM. *Perfiles Educativos*, 33, 78-90. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <https://goo.gl/J3UsYE>.

Costa-Sánchez, C., Fontela B. (2016). Relaciones Públicas y social media. Proactividad de las empresas españolas en las redes audiovisuales. *Revista Internacional de relaciones públicas*, 6(11), 235-254. Recuperado el 17 de noviembre 2016, de <https://goo.gl/XSEPYV>.

Coughlan, S. (2014, 20 de setiembre), ¿Qué necesita una universidad para estar entre las 10 mejores? *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <https://goo.gl/x2d5Uk>.

Dirección General de Comunicación Social Unam (2017). Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/FWBQU>.

Fontana, M., Peláez, C., Del Pozo, A. (2015). Los proyectos de aprendizaje servicio solidario (APS) en la universidad. En: F. Gil, D. Reyero (ed.), *Educación en la universidad de hoy*. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A, 50-65.

Gaceta Digital Unam. (2017). Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/VNbv25>.

Gill, R. (2014). *Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review*. *Public Relations Review*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/xIqIkx>.

Gómez, G. (1998). *La Universidad a través del tiempo*. México: Universidad Iberoamericana.

Grau F., León G., Moliner, M., Barba, A. (2013). Los rankings universitarios: mitos y realidades. *Research Gate*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <https://goo.gl/cdMYoc>.

Haldane, J. (2015). Los estudiantes en el corazón de la formación universitaria. En: J. Mora (coord.), *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Jiménez, A., Rodríguez, I. (2007), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.

Jornal da USP (2007). Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/TYYibJ>.

Kotler, P., Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Octava edición. México: Pearson Education.

Lara, P. (2005). Gestión de contenidos en la universidad: nuevos mercados, nuevos retos, nuevos roles. Conclusiones. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. 2(2). Recuperado el 26 de enero de 2017, de <https://goo.gl/6LBRjD>.

“Ley Universitaria, paso importante en el camino a la calidad de educación superior”. (2014, 9 de julio). *La República*. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/BJNjA5>.

Leyva, Y., Sánchez, F. (2010). La comunicación institucional en las universidades: perspectiva desde el departamento de comunicación institucional de la Universidad de La Habana. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Congreso llevado a cabo en la Universidad La Laguna. Recuperado el 4 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/MUU0o1>.

Llamas, M. (2007). La comunicación como instrumento en la creación de la imagen corporativa. En: A. Jiménez, I. Rodríguez (coords.), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC, 83-110.

Llobel, J. (2015). *El futuro del Dircom*, 114-115. En Anuario de la Comunicación 2015, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

Llorente, J. (2015). *El octavo sentido*. Madrid: Editorial Edaf, S.L.U.

Lostao, P. (2015). Gestión estratégica de la reputación universitaria. En: J.M. Mora (Coord.), *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Luque, T. Del Barrio, S. (2008). Modelización de la imagen de la Universidad desde la perspectiva del profesorado. *Venecia: International Congress Marketing Trends*. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/KzMsq5>.

Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujía.

Marope, P., Wells, J. y Hazelkorn, E. (eds) (2013). *Ranking and accountability in Higher education. Issues and misuses*. Francia: Unesco Publishing.

Martínez, M. (2007). Los públicos objetivo: identificación y cuantificación. En: A. Jiménez, I. Rodríguez Ardura (coords.), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC, 57- 80.

Mayorga, R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21). Recuperado el 19 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/gl7m3m>.

Mejía, M. (2014, 28 de junio). Nueva ley universitaria: aciertos, errores y omisiones. *El Comercio*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <https://goo.gl/T4kKsU>.

Mendoza, J. (comp.) (2008). *Las Universidades Católicas: Misión e Identidad*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado el 23 de febrero, de <https://goo.gl/bdCM1n>.

Mercedes Benz. (2017). News. Quick Chat: Paul Di Resta. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <https://goo.gl/tDWNXZ>.

Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC.

Mora, J. (2011). 10 claves para comunicar la fe. *Arguments*. Recuperado el 1 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/KxMCeR>.

Mora, J. (2012). Universidades de inspiración cristiana: identidad, cultura, comunicación. *Romana. Boletín de la Prelatura de la Santa Cruz y del Opus Dei*. (54), 194. Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/xJ5fsh>.

Mora, J. (coord.), Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao, P., Simpson, L., et al. (2015). *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Mora, J. (2015). Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación. En: J. Mora (Coord.), *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Naval, C. (2015). Reputación, calidad y éxito en educación. En: J. Mora (coord.), *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Östberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En: A. Jiménez, I. Rodríguez Ardura (coords.), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC, 17- 53.

Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L., Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista*

Mediterránea de Comunicación. 7(1), 179-196. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <https://goo.gl/W057kv>.

Pontificia Universidad Católica de Chile (2017). Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/Wfwzbt>.

QS Top Universities (2017). University Rankings. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <https://goo.gl/vMGKF>.

Red Bull. (2017, 18 de junio). Alfredo Gómez gana la Red Bull Hare Scramble 2017. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <https://goo.gl/J64Rd9>.

Renaut, A. (2005). La función de las universidades en el desarrollo de una cultura democrática europea, en *Legado y patrimonio de las universidades europeas*. México: Ceneval.

Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234. Recuperado el 11 de diciembre de 2016, de <https://goo.gl/rQ9PUX>.

Rodríguez-Ponce, E. (2009). *El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile*, 34 (11), 822-829. Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <https://goo.gl/RTwhbB>.

Sadlak, J. (2015). Prefacio. *Reputación de universidades*. Mora, J. (coord.). Navarra: Eunsa.

Sáenz de Miera, A. (coord). (2002). La universidad en la nueva economía. V Encuentro del Consejo de universidades. Cuadernos del Consejo de Universidades. *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España*. España: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Información y Publicaciones.

Salazar, S. Prieto, P. (2015). Gestión y administración de la comunicación institucional en Twitter. *Disertaciones. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social*. 8(1), 11-26. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/LRcCFj>.

Salmon, C. (2008). *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Ediciones Península.

Sánchez, E. (2012). El social media en la estrategia de comunicación. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3), 1-2. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/xiSHQI>.

Sanz, M., González, M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Madrid: Editorial ESIC.

Ser un solo proyecto: clave de la comunicación corporativa. (2014, 10 de noviembre). *Comunicación Institucional Universidad Panamericana*. Recuperado el 30 de enero de 2017, <https://goo.gl/SFe1Jn>.

Shanghai Ranking's Global Ranking of Sport Science Schools and Departments (2017). *Academic Ranking of World Universities 2016*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <https://goo.gl/JQMSRf>.

Simpson, L. (2015). Cómo eligen los estudiantes de doctorado internacionales las mejores universidades e interpretan reputación y rankings. En: J.M. Mora (Coord.), *Reputación de universidades*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (Eunsa).

Simón, J. (2016). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. (Tesis doctoral en Arte y Humanidades). Universidad Almería, España.

Sorribas, M. (2015). Las reglas de oro de Pixar para las grandes historias. *Storytelling&Co.- "Construyendo historias que funcionan"*. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <https://goo.gl/gX98m7>.

Stalman, A. (2014). Las marcas se han transformado en el contenido. *Branding. Blog de Tendencias21 sobre el mundo del branding en la era digital*. Recuperado el 27 enero de 2017, de <https://goo.gl/Ga9McF>.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – Sunedu. (2015). El modelo de licenciamiento y su implementación en el Sistema universitario peruano. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/SHNHm1>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – Sunedu. (2016). Memoria Anual - Informe de Gestión 2015. Recuperado el 7 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/2PXBqu>.

Takaki, M., Bravo, R., Martínez, E., (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva el profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 24, 25-34. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/dpWCSl>.

Tarrés, M. (2015). *Comunicación con conciencia para la recuperación de la confianza*, 8. En *Anuario de la Comunicación 2015*, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

Times Higher Education (2016). World University Ranking 2016- 2017. Recuperado el 14 de enero de 2017, de <https://goo.gl/YyPeV9>.

Ulloa, C., Apolo, D., Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2), 287-301. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <https://goo.gl/ybDYBw>

Unicamp (2017). Medios y Comunicación. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/wiZudb>.

Universidad Católica San Pablo (2017). “Una universidad que no investiga no es una universidad, es una academia”. Entrevista con Adolfo Cazorla. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/NSPMuZ>.

Universidad de Buenos Aires (2017). Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/Kdcd3>.

Universidad de Piura (2017). Ideario de la Universidad de Piura. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/joL0Ce>.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2015). Modelo educativo San Marcos. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/pw7Qz9>.

Universidad de Navarra (2015). Presentación del Congreso Internacional de Reputación de Universidades. Recuperado el 15 octubre de 2016, de <https://goo.gl/fNxJq1>.

Universidad del Pacífico (2017). La universidad. Recuperado el 30 de enero de 2017, de <https://goo.gl/kxMNLj>.

Universidade de São Paulo. USP sobe em ranking das universidades com melhor reputação no mundo. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/zTWn1o>.

Valdez, A. (2013, 18 de febrero). Identidad universitaria. *La Gaceta de la Universidad de Guadalajara*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <https://goo.gl/Jl2DS0>.

Villagra, N., López, B., Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 793-812. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/CEmsuu>.

Vilanova, N. (2015). *La comunicación corporativa en América Latina está dando un salto gigante*. 152- 153. En Anuario de la Comunicación 2015, Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación-Dircom.

ANEXOS

Anexo 1



Las 22 reglas de PIXAR aplicadas al storytelling corporativo

STORYTELLING&CO.
Historias que Funcionan

Principio#1

Tus clientes te querrán más por tu modo de hacer las cosas que por tus éxitos.

Principio#2

Haz todo lo que puedas por ponerte en el lugar del "otro": el consumidor, tus accionistas, tus grupos de interés...

Principio#3

No sabrás en qué ayudas a tu cliente hasta que no le conozcas perfectamente.

Principio#4

No utilices letra pequeña. No utilices conceptos difusos o ampulosos. Hazte entender.

Principio#5

Arriégate y trata de no ir por el mismo camino de los demás. Intenta distinguirte y hazte reconocible.

Principio#6

Pon a prueba aquello en lo que piensas que eres excelente. Muchas veces te darás cuenta de que todavía te queda mucho por perfeccionar.

Principio#7

Tener un plan y una visión te puede ayudar muchísimo a seguir en los momentos de duda.

Principio#8

En tu comunicación corporativa no te quedes a medias. No cuentes medias verdades: ve hasta el final. Sé transparente.

Principio#9

Busca la inspiración en lo imposible. Piensa en lo que le faltaría al mundo si tú no estuvieras ahí. Y construye.

Principio#10

No te creas que puedes cambiar el mundo, si no estás dispuesto primero a dejar que el mundo te cambie a ti.

Principio#11

Una idea no sirve de nada sin una buena ejecución ni una buena comunicación.

Principio#12

Sé auto-exigente e inconformista. Descarta la primera idea que se te pase por la cabeza. Púlela hasta convertirla en algo brillante.

Principio#13

Tu organización tiene voz. Utilízala para decir lo que es justo y lo que no lo es. No solo para vender, también para convencer.

Principio#14

Dedica tiempo a entender qué estás ofreciendo en realidad; qué historia estás contando. Encuentra la creencia especial que te mueve a actuar y cuéntala.

Principio#15

Si no tienes bastante con el Principio#2, imagínate que tu padre o tu madre escucharan tu historia. No les puedes engañar: ¿estarían orgullosos de ti?

Principio#16

Dale motivos a la gente para que se convierta en fan de tu proyecto. Explícale cuál es el motivo genuino que te impulsa a actuar.

Principio#17

Ningún trabajo es tiempo perdido. Cualquier esfuerzo en comunicarte con los demás tendrá su recompensa más tarde o más temprano.

Principio#18

Ten bien claro de dónde vienes y adónde vas. Y cuéntalo tal cual. No te inventes falsos orígenes ni digas mentiras.

Principio#19

No tomes a la gente por idiota. Las cosas no pasan porque sí, de modo que dile la verdad a la gente.

Principio#20

Estudia lo que hacen los demás y reformúlalo. Trata de ver en dónde están dejando necesidades por atender.

Principio#21

Haz que tu proyecto sea completamente satisfactorio para ti. Haz con los demás lo que querías para ti mism@.

Principio#22

Esfuézate en definir tu propósito y tu mensaje en pocas palabras antes de arrancarte a contarlo a todo el mundo.

Anexo 2



📄 Artículo 🗨️ Nueva noticia

El piloto español conquista el hard enduro más salvaje del mundo tras ganar la Red Bull Hare Scramble.

[Alfredo Gómez](#) es el nuevo rey del ligero de Hierro. Con una actuación casi perfecta, el piloto de KTM se llevó la victoria de la [Red Bull Hare Scramble](#).

“Esto es increíble para mí. Cualquier piloto de hard enduro quiere ganar esta carrera y ahora lo he conseguido. Estoy tan feliz ahora mismo.”

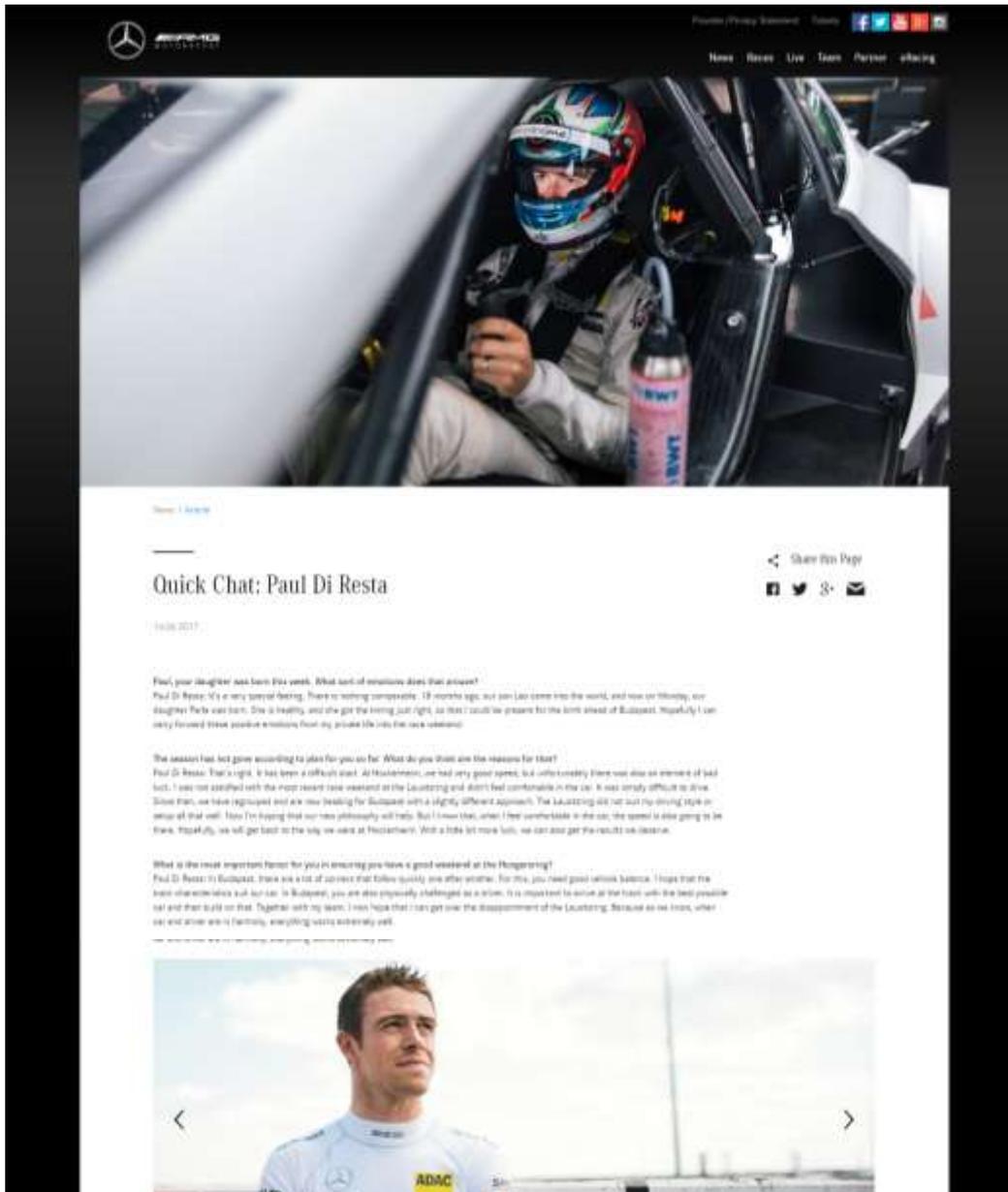
Alfredo Gómez



Alfredo Gómez celebrando su victoria en la Red Bull Hare Scramble. El piloto de KTM se llevó la victoria de la Red Bull Hare Scramble.

10

Anexo 3



The screenshot shows a webpage from Mercedes-AMG Petronas Formula 1. At the top, there is a navigation bar with links for 'Home', 'Races', 'Live', 'Team', 'Partner', and 'e-Racing'. The main header image shows Paul Di Resta in his racing helmet and suit, sitting in the cockpit of a Formula 1 car. Below the image, the article title is 'Quick Chat: Paul Di Resta' with a sub-date of '14/06/2017'. To the right of the title are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and Email, along with a 'Share this Page' link. The article text includes several questions and answers:

Paul, your daughter was born this week. What sort of emotions does that arouse?
Paul Di Resta: It's a very special feeling. There is nothing comparable. 13 months ago, my son Leo came into the world, and now on Monday, our daughter Paula was born. She is healthy, and she got the timing just right, so that I could be present for the birth ahead of Budapest. Hopefully I can carry forward those positive emotions from my private life into the race weekend.

The season has not gone according to plan for you so far. What do you think are the reasons for that?
Paul Di Resta: That's right. It has been a difficult start. At Hockenheim, we had very good speed, but unfortunately there was also an element of bad luck. I was not satisfied with the major recent race weekend at the Spa-Francorchamps and didn't feel comfortable in the car. It was simply difficult to drive. Since then, we have regrouped and are now heading for Budapest with a slightly different approach. The Budapest did not suit the driving style or sense of that car. Now I'm hoping that our new philosophy will help. But I know that, when I feel comfortable in the car, the speed is also going to be there. Hopefully, we will get back to the way we were at Hockenheim. With a little bit more luck, we can also get the results we deserve.

What is the most important factor for you in ensuring you have a good weekend at the Hungaroring?
Paul Di Resta: In Budapest, there are a lot of corners that follow quickly one after another. For this, you need good vehicle balance. I hope that the race characteristics will suit us. In Budapest, you are also especially challenged as a driver. It is important to arrive at the track with the best possible car and then build on that. Together with my team, I now hope that I can get over the disappointment of the Spa-Francorchamps. Because as we know, when we and our cars in Formula 1, everything works extremely well.



Anexo 4



Anexo 5

NOTICIAS

UBAHOY

27 de Febrero de 2017

01/03/2017 | ACADÉMICOS

Mi comienzo en la UBA

Durante los meses de febrero y marzo, el Departamento de Orientación Vocacional del Ciclo Básico Común realizará el taller de orientación "Mi comienzo en la UBA". La actividad estará a cargo de psicólogas orientadoras y tienen por objetivo acompañar a los ingresantes en sus primeros pasos en la Universidad, favoreciendo su adaptación universitaria.



Durante los meses de febrero y marzo, el Departamento de Orientación Vocacional (DOV) del Ciclo Básico Común realizará el taller de orientación "Mi comienzo en la UBA", destinado a los ingresantes CBC 2017.

Estos talleres están a cargo de psicólogas orientadoras del DOV y tienen por objetivo acompañar a los ingresantes en sus primeros pasos en la Universidad, favoreciendo su adaptación universitaria.

En estos encuentros, los interesados podrán conocer el funcionamiento y estructura de la Universidad de Buenos Aires y el Ciclo Básico Común e informarse sobre las concepciones de la vida universitaria y su rol como estudiantes universitarios. Asimismo, a partir de la reflexión grupal y de diversas actividades propuestas, se identificarán posibles recursos y estrategias que faciliten el desarrollo de su trayectoria educativa en el primer año de su carrera.

Las próximas fechas y sedes donde se realizan los encuentros podrán encontrarlos ingresando [aquí](#).

2017 UBA. Site diseñado por la Secretaría de Relaciones Institucionales, Cultura y Comunicación.

Anexo 6

NOTICIAS

UBAHOY 27 de Febrero de 2017

01 de 03 de 2017 | ACADEMICOS

Historia Económica

El viernes 3 de marzo, en la Facultad de Ciencias Económicas, se realizará la charla informativa de la Maestría y Especialización en Historia Económica y de las Políticas Económicas que dirige Mario Rapoport. Se podrá cursar con el sistema tradicional y el mensual que se implementa a partir de este año.



El viernes 3 de marzo, a las 18:00, en la Facultad de Ciencias Económicas, se realizará la charla informativa de la Maestría y Especialización en Historia Económica y de las Políticas Económicas que dirige Mario Rapoport.

El objetivo es consolidar la formación en Historia Económica y de las Políticas Económicas con un abordaje global de los procesos económicos y sociales que permitan la producción de conocimientos acerca de las condiciones económicas, sociales y políticas de la Argentina orientadas a la adopción de decisiones en la práctica. Y, también, formar docentes e investigadores en condiciones de interactuar con los organismos públicos y privados de gestión macroeconómica y social.

Se podrá cursar con el sistema tradicional y el mensual diseñado para todos aquellos que vivan a más de 200 kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires.

[Informes e inscripción](#)

© 2017 UBA. Sitio diseñado por la Secretaría de Políticas Informáticas, Cultura y Comunicación

Anexo 7

UBAHOY 27 de Febrero de 2017

Cómo actuar ante un golpe de calor

Las altas temperaturas provocan un aumento del consumo de agua en los hogares y en el trabajo. ¿Cómo actuar ante un golpe de calor? ¿Qué hacer en caso de emergencia? ¿Cómo prevenirlo? ¿Cómo actuar ante un golpe de calor?



En estos días de calor, las personas deben tomar agua con frecuencia y en abundancia. El golpe de calor es un cuadro de deshidratación grave que puede ser fatal si no se trata a tiempo. La prevención es clave en estos días de calor. El golpe de calor se produce cuando el cuerpo humano absorbe más calor del que puede perder. Esto puede suceder cuando se trabaja o se realiza actividad física en un ambiente muy caliente y húmedo, o cuando se pasa mucho tiempo al sol.

Los síntomas del golpe de calor son: náuseas, vómitos, dolor de cabeza, mareos, debilidad, confusión, pérdida de conciencia y pérdida de pulso. Si se sospecha un golpe de calor, se debe actuar rápidamente. Se debe trasladar a la persona a un lugar fresco y sombreado, y se debe aplicar agua fresca sobre su cuerpo para bajar su temperatura. Se debe buscar ayuda médica de inmediato.

Para prevenir el golpe de calor, se debe beber agua con frecuencia, incluso si no se siente sed. Se debe evitar el ejercicio intenso durante las horas más calientes del día. Se debe usar ropa ligera y protector solar. Se debe evitar el alcohol y las drogas.

Si se sospecha un golpe de calor, se debe llamar al 911 o al número de emergencia local. Se debe proporcionar información sobre los síntomas y la ubicación de la persona afectada.

UBAHOY es un servicio de noticias y actualidad. Para más información, visita www.uba.com.

UBAHOY es un servicio de noticias y actualidad. Para más información, visita www.uba.com.