



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad



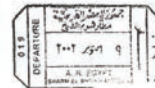
TESIS DOCTORAL

EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EXPERIENCIAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL ESTUDIANTIL: EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS Y ESPAÑOLAS.

JOSÉ LUIS MEZA ORELLANA



Directores de Tesis:
 Dr. Antonio Castillo Esparcia
 Dra. Ana María Almansa Martínez



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad**



TESIS DOCTORAL

**EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS
EXPERIENCIAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL ESTUDIANTIL: EL
CASO DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS Y ESPAÑOLAS.**

JOSÉ LUIS MEZA ORELLANA

Directores de Tesis:

Dr. Antonio Castillo Esparcia

Dra. Ana María Almansa Martínez

MÁLAGA, ESPAÑA

2015



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: José Luis Meza Orellana

 <http://orcid.org/0000-0001-6115-8117>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de
Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

“Estamos todos frente a una piedra, tratando de romperla con la mirada y no pasa nada, ¡no pasa nada!

Estamos solos frente a una piedra, tratando de moverla.

Y los filósofos dicen que la piedra ya se rompió y no lo vemos, se sientan a mirar su piedra y nos hablan de lejos, de lejos, de lejos.

Y los políticos dicen que todas las piedras son del color de ellos, se sientan a mirar su piedra y nos hablan del pueblo, del pueblo y del pueblo.

Y los hombres de la religión dicen que todas las piedras serán de dios, se sientan a mirar su piedra y nos dicen lo que debemos, lo que no.

Estamos todos frente a una piedra, tratando moverla con la mirada y no pasa nada, no pasa nada.

Estamos solos frente a una piedra, frente a una piedra negra”.

Manuel García.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	8
CAPITULO 1:	21
GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	21
1.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	22
1.1.1. Globalización e internacionalización.	22
1.1.2. Internacionalización de la Educación Superior.....	26
1.2. MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.....	29
1.2.1. Definiciones conceptuales de “Estudiante de Movilidad”.....	32
1.3. EL MERCADO GLOBAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	37
1.3.1. La Orientación al Mercado.	40
1.3.1.1. <i>Factores que impulsan la Orientación al Mercado.....</i>	<i>45</i>
1.3.1.2. <i>Beneficios de la Orientación al Mercado.....</i>	<i>51</i>
1.3.1.3. <i>Evaluación y medida de la Orientación al Mercado</i>	<i>52</i>
1.3.1.4. <i>Evaluación de la Orientación al Mercado en Educación.....</i>	<i>55</i>
1.4. DETERMINANTES PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.....	59
1.4.1. Factores “Push” y “Pull”	62
1.4.1.1. <i>Factores que influyen en la decisión de una Universidad de Destino.....</i>	<i>65</i>
1.4.2. Factores Asociados a las preferencias de los estudiantes, la imagen y el programa.....	68
1.4.2.1. <i>Razones Personales.</i>	<i>70</i>
1.4.2.2. <i>Efectos de la imagen del país</i>	<i>71</i>
1.4.2.3. <i>Efectos de la imagen de la ciudad.</i>	<i>73</i>
1.4.2.4. <i>Efectos de la imagen de la institución</i>	<i>73</i>
1.4.2.5. <i>Evaluación del Programa.....</i>	<i>75</i>
1.4.3. Factores asociados a índices económicos y educacionales.....	76
1.4.3.1. <i>Variables económicas.</i>	<i>78</i>
1.4.3.2. <i>Variables Educativas.</i>	<i>79</i>
1.4.3.3. <i>Otros factores</i>	<i>79</i>
1.4.4. Factores vinculados con el atractivo de la educación en el destino y el costo de la movilidad.	81
1.4.4.1. <i>Atractivo del programa en términos de educación superior.....</i>	<i>82</i>
1.4.4.2. <i>Variables diádicas que influyen en el costo de la movilidad de estudiantes.....</i>	<i>83</i>
1.4.4.3. <i>Variables específicas del destino, que impactan en los costos de la educación.....</i>	<i>84</i>
1.4.5. Factores determinantes de la movilidad en programas erasmus.....	86
1.4.5.1. <i>Determinantes Económicas: teoría tradicional de migraciones.....</i>	<i>87</i>
1.4.5.2. <i>Dimensión sociocultural: nueva teoría de migraciones.....</i>	<i>88</i>

1.4.5.3.	<i>Modelos Gravitacionales: Variables centrales.</i>	89
1.4.5.4.	<i>Otras determinantes: lenguaje, clima y calidad de la universidad.</i>	90
1.4.6.	Barreras para la movilidad internacional de estudiantes en programas Erasmus.	91
1.4.6.1.	<i>Barreras financieras</i>	92
1.4.6.2.	<i>Barreras relacionadas con la compatibilidad de los sistemas de educación superior.</i>	92
1.4.6.3.	<i>Barreras relacionadas con la notoriedad y la disponibilidad de información</i>	93
1.4.6.4.	<i>Trasfondo Personal.</i>	94
1.4.6.5.	<i>Condiciones Erasmus</i>	94
1.5.	APORTACIONES PARA UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.	98
1.6.	EL NUEVO ESCENARIO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	104
CAPITULO 2:		109
COMUNICACIÓN INTERNACIONAL Y EDUCACIÓN SUPERIOR.		109
2.1.	LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	110
2.1.1.	Comunicación y Gestión.	111
2.1.2.	La Comunicación Integral.	117
2.2.	ACTIVOS INTANGIBLES Y LA NUEVA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	131
2.2.1.	El Capital Relacional.	133
2.2.2.	Reputación como activo intangible.	134
2.2.3.	Reputación e Imagen Corporativa.	142
2.2.4.	La Comunicación Corporativa en la construcción de la Reputación.	151
2.3.	RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES.	153
2.3.1.	Relaciones Públicas y Globalización.	156
2.4.	COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA.	166
2.4.1.	Comunicación Internacional Universitaria en Internet.	173
2.4.2.	Comunicación Internacional Universitaria en Web.	173
2.4.3.	Comunicación Internacional Universitaria en Redes Sociales.	177
2.5.	DESAFIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN LA UNIVERSIDAD	186
CAPITULO 3:		193
EI IMPACTO DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN LOS PROCESOS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES EN UNIVERSIDADES DE CHILE Y ESPAÑA.		193
3.	INTRODUCCIÓN.	194
3.1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	198
3.1.1.	Objetivo General.	198
3.1.2.	Objetivos específicos	198
3.2.	HIPÓTESIS GENERAL.	198

3.2.1.	Sub Hipótesis.	199
3.2.2.	Las Preguntas de Investigación.	199
3.3.	EL OBJETO DE ESTUDIO.....	201
3.3.1.	Sistema Universitario Español.....	201
3.3.1.1.	<i>Las universidades del sistema español:</i>	201
3.3.2.	El Sistema Universitario Chileno	204
3.3.2.1.	<i>Las Universidades del sistema chileno:</i>	205
3.4.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	207
3.4.1.	Instrumento Encuesta.	207
3.4.1.1.	<i>Amenazas sobre la tasa de respuesta.</i>	208
3.4.1.2.	<i>Confidencialidad:</i>	209
3.4.1.3.	<i>Variables para el análisis de la orientación estratégica de la Comunicación Internacional.</i>	210
3.4.2.	Instrumento Análisis de contenido.	210
3.4.2.1.	<i>Variables para el análisis de comunicación en Web:</i>	211
3.4.2.2.	<i>Variables para el análisis del uso de Facebook</i>	211
3.5.	DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.	214
3.5.1.	Muestra Encuesta.	214
3.5.2.	Muestra Análisis de Contenido.	215
3.6.	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS.	216
3.6.1.	Encuesta	216
3.6.2.	Ficha análisis de contenido.....	218
CAPITULO 4:		220
RESULTADOS		220
4.1.	VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA.....	221
4.1.1.	Estructura organizativa para la Comunicación Internacional universitaria.	221
4.1.2.	Definiciones estratégicas para la gestión de la Comunicación Internacional.....	223
4.1.3.	Capacitación del equipo de trabajo	228
4.1.4.	Acciones y Actividades	230
4.2.	LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA MEDIANTE EL USO DE WEB.	233
4.3.	LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA MEDIANTE EL USO DE FACEBOOK.	238
4.3.1.	Desempeño de las Páginas de Facebook	241
CAPÍTULO 5:		244
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.		244

5.1. CONCLUSIONES RESPECTO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.....	245
5.2. CONCLUSIONES RESPECTO AL USO DE WEB EN LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL... 	249
5.3. CONCLUSIONES RESPECTO AL USO DE FACEBOOK EN LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	254
5.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	259
5.5. LIMITACIONES Y AUTOCRÍTICA	262
5.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	264
ANEXOS.....	266
ANEXO 1: ENCUESTA.	266
ANEXO 2: FICHA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	273
INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.	276
6. Referencias Bibliográficas.	278

Introducción.

El presente trabajo se enmarca en el programa de Doctorado en Comunicación Organizacional de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga y constituye el proyecto final de investigación para optar al Grado de Doctor en dicha especialidad y casa de estudios.

La globalización y la consecuente internacionalización de las organizaciones han moldeado el escenario de acción de la mayoría de las instituciones que operan en el mundo moderno. Hoy en día, resulta difícil concebir una organización alejada de los impactos de este fenómeno mundial de transculturización y dilución de las fronteras. Los desafío que enfrentan empresas, tanto aquellas que persiguen beneficios económicos, como las que están guiadas por otros fines, representan crecientes amenazas y oportunidades provenientes de las nuevas relaciones que se establecen entre públicos y actores en este campo de acción de dimensiones planetarias.

El Neoliberalismo; el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información y; la casi completa eliminación de barreras para el intercambio de bienes, personas e información, hace que las instituciones deban observar su existencia y planificar sus actuaciones desde una nueva perspectiva y con una nueva visión.

Una visión holística de las relaciones de una institución con los actores de su entorno, parece ser el punto de partida para el diseño de políticas que permitan una actuación organizacional sostenible y ajustada a un mundo globalizado. Actuar en un entorno global, supone mercados altamente competitivos, cambiantes y sujetos a nuevas normas y regulaciones, ya no solo las de carácter local, sino también, aquellas provenientes de la dimensión mundial.

Nuevas relaciones determinan, naturalmente, nuevos focos de conflicto, nuevas oportunidades, y sobre todo, nuevos grupos de necesidades y demandas que la organización deberá procurar satisfacer para mantener las relaciones armónicas que aseguren su permanencia. Una dinámica de comprensión mutua y colaboración, parece tener entonces, un carácter perentorio para la subsistencia en estos nuevos entornos.

Las universidades no están ajenas a esta realidad, sobre todo ellas, que desde sus inicios se han vinculados con realidades multiculturales y han trabajado por el desarrollo de la humanidad a través de la creación y difusión del conocimiento; a través de la colaboración y

de la consolidación de las ideas que les permitan existir en este nuevo mundo. Un nuevo mundo con múltiples culturas, personas, posiciones políticas, intereses comerciales y, como no, con infinitos intereses particulares que satisfacer.

En este marco, las universidades han desarrollado sus procesos de internacionalización, no solo con un propósito de subsistencia o reacción a la presión de la Globalización, sino también, como parte fundamental de su misión central, el desarrollo y transmisión del conocimiento.

Pero la Globalización, y con ella, el Libre Mercado, han re configurado el terreno en el que las instituciones de educación superior solían operar. El Modelo Neoliberal que, por principio, reduce la influencia del Estado en los procesos sociales, y traspasa el control de gran parte de sus actividades a actores privados; ha obligado a las universidades a buscar nuevas alternativas de financiamiento, y en consecuencia, involucrarse en actividades de carácter comercial, que en un principio, estuvieron muy alejadas de sus funciones sustantivas y hasta hoy son incluso rechazadas por múltiples actores de mundo universitario.

Los Estados han reducido el aporte de recursos fiscales a la educación; el acceso a la formación superior aumenta de manera exponencial con el progreso, y con ello, aumenta también la demanda por educación universitaria. Por otra parte, en la medida en que aumenta la demanda por personal calificado por parte de las empresas; se incrementan también las presiones sobre las universidades para crear programas de formación al servicio de estas necesidades empresariales.

Las presiones vienen también desde los estudiantes. Inmersos también, en este paradigma neoliberal, cada vez más estudiantes están demandando programas que aseguren “la empleabilidad”, el fin de la formación universitaria se focaliza, entonces, en insertarse exitosamente en el mercado laboral, lo antes posible y en la mejor posición de poder e ingresos posible.

En esta dinámica, las universidades, ahora con menos recursos estatales y con mayor demanda, están obligadas a introducir nuevas formas de gestión, particularmente aquellas orientadas al mercado.

Estas nuevas formas de gestión suponen que deban, además de mantener el cumplimiento de sus objetivos fundacionales, procurar ser competitivas, y atraer a potenciales clientes y socios con objeto de conseguir mayores recursos que permitan su funcionamiento.

Las universidades deben buscar alternativas para generar *Marca*, para construir una *Reputación* internacional y luchar por una parte de la torta de estudiantes que, esta vez, no tienen un carácter local, sino que se mueven por todo el mundo en busca de programas de calidad para su formación, principalmente aquella que les permita asegurar el ingreso al mercado laboral.

La internacionalización de la educación superior ha despertado gran interés entre los Estados, que ven en ella una real oportunidad para aprovechar los beneficios asociados a la cooperación y el intercambio propios de ella.

La atracción de profesionales altamente calificados, llamado “brain drian” o “fuga de cerebros”, si se lo mira desde el país que pierde a un estudiante, se perfila como una alternativa para suplir eventuales falencias en la formación profesional a nivel local.

La internacionalización se ha visto también como una alternativa para posicionar al país en la mente de los líderes de las empresas del futuro. Se perfila como una alternativa para acercarse a otras culturas y establecer las bases de las futuras relaciones comerciales internacionales.

Finalmente, por supuesto, los Estados ven en la internacionalización una forma de atraer nuevos recursos al país, por la vía de los ingresos generados por la venta de programas educacionales, pero también mediante el turismo y la industria de la hospitalidad.

En este proceso de internacionalización, las universidades han entrado de lleno, tanto las de los países más desarrollados del planeta, como Francia, Alemania, Estados Unidos o Australia que lideran la movilidad de estudiantes tanto en envío como recepción; como también de países como China o España, que emergen como nuevas potencias económicas o de atracción y envío de estudiantes. Además, a este proceso de internacionalización se han sumado los países en vías de desarrollo y los menos desarrollados. Así, Chile por ejemplo, y otros países de Sud América, aparecen liderando los procesos de intercambio estudiantil en la América meridional.

En este afán de internacionalización y particularmente para aquellas universidades que provienen de países menos desarrollados o que no tienen un posicionamiento internacional más robusto, el trabajo para atraer estudiantes internacionales e incluso, para conseguir socios internacionales, resulta arduo y requiere de algunas habilidades específicas, que hasta hace algunos años, no eran propias de una universidad.

La gestión del Marketing y la Comunicación Internacional aparecen con fuerza entre las actividades, hoy comunes, en esta nueva universidad internacionalizada. Las instituciones crean Departamentos de Comunicación, de Relaciones Internacionales, e incluso algunas, Departamentos de Marketing, con la abierta misión de “vender” los servicios educativos que ofrece la Universidad. Visión que, por cierto, genera conflicto entre aquellos que mantienen una mirada más clásica y humboldtiana de la Universidad.

Aun así, seguramente con muchos detractores, cual más, cual menos, las universidades casi sin excepción, han entrado en el mundo del mercado y han debido, a regañadientes las más tradicionales, mirar a sus estudiantes como potenciales clientes. Están invirtiendo en la atracción de nuevos prospectos locales, pero también internacionales, que contribuyan a sostener estructuras de costo cada vez más complejas y menos dependientes de los recursos proporcionados por el Estado.

El presente trabajo de investigación pretende convertirse en una herramienta para esta gestión. Sin duda el éxito y sostenibilidad de las universidades estará ligado a su capacidad para desarrollar las habilidades necesarias en este nuevo escenario, la capacidad para transmitir efectivamente su identidad, para difundir efectivamente sus programas académicos, para generar relaciones duraderas y valiosas con sus stakeholders y por cierto, atraer nuevos estudiantes y socios para sus procesos educativos.

Creemos que la comprensión del modo en que las universidades están desarrollando sus procesos de comunicación, la internacional entre ellos, es una parte crucial para su mejora y profesionalización. En la medida en que exista conocimiento respecto del modo en que se gestiona y desenvuelve la comunicación internacional al interior de las universidades y, se desarrolle investigación que permita conocer las prácticas más efectivas de comunicación internacional, las instituciones de educación superior podrán contar con información para diseñar sus procesos de mejora, que aumenten su competitividad, mejoren su desempeño y las proyecten a una escala competitiva distinta.

Nos parece fundamental recordar, en el marco de la mirada crítica al proceso de mercadización de la educación superior, que esta proyección no solo estará motivada por la necesidad de asegurar la subsistencia, financiamiento y competitividad de las universidades,

sino también, obedecerá a la necesidad de actualizar sus capacidades para continuar cumpliendo con sus funciones sustantivas: la generación y difusión de conocimiento.

Estos temas y particularmente este trabajo de investigación representan un gran interés para su autor. Como profesional de las comunicaciones en Chile, ha trabajado por más de 10 años en el ámbito de la internacionalización universitaria, y ha experimentado directamente las falencias y necesidades que enfrentan las universidades en el camino de su internacionalización.

El desafío de trabajar en comunicación en Chile, y específicamente en una escuela de negocios de una universidad pública, se perfila, para el autor, en dos aristas.

Una de ellas vinculada con la aceptación de la comunicación como uno de los procesos centrales de la gestión y, la otra, relacionada con la necesidad de profesionalizar la gestión de la comunicación al interior de las universidades.

La gestión de la comunicación en una universidad pública y especialmente en una Escuela de Negocios en Chile está diariamente desafiada por la necesidad de validación. Conseguir los recursos y la voluntad política de las autoridades, el apoyo y validación de académicos, e incluso, la cooperación del personal administrativo, en los proyectos y tareas propias de la comunicación, especialmente la internacional, se convierten en un desafío diario.

Creemos que la constante necesidad de validación, tanto de los profesionales, como de la disciplina, en un entorno de negocios se produce por la paradoja que plantea Paul Holmes, creador y CEO de The Holmes Group, que ha escrito por más de 25 años acerca de Relaciones Públicas y hoy dirige uno de los más importantes grupos de contenido relacionado con esta disciplina.

Holmes dice que uno de los grandes problemas de las Relaciones Públicas, y su dificultad para insertarse en las zonas de poder al interior de las organizaciones, se relaciona con el grado de conocimiento que tienen los miembros de la organización, tanto de negocios como de comunicación. Es que las personas que toman las decisiones y administran los negocios, no saben de comunicación, porque la disciplina no formó parte de los contenidos que estudiaron en su formación universitaria. Por otro lado, dice Holmes, las personas que gestionan la comunicación, no saben de negocios, porque tampoco lo estudiaron en su formación profesional.

Esta situación constituye una paradoja hace que ambos mundos, el de los negocios y el de las comunicaciones, tengan serias dificultades para conectarse. Sin ir más lejos, un estudio reciente (Sharp y Brumberger, 2013) que analizó la oferta de cursos de comunicación de negocios en las 50 mejores escuelas de negocios en Estados Unidos, determinó que 8 de ellas, no mencionaron siquiera el concepto de Comunicación de Negocios en sus programas académicos, ni en los contenidos del plan regular, ni en cursos electivos. De las 42 restantes el 40% tiene sólo un curso de “*Business Communication*” como parte de su currículo y solo 12 de esas 17, lo mantienen como curso obligatorio. En general el estudio estableció que las clases de comunicación para los negocios se mantienen en su mayoría aisladas como parte del currículo y usualmente no son obligatorias. Además, el estudio analizó los contenidos de esos cursos ofertados y determinó que no estaban más actualizados de lo que estuvieron hace más de 15 años, según un estudio similar conducido en 1999.

Esta situación no es distinta en Chile, las Relaciones Públicas aparecen en Chile en 1980 (Ferrari, 2003), y lo hacen mediante Institutos Profesionales, que se encargan de la formación de nivel técnico, de hecho hasta hoy, no existe formación universitaria tradicional en Relaciones Públicas en Chile y se ha mantenido en un nivel táctico-operativo o en Universidades Privadas, que históricamente han estado bajo juicio por su calidad y reconocimiento. Las Relaciones Públicas fueron aprobadas por el Ministerio de Educación, como un campo de estudio, recién en 1992.

Por el contrario, a partir del Golpe de Estado en Chile, comenzó una profunda absorción y estricta aplicación del modelo neoliberal, numerosos líderes políticos y jóvenes estudiantes de la derecha golpista de la época, partieron a Estados Unidos a formarse bajo las ideas de Milton Friedman y Arnold Harberger en la Universidad de Chicago, lo que trajo un desarrollo vertiginoso de la formación en Administración de Organizaciones y Business con una mirada Neoliberal, que creció hasta copar los programas académicos de todas las universidades de Chile, actualmente incluso, no se imparten otras teorías económicas o de gestión de organizaciones, que no sean basadas en el neoliberalismo.

En este contexto entonces, la formación en gestión creció y se consolidó en Chile escindida de la formación de comunicación para los negocios, los profesionales que hoy lideran las organizaciones están recién incorporando esta formación, adquirida por cierto, en el extranjero.

Así, las Relaciones Públicas en Chile, y también en las universidades enfrentan un problema de Legitimidad, Ferrari afirma:

“Public relations has been slowly incorporated into organizations, either as an internal department or as an external communication agency. The practice of public relations has not been legitimated by executives, and is still confused with the press agency practiced by journalists.” (Ferrari, 2003, p. 386)

De este modo, la inclusión profesional de la gestión de la comunicación en el ámbito universitario y particularmente en universidades públicas y tradicionales, se enfrenta a la constante necesidad de legitimación, lo que conlleva, por supuesto, a que las prioridades de los gestores apunten en otras direcciones, derroteros que podríamos definir como aquellos centrados en la administración de los clásicos activos tangibles empresariales.

El segundo aspecto que representa un desafío, se relaciona con la necesidad de profesionalizar la gestión de la comunicación y tiene, por un lado, la herencia de lo que señalábamos anteriormente, pero por otro, un factor originado en la cultura organizacional de las universidades públicas.

Es parte de la cultura de las universidades públicas en Chile y también parte de su normativa, que se coloque en puestos de alta gestión y jerarquía a personal académico de la Universidad, conducta que no presenta un problema en sí. Sin embargo, la formación profesional de ese personal académico no necesariamente es un factor determinante para su ubicación en un puesto de gestión y responsabilidad.

Por esta razón, es común ver como encargados de comunicación o responsables de la promoción de los servicios universitarios, a profesores con escasa o nula formación en comunicación. Si sumamos esto a la falta de legitimidad entre los directivos, encontraremos necesariamente un ejercicio neófito de la comunicación, poco profesional, usualmente táctico y muy coyuntural, supeditado a la disponibilidad de recursos y a la escala de prioridades en las necesidades de la gestión universitaria.

En suma, un responsable de la ejecución de la comunicación que no tiene formación en comunicación, bajo la dirección de un gestor que no entiende el valor de esta, determinará seguramente unos resultados muy alejados de los necesarios objetivos de competitividad que describíamos al inicio de esta introducción.

En este escenario, resulta entonces altamente prioritario para este autor, intentar proporcionar nuevos conocimientos que permitan legitimar la gestión de la comunicación internacional al interior de las universidades chilenas, y contribuir con ello al logro de los objetivos de la educación en ese país y con ese propósito es que presentamos el presente trabajo.

La tesis que presentamos a continuación se titula: EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EXPERIENCIAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL ESTUDIANTIL, EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS Y ESPAÑOLAS.

En la búsqueda de la determinación de este impacto, se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo general: Explorar el impacto de la gestión de la comunicación internacional en los procesos de movilidad estudiantil en las universidades chilenas y españolas.

Objetivos Específicos: 1.- Identificar la visión estratégica de la gestión de la comunicación en las universidades de Chile y España; y las principales acciones utilizadas para la comunicación con estudiantes internacionales; 2.- Identificar y describir las acciones de comunicación internacional desarrolladas por universidades chilenas y españolas a través de sus sitios web y comparar sus desempeños; 3.- Identificar y describir las acciones de comunicación internacional desarrolladas por universidades chilenas y españolas a través de Facebook, identificar posibles relaciones con la matrícula internacional y analizar sus desempeños.

El estudio tuvo un carácter exploratorio con una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) y se valió de dos técnicas de recogida de datos: encuesta y análisis de contenido.

La encuesta, de naturaleza cuantitativa, apuntó a recoger los datos respecto de la estructura administrativa y de gestión de la comunicación internacional en universidades de España, en una perspectiva europea, y Chile, para una visión de la realidad latinoamericana.

Se elaboró un cuestionario en línea, que se distribuyó mediante correo electrónico, entre los directores de relaciones internacionales y los directores de comunicación en 82 instituciones del sistema universitario español y 49 universidades del sistema chileno.

El cuestionario incluyó la medición de un conjunto de variables que apuntaron específicamente a resolver las preguntas de Investigación que guiaron esta etapa del trabajo

de campo. Las variables analizadas se dividieron en 4 grupos generales: 1) Estructura organizativa para la comunicación internacional, 2) Definiciones estratégicas institucionales, 3) Características de los equipos de trabajo responsables de la comunicación internacional y 4) Acciones y actividades de comunicación Internacional.

Por otro lado, se utilizó una metodología empírico-analítica mediante la técnica de análisis de contenido, que se aplicó a los sitios web de las universidades de ambos países. Se definieron tres fuentes centrales de información 1.- Los sitios web institucionales, que se entendieron como “*landing pages*”; 2.- Los sitios internacionales, específicamente diseñados para incluir información relacionada con temas internacionales y; 3.- Los perfiles y páginas de Facebook con contenido específico internacional.

El análisis de contenido, recogió datos relacionados con las siguientes variables: existencia de un apartado específico en el sitio web; si el sitio específico ofrece acceso a contenidos en otros idiomas y en qué idiomas; oferta de acceso directo a redes sociales específicas para temas internacionales; tipo de contenido ofrecido en los sitios específicos internacionales; presencia de la institución en Facebook; tipo de presencia en Facebook; desempeño de las IES en el uso de *Fan Pages* a través de la medición del Alcance, Frecuencia y Engagement.

Finalmente, se consideró el análisis de la variable independiente “número de estudiantes extranjeros matriculados en la universidad”, con el fin de establecer la relación entre esta variable y los otros aspectos analizados en el estudio.

Los datos analizados correspondieron a una muestra que se configuró, en el caso de la encuesta, de las respuestas obtenidas tanto de las universidades chilenas como españolas. Se enviaron cuestionarios en línea mediante correo electrónico a 82 universidades españolas y a 49 universidades del sistema Chileno. Las tasas de respuesta para cada país alcanzaron únicamente el 55% en el caso chileno y 68% en el caso de las instituciones de España.

De acuerdo a las tasas de respuesta y los datos válidos recibidos, se estableció una muestra de 21 universidades chilenas, que representan un 37% de las instituciones en su sistema de educación superior; y 45 universidades españolas, que constituyen el 55% de las universidades del sistema universitario del país ibérico. En total entonces, la encuesta presenta las respuestas de 66 responsables de comunicación internacional en las universidades de Chile y España.

Para el análisis de contenido la muestra española incluyó a las 76 universidades, cuyos datos de matrícula internacional estuvieron disponibles en el informe estadístico publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España (2013a).

La muestra analizada en el caso de sistema universitario de educación superior chileno, fue de 55 instituciones.

De este modo, para un universo de 139 universidades en total para ambos países, se analizó una muestra de 131 instituciones.

La presente tesis doctoral está organizada, como se puede ver en el índice de la misma, en 6 Capítulos.

El primero, de carácter introductorio, pero también, con el objeto de profundizar en el mundo de la internacionalización universitaria y la movilidad de estudiantes, desarrolla un análisis de la literatura y experiencias disponibles respecto a los fenómenos que han impulsado a las Instituciones de Educación Superior a cambiar su mirada del entorno, para dirigirla a una dimensión global.

Hacemos en el primer capítulo, un acabado análisis del concepto de movilidad internacional estudiantil y nos adentramos en los factores que determinan que un estudiante decida emprender un programa de intercambio internacional y aquellos que influyen en su decisión de hacerlo en una institución determinada.

Concluimos ese capítulo, con la aportación de un modelo para comprender y gestionar los factores que determinan la movilidad, desde la perspectiva de la gestión y de la comunicación de las Universidades.

El Capítulo 2, se centra en la comprensión del fenómeno de la comunicación. Sin pretender ahondar en los inicios de la comunicación humana, analizamos en un principio, el Rol que ha tenido en la administración de las organizaciones desde sus distintos modelos.

En este capítulo, dedicamos algunas páginas al análisis de los activos intangibles, y entre ellos, a la reputación, como factor determinante en la atracción de estudiantes extranjeros. Cómo se forma, cómo se gestiona y sobre todo, cómo se define, es parte de lo que profundizamos en esa sección.

Finalmente, dedicamos las últimas tres secciones de este apartado, a revisar la comunicación en las organizaciones, pero ahora en contextos internacionales. Nos detenemos en comprender qué son las Relaciones Públicas Internacionales y finalmente, revisamos las implicancias de la comunicación internacional en el mundo universitario.

El tercer capítulo expone la metodología utilizada para la realización de la investigación de esta tesis.

El Capítulo 4, se centra en la exposición de los resultados del trabajo de campo que configura nuestra investigación. Se presentan en él los datos obtenidos tanto de la encuesta como del análisis de contenido. Mediante gráficas y tablas, procuramos extraer los índices más destacados y que permiten, más claramente, acercarnos a los objetivos de esta tesis.

Por último el Capítulo 5, recoge las principales discusiones y conclusiones de la Tesis. La verificación de las hipótesis y a su valoración. En este apartado también, incluimos algunas futuras líneas de investigación que nos son de interés y que han surgido de esta investigación y de la curiosidad científica previa del autor.

Por último, al término del documento se presenta la bibliografía utilizada, así como los anexos.

Agradecimientos

Siempre he pensado que gran parte de lo que uno es, proviene de quienes te rodean.

En la primera etapa de tu vida, te rodeas de tus padres, de tu familia, y ellos construyen la base de tu personalidad y los valores fundacionales sobre los que, luego, se armará tu propia realidad.

Mi primer agradecimiento entonces es para mi madre, Silvia; mi padre, Luis; y mis hermanos, Constanza, Eduardo, Javier y Tomás. La familia tiene esa cosa curiosa de omnipresencia, que seguramente impulsada por conexiones que no somos capaces de racionalizar, logra transmitir el apoyo y respaldo que necesitas para enfrentar tus desafíos y emprendimientos.

En el camino de tu vida, te vas encontrando y cruzando con otras personas, algunas pasan, algunas dejan huella y siguen, pero otras se quedan para hacer amistad y permanecer contigo.

Agradezco entonces también a mis colegas y amigos de la universidad y del mundo de la academia. Mi amigo y ex profesor Jaime Abarca, por sus gratas conversaciones, su guía, su crítico y especial modo de ver la vida, su particular sentido del humor, por su amistad y por su cercanía. Jaime ha sido un modelo intelectual que seguramente me ha motivado en este y otros emprendimientos de esta índole. Gracias por eso Profesor.

A mi colega Galo López, que en silencio y con la más completa humildad, avanza dando ejemplo y formando personas con un altísimo valor moral y humano. Galo es de los que enseñan sin darse cuenta.

Mi colega Ignacio Tapia, ex alumno y formal amigo, por su incalculable generosidad. Su ayuda ha sido fundamental, no solo, en esta etapa de mi vida y en este proceso, sino también, en innumerables ocasiones en las que jamás ha fallado. Mi amigo Ignacio es un grande.

A mi amigo y compañero Alexis Román, por la generosidad de aceptar el desafío de quedarse a cargo del “barco” para yo poder involucrarme en esta Tesis Doctoral y por hacerlo con una sonrisa. Por su profesionalismo y su leal amistad a toda prueba.

Finalmente, algunos más tarde, otros más temprano, te cruzas en la vida con quien te acompañará por el resto de lo que te toque vivir. Te cruzas con la persona que amarás, decides esperar que se quede contigo y apuestas por hacerla feliz.

El más profundo agradecimiento a Bernardita Zamora, mi amor. Por su incondicional paciencia, su profundo respeto a mi cara de “no molestar” en las largas jornadas de lectura y escritura. Por su constante apoyo y ánimo en los días en que sientes flaquear. Por su amor verdadero, por su entereza, por su honestidad. Seguramente, sin ella, esta tesis doctoral hubiese sido más triste, más gris o, tal vez, no hubiese sido.

Por último agradezco profundamente a la Dra. Ana Almansa y al Dr. Antonio Castillo, mis profesores guía. Primero, por el apoyo y respaldo en este proceso, pero sobre todo, por la oportunidad que me dieron hace ya varios años de iniciar este proyecto. Por la ayuda generosa que nos han prestado siempre, mi profundo agradecimiento.

CAPITULO 1: GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

1.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

1.1.1. Globalización e internacionalización.

Para nadie es un misterio que la Globalización, como fenómeno pluridimensional, afecta todas las facetas del contexto social, político y económico de las naciones, por tanto, y casi por una lógica directa, podemos asumir que afecta sensiblemente a la educación de los países que reciben su influencia, y ciertamente, a sus políticas de desarrollo educativo.

Para acercarse a comprender el nivel de impacto generado por la Globalización como fenómeno de dilución de los marcos continentales - entendidos éstos, como los límites que contienen unas variables geográficas, raciales o culturales que definen un país, nación o pueblo y una economía - debemos comprender primero, cómo es que este fenómeno, al menos en lo referido a la educación superior, se perfila como causa, como agente externo que obliga y presiona a las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES) a reaccionar a este macro de influencia del entorno. Las Universidades deben adaptar, no solo, sus funciones sustantivas, sino también, y por consecuencia, la forma en que se vinculan con sus *stakeholders* en busca de la subsistencia y el logro de sus objetivos, sean éstos, vistos desde una perspectiva filosófica-identitaria o simplemente comercial.

Foskett y Maringe (2010), señalan que la globalización es un concepto complejo, con muchas caras y significados, provenientes de sus múltiples dimensiones e impactos en todo el mundo. Los autores plantean que existe una relación entre Globalización e Internacionalización, *“These two concepts are two sides of the same coin yet are not synonymous with each other, although they perhaps share many common characteristics”* (2010, p. 2), *“son caras de la misma moneda, aunque no sinónimos, comparten muchas características”*¹. La globalización implica la apertura y la unión de los negocios, el comercio y las actividades económicas entre los países, exige la necesidad de una mayor homogeneización de la política, la ideología, y los aspectos sociales y culturales centrales de la vida en diferentes países del mundo. Este fenómeno, según Foskett y Maringe (2010), impacta directamente en las universidades de manera significativa, y su respuesta natural, la reacción estratégica de las universidades a este impacto, se ha conocido como internacionalización.

¹ La traducción no es literal, se ha destacado lo que nos interesa remarcar.

En esta lógica de causalidad, entonces, podemos considerar a la Globalización como iniciador de los cambios de la organización, y a la Internacionalización, como la reacción a las demandas del entorno que se globaliza. Sin embargo, esta causalidad opera en un sentido circular o recíproco, es decir, las actividades que las universidades desarrollan para internacionalizarse también facilitan la globalización, y el aumento de esta última, estimula a su vez, actividades que internacionalizan a las universidades.

La Globalización, difiere de su frecuentemente confundido efecto en las IES, pues se debe entender como un fenómeno social y económico que trasciende las fronteras de una nación y genera impactos o influencias sobre las personas, sobre sus conocimientos, sobre las ideas y los valores (R. Yang, 2002), producto del literal encogimiento del mundo y de la eventual eliminación de las distancias. Encogimiento impulsado por las nuevas tecnologías de la información, que redefinen el tiempo y el espacio y permiten el desarrollo de procesos económicos, interacciones sociales, políticas, culturales y personales, de manera inmediata y en un ámbito geográfico de escala planetaria (Castells, 2009).

Numerosos autores han profundizado respecto de la simbiosis entre Globalización e Internacionalización y su relación de causalidad, por ejemplo Altbach y Knight (2007, p. 291), describen la confusión entre estos dos conceptos y definen globalización como: *"The economic, political, and societal forces pushing 21st century higher education toward greater international involvement"*. Los resultados de estas fuerzas, según los autores, incluyen la integración de la investigación, el uso del inglés como lengua base para la comunicación científica, el crecimiento del mercado laboral internacional para académicos y científicos, el crecimiento de las empresas de comunicación, las editoriales multinacionales y el uso de las tecnologías de la información. En suma, la globalización guía la creación de programas académicos, instituciones, innovaciones y prácticas, todas surgidas para hacer frente a la globalización y obtener sus beneficios.

En un informe para la UNESCO (P. Altbach, Reisberg, y Rumbley, 2009, p. 7), se define Globalización como:

"the reality shaped by an increasingly integrated world economy, new information and communications technology, the emergence of an international knowledge network, the role of the English language, and other forces beyond the control of academic institutions".

En el mismo documento, se propone una definición también para Internacionalización: *“the variety of policies and programs that universities and governments implement to respond to globalization”*.

Nuevamente, subyace a estas definiciones la idea de causalidad, por un lado, la propia Globalización como macro fenómeno originado por la conjunción de otras variables en variopintas dimensiones, y a su vez, esa propia Globalización como causa de las políticas que instituciones y gobiernos implementan, para enfrentarse a sus consecuencias, positivas o negativas.

No parece haber grandes líneas de investigación que contradigan esta postura, y parece existir consenso (Cantwell y Maldonado, 2009) en la aproximación ampliamente desarrollada por los autores antes mencionados, además de otros que han descrito la relación entre globalización e internacionalización en la Educación Superior, en concordancia con las ideas de Altbach y Knight, véase (Altbach, 2004; De Wit y Wit, 2011; De Wit, 1999; Knight, 2010; P. Scott, 2000; Van Der Wende, 2001).

En general, la Globalización se presenta como este fenómeno superior a la voluntad de las instituciones, que las hace, como respuesta, tomar decisiones para enfrentarla y obtener resultados; esas decisiones se entenderán como la internacionalización.

En este marco entonces, el escenario para las universidades está caracterizado por las consecuencias de esta presión - social, política y cultural - sobre las IES, se desarrolla la Internacionalización, que se perfila como aquellos procesos de la propia organización cuyos efectos van más allá de las fronteras de su país, o que se describen en torno a la relación con estudiantes, profesores, gestores, instituciones educativas, sistemas, administraciones públicas y demás agentes, en otros países.

En la misma línea y también bajo la lógica reactiva de la internacionalización, Gacél-Avila (1999), define la internacionalización universitaria como:

“El proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior, de manera tal, que sea inseparable de su identidad y cultura” (Gacel-Ávila, 1999).

Esta visión, además de integrar la idea de reacción en la conducta de las universidades frente a los desafíos del entorno globalizado, agrega la inherente necesidad de gestionar estos procesos, de determinar políticas y acciones al interior de la organización; conductas que permitan concretar una efectiva internacionalización. Por otro lado, y si se quiere una descripción del fenómeno en un nivel institucional, debemos entender la internacionalización como el proceso en el que las IES integran una dimensión internacional a sus procesos de enseñanza, investigación y a sus funciones de servicio (Callan, 2000).

En términos similares, en el libro *“Cooperación e Internacionalización de las Universidades”*, Sebastián (2004), propone que la internacionalización de las universidades es, en efecto, un fenómeno difuso, pero que ha acompañado a las universidades desde sus inicios y su propia naturaleza, incrementándose en las últimas décadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación.

Sebastián (2004) plantea la preocupación, heredada de la visión de la internacionalización como consecuencia, que este proceso sea visto de manera pasiva o simplemente reactiva por parte de las universidades, o lo que es peor, como una moda. Así destaca que la internacionalización no es simplemente una reacción a la globalización, una respuesta acrítica a esta, sino que se trata de la incorporación de la dimensión internacional en su cultura y sus funciones. En la misma línea, explica que la Internacionalización es un proceso que demanda una visión estratégica, y señala: *“El conocimiento del escenario de partida es fundamental para definir las políticas institucionales de internacionalización, que pueden incluir necesariamente, acciones de sensibilización de la comunidad académica y estudiantil”* (Sebastián, 2004, p. 18)

Del mismo modo que los autores anteriores, para Sebastián, la internacionalización asume una dimensión estratégica; para las universidades, alcanzar los objetivos relacionados con su vinculación internacional estará supeditado a su capacidad de integrar esta visión internacional en sus conductas y definiciones filosóficas. Pero además agrega, con claridad, un nuevo componente en la comprensión del proceso, la dimensión comunicacional. Sugiere que la implementación de una política de internacionalización, requerirá la *participación y sensibilización de stakeholders*² tanto en la propia institución, como entre sus usuarios.

² El acento es nuestro.

Aun cuando existen algunos trabajos que refutan estas ideas, o más bien las matizan, véase por ejemplo (Cantwell y Maldonado, 2009) que discrepa particularmente de la idea de la inevitabilidad de la Globalización y la “obligación” de las universidades para reaccionar a ella o (R. Yang, 2002) que describe la Globalización y la Internacionalización como fenómenos originados en distintas etapas y con propósitos esencialmente distintos. Parece haber consenso general en las ideas de Altbach, Knight, De Wit y otros, respecto a que la internacionalización demandará en las universidades, la decisión consciente, intencional y planificada para generar esfuerzos que conduzcan a la inclusión de la dimensión internacional en las funciones esenciales, básicamente en la academia, la investigación, la cooperación y la extensión.

1.1.2. Internacionalización de la Educación Superior.

En un reciente trabajo, Knight (2013b) resume el estado actual de la internacionalización universitaria, confirmando la necesidad de entenderla como un proceso, un continuo tan diverso como los países e instituciones en los que se desarrolla, y tan amplio, que permita a cada institución su implementación desde su propia realidad, con sus propios resultados, actividades y *stakeholders*.

Knight propone una definición de Internacionalización que podría ser aplicada a cualquier institución, sin que hubiera que estandarizar proceso alguno. Ella describe la internacionalización como: *“the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions (primarily teaching/learning, research, service) or delivery of higher education”* (Knight, 2013b, p. 85).

Este concepto de internacionalización, asume la única necesidad de integrar la dimensión internacional en las funciones de la universidad o en el modo en que se entregan los servicios de educación superior. De tal manera, asume que la sola integración de esta dimensión, estaría acercando a las universidades a su internacionalización.

La internacionalización en las universidades puede ser vista, o simplificada, en dos grandes tipos: una denominada internacionalización “at home” o en casa; y la otra descrita como “cross-border education”, o educación transfronteriza. Ambos conceptos encierran las conductas actuales de internacionalización de las universidades. Según Knight (2013b), la Educación transfronteriza incluye diversos tipos de movilidad internacional; de **personas**:

profesores, estudiantes, investigadores, etc.; de **programas**: como los programas gemelos, franquiciados, conjuntos o dobles; incluye además diversos tipos de provisión de educación, como los campus en el extranjero o lo campus virtuales. Además de esta movilidad, para la autora, la internacionalización considera también múltiples **proyectos**: de investigación, de benchmarking, currículos conjuntos, etc.; y finalmente diversas **políticas internacionales**: respecto de la transferencia y reconocimiento de créditos o políticas de aseguramiento de la calidad.

La internacionalización en casa (*at home*) incluye, en cambio, el desarrollo de habilidades y comprensión intercultural, aprendizaje de idiomas, estudios comparativos, la integración de la dimensión internacional e intercultural en las actividades curriculares y extra curriculares, así como la relación con los grupos culturales de la comunidad.

Estas dos manifestaciones de la internacionalización, respaldadas también por otros autores (Foskett y Maringe, 2010), coinciden, en general, en que la internacionalización de la educación superior se manifiesta en actividades concretas que pueden ser clasificadas en estos dos tipos, es decir, actividades de internacionalización al interior de la universidad y actividades más allá de las fronteras. Las principales manifestaciones de la internacionalización universitaria, han quedado agrupadas en la Tabla 1.

La manifestación más visible, sin embargo, de la internacionalización, es la movilidad de estudiantes, actividad que ha experimentado un constante crecimiento en los últimos 40 años, y en la que la mayoría de las instituciones de educación superior han enfocado sus esfuerzos iniciales de internacionalización.

Tabla 1: Actividades de internacionalización "At home" y "Cross border o Abroad"

Internacionalización At Home	Internacionalización Cross border o Abroad.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades y comprensión intercultural. • Entrenamiento idiomático. • Estudios comparativos • Integración de la dimensión intercultural e internacional en actividades curriculares y extra curriculares. • Relación con grupos culturales locales. • Rediseño del currículo para asegurar la el foco y cobertura internacional, y la relevancia tanto para estudiantes internacionales, como para locales. • Internacionalización de la enseñanza –aprendizaje, mediante el reconocimiento de diferentes perspectivas culturales en los estilos de enseñanza y utilizando un equipo de profesores diverso e internacional. • Proporcionar a los estudiantes servicios que cumplan con las necesidades prácticas y culturales, tanto de los estudiantes internacionales, como locales. • Contrastar la oferta educativa no sólo con referentes nacionales, sino además, con instituciones en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad Académica: personas, profesores, estudiantes, investigadores. • Programas internacionales: Programas gemelos, franquicias, grados conjuntos o dobles. • Proveedores: Campus internacionales, virtuales. • Proyectos internacionales: Investigación, análisis comparativos, currículos. • Políticas: Reconocimiento de créditos, aseguramiento de la calidad. • Reclutamiento de estudiantes extranjeros para cursar los programas locales. • Incremento de la movilidad de estudiantes y académicos en universidades en diferentes países, incentivando a los estudiantes para tiempo en el extranjero como parte de su programa y a los profesores para desarrollar pasantías de investigación con universidades socias en el extranjero. • Inclusión formal de elementos internacionales en proyectos, programas e investigación. • Establecer programas de formación conjunta con instituciones en el extranjero, incluyendo programas de graduación conjunta o Doble. • Instalación directa de campus en el extranjero, usualmente con socios locales tanto públicos como privados. • Construcción de acuerdos de investigación conjunta con universidades en el extranjero.

Fuente: Elaboración propia con datos de Foskett y Maringe (2010) y Knight (2013b)

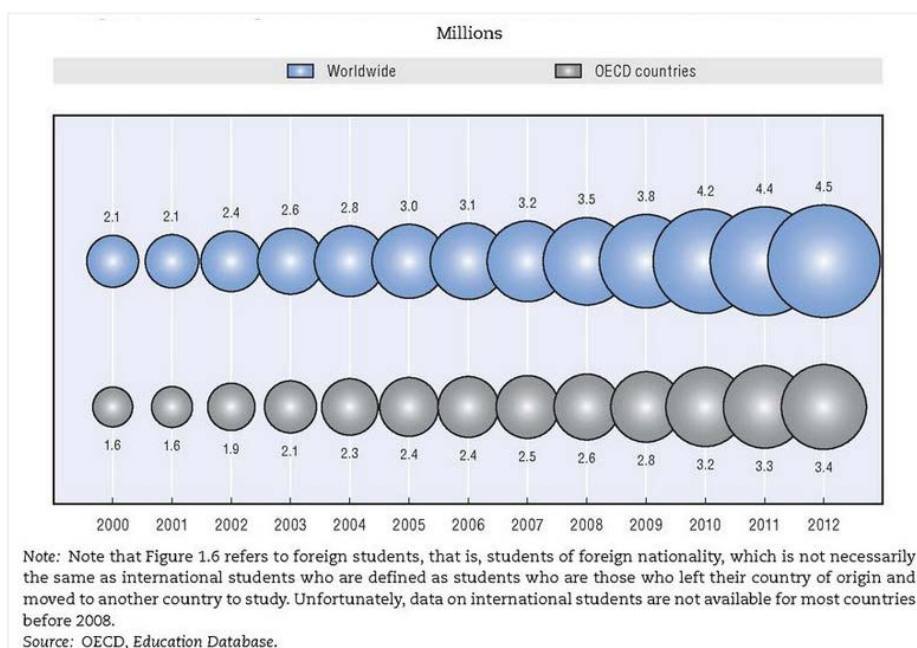
1.2. MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.

A nivel mundial, según el *International Migration Outlook 2014*, último análisis de las tendencias en migraciones de la OECD, el número de estudiantes matriculados fuera de su país de nacionalidad se ha doblado desde 2000, alcanzando los 4,5 millones en 2012 (OECD, 2014c).

El mismo informe describe que más de la mitad de todos los estudiantes extranjeros del mundo, viene de Asia, con China aportando un 22%, seguido de la India. Después de los asiáticos, los mayores países que envían estudiantes son Francia y Alemania.

El flujo de estudiantes extranjeros ha sido parte del interés en el desarrollo de políticas migratorias entre los países de la OECD, y representa una creciente fuente de migración de mano de obra calificada. Como muestra la Figura 1, el crecimiento de la movilidad de estudiantes se ha mantenido al alza de manera constante desde 2000.

Figura 1: Estudiantes Extranjeros en el Mundo y en países de la OECD, 2000-2012



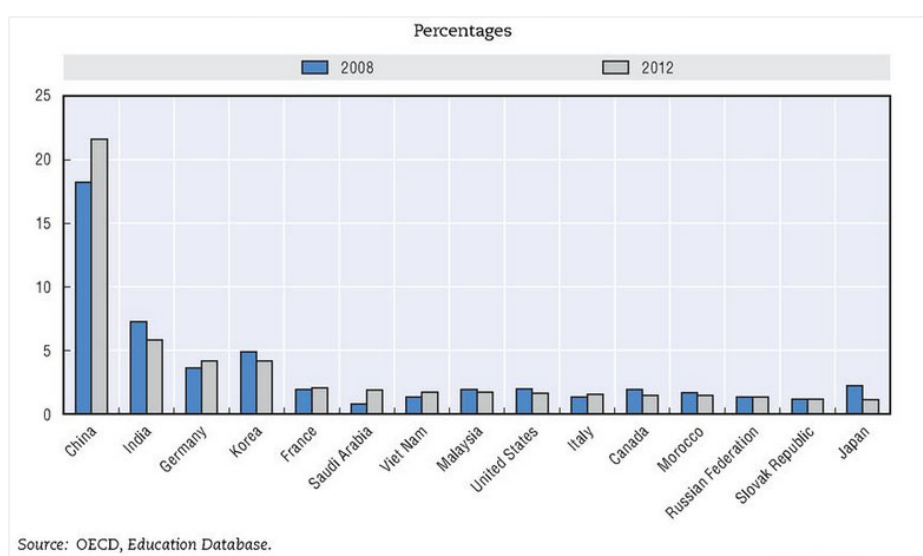
Fuente: *International Migration Outlook 2014* (OECD, 2014c)

Los principales destinos de movilidad internacional son Estados Unidos, que mantiene un 16% de la participación mundial de estudiantes extranjeros, seguido del Reino Unido. Además de Inglaterra, todos los países de habla Inglesa de la OECD y España, han aumentado su

participación en la recepción de estudiantes extranjeros, mientras que en Francia, Alemania y Japón, ha disminuido.

Por el contrario, en relación al origen de los estudiantes extranjeros, como mencionamos antes, China e India continúan siendo aquellos que más estudiantes envían al extranjero, entre los países agrupados en la OECD, seguidos de Alemania, Corea y Francia, a una distancia considerable. Solo el 30% de los estudiantes extranjeros en países de la OECD, provienen de otro país de esta organización.

Figura 2: Principales países de origen de estudiantes extranjeros en educación terciaria en países de la OECD, 2008 y 2012



Fuente: *International Migration Outlook 2014* (OECD, 2014c)

En la misma línea, datos del Instituto de Estadísticas de la UNESCO señalan que dos de cada 100 estudiantes en todo el mundo es internacional; y que en 2012, al menos 4 millones de estudiantes partieron para perseguir su formación profesional en el extranjero (UNESCO, 2014).

Según este informe, se han producido algunos cambios en los destinos comunes, o dicho de otro modo, en los países que están atrayendo a los estudiantes que deciden cursar sus estudios, o parte de ellos, fuera de su país. Coincidentemente con los datos presentados por la OECD, en 2012, cinco destinos, concentraron casi la mitad de la movilidad internacional estudiantil de todo el planeta, Estados Unidos recibió al 18% de los estudiantes extranjeros, El Reino Unido se quedó con el 11%, Francia con un 7%, Australia con un 6% y finalmente

Alemania, que atrajo al 5% de los estudiantes de movilidad en el planeta. Sin embargo, estos 5 líderes mundiales en recepción, vieron reducida su participación, pasando de un 55% a un 47%.

Nuevos actores han aparecido en el escenario mundial como receptores de la movilidad; así países como China, Malasia, la República de Corea, Singapur y Nueva Zelanda, han aparecido en la escena mundial con una participación del 6% a nivel global, haciendo frente a Australia y Japón, los históricos líderes de Asia del Este y el Pacífico.

De manera similar, el 4% de los estudiantes extranjeros, fueron atraídos por países Árabes como Egipto, Arabia Saudita, y los Emiratos Árabes Unidos.

Asimismo, hay países que, incluso, mantienen mayor número de estudiantes en el extranjero, que en sus propias universidades. Según la UNESCO, estos países son: Andorra, Anguilla, Bermuda, Liechtenstein, Luxemburgo, Montserrat, Seychelles, Turquía y las Islas Caicos.

Tabla 2: Principales países de Destino y Origen de estudiantes extranjeros en el mundo.

Los 10 principales países de destino (% del total de estudiantes de movilidad)	Los 10 principales países de origen (Nº de estudiantes en el extranjero)
Estados Unidos (18%)	China (694.400)
Reino Unido (11%)	India (189.500)
Francia (7%)	República de Corea (123.700)
Australia (6%)	Alemania (117.600)
Alemania (5%)	Arabia Saudita (62.500)
Federación Rusa (4%)	Francia (62.400)
Japón (4%)	Estados Unidos (58.100)
Canadá (3%)	Malasia (55.600)
China (2%)	Vietnam (53.800)
Italia (2%)	Irán (51.600)

Fuente: Global Flow of Tertiary-Level Students (UNESCO, 2014)

El 82% de todos los estudiantes extranjeros, están matriculados en países del G20, mientras que el 75%, lo está en países de la OECD (OECD, 2014a) y el promedio de estudiantes de movilidad matriculados en países de este grupo, fue tres veces superior a los estudiantes de estos países estudiando en otras latitudes. En el caso de los 21 países europeos integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, por cada estudiante europeo en el extranjero, hay tres estudiantes internacionales matriculados dentro de sus fronteras.

Este informe plantea que los principales factores que están impulsando la movilidad de estudiantes en el extranjero, están dados por los esfuerzos de los gobiernos por apoyar a los

estudiantes para formarse en áreas que están creciendo rápidamente en sus países de origen, además de los esfuerzos de marketing implementados por algunas instituciones para atraer estudiantes desde el extranjero.

Adicionalmente, el aumento de la movilidad de estudiantes en la educación terciaria, resulta en una oportunidad para los sistemas de educación menos desarrollados, para mejorar la eficiencia en los costos de sus procesos educativos, permitiéndoles, por ejemplo, acceder a economías de escala cuando el foco de los recursos en educación superior es limitado; o expandir el acceso a la educación superior, sin tener que ampliar el sistema educativo local.

Asimismo, para las instituciones receptoras, la movilidad de estudiantes, no solo permite aumentar los ingresos provenientes de este tipo de alumnos, sino que además, puede ser parte de una estrategia para reclutar inmigrantes altamente capacitados.

En el mismo informe, la OCDE explica que, el clima económico reinante, el encogimiento de los programas de apoyo para becas y ayudas económicas, y la disminución de los presupuestos familiares, podrían estar disminuyendo el avance de la movilidad de estudiantes. Sin embargo, desde otra perspectiva, las limitaciones del mercado laboral en los países de origen, podrían estar, a su vez, aumentando el atractivo de estudiar fuera, como una alternativa de ganar competitividad, impulsando así la movilidad de estudiantes. (OECD, 2014a)

Entre el año 2000 y el 2002, el número de estudiantes extranjeros en educación terciaria creció más del doble, con un promedio anual de crecimiento de por lo menos 7%. Europa es el principal destino de estudiantes extranjeros en la educación superior, con un 48% del total; le siguen Norteamérica con un 21%, Asia con un 18%, Oceanía con un 10% y finalmente, experimentando también un crecimiento, Latinoamérica y el Caribe.

1.2.1. Definiciones conceptuales de “Estudiante de Movilidad”.

La movilidad internacional de estudiantes es un concepto que, como la internacionalización y la globalización, ha evolucionado desde que en 1971 la Unesco definiera que "*un estudiante extranjero es una persona matriculada en una institución de educación superior de un país o territorio del cual no es residente permanente*" (Guruz y Zimpher, 2011, p. 201)

De hecho el autor resume una lista de definiciones de estudiante internacional o extranjero, proporcionada por 25 países de la OCDE. (2011, p. 357), según los tipos de estudiantes

incluidos en los reportes estadísticos de matrícula internacional que cada país entrega a la institución para la confección de sus reportes.

Reproduciremos aquí, aquellas de los países que mayor participación tienen en la movilidad de estudiantes, o que han destacado en el último tiempo por el aumento en sus niveles de participación, aspectos que hemos detallado en la sección anterior.

“United States: Foreign students are defined as students, who are neither U.S. citizens, nor immigrants (permanent residents), nor refugees, thus excluding permanent residents. These may include holders of F (student) visas, H (temporary worker/trainee) visas, and M (vocational training) visas.”

“United Kingdom: Foreign students are defined by foreign domiciliary address, thus excluding permanent residents. Data reported do not include foreign students enrolled in offshore and distance education programs.”

“France: Foreign students are defined as non-French citizens, thus including permanent residents. Data shown include students in all types of tertiary level programs”

“Australia: Foreign students are defined on the basis of a combination of variables that can distinguish them from domestic students (residence permit, country of birth, permanent home residence, year of arrival in Australia). The number of foreign students reported comprises only the higher education sector, that is, ISCED 5A/6 and the higher education component of tertiary Type B-level programs. Foreign students enrolled in distance education programs are included. Students in offshore programs are reported separately.”

“Germany: Foreign students are defined as non-German citizens, thus including permanent residents. Students with double citizenship are counted as German students. Data on tertiary foreign students do not include foreign tertiary students enrolled in advanced research programs. Foreign students enrolled in distance education programs are included.”

Como se puede ver, existe una variada gama de estudiantes que son considerados estudiantes extranjeros “Foreign Students”, en adelante procuraremos establecer una diferenciación entre los distintos tipos de estudiantes internacionales para los que la literatura ha aportado definiciones, y que se usan para definir el fenómeno de la internacionalización de la educación superior.

La UNESCO, en su informe *Global Flow of Tertiary-Level Students* (2014), establece una definición para “Estudiante de Movilidad Internacional” y lo define como:

“(…) The Students who have crossed a national border to study, or are enrolled in a distance learning programme abroad. These students are not residents or citizens of the country where they study.” (UNESCO, 2014)

El documento, sin embargo, plantea una diferencia con los “Estudiantes Extranjeros” (Foreign Students³) y los define como una subcategoría. Los “Estudiantes Extranjeros”, incluyen también a aquellos que tienen residencia permanente en el país de destino.

Beine, Noël y Ragot (2012), procurando definir aquellos datos que le serían válidos para una investigación respecto de los factores determinantes para movilidad estudiantil, estableció dos variables para acercarse a una definición más clara de lo que un estudiante internacional es.

Como vimos antes, las definiciones de UNESCO y la OCDE, se centran en la ciudadanía de los estudiantes para establecer su carácter, esta lógica considera como estudiantes extranjeros (*Foreign Students*) a aquellos que aun siendo ciudadanos de otro país, podrían residir permanentemente en el país de los estudios, como parte de la migración de sus padres por ejemplo; o incluso haber residido en el país de destino desde su nacimiento. Por esta razón, y para establecer con más claridad una definición, los autores proponen primero: El criterio de residencia permanente: si los estudiantes no son residentes permanentes del país en donde están estudiando, entonces se consideran “*movers*”⁴.

El segundo criterio considera el país de los estudios previos del estudiante, así, si el alumno extranjero estuvo cursando estudios formales en un país distinto el año anterior, se considera “estudiante en movilidad”.

Esta diferencia resulta especialmente significativa, sobre todo, si se analizan los datos que proporciona cada país y que definen las estadísticas mundiales de movilidad de estudiantes.

Los “Estudiantes Extranjeros” (*foreign students*) entonces, serán la categoría más amplia, que incluirá a todos los estudiantes que provienen de otro país, residan o no en el país de destino.

³ En el Idioma original, Inglés.

⁴ Del original, en Inglés.

Sin embargo, esa categoría, contiene una subcategoría, que será importante comprender, sobre todo, porque cambiará drásticamente el modo en que las universidades desarrollan actividades para atraer a cada uno.

Los “Estudiantes de Movilidad”, que forman parte del grupo de “Estudiantes Extranjeros” serán quienes no son ni ciudadanos, ni residentes del país de destino, o según los criterios de Beine, Noël y Ragot, los que estuvieron matriculados en una institución de educación superior de otro país, en el año anterior.

Findlay et al. (2012) hacen una distinción entre los estudiantes que realizan intercambio para la validación de créditos (*credit mobility*), y aquellos que lo hacen en busca de un grado (*degree mobility*), este planteamiento abre otra línea para la definición del concepto. Así, otro criterio será el tipo de programa o acreditación que buscan.

Desde esta perspectiva, estarán aquellos estudiantes que buscan el reconocimiento de créditos en su programa de origen, y que permanecen, habitualmente, por periodos de un semestre o un año en la universidad de destino (*credit mobility*). Estos estudiantes buscarán cursar y validar créditos académicos, específicamente de algunos cursos, que en ocasiones, suelen tener que ver con las características específicas del país de destino, o estar relacionados con temas que le son interesantes al estudiante. Estos créditos, serán reconocidos por su institución de origen como parte del programa que cursa, que por cierto, completará en su país de origen.

Luego, están los estudiantes que buscan un Grado, (*degree mobility*), estos estudiantes podrían estar matriculados desde el comienzo del programa en la universidad de destino, y se produce más comúnmente en estudiantes que residen permanentemente en el país receptor, o aquellos que buscan un postgrados de Master o Doctorado. Podrían considerarse también en esta categoría, los estudiantes que participan del programa de graduación doble o conjunta, que suelen permanecer en el país de destino por periodos de entre uno y dos años, al cabo de los cuales, se graduarán en ambas universidades, tanto la de origen, como la de destino. Este último grupo, suele permanecer por periodos más prolongados en los países de destino; periodos que dependerán del programa en que estén matriculados, pero suele ser de entre uno y cinco años.

Figura 3: Matriz Tipo de Estudiante Extranjero, según ciudadanía o residencia y tipo de certificación buscada.

Tipos de Estudiantes Extranjeros		
	<i>Con residencia permanente, ciudadanía o sin estudios previos en el país de destino</i>	<i>Sin residencia permanente, ciudadanía, o con estudios previos en el país de origen u otro.</i>
En busca de <i>Grado Académico.</i>	<p>Estudiante Extranjero de Grado (Foreign Student, Degree Seeking)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes residentes, matriculados en programas de pregrado completos. - Estudiantes residentes matriculados en programas de Postgrado 	<p>Estudiante de Movilidad, en Grado. (International Mobile Student, Degree Seeking)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes en programas de Doble, Triple o Múltiple Grado, en cursos de Pregrado. - Estudiantes en programas de Doble, Triple o Múltiple Grado, en cursos Postgrado.
En busca de <i>Créditos Homologables.</i>	<p><i>No es probable encontrar esta combinación, el requisito para la obtención de créditos transferibles incluye estar matriculado en un programa en la universidad de origen.</i></p>	<p>Estudiante de Movilidad, en Intercambio (Exchange Student, Credit Transfer Seeking)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de intercambio en programas de Pregrado o Postgrado, usualmente por uno o dos semestres. Reciben certificación únicamente por aquellos créditos obtenidos. Regresan a su país para graduarse.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. EL MERCADO GLOBAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Guruz y Zimper (2011), describen el periodo actual como la Economía del Conocimiento Global, y establecen una serie de consecuencias de este nuevo orden, que están afectando directamente, tanto a las universidades, en su modo de entregar educación y desarrollar conocimiento, como a las personas, en la forma de buscarla y consumirla.

La mayoría de los empleos en la Economía del Conocimiento Global, requieren calificación educacional de nivel terciario; algunos trabajos están desapareciendo y las habilidades necesarias para ejecutar los existentes, están cambiando. Los trabajos que están apareciendo requieren habilidades totalmente nuevas. Esta situación, ha conducido a un creciente aumento de la demanda por educación terciaria alrededor del mundo, y también un cambio en el perfil de los estudiantes, que ahora incluye también, estudiantes no tradicionales.

El aumento de la demanda por educación superior, ha coincidido con un cambio en la mirada respecto del Estado en la Economía del Conocimiento Global, respecto de su rol en este entorno educativo que, hasta hace poco, se consideraba exclusivamente Público. Este cambio ha permitido el surgimiento de "las fuerzas del mercado" en la educación superior, que se ha manifestado en: (a) diversificación de los recursos y tasas de matrícula; (b) aumento de la participación de la industria privada en los sistemas nacionales de educación superior, alrededor del mundo; (c) cambio en el rol del Estado, que ha pasado de una perspectiva regulatoria a una evaluativa.

Las instituciones públicas se han movido desde el tradicional eje *Estado-Academia*, hacia el eje *Emprendimiento Educativo*, que varía en intensidad según cada país. En resumen, el límite entre lo público y privado se ha hecho cada vez más borroso, o se ha reubicado en respuesta a la globalización; que ya no está confinada al estudio de lenguajes y culturas extranjeras. La internacionalización ahora es un fin en sí misma. Las habilidades interculturales son ahora, uno de los atributos más atractivos en un emergente y altamente competitivo "mercado de trabajo global".

La naturaleza interdependiente y convergente de la agenda educación superior global, ha resultado en la creación del "mercado global de educación superior"; caracterizado por una intensa competencia entre las instituciones, por atraer estudiantes, profesores y recursos. Sin embargo, la competencia ya no solo está dada entre instituciones tradicionales, sino que

envuelve, cada vez más, a nuevos tipos de proveedores; además, la competencia ya no se circunscribe a los límites locales, ahora se desarrolla a una escala global.

Países, instituciones y estudiantes con sus familias, tienen un conjunto de razones que guían los esfuerzos de internacionalización y de búsqueda, de lo que ellos perciben, debiera ser una buena educación. Sumado a las clásicas razones económicas y socioculturales, han emergido algunas nuevas; por ejemplo, la competencia por jóvenes mentes creativas como factor clave en la producción, y el trabajo en redes, en el marco de la economía global del conocimiento.

Mazzarol (2012) revisa los cambios que se han producido en el Mercado de la Educación Superior entre 2001 y 2012 y destaca el crecimiento sostenido que ha experimentado la movilidad de estudiantes a partir de la segunda mitad del siglo XX, con un crecimiento promedio anual, que prácticamente se dobla cada década. Citando a Altbach (1991), Mazzarol asegura que este crecimiento ha sentado las bases para el presente mercado de servicios educativos.

Según Mazzarol (2012), este crecimiento ha sido impulsado principalmente por las políticas de Gobierno para atraer ciertos estudiantes e inmigrantes altamente calificados, todo esto ayudado por la reducción del costo de los pasajes aéreos, la disminución de la dificultad para conseguir visas de trabajo y la difusión de información y facilidad de comunicaciones, gracias a las nuevas tecnologías de la información (TICs).

Mazzarol (2012), describe una serie de factores que empujan a los estudiantes para acometer proyectos de movilidad internacional estudiantil, en el siguiente apartado revisaremos en detalle el modelo propuesto por el autor. Sin embargo, para entender cómo se alimenta el mercado global de la educación superior, será necesario reconocer algunos factores claves que están empujando el flujo de estudiantes internacionales (Mazzarol y Soutar, 2002).

Entre estos factores clave, aparece la percepción de que las calificaciones en el extranjero son mejores que las locales; la dificultad para acceder al sistema de educación superior local y el deseo de aprender sobre otros países y emigrar a ellos. Asimismo, los principales factores de atracción de estudiantes, fueron el grado de conocimiento y la imagen del país de destino, el vínculo sociocultural entre el país de origen y el destino, el costo de la vida y la proximidad geográfica.

Estos factores, han conducido a un sostenido aumento en la cantidad de estudiantes que participa de programas internacionales, y por consiguiente, en una redistribución de los actores que ofrecen estos programas. La oferta de educación superior se ha visto enriquecida por la aparición de nuevos actores relevantes, y la histórica hegemonía de Norteamérica, y los países europeos como Francia y Alemania, se ha visto debilitada por la aparición de importantes países de Asia y el Pacífico.

Como vimos anteriormente, China, India, Australia y Nueva Zelanda; aparecen como nuevos destinos predilectos para la movilidad, ocupando importantes porciones del mercado internacional de estudiantes; y más importante aún, ampliando significativamente las universidades que constituyen las opciones de movilidad para los estudiantes del mundo.

El mercado global encierra otra característica, desde que en 1981 se inaugurará la Escuela Superior de Comercio de París, y que con su ejemplo, el modelo se propagara por el resto de Europa y el mundo, una discusión filosófica se ha incrustado en el seno universitario. Las instituciones de educación, ¿debieran concentrarse en las filosofías estrictamente Humboldtianas o de Hutchins, centradas únicamente en la persecución del conocimiento universal, y por tanto no vincularse con entidades comerciales o de formación profesional? o por el contrario, comprometerse abiertamente con la industria y el Gobierno y así desarrollar programas con un foco más aplicado al desarrollo económico.

Por cierto que la segunda visión ha ganado espacio, las Escuelas de Negocios han proliferado y sus productos estrella, los MBA⁵, se han propagado a lo largo del mundo, captando la atención de muchos jóvenes que buscan formación de postgrado. Sin embargo, se les acusa de estar tan enfocadas en la competencia y la generación de ingresos, que han olvidado el más amplio rol de socializar y educar a sus estudiantes (Pfeffer y Fong, 2004).

Con todo esto, la tendencia se ha mantenido en aumento en relación a los estudiantes matriculados en áreas como la Economía, la Administración de Empresas, las Finanzas, Leyes e Informática, y ha continuado con ciencias sociales. Sin embargo, Negocios, sigue siendo la que atrae la mayor cantidad de estudiantes extranjeros alrededor del mundo. (OECD, 2014a)

⁵ Master of Business Administration

En respuesta entonces, a esta tendencia en la demanda de programas, muchas universidades ha comenzado a enfocarse más en una lógica comercial, lo que ha requerido la adopción de competencias y sistemas profesionales de gestión, si es que se busca la vinculación efectiva con los mercados internacionales de educación. Las instituciones han tenido que desarrollar mejores habilidades en el marketing y reconocer la necesidad de una fuerte relación con la industria, y sobre todo, de una orientación clara al Marketing. (Vauterin, Linnanen, y Marttila, 2011).

1.3.1. La Orientación al Mercado.

Ya hemos dicho, que la Educación Superior, como resultado del Neoliberalismo y los cambios drásticos impulsados por la Globalización en el mundo de la formación de nivel superior, se ha visto inmersa en un nuevo entorno, un nuevo escenario de acción. Un escenario con un disminuido rol del Estado en la provisión de educación y caracterizado por nuevos actores del sector privado, que han entrado en él, para aprovechar las ventajas de la creciente demanda de educación, tanto en una dimensión local, como particularmente, en la internacional. (Casidy, 2014)

Se ha configurado entonces el *Mercado Global de la Educación Superior*, que en su naturaleza competitiva, ha obligado tanto a las instituciones con fines de lucro, como aquellas ajenas a él, a adoptar una orientación al mercado. Esta orientación, implicará obviamente, una mirada más centrada en los clientes o consumidores, y las universidades habrán de derivar en la implementación de estrategias de marketing, orientadas a la atracción de matrícula y la mantención de sus estudiantes, ahora considerados clientes.

Wilkinson (1993), explica que desde principios de los 90' las universidades han asumido la orientación al mercado y a los consumidores, y por tanto, han diseñado estrategias para operar en ese mercado internacional de estudiantes; básicamente producto de las condiciones del escenario actual, que como hemos repetido antes, se caracteriza por la reducción de la participación del Estado en la educación y la consecuente reducción de los recursos destinados a esta, sumado al aumento en el atractivo de la educación internacional como fuente de un mejor futuro laboral.

La orientación al mercado (en adelante OM), tiene una evidente lógica de gestión, es decir, se relaciona con los procesos que ejecutan las instituciones para así enfocar sus esfuerzos en la

producción de valor para los clientes; es decir, la Orientación al Mercado tendrá que ver principalmente con las decisiones que se toman al interior de las organizaciones para ajustar sus procesos y actividades a la producción de valor, de cara a las necesidades concretas de los consumidores. Estas actividades proporcionarán beneficio a las instituciones, pues podrán acercarse más a las necesidades de sus consumidores y a su satisfacción. Más aún, si se considera que la satisfacción de los clientes tendrá una influencia directa en su fidelidad.

Sin embargo, los beneficios de la OM se relacionan también con el impacto que esta orientación genera en la percepción de los clientes. Los estudios respecto de estos temas, se refieren a esta otra perspectiva, como la “Percepción de la Orientación al Mercado” (PMO, por sus siglas en inglés).

Parece haber bastante evidencia científica resultado del estudio de la Orientación al Mercado, y así, desde la perspectiva de los consumidores o PMO; Casidy (2014) menciona un estudio realizado por Voon (2008) en el que propone una serie de factores para medir la orientación al mercado en las instituciones de educación superior. De las propuestas de Voon se puede extraer, que la orientación al mercado en las Instituciones de Educación, podrá verse reflejada en las siguientes manifestaciones:

- 1.- **Orientación al Consumidor:** Las organizaciones desarrollarán actividades tendientes a conseguir información de los consumidores, para facilitar la comprensión de las necesidades actuales y futuras de los mercados objetivos. Ver también (Narver y Slater, 1990)
- 2.- **Orientación a los Competidores:** Las universidades desarrollarán actividades destinadas a comprender las fortalezas y debilidades de los competidores clave y sus entornos, en el corto plazo, junto a sus estrategias y capacidades de largo plazo. Ver también (Slater y Narver, 1994)
- 3.- **Coordinación Inter-funciones:** Las instituciones procurarán la coordinada utilización de los recursos para crear valor superior para los clientes objetivo. (Narver y Slater, 1990, p. 22)
- 4.- **Orientación al largo plazo:** Las instituciones tendrán una mirada hacia delante y orientación al futuro para servir a los segmentos objetivos. (Voon, 2008, p. 20)
- 5.- **Orientación al desempeño:** Las empresas pondrán énfasis en la calidad y la excelencia para crear valor superior para los clientes. (Narver y Slater, 1990)

6.- **Orientación a los Trabajadores:** Serán instituciones con un clima organizacional centrado en sus trabajadores, proveyendo un ambiente cálido y de respaldo, para apoyar al equipo en el objetivo de entregar un servicio al cliente superior (Zhang, 2010).

Consecuentemente, Hemsley-Brown y Oplatka (2010), citando a Helfert, Ritter, y Walter, (2002), definen la Orientación al Mercado como:

“A set of beliefs that puts customers’ – students’ – interests first, in order to gain a competitive edge in the highly competitive global environment. MO frequently underpins the development and implementation of successful relationship marketing strategies in any organization”

Según los autores, la OM no solo pone los intereses de los clientes primero, sino que además, aumenta la conciencia respecto a la necesidad de recopilar información sobre los competidores, y desarrollar actividades de manera coordinada entre departamentos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

El estudio de Hemsley-Brown y Oplatka, describe la relación entre la orientación al Marketing y el éxito de las organizaciones en los mercados globales, comparando la experiencia de dos universidades en realidades educacionales y culturales muy distintas (El Reino Unido e Israel), y sobre todo, desde la perspectiva de los profesores, entendidos éstos como agentes centrales en la entrega de los servicios, y por tanto, en la creación de valor para los estudiantes.

Así, los autores proponen la mirada de las variables de la orientación al mercado, pero desde el particular punto de vista de los profesores, como puntales de la entrega de los servicios universitarios:

- (a) **Orientación al consumidor:** Se asume que los profesores entienden profundamente los segmentos objetivos de las Instituciones de Educación Superior, y son capaces de crear y proveer valor para sus estudiantes a lo largo del tiempo. De esta manera, un profesor que adhiera a esta orientación, en la práctica, recopilará información respecto del entorno en que sus estudiantes se desenvuelven, y adaptará sus métodos de enseñanza, para acomodarse a las particulares necesidades de los estudiantes. Y estará atento a sus puntos de vista e intereses. De este modo, será posible mejorar e innovar para futuros estudiantes, basándose en la anticipación de sus necesidades.
- (b) **Orientación a la competencia:** Las instituciones de educación superior y los Directores Académicos, a cargo de los profesores, que apuntan a comprender las fortalezas y

debilidades, así como las capacidades y potenciales de las instituciones competidoras, parecen tener que internalizar el concepto de orientación al Marketing. La conciencia de la importancia del monitoreo de las actividades de los competidores puede tener un impacto positivo en el proceso de toma de decisión, particularmente en el desarrollo de iniciativas como futuros servicios para estudiantes.

- (c) **Coordinación Inter funcional:** la creencia más importante, que debe ser compartida por todos los miembros de la organización, es que crear un valor superior para los públicos tiene un rol significativo en el éxito de las instituciones de educación superior. Sin embargo, esto solo puede conseguirse a través de la integración y la coordinación de los recursos de la Universidad. La atracción y mantención de nuevos estudiantes, no será solo responsabilidad de los administradores académicos, sino de todos los que componen la comunidad universitaria.

Para describir sus hallazgos, los autores parten de dos premisas: primero, que la alta competencia entre instituciones de educación superior, podría resultar en una gran atención en procesos de Marketing y Relaciones Públicas; y segundo, esta alta competencia, podría también influir en el desarrollo de una cultura orientada a los estudiantes (J Hemsley-Brown y Oplatka, 2010, p. 21). La hipótesis que el estudio pretendía comprobar se refirió a que a diferentes realidades competitivas, la orientación al Marketing debiera tener diferente intensidad.

Los principales resultados mostraron que, en ambas universidades, los académicos manifestaron que sus instituciones estaban efectivamente orientadas y preocupadas por las necesidades y deseos de sus estudiantes y por su bienestar, “(...) *oriented towards meeting students’ needs and desires, and cares for students’ well-being*” (J Hemsley-Brown y Oplatka, 2010, p. 21).

Los académicos, identificaron su rol en las actividades de marketing, a través de dos variables clásicas de las funciones del profesorado, esto es, mediante su obligación de promover la *enseñanza eficaz* y la *investigación de alto valor*. Este aspecto, se relaciona directamente con la mejora en el desempeño; un claro resultado de una gestión orientada al mercado. Se asume que la Orientación al Mercado, mejorará el rendimiento de las instituciones en la competencia por estudiantes; y que además, mejorará la calidad de la educación y aumentará la investigación.

Por el contrario, los académicos encuestados se manifestaron en contra del desarrollo de iniciativas y actividades curriculares guiadas por el mercado. Parecen oponerse además, a la directa involucración de ellos en actividades de marketing y en la comercialización del conocimiento académico para propósitos externos, como la atracción y retención de estudiantes.

Antes, Akonkwa (2009), mediante un extenso análisis crítico de la literatura en relación a la OM en la Educación Superior, propone una descripción de la orientación al mercado, basándose en los postulados de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), a cuyos trabajos hemos hecho referencia antes.

Akonkwa (2009), califica las posturas de estos dos trabajos, como aquellas más útiles para conseguir una mejor comprensión de lo que la Orientación al Mercado es.

El primer lugar, presenta los planteamientos que Kohli y Jaworski, usan para describir esta filosofía:

“Market orientation refers to the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future needs of customers, dissemination of intelligence within the organization, and responsiveness to it” (Ajay K Kohli y Jaworski, 1990, p. 6)

Del mismo modo, propone la definición que Narver y Slater plantean, y cita:

“Market orientation is a business culture that most effectively and efficiently creates superior value for customers. It is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business. (Narver y Slater, 1990, p. 69)

Mediante estas definiciones, el autor describe las tres dimensiones de esta filosofía, que revisamos antes mediante el estudio de Hemsley-Brown y Oplatka, y las resume de la siguiente manera:

La *Orientación al Consumidor*, como la suficiente comprensión de los clientes objetivo, para crear continuamente valor superior para ellos.

La *Orientación a los Clientes*, dice Akonkwa (2009), significa que la organización entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo, y el impacto de los competidores clave, tanto actuales como futuros, en las capacidades y estrategias de largo plazo.

Finalmente, la *Coordinación inter-funciones*, se basa en la información de clientes y competidores, e implica la coordinación de los esfuerzos, no solo del departamento de marketing, sino de todos los departamentos y recursos, para crear valor superior para los consumidores clave (Akonkwa, 2009, p. 314).

Uno de los aportes más interesantes del trabajo de Akonkwa, se refiere a la identificación de dos corrientes de pensamiento respecto de la OM, la primera, que sugiere que esta orientación es necesaria si las organizaciones van a enfrentar los dinámicos cambios del entorno. Según los autores detrás de esta corriente (Davies, 2001), la inclusión de sistemas de calidad, que reconozcan la OM y a los clientes, son un importante paso hacia la sostenibilidad de los emprendimientos empresariales en la Educación Superior.

La competencia entre proveedores de información y educación, locales y extranjeros; además de la gran facilidad y cantidad de opciones al escoger una institución de educación superior, podrían estar cambiando las estrategias al interior de las universidades, de modo que aquellas que sean capaces de reconocer las nuevas demandas, y adapten su oferta, estarán más propensas a desarrollarse y superar los desafíos del mercado.

El segundo grupo de investigadores, ha ido aún más lejos, dice Akonkwa, y ha incluido los modelos de Slater y Kholi en estudios empíricos, permitiendo demostrar que la Orientación al Mercado es vista por los investigadores, ya sea explícita o implícitamente, como una alternativa de gestión para enfrentar los desafíos a los que están expuestas las universidades.

1.3.1.1. Factores que impulsan la Orientación al Mercado.

Hasta el momento, hemos hablado la OM como proceso de gestión y hemos descrito sus variables más relevantes desde la visión de varios autores, hemos dicho además que la Orientación al Mercado parece una respuesta natural a las características del, relativamente nuevo, mercado global de la educación superior; impulsado por el aumento de la demanda de educación de nivel terciario y la aparición de nuevos actores oferentes; en definitiva la mercadización de la educación superior. Sin embargo, no nos hemos detenido a analizar, con un poco más de detalle, los factores que han impulsado a las organizaciones a orientarse al mercado, o dicho de otro modo; las características específicas del escenario en donde las universidades deben competir el día de hoy.

Podríamos resumir algunos de los fenómenos políticos, económicos, culturales o sociales que han empujado a las universidades a esta orientación, en los que siguen. Sin embargo, no habrá que olvidar que, probablemente, los dos grandes impulsores de este tipo de orientación en las universidades sean: el Modelo Neoliberal, desde una perspectiva político-económica, y la Globalización, desde una mirada socio-cultural.

a) Evolución de la Administración Pública

La administración del Sector Público ha asumido en su gestión, un conjunto de conductas, actividades, tecnologías y principios, propios del sector privado (Reed, 2002). La nueva gestión pública, implica procesos de control de gestión en los que mecanismos de marketing, de medición del desempeño y estrategias con foco en clientes, más que en producción.

De este modo, las universidades de carácter público, comienzan a incorporar esta filosofía competitiva, tanto por herencia de sus sistemas de administración, como por la evidente presión de los mercados, en los que han sido empujadas a competir.

b) Masificación

El acceso a la educación superior ha crecido significativamente, de modo que el número de estudiantes ha crecido en altas proporciones. Pero así como ha crecido la cantidad, ha aumentado también, su heterogeneidad. Cada vez más tipos de estudiantes están demandando servicios educativos de las universidades; empresas, adultos y estudiantes casados por ejemplo, aparecen exigiendo programas dictados por la noche o en horarios flexibles que se ajusten a su situación laboral. En suma, cada uno demanda servicios acordes a sus características específicas. Esta multiplicidad de demandas, sin duda, fuerza a las universidades a diversificar su oferta, y adaptar sus programas a estas necesidades.

Los estudiosos en Marketing se han ocupado en establecer el rol que puede jugar la OM en mercados con clientes altamente demandantes, y se ha descrito que la masificación podría traer consecuencias que empujen a las universidades a una OM. Por ejemplo, más estudiantes y menos recursos públicos, desafían a las instituciones y las empujan a diversificar sus fuentes de financiamiento.

Además, estudiantes heterogéneos multiplican las necesidades que las universidades deben satisfacer, de modo que se ven forzadas a diversificar, también, su oferta de programas y

métodos de enseñanza, para ser receptivas a las necesidades de sus, ahora muy diversos, clientes.

La masificación en el acceso a la educación, no sólo determina un volumen mayor de demanda que satisfacer, sino que establece una variedad de nuevas exigencias, que para ser satisfechas, requieren de la adaptación y flexibilidad de las instituciones.

c) Educación Superior y la “Profesionalización”

Como mencionamos antes, las demandas de los estudiantes aparecen cada vez más vocacionales⁶ o profesionalizantes, es decir, las expectativas en la educación superior se centran en la capacidad de formar personas capaces de satisfacer unas determinadas habilidades profesionales, y así alcanzar un puesto de trabajo.

Esta situación fomenta, entonces, la *capacidad de respuesta* de las instituciones de educación superior frente a las demandas del mercado. En consecuencia, la viabilidad de las universidades dependerá, justamente, de esta capacidad de responder a las nuevas demandas, que por cierto, evolucionan rápidamente.

Los estudiantes tienen cada vez más opciones al elegir una universidad. Desde que el mercado de la educación superior ha homogeneizado a instituciones privadas y públicas, los estudiantes tienen más opciones; a fin de cuentas, públicas y privadas son instituciones de educación superior y gozan de igual validación.

d) Reducción de fondos públicos y la tendencia a la diversificación.

En países de la OCDE, el promedio de estudiantes que esperan graduarse en programas de educación terciaria se ha incrementado en 22 puntos porcentuales en últimos 17 años (OECD, 2014a), comprobando el punto anterior, respecto de la masificación del acceso a la educación superior. En este escenario, muchas universidades están aún luchando por absorber este considerable aumento, sin que sus presupuestos o aportes financieros hayan aumentado.

⁶ Es común en la literatura respecto de educación que el concepto Vocacional, “Vocational” en Inglés, se refiera al tipo de formación que busca especialmente la inserción laboral, en contraste con la educación universitaria tradicional, que busca el desarrollo del conocimiento en un área particular, podríamos decir, mediante la obtención de un grado académico. Al parecer, la formación “Vocational” se contraponen a las ideas Humboldtianas de formación, y es vista como el modelo de educación que proviene del Mercado. El vocablo *Vocacional* en Español tiene otra connotación, por lo que usamos “profesionalizante” para aclarar la diferencia.

El 38% de los jóvenes, como promedio de 26 países de la OECD, se gradúa en programas de educación superior o terciaria, número que ha aumentado desde 1995, en donde la tasa promedio de graduación fue únicamente de 20%.

En la misma línea, respecto de los esfuerzos de las instituciones por abordar esta masificación con recursos reducidos, el mismo informe *Education at Glance 2014*, de la OECD, señala que en un periodo de seis años, entre 2005 y 2011, el gasto público en educación, como porcentaje del gasto público total, disminuyó en más de la mitad de los países con datos disponibles; de 13,1% en 2005 a 12,9% en 2011. Estas tendencias a la baja, señala la OECD, coincidirían con los efectos de la crisis económica de 2008.

La reducción del financiamiento público en educación, podría justificar la necesidad de la diversificación en la obtención de recursos por parte de las universidades. En Europa por ejemplo, las tasas escolares cubren, en promedio, un 20% del costo de los programas de educación superior. Por consiguiente, existe un creciente clamor de parte de los gestores, por un lado, y de los investigadores, por otro; por incrementar las tasas escolares, y absorber el aumento en los costos de los programas educativos.

Esta alternativa de aumento de los recursos, ha sido implementada ya en algunos países como el Reino Unido. Sin embargo, otros han optado por la diversificación, y sistemáticamente las universidades se han involucrado en emprendimientos educativos para acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

Slaughter and Leslie (1997), mediante un trabajo empírico, basado en la teoría de dependencia de recursos; determinaron que una drástica reducción del presupuesto hará que las instituciones tiendan a involucrarse en el *Capitalismo Académico*, para conseguir recursos complementarios en el mercado.

En la misma línea, Mora y Villarreal (2001) explican que una exclusiva dependencia a recursos públicos, no incitará a las organizaciones, ni a diversificar las fuentes de financiamiento, ni a mejorar la administración.

De este modo, la disminución de la participación del Estado en el financiamiento de educación superior, y la consiguiente necesidad de las universidades por conseguir nuevas fuentes de recursos, podría estar empujándolas a orientarse al mercado.

e) Competencia a nivel nacional e internacional

Las ideas neoliberales, que plantean la limitación de la participación de los Estados en diferentes aspectos, y apuestan por dejar al sector privado la provisión de servicios; afecta, efectivamente, los modelos de provisión de educación superior (P. Altbach et al., 2009).

Los gobiernos, no tienen ya la capacidad de soportar económicamente el masivo sistema de educación superior, de modo que las universidades se han visto enfrentadas a la necesidad de buscar en otras fuentes, alternativas que permitan su financiamiento y operación.

Este marco, en el que por cierto, están la mayor parte de las universidades en el mundo, demanda de ellas la capacidad de competir. Compiten, no solo, por los recursos provenientes de nuevos estudiantes y sus tasas escolares; sino que además, buscarán acceder a nuevos segmentos, y nuevos mercados para diversificar sus fuentes de financiamiento.

Por ejemplo, en la comunidad Franco Belga, en el Reino Unido y Holanda, los recursos son asignados según el número de estudiantes; de este modo, la atracción de estudiantes determinará un impacto significativo en el presupuesto de las universidades.

Por otro lado, los sistemas de financiamiento como subsidio a la demanda, aunque no muy extendidos, apuestan a una lógica de mercado, que mediante “*Boucher*”, entregan a los consumidores/usuarios, la responsabilidad de utilizar los recursos públicos, cada vez más reducidos, de manera crítica; esperando que los usen más eficientemente que si fueran asignados a las instituciones.

La lenta respuesta de las instituciones tradicionales de educación superior al crecimiento constante, en número y tipos de instituciones ofreciendo programas académicos de formación, ha dejado la oportunidad a nuevos competidores, usualmente de carácter comercial; como por ejemplo campus virtuales, y consorcios universitarios; para entrar en el mercado y captar una porción de este. Así, las universidades corporativas y el mercado de los cursos on line, están teniendo una participación de relevancia en la industria y en la absorción de la demanda por formación de tercer nivel.

Finalmente, la competencia internacional, es también un factor que define la necesidad de las universidades para orientarse al mercado. La movilidad internacional estudiantil, entre otras cosas, impulsada por factores económicos, ha hecho que cada día sea mayor el número de

estudiantes buscando experiencias internacionales en otras universidades, dispuestos a pagar tasas escolares completas por este servicio.

En algunos países, este tipo de ingreso, corresponde a una importante parte del financiamiento total de las instituciones de educación superior. Así, las universidades han orientado sus esfuerzos, en gran medida, a la captación de este tipo de estudiantes internacionales.

Desde esta lógica de competencia, es comprensible que las universidades necesiten apuntar sus esfuerzos de gestión a conseguir aportar valor para estos nuevos clientes y así, destacar frente a las demás universidades que están compitiendo por esos mismos clientes, no solo localmente, sino a escala global.

f) Aparición de problemas en la gestión de la calidad.

Ciertamente, la masificación de la educación superior, y la proliferación de proveedores de formación de tercer nivel, han centrado la atención de los responsables del diseño de políticas educativas y otros *stakeholders*, en los procesos de aseguramiento de la calidad.

La construcción de espacios comunes de educación y la creciente participación de actores privados en la provisión de educación, requiere el establecimiento de estándares de calidad comunes. Asimismo, los propios consumidores tienen, cada vez más comúnmente, conductas de consumo centradas en la calidad de los servicios que les son ofertados.

La consolidación de los mercados internacionales de educación superior, y su evolución a nivel local, han sido acompañadas por el crecimiento de las agencias de calidad, privadas, estatales, y de carácter internacional, procurando entregar medidas standard para la medición de los servicios entregados.

Los propios estudiantes usan, con más frecuencia, la información proporcionada por múltiples rankings, para tomar decisiones que los conduzcan a consumir servicios educativos de instituciones en altas posiciones, que proporcionen evidencias claras del retorno de esa inversión. Sobre todo, cuando esos retornos, no serán visibles, sino hasta que se haya consumido por completo el servicios, usualmente en un tiempo no menor a 3 años.

La tendencia a la calidad, es un factor claramente relacionado con la orientación al mercado, y generalmente está asociado a la satisfacción de los clientes. Y es este aspecto, la satisfacción del cliente, el eje central que mueve toda estrategia de marketing.

Para conseguir la satisfacción de los clientes, la estrategia de marketing debe ser implementada involucrando a toda la organización, y debiera convertirse, por tanto, en parte de la cultura de la organización.

1.3.1.2. Beneficios de la Orientación al Mercado.

Con todo lo anterior, parece oportuno y posible, establecer una serie de beneficios que podrían provenir de la implementación de una estrategia orientada al mercado.

De este modo, procuraremos establecer su valor, y las potenciales razones por las que algunas universidades han derivado en esta estrategia para gestionar su actuar en los entornos de la educación superior.

Basado en las propuestas de Narver y Kolhi; estudios conducidos por Caruana, Ramaseshan y Ewing (1998), así como por Webster, Hammond y Harmon (2006), demuestran que efectivamente la orientación al marketing impacta positivamente en el desempeño de las instituciones que la adoptan y decantará en una mejora progresiva.

Webster, Harmon and Rothwell (2010) sugieren que los beneficios también podrían manifestarse en la relación de las universidades con los estudiantes y potenciales trabajadores; sus hallazgos ofrecen evidencias de que la OM impactará en la retención y atracción de estudiantes, y el establecimiento de relaciones de calidad, con los ex alumnos y con el sector empresarial.

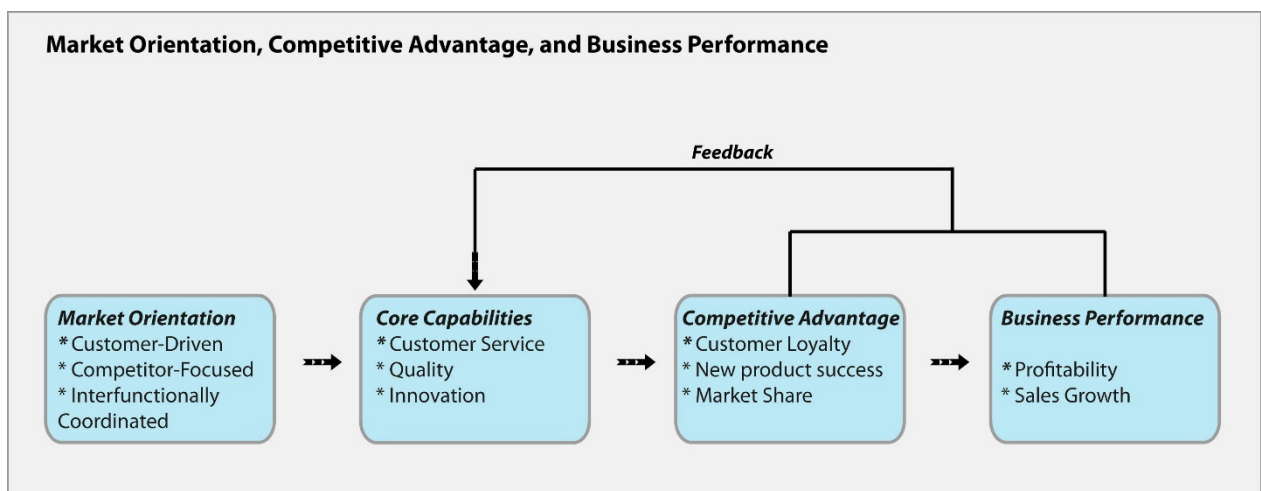
Flavián y Lozano (2006) muestran que la OM, puede tener impactos positivos en las actividades académicas y de investigación, e incluso en las actividades de extensión, de difusión cultural y del conocimiento.

La OM ha mostrado tener un notorio impacto en lo referido a la satisfacción de los clientes, su influencia alcanza a la mejora en la calidad del servicio, y por tanto, a la lealtad de los consumidores.

Narver y Slater (1994), resumen con claridad los beneficios que una universidad puede esperar de la implementación de políticas, y una filosofía, orientadas al mercado. La Figura 4, muestra

cómo la OM, manifestada en sus tres dimensiones: Orientación a los Clientes, Orientación a los competidores y Coordinación Inter funcional; generará impactos directos en el servicio al cliente, la calidad y la innovación. Estos impactos redundarán en la obtención de una ventaja competitiva proporcionada por la lealtad de los clientes, el éxito de nuevos productos y las mejoras en la participación de mercado. Finalmente entonces, estas ventajas se traducirán en el aumento del desempeño del negocio, que se evidenciará en el aumento de la rentabilidad y el crecimiento de las ventas.

Figura 4: Orientación al Mercado, Ventaja Competitiva y Desempeño.



Fuente: “Market orientation, customer value, and superior performance” (Slater y Narver, 1994)

1.3.1.3. Evaluación y medida de la Orientación al Mercado

Kohli, Jaworski y Kumar (1993), ofrecen una propuesta empíricamente validada para analizar el grado en que las organizaciones se orientan al mercado, definiendo 32 indicadores en las tres dimensiones que Kohli y Jaworski (1990) propusieran previamente: Generación de Inteligencia, Diseminación de Inteligencia y Reactividad al mercado. La revisión de esta metodología, propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), nos permitirá observar desde una perspectiva operativa, el modo en que las instituciones de educación superior debieran implementar la OM, ofreciendo una mirada desde la gestión y la toma de decisiones.

Aun con su extensión, nos parece necesario reproducir aquí los 32 factores literalmente, por su importancia como indicadores en la evaluación de la orientación al mercado.

Generación de Inteligencia de Mercado.

- 1.- *En este negocio, nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez por año, para averiguar qué productos y servicios necesitarán en el futuro.*
- 2.- *Personas de nuestro departamento de producción, interactúan directamente con los clientes, para saber cómo servirlos mejor.*
- 3.- *En esta unidad, hacemos mucha investigación de marketing “in-house”.*
- 4.- *Somos lentos para detectar cambios en las preferencias de nuestros consumidores sobre los productos (escala inversa).*
- 5.- *Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez por año, para conocer la calidad de nuestros productos y servicios.*
- 6.- *Siempre hablamos o investigamos a aquellos que pueden influir en las decisiones de nuestros consumidores finales.*
- 7.- *Recolectamos información del mercado mediante medios informales. (Almuerzos con amigos de la industria, conversaciones con socios del mercado)*
- 8.- *En nuestra unidad de negocios, la información de nuestros competidores es generada por varios departamentos, de manera independiente.*
- 9.- *Somos lentos para determinar cambios fundamentales en nuestra industria, por ejemplo en la competencia, la regulación o la tecnología. (Escala inversa)*
- 10.- *Revisamos periódicamente el efecto probable de los cambios en el entorno de nuestro negocio.*

Diseminación de la Inteligencia de Mercado.

- 11.- *Un montón de conversaciones informales “de pasillo” en nuestro negocio, tienen que ver con los competidores, nuestras tácticas y estrategias.*
- 12.- *Tenemos reuniones interdepartamentales al menos cada trimestre, para discutir desarrollos y tendencias del mercado.*
- 13.- *El personal de marketing pasa tiempo discutiendo las necesidades futuras de los clientes, con otros departamentos funcionales.*
- 14.- *Nuestra unidad, regularmente distribuye documentación que contiene información respecto de nuestros clientes.*

15.- Cuando algo importante le sucede a uno de nuestros clientes importantes, toda la organización se entera de ellos en poco tiempo.

16.- Datos de la satisfacción del cliente son diseminados, de manera regular, en toda la organización y en todos los niveles.

17.- Hay una mínima comunicación entre las unidades de Marketing y Producción, acerca del desarrollo de los mercados. (Escala inversa)

18.- Cuando un departamento descubre algo importante respecto de algún competidor, es lento en darlo a conocer a otros departamentos. (Escala inversa)

Reactividad.

19.- Nos toma mucho tiempo decidir cómo responder a los cambios de precio de nuestros competidores.

20.- Los nuevos productos y los esfuerzos de nuestra unidad de negocios están guiados por los principios de la segmentación de marketing.

21.- Por alguna razón, tendemos a ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios en nuestros consumidores.

22.- Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos para asegurarnos de que están en línea con lo que nuestros consumidores quieren.

23.- Nuestro plan de negocios está guiado más por avances tecnológicos que por investigación de mercado (escala inversa).

24.- Numerosos departamentos se reúnen periódicamente para planear las respuestas a los cambios que tienen lugar en el entorno del negocio.

25.- La línea de productos que vendemos, depende más de políticas internas, que de reales necesidades del Mercado (escala inversa).

26.- Si un competidor importante está a punto de lanzar una campaña intensiva, dirigida a nuestros consumidores, implementaremos una respuesta inmediatamente.

27.- Las actividades de los distintos departamentos en esta unidad de negocios, están bien coordinadas.

28.- Nuestra unidad hace oídos sordos a las quejas de nuestros clientes (escala inversa).

29.- Incluso si desarrollamos un gran plan de marketing, seguramente no seremos capaces de implementarlo a tiempo (escala inversa).

30.- Somos rápidos para responder a los cambios significativos en la estructura de precios de nuestros competidores.

31.- Cuando nos damos cuenta de que los clientes no están contentos con la calidad de nuestros servicios, tomamos acciones correctivas de inmediato.

32.- Cuando nos damos cuenta de que nuestros clientes quisieran que modificáramos nuestros productos o servicios, los departamentos involucrados hacen esfuerzos importantes, para hacerlo". (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993, p. 476)

Podemos ver cómo los indicadores de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), en su modelo M.A.R.K.O.R. (1993), apuntan concretamente a determinar si las organizaciones están desarrollando actividades o sus conductas permiten la consecución de los tres factores que demanda una correcta Orientación al Mercado, la búsqueda de información o inteligencia de mercado, la diseminación de esta al interior de la organización y finalmente, la reactividad frente a esas informaciones. En este sentido, la evaluación de la OM, mediante la revisión de la propia conducta organizacional y no sus declaraciones, permite un diagnóstico más confiable.

1.3.1.4. Evaluación de la Orientación al Mercado en Educación.

En una aproximación más específicamente aplicada a la educación superior, Voon (2008) propone una herramienta para la medición de, lo que él describe como, una extensión de la orientación al mercado enfocada en el concepto de servicio. Por tanto, según sus propuestas, una Orientación al Mercado con foco en Servicios.⁷

Voon, define esta arista específica de la orientación al mercado como:

"The set of beliefs, behaviors, and cross-functional processes that seriously focuses on continuous and comprehensive understanding, disseminating as well as satisfying the current and future needs of the target customers for service excellence." (Voon, 2008, p. 219)

Como es posible apreciar, de esta definición logran asomar las propuestas que ya hemos revisado y que forman la base de la investigación en esta área, nos referimos a las propuestas

⁷ The service-driven Market Orientation, respetando el concepto en Inglés, el idioma original.

de Kohli y Jaworski y Narver y Slater, que hemos revisado en profundidad en las páginas precedentes. Sin embargo, los postulados de Voon, agregan el foco en los servicios, y su propuesta para la medición de la OM en servicios, incluirá 32 ítems, agrupados en 6 orientaciones específicas, que según sus planteamientos, son determinantes en la evaluación de la OM en el caso de los servicios.

Nuevamente, el análisis de estas variables, nos permitirá observar desde la gestión, el modo de implementar en concreto la OM, y por cierto, el modo de medir su éxito.

Las seis orientaciones que sugiere Voon son: 1) Orientación al Consumidor; 2) Orientación al Competidor; 3) Orientación Inter funciones; 4) Orientación al Desempeño; 5) Orientación al Largo Plazo y 6) Orientación a los Empleados.

Así entonces, los ítems correspondientes a cada orientación, quedan plasmados en la Tabla 3.

Tabla 3: Variables para la Evaluación de la Orientación al Mercado en Servicios.

Orientación al Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Mi universidad revisa constantemente el nivel de compromiso con el servicio de las necesidades de los estudiantes. - Mi universidad nos atiende, basada en una real comprensión de nuestras necesidades. - Mi universidad cree en la entrega de servicios de calidad. - Mi universidad mide regularmente nuestra satisfacción. - Mi universidad conoce los cambios en nuestras preferencias. - Mi universidad nos provee de un buen servicio post venta
Orientación al Competidor	<ul style="list-style-type: none"> - Mi universidad responde rápidamente a acciones de la competencia que podrían amenazarla. - Mi universidad parece conocer bien a sus competidores. - Mi universidad apunta a estudiantes que puede atender mejor que sus competidores. - Mi universidad trata de ser mejor que sus competidores, en el servicio a sus estudiantes. - Mi universidad trata siempre de ser diferente a sus competidores para mantenerse competitiva.
Orientación Inter funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores de mi universidad comunican y hablan acerca de cómo servirnos mejor. - La información relacionada con la satisfacción de los estudiantes es ampliamente distribuida al interior de mi universidad. - Los trabajadores de distintos departamentos o unidades al interior de mi universidad, parecen tener una buena relación. - Cuando hay actividades que involucran a varios departamentos o unidades de mi universidad, parecen estar bien coordinados. - Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos o unidades dentro de mi universidad.
Orientación al Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Mi universidad se esfuerza por la excelencia en el servicio. - Los altos directivos de mi universidad, están comprometidos con la entrega de servicios de calidad. - Mi universidad evalúa, sistemática y regularmente, el desempeño de sus servicios. - Mi universidad monitorea seriamente el desempeño de sus servicios. - Mi universidad provee recursos para alcanzar las habilidades de los trabajadores para proveer servicios de calidad y no solo habla de ello.
Orientación al largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Mi universidad invierte sólidamente con el fin de ofrecer excelentes servicios a los estudiantes. - Mi universidad implementa cambios (por ejemplo en infraestructura) para satisfacer nuestras necesidades a largo plazo. - Mi universidad enfatiza en su supervivencia a largo plazo. - Mi universidad tiene planes y objetivos de largo plazo para sus servicios. - Mi universidad enfatiza en las mejoras de la gestión de sus servicios. - Mi universidad considera que un buen servicio a los estudiantes, vale la pena a largo plazo. - Mi universidad enfatiza constantemente en la excelencia en el servicio.
Orientación a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados que nos entregan los servicios en mi universidad están bien entrenados. - Los trabajadores que interactúan con nosotros en mi universidad, están siempre motivados o alegres. - Mi universidad recluta y contrata personal suficiente para entregar servicios de calidad. - Mi universidad elige al personal adecuado para interactuar o tratar con nosotros.

Fuente: “SERVMO: A Measure for Service-Driven Market Orientation in Higher Education” (Voon, 2008)

Hemos visto que la configuración del Mercado Global de la Educación Superior ha puesto a las universidades en una situación en la que no habían estado antes, de alta competencia, con protagonismo de los clientes y en la que la generación y trasmisión de valor son vitales. Para subsistir en este nuevo ambiente, las instituciones se han adaptado, y han modificado sus procesos y políticas, y en ocasiones incluso su naturaleza, para orientarse al Mercado,

enfocándose en la recopilación de información de sus competidores y de sus clientes, para coordinadamente producir y entregarles.

La Globalización, el Neoliberalismo, el Mercado Global de Educación Superior, y este nuevo modelo de gestión, han abierto la puerta a una nueva dimensión en los intereses universitarios: La Internacionalización. Y con ella, a nuevos *stakeholders*: los Estudiantes Extranjeros.

La movilidad de estudiantes se ha convertido en toda una nueva área estratégica para las universidades, las que han desarrollado procesos y unidades de gestión exclusivamente para administrarla. Así, siguiendo la lógica de la OM, obtener información respecto de las necesidades y preferencias de los estudiantes internacionales se ha convertido en un aspecto relevante para el diseño de estrategias que busquen atraerlos, mantenerlos y conseguir su fidelidad.

En la siguiente sección, describiremos aquellos factores que determinan la movilidad de estudiantes, y por tanto, la visión respecto de aquello que esperan de un destino, a la hora de tomar la decisión de salir de su país en busca de una experiencia educativa internacional.

1.4. DETERMINANTES PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.

Las universidades están bajo constante presión para ser internacionalmente orientadas y entregar a sus estudiantes las oportunidades para desempeñarse en un mercado laboral de exigencia creciente y cada día más globalizado (Graf, 2009). De hecho, la demanda por educación superior parece estar impulsada principalmente por las expectativas de los estudiantes por alcanzar un grado académico y mejorar sus posibilidades laborales.

Mazzarol, Soutar y Thein (2001), señalan que en países menos desarrollados, el acceso limitado a la educación superior aumenta significativamente la búsqueda de formación en otros países, y que las expectativas de mejores oportunidades laborales, son una constante entre las variables que empujan los procesos de movilidad internacional de estudiantes. Estos factores aparecen considerados recurrentemente en el proceso de toma de decisión respecto de una experiencia internacional (Wilkins, Balakrishnan, y Huisman, 2012).

Uno de los modelos más ampliamente utilizados para el análisis de los factores que están influyendo en las decisiones que toman los estudiantes a la hora de escoger un destino para sus programas de intercambio, ha sido sin duda, el propuesto por Mazzarol (Mazzarol et al., 2001; Mazzarol y Soutar, 2002; Mazzarol, 1998), que define estos factores en dos grandes grupos: unos factores que empujan la decisión de emprender un programa de intercambio, denominados factores “*Push*”; y aquellos aspectos que atraen a un estudiante a un determinado destino o universidad, definidos como factores “*Pull*”.

Así como Mazzarol et al. (2001), Moogan (1999) avanzó también en la definición de factores que influyen en la etapa de evaluación de las opciones en la decisión de un destino internacional para la educación, y concluyó que algunos de los factores con más impacto suelen ser: la ubicación, el contenido de los cursos, los requerimientos de calificaciones, el alojamiento y acomodación; y la vida en la ciudad de destino.

Poco antes, Altbach (1998), identificó como variables que empujan la movilidad de estudiantes desde el país de destino: la disponibilidad de becas para extranjeros, la calidad de la educación, la disponibilidad de instalaciones avanzadas para la investigación e instalaciones educativas adecuadas, una situación política estable, un entorno socioeconómico y político

agradable y en general, la oportunidad de desarrollar una buena experiencia de vida internacional.

Más recientemente, en un estudio aplicado a 352 estudiantes que participaron en programas de intercambio en Australia (Llewellyn-Smith y McCabe, 2008) fue posible establecer una serie de factores “*Pull*” relacionados, esta vez, con las opciones más bien turísticas del país como destino; variables como el clima, el mar y lo exótico de Australia, aparecieron como factores centrales en la atracción de estudiantes. Poco antes Li y Bray (2007) analizaron las razones que motivan a estudiantes Chinos para tomar programas en ese país y: la reputación de calidad, el reconocimiento de los créditos, la oferta de becas, la amplia oferta de cursos y las instalaciones, aparecieron como variables de significativa influencia.

En la misma línea Cubillo et al. (2006, pp. 4–8) propone un modelo teórico, basado en la literatura disponible, analizando autores publicados entre 1981 y 2003, su propuesta se organiza en 4 aspectos centrales, que incluyen factores “*Push*”, así como factores “*Pull*”, que a su vez se describen en 19 variables específicas.

Cubillo et al. (2006), señalan que los factores que influyen en la decisión de un estudiante extranjero se pueden agrupar en 4 grandes grupos. Primero: las razones personales, en las que aspectos como la superación personal y el asesoramiento, sobresalen como factores de influencia. El segundo grupo, los efectos de la imagen del país: la reputación social, el costo de la vida, la reputación académica, la cercanía cultural, el tamaño de la ciudad, la protección y la seguridad, el ambiente internacional y universitario, surgen como factores de influencia, distinguidos en dos tipos; las variables asociadas a la imagen de país, por un lado, y la imagen de la ciudad, por otro.

Un tercer conjunto de variables son las que la autora afirma provenientes de la Imagen Institucional, y se relacionan con las características que debiera tener la institución para atraer a los estudiantes, entre ellas aparecen aspectos agrupados en la Imagen Corporativa: con variables como el prestigio institucional, la posición en rankings o la reputación académica; los profesores y las instalaciones. Finalmente Cubillo et al. llevan el análisis hasta el programa, y definen un conjunto de variables como aspectos relevantes en la decisión de los estudiantes: el reconocimiento internacional, la idoneidad del programa y la calidad de éste, el reconocimiento por parte de futuros empleadores y; los costos totales y financiamiento.

Estudios posteriores (González, Mesanza, y Mariel, 2011) se han acercado al tema desde una perspectiva econométrica, procurando explicar el flujo de los estudiantes de intercambio en relación a los grandes indicadores tanto del país de destino, como del país de origen, y proponen aspectos como: la distancia entre las capitales de los países, el costo de la vida comparado, la población con estudios terciarios en el país de origen, la población total del país de origen, la población total del país de destino, el clima mediterráneo o continental del país de destino y el número de universidades incluidas en las 200 primeras universidades del Ranking de Shanghái.

Más recientemente Beine et al. (2014), también desde una perspectiva econométrica, analizaron los factores claves para la movilidad de estudiantes y los definieron como centrales para el diseño de políticas de atracción de estudiantes. Sus hallazgos, basados en el análisis de datos de estudiantes de 180 países de origen, que cursaron programas de movilidad en 13 países de la OECD, les permitieron determinar el impacto de algunos factores en la elección de un destino, mismos que fueron organizados en dos tipos: 1) Los que afectan el costo de la migración: como la distancia y la existencia de un red de inmigrantes en el país de destino y; 2) aquellos que afectan en el atractivo del destino: como los costos de educación y la calidad de las universidades.

Los factores asociados al costo de la migración fueron estadística y económicamente significativos. Específicamente la presencia de una red de compatriotas en el país de destino se mostró como una variable relevante, por el impacto que tiene en la potencial reducción de los costos debido a la asistencia. En relación a los factores de atractivo del destino, los estudiantes parecen sensibles a variables como los ingresos y la calidad de la educación superior en el destino, además del costo de vida y la capacidad de hospedaje. La calidad de la educación fue también un factor relevante, no así las tarifas y costos de la universidad.

Otros estudios están disponibles respecto de la motivaciones de los estudiantes para seleccionar una universidad, pero por su carácter específico de un país o por no tratarse concretamente de motivaciones para la movilidad estudiantil internacional, sus hallazgos no fueron considerados en este marco de referencia, ver (R. Brown, 2008; Leone y Tian, 2009; Maringe y Carter, 2007; Wilkins et al., 2012).

1.4.1. Factores “Push” y “Pull”

Como hemos dicho, las propuestas de Mazzarol y Soutar (2002) han servido como punto de partida para un importante número de estudios relacionados con la selección de un destino para la movilidad de estudiantes.

En su análisis, los autores, sostienen sus ideas en la certeza de que los procesos de movilidad de estudiantes están guiados por las expectativas de mejorar su estatus social mediante la obtención de un grado académico. Así, señalan que las tendencias en los flujos de estudiantes puede ser explicadas mediante factores “Push” y factores “Pull”; y los definen como:

“Push’ factors operate within the source country and initiate a student’s decision to undertake international study. ‘Pull’ factors operate within a host country to make that country relatively attractive to international students. Some of these factors are inherent in the source country, some in the host country and others in the students themselves”. (Mazzarol y Soutar, 2002, p. 3)

Los factores que empujan a los estudiantes a un programa internacional (“Push”), operarán desde el país de origen. Los factores que los atraen (“Pull”), en cambio, desde el país de destino, en tanto sea capaz de mostrarse atractivo a los intereses de los estudiantes. Sin embargo, señalan, algunos de estos factores podrán residir también en los propios estudiantes.

Factores que influyen la decisión de estudiar en el extranjero.

Mazzarol y Soutar, desarrollan su modelo (2002, pp. 6 – 11) mediante el análisis de 3 investigaciones previas que tuvieron lugar entre 1996 y 2000, en 4 países. El primer estudio, encuestó a 780 prospectos de estudiantes internacionales, 404 en Indonesia y 361 en Taiwán. Un segundo estudio, condujo encuestas a 152 estudiantes prospectos de postgrado en la India. El tercer estudio, tuvo lugar en China, y recogió la opinión de 689 estudiantes prospectos en grado y postgrado.

El propósito de las encuestas apuntó directamente a identificar las razones por las que los estudiantes seleccionan un determinado destino para sus estudios.

Entre los resultados, uno de los principales factores señalados por los estudiantes como razón para emprender un programa de intercambio, fue que los programas en el extranjero eran mejores que los locales. Una segunda variable relevante, fue la posibilidad de mejorar el

conocimiento de la cultura occidental, aspecto que cobra mayor sentido si se entiende que los estudiantes entrevistados, podrían definirse, como pertenecientes a la cultura oriental.

- *La importancia del conocimiento y la conciencia del destino*

En un segundo grupo de variables, el estudio midió el conocimiento y notoriedad del país como factor que motiva la decisión de un destino para la movilidad internacional estudiantil, este factor se presentó dividido en 4 variables: a) Facilidad de obtener información del destino, b) Conocimiento del destino, c) Calidad de la educación del destino y d) Reconocimiento de las calificaciones en la universidad de origen (Mazzarol y Soutar, 2002, p. 7).

En esta dimensión, los estudiantes asignaron mayor importancia a las variables calidad y reconocimiento de las calificaciones, sin embargo, los autores mencionan que estas variables, por sí solas, no son suficientes para determinar la selección de un país, sino que deben trabajar en conjunto con las otras para ejercer una mejor influencia.

De este modo, la reputación de servicios educativos de calidad, calificaciones que les sean reconocidas en sus países de origen, y un perfil altamente internacional, con información fácil de encontrar y acceder, serán variables que determinen un mayor impacto en el proceso de selección de un destino.

- *La importancia de la recomendación de familiares y amigos.*

En tercer lugar Mazzarol y Soutar (2002, pp. 7 – 8), agruparon otro conjunto de variables, que definieron como las Recomendaciones de amigos y familiares. Entre estas variables se encontró las recomendaciones de los padres y familiares, la recomendación de agentes y la reputación de la institución.

Los encuestados describieron como primer factor de influencia de este grupo, aquel relacionado con la reputación, aspecto que se condice con los resultados de la sección anterior. Los autores explican este resultado debido a que la reputación que una institución tiene, se sostiene en gran medida, por el número de personas que están dispuestos a recomendarla a otros. “La comunicación *boca oído*⁸ es conocida como una de las más poderosas formas de promoción que las instituciones de educación superior pueden

⁸ También descrita como “boca a boca” o “Word of mouth” (WOM) en inglés.

usar”.(Mazzarol y Soutar, 2002, p. 7). Este factor de referencia, tenderá a ganar importancia, en la medida en que más estudiantes cursen programas en ese destino, o que familiares o conocidos lo visiten por otras razones.

- *La importancia de los costos.*

En un cuarto grupo de factores, se reúnen aquellos relacionados con los costos. Los estudiantes describieron una serie de factores que toman en cuenta, en temas de costos, a la hora de decidir un país de destino. Los autores dividieron el concepto de costo en dos dimensiones, costos económicos y costos sociales.

Así, los estudiantes describieron como principales factores de influencia, la posibilidad de acceder a un trabajo temporal, en primera opción; seguido del bajo costo de la vida, los bajos costos de viaje y finalmente, las bajas tasas escolares.

En términos de costos sociales, un ambiente seguro con bajos índices de crimen, aparece como principal factor de atracción de un destino. Luego, la baja discriminación racial representó un factor considerable para los estudiantes entrevistados.

Finalmente, la existencia de una red consolidada de inmigrantes en el país de destino, fue considerado por los estudiantes como un factor que disminuye el riesgo. Cuando un país ha sido exitoso en atraer a un número significativo de personas de un país, este factor se transformará en un atractivo para otros estudiantes, probablemente producto de la reducción del costo que implica la certeza de otras experiencias exitosas y una red de apoyo ya instalada.

Entre estos factores se encontraron la población de estudiantes del país de origen en el país de destino y la aceptación de las calificaciones de entrada.

- *Importancia del Ambiente.*

Aunque con menos representación que los factores anteriores, los estudiantes señalaron que un clima agradable, un lugar excitante para vivir y un ambiente tranquilo para el estudio, serán factores que podrían influenciar la decisión de un estudiante por un determinado destino.

- *Importancia de vínculos sociales y proximidad geográfica.*

Para los estudiantes, los factores que podrían influir en su decisión de un determinado destino, están encabezados por la existencia de amigos o familiares estudiando allí; seguido de la posibilidad de que algún familiar esté viviendo en el país de destino.

La proximidad geográfica representó un factor valioso para menos estudiantes, pero sin embargo, aparece como una alternativa que podría influir en algunos de ellos.

1.4.1.1. Factores que influyen la decisión de una Universidad de Destino.

En este punto, las conclusiones propuestas por los autores, corresponden a las recogidas de una encuesta aplicada a 466 estudiantes internacionales estudiando en Australia, quienes calificaron de 1 a 7; donde 1 representó menos relevancia y 7, la mayor relevancia; una serie de 17 variables relacionadas con el atractivo de un destino. Aun cuando las 17 fueron positivamente calificadas, es decir, todas se consideraron relevantes, las que más destacaron entre las opciones fueron las que se describen en la Tabla 4.

Tabla 4: Factores que influyen la elección de una institución de destino.

Factores que influyen la opción en la selección de la institución	Valoración
Tiene cualificaciones que serán reconocidas por los empleadores	6.10
Reputación de Calidad	5.66
Reconocerá mis calificaciones previas	5.65
Reputación de staff de calidad y con experiencia	5.48
Ofrece una amplia variedad de cursos y programas	5.45
Hace uso de las últimas tecnologías de la información	5.40
Tiene reputación responder a las necesidades de los estudiantes	5.33
Es conocida por su innovación en investigación y enseñanza	5.19
Tiene un gran campus y excelentes instalaciones	5.10
Es conocida por su uso superior de la tecnología	5.10

Fuente: Adaptado de Mazarol y Soutar (2002, p. 11)

Los autores concluyen que la atracción de estudiantes internacionales no solo será responsabilidad de las universidades. Plantean que para una correcta estrategia de atracción de estudiantes, será necesario que los gobiernos y sus instituciones trabajen de manera conjunta en la creación y difusión de estas variables.

La notoriedad y reputación del país y sus instituciones serán probablemente unos de los factores más significativos en la atracción de estudiantes. Además, la difusión de la información mediante procesos virales de recomendación (boca-oído), ya sea por parte de ex

alumnos, como de otras personas cercanas a los estudiantes, seguirán jugando un papel clave en la selección de un destino.

Finalmente, los autores sentencian: *“Institutions need to ensure their marketing and promotion is undertaken in a sophisticated manner and that quality claims can be substantiated.”* (Mazzarol y Soutar, 2002, p. 13).

Estas ideas entonces, nos acercan a la conclusión de que la comunicación y la promoción ocuparán una posición destacada en la correcta difusión de factores que aumentan la competitividad de las universidades y países, frente a otros destinos de movilidad estudiantil. Tal como veremos en las secciones siguientes, la comunicación de estos factores, se convierte en un aspecto tan relevante como los propios factores descritos por Mazzarol y Soutar (2002).

En la Tabla 5, hemos resumido las propuestas del modelo de Factores *“Push”* y *“Pull”*.

Tabla 5: Modelo Factores Push y Pull para la movilidad de estudiantes.

ETAPA 1: FACTORES SOBRE LA DECISIÓN DE SALIR DE INTERCAMBIO	
1.1 Percepción de que la formación en el extranjero, es mejor que la local. 1.2 Dificultad para acceder a programas de formación en el país de origen. 1.3 Falta de disponibilidad del programa en el país de origen. 1.4 La intención de tener mejor conocimiento de la cultura occidental. 1.5 La intención de emigrar	Factores PUSH
ETAPA 2: FACTORES SOBRE LA SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO	
2.1 Notoriedad y Reputación o Perfil del País de destino. 2.2 Recomendaciones e influencias de familiares y amigos. 2.3 Recomendaciones en influencias de Ex alumnos. 2.4 Proximidad geográfica del país. 2.5 El costo de la educación en el país de destino 2.5.1 El costo de Tasas en la Universidad 2.5.2 El costo de la vida en el país de destino. 2.5.3 Opción de trabajo <i>part time</i> permitido en la visa. 2.6 Costos sociales del país de destino. 2.6.1 Seguridad, índices de criminalidad 2.6.2 Discriminación 2.6.3 Reconocimiento de estudios previos. 2.7 Población de estudiantes extranjeros en el país de destino. 2.8 El Ambiente. 2.8.1 Clima 2.8.2 La visión de país de “estudio” o serio vs la de país de “diversión”	Factores PULL
ETAPA 3: FACTORES SOBRE LA SELECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE DESTINO	
3.1 Tiene cualificaciones que serán reconocidas por los empleadores 3.2 Reputación 3.2.1 Reputación de Calidad Institucional 3.2.2 Reputación de staff de calidad y con experiencia 3.2.3 Reputación de responder a las necesidades de los estudiantes 3.2.4 Es conocida por su uso superior de la tecnología 3.2.5 Es conocida por su innovación en investigación y enseñanza 3.3 Reconocerá mis calificaciones previas.	Factores PULL

3.4 Ofrece una amplia variedad de cursos y programas 3.5 Hace uso de las últimas tecnologías de la información 3.6 Tiene un gran campus y excelentes instalaciones 3.7 Es financieramente estable 3.8 Era bien conocida para mi 3.9 Ofrece acceso flexible a lo largo del año 3.10 Se publicita y promociona fuertemente 3.11 Tiene un gran número de estudiantes extranjeros 3.12 Tiene vínculos con otras instituciones que me son conocidas 3.13 Tiene un fuerte centro de Ex Alumnos, mediante el cual aprendí de ella.	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de Mazzarol y Soutar (2002)

Altbach (1998, p. 172), procurando enfrentar la complejidad en la definición de políticas para la educación internacional, ya había avanzado en algunos factores *Push* y *Pull* que estaban afectando las decisiones de estudiar en el extranjero, particularmente en el tercer mundo. En este marco, propuso que los factores que estaban empujando a los estudiantes de países subdesarrollados a buscar formación internacional, eran, en el país de origen, los siguientes:

- ***País de Origen (Factores Push)***

- 1.- Disponibilidad de becas para estudios en el exterior.
- 2.- Instalaciones educativas de baja calidad
- 3.- Falta de instalaciones para la investigación
- 4.- Falta de instalaciones apropiadas para la educación o fracaso en la admisión en instituciones locales.
- 5.- Situación política poco amigable.
- 6.- Aumento del valor de la formación internacional en el mercado.
- 7.- Discriminación hacia las minorías.
- 8.- Reconocimiento de la insuficiencia de las formas existentes de educación tradicional.

Asimismo, desde la perspectiva de la atracción, estableció aquellos factores que podrían influir en la decisión de los estudiantes para cursar sus programas de intercambio internacionales en un país determinado.

- ***País de Destino (Factores Pull):***

- 1.- Disponibilidad de becas para estudiantes internacionales.

- 2.- Educación de buena calidad.
- 3.- Disponibilidad de Instalaciones avanzadas para la investigación.
- 4.- Disponibilidad de Instalaciones educativas apropiadas, con una oferta probable de admisión.
- 5.- Situación política amigable.
- 6.- Ambiente socioeconómico y político amigable.
- 7.- Oportunidad para una experiencia de vida internacional, en general.

Uno de los primeros estudios conducidos en relación a los factores determinantes en un destino internacional que utilizó los conceptos *Push* y *Pull*, fue el desarrollado por Mc Mahon (1992) y posteriormente ha sido usado como marco de trabajo para la mayor parte de las investigaciones que pretenden identificar los factores que influyen en las conductas de selección de destinos internacionales por parte los estudiantes internacionales.

Sin embargo, advierte Wilkings et al. (2012), el modelo *Push* y *Pull* presenta algunas fallas. El modelo analiza aquellos factores que, externamente, están influyendo en las decisiones de los estudiantes, pero no contempla factores internos, propios de las características específicas del estudiante, sus percepciones y preferencias.

Wilkins (2012), describe una serie de estudios realizados en torno a la elección de destinos por parte de los estudiantes con intenciones de desarrollar programas de movilidad internacional, aunque la mayor parte de ellos, al menos los de carácter empírico, se enfocan en estudiantes que responden al flujo hacia países occidentales, como Australia, Reino Unido y Estados Unidos, aportan datos concretos que incluyen motivaciones personales para la movilidad internacional.

1.4.2. Factores Asociados a las preferencias de los estudiantes, la imagen y el programa.

Considerando las deficiencias del modelo Push y Pull descritas en el punto anterior, un estudio recopilatorio conducido por Cubillo, Sánchez y Cerviño (2006), ofrece un modelo basado en la Intención de compra; vista como predictor de las opciones preferenciales de los estudiantes.

El modelo considera la intención de compra como variable dependiente y no observable, con cuatro factores, que a su vez responden a 19 variables independientes.

El proceso de selección de un destino para la movilidad internacional, estará entonces determinado según Cubillo et al., por los factores y variables descritos en la Tabla 6.

Tabla 6: Principales Factores y Variables del proceso de decisión de compra de Servicios Educativos

Factor	Ítem	Variable
Razones Personales	Mejora Personal	Mejora en las perspectivas de Carrera. Perspectiva de trabajo futuro Perspectiva de Ingresos Futuros Estatus más alto Vivir en una cultura diferente Hacer contactos internacionales Mejorar habilidades idiomáticas
	Asesoría	Recomendaciones de familiares Recomendaciones de amigos Recomendaciones de profesores
Efecto de la Imagen del País	Imagen del País	Distancia Cultural Reputación Social Reputación académica Nivel de desarrollo Costo de vida Procedimientos de inmigración Opciones de trabajar durante el curso Tiempo para la obtención del grado
	Imagen de la Ciudad	Tamaño de la ciudad Costo de vida Proximidad o distancia idiomática Seguridad y protección Instalaciones Sociales Ambiente internacional Ambiente universitario
Imagen Institucional	Imagen Corporativa	Prestigio de la Institución Posición en Rankings Reputación de Marca Reputación Académica Reputación de Investigación Reputación de Calidad
	Profesores	Pericia del Staff de Profesores Experiencia Profesional del Staff de Profesores
	Instalaciones	Atmósfera de Campus Vida Social en la Universidad Seguridad y Protección Instalaciones de Biblioteca Disponibilidad de Computadoras Disponibilidad de áreas silenciosas Disponibilidad de áreas para el estudio Instalaciones deportivas
Evaluación del Programa		Reconocimiento Internacional Idoneidad del Programa Programas de especialización

		Programas de Calidad Reconocimiento de futuros empleadores Costo total y financiamiento
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Cubillo, Sánchez y Cerviño (2006).

1.4.2.1. Razones Personales.

Cuando los estudiantes toman la decisión de consumir un determinado servicio educativo, no están en realidad comprando el servicio en sí, sino, están consumiendo sus implicancias futuras en términos de status, estilo de vida, opciones de empleo, etcétera.

Hemos visto, en apartados anteriores, que los factores que suelen empujar a los estudiantes a una experiencia internacional están habitualmente asociados con sus expectativas de un futuro laboral mejor al del país de origen. En este sentido, el rol de los empleadores como agentes de verificación o reconocimiento de la calidad de los profesionales, y por tanto, quienes asegurarán este futuro laboral cobra una importancia relevante. De este modo, el reconocimiento de la institución y del programa por parte de los empleadores, se convierte en un factor clave en la decisión.

En general, los factores personales estarán vinculados con la percepción de los potenciales estudiantes respecto de cómo el programa/institución/país que estén escogiendo, permitirá la mejora y crecimiento personal, y sobre todo, profesional.

En esta percepción, dicen Cubillos et al., juegan un papel importante las recomendaciones de cercanos con opinión valiosa, es decir, familiares y amigos.

Grönroos (1994), establece que la creación de expectativas hacia los servicios, se produce principalmente por necesidades personales, experiencias previas y por la imagen de la institución. En este sentido, las informaciones proporcionadas por cercanos con experiencias previas frente a los servicios educativos, familiares y amigos principalmente, se convertirá en uno de los factores claves considerados en la decisión de un destino.

La larga vinculación que se produce, entre institución y estudiante en la entrega del servicio educativo, permite la construcción de relaciones de alta lealtad con los clientes (Mazzarol, 1998). Esta lealtad y el valor de las opiniones de sus pares, parecen indicar que una buena manera de construir una reputación de programa e institución, es a través de estrategias que aprovechen las recomendaciones entre los propios estudiantes.

Una red de ex alumnos⁹ y una reputación positiva, contribuirán, sin duda, a la decisión de compra por parte de potenciales estudiantes.

Actualmente, otros factores emergen con igual fuerza, la posibilidad de conocer otras culturas, viajar, construir una red de contactos internacionales, vivir una experiencia internacional y aprender otro idioma, aparecen como factores que estimulan la decisión de estudiar en el extranjero. En la medida en que los destinos o instituciones sean capaces de transmitir las opciones de conseguir estos objetivos, estarán impactando un poco más en la cifra de estudiantes internacionales que sean capaces de matricular cada año.

1.4.2.2. Efectos de la imagen del país

Cuando se trata de la evaluación de un servicio desconocido para el potencial consumidor, otras fuentes de confianza suelen aportar confianza y seguridad a la decisión de consumo. Un estudio (Prendergast, Tsang, y Chan, 2010), pudo establecer que la influencia de la Imagen del país de origen de la marca resultaba significativa para la decisión de compra, particularmente en consumidores que estaban poco involucrados con el producto, no así, para aquellos con una mayor involucración.

En el caso de los estudiantes internacionales, por la inicial y obvia razón por la que reciben su nombre, el grado de involucración estará, más comúnmente, limitada, de modo que, este tipo de factor tenderá a ejercer mayor influencia en su intención de compra.

Los estudios sobre la influencia de la imagen del país sobre el consumo de servicios, tienden a compararlo con el comportamiento que tiene en el consumo de productos. La evolución de las pautas de consumo, producto de la globalización, trae consigo que consumidores que evalúan productos y servicios, basándose en la imagen del país de origen, lo hagan de manera cada vez más compleja. Cada día hay más países en la mente de los consumidores y la facilidad de conseguir información sobre ellos aumenta.

Según Rezvani et al. (2012), existe evidencia científica suficiente para afirmar que, efectivamente, la imagen del país de origen estará influenciando, tanto la intención de compra, como el juicio de los clientes sobre productos y servicios. Los estudios han demostrado que la Imagen del país ayudará a los potenciales clientes a establecer un juicio de

⁹ Alumni

los productos y servicios, y se convertirá en una fuente extrínseca de información, es decir, más allá de la que proviene del propio producto o servicio.

Citando varios estudios, Rezvani et al. (2012), explican que como atributo extrínseco, la imagen país ayudará a la evaluación o juicio de los clientes, puesto que la evaluación de señales extrínsecas será más conveniente que hacerlo con señales intrínsecas y que, el impacto de la imagen país en la evaluación de los consumidores, es involuntario. (Dagger y Raciti, 2011).

Por otro lado, señalan también (Rezvani et al., 2012), que otro punto de vista de los investigadores es que las conductas de consumo de los clientes podrían estar siendo influenciadas por un “efecto halo”¹⁰ respecto al país de origen. Este efecto influirá en los juicios de los clientes que están optando entre una amplia gama de opciones; cada persona tendrá una especial actitud hacia sus propias conductas de consumo y respecto de las variables que estarán influenciándolas.

Granzin y Painter (2001) secundan también la idea que la imagen del país de origen de los productos o servicios, será un factor relevante entre influencias que reciben los consumidores en sus procesos de selección.

Los estudios relativos a la relación que existe entre la imagen y las conductas de consumo, se han concentrado especialmente en el impacto sobre el consumo de productos. Sin embargo, parece ser que el comportamiento en relación a los servicios opera de manera similar. Así, por ejemplo, los consumidores preferirán servicios provenientes de países desarrollados por sobre aquellos ofrecidos por países en desarrollo, excepto cuando los precios más convenientes son considerados (Granzin y Painter, 2001).

Teniendo en cuenta, entonces, la imagen de prestigio de algunos países, los estudiantes tenderán a pensar que las instituciones en esos países ostentan mejor calidad, y tenderán a elegirlos para un programa internacional, ergo, el estatus proporcionado por el hecho de estudiar en países con una buena imagen, se convierte también, en un factor determinante para estudiantes potenciales.

¹⁰ “ ‘halo effect’: (...) is the tendency in rating an object on a particular attribute to be influenced by a general impression, implying that an individual’s ratings on an attribute may be determined by many other variables, besides cues directly relating to the particular attribute” (Simon y Natarajan, 2009, p. 46)

1.4.2.3. Efectos de la imagen de la ciudad.

Considerando que la educación se produce y entrega, de manera conjunta, con un complejo grupo de otros servicios, el ambiente educativo será percibido como un todo, tanto mediante las instalaciones y esfuerzos de la propia institución, como gracias a la ciudad en la que ésta se inserta. La Ciudad, en resumen, representará el medioambiente en el que tendrá lugar, tanto la producción del servicio, como su consumo.

Por esta razón, la imagen de la ciudad, tendrá tanta influencia en la selección de un destino, como la que ejerce el país, toda vez que, en definitiva, representará parte del servicio educativo que el potencial estudiante estará consumiendo.

La ubicación y las instalaciones sociales, antes mencionadas por Mazzarol et al. (2002), representarán uno de los factores más relevantes en relación aspectos ambientales que estarán influenciando las decisiones de los estudiantes.

1.4.2.4. Efectos de la imagen de la institución

Citando a Kotler y Fox (1995), Cubillo et al. (2006, p. 10), en lo referente a la educación superior, afirma que la imagen de una institución se entenderá como:

“(...) the sum of opinions, ideas, and impressions that prospective students have of the institution. Their opinion about the image of the institution is formed from word of mouth, past experience, and marketing activities of the institution. Thus, very often the perception of the institution’s excellence goes beyond its actual quality.”

En este contexto, algunos autores consideran que ese conjunto de percepciones se resumen en la reputación de las universidades, y la consideran como uno de los factores que resume la calidad de estas (Hernández-madrilgal y Ramírez-flores, 2013). La reputación facilita no solo, el acceso a mejores profesores (Wilkins et al., 2012), sino además, a nuevos estudiantes (Delgado-Márquez, Escudero-Torres, y Hurtado-Torres, 2013) y nuevos socios en la investigación; contribuye a la venta de programas en el extranjero; y por cierto, ayuda a las universidades a mejorar su matrícula de estudiantes internacionales.

Debido a las particulares características de los servicios educativos, los potenciales estudiantes estarán constantemente evaluando elementos indirectos cuando miden la calidad de un servicio. La calidad quedará determinada por una suma de factores, que van desde la

reputación de la propia institución, en general, pasando por la experiencia y experticia de su equipo de profesores, hasta la atmósfera generada en su Campus y la calidad de sus instalaciones.

Producto de la alta competencia en el mercado educativo internacional, los estudiantes se han vuelto cada vez más críticos a la hora de evaluar una universidad y recurrirán a todas las fuentes de información disponibles, para así, tomar una decisión, lo suficientemente, informada a la hora de elegir una universidad.

En este contexto, las universidades buscarán la forma de comunicar efectivamente sus características y construir una imagen y una marca que respalde su calidad frente a sus potenciales consumidores.

En el último tiempo, han ganado terreno en el campo de la evaluación de la calidad universitaria los rankings, que se han propagado y aparecen en el escenario mundial con un alto impacto en la percepción de calidad de los estudiantes y los demás actores del entorno universitario.

Según Tofallis (2012), los rankings son usados por los gobiernos y las instituciones para comparar desempeños en la educación superior, y son utilizados también, por una amplia gama de stakeholders con diferentes objetivos y funciones. Por ejemplo:

“For students intending to go to university they provide a collection of useful data in one convenient place. It is therefore likely that they influence which institutions they will apply to. Prior to the appearance of league tables¹¹ applicants would have had to contact each institution individually to obtain its prospectus. Data which did not show a university in a good light would likely not be mentioned in the prospectus, and so the applicant would be faced with a collection of non-comparable and selective pieces of information”. (Tofallis, 2012, p. 2)

Finalmente, las instalaciones ocuparán también un lugar importante en la percepción de calidad de las organizaciones, tendrán influencias, sobre todo, vinculadas con la vida social en la universidad.

¹¹ Nombre que reciben los Rankings particularmente en el Reino Unido, para todos los efectos el concepto “League Table” quiere decir, Ranking.

1.4.2.5. Evaluación del Programa

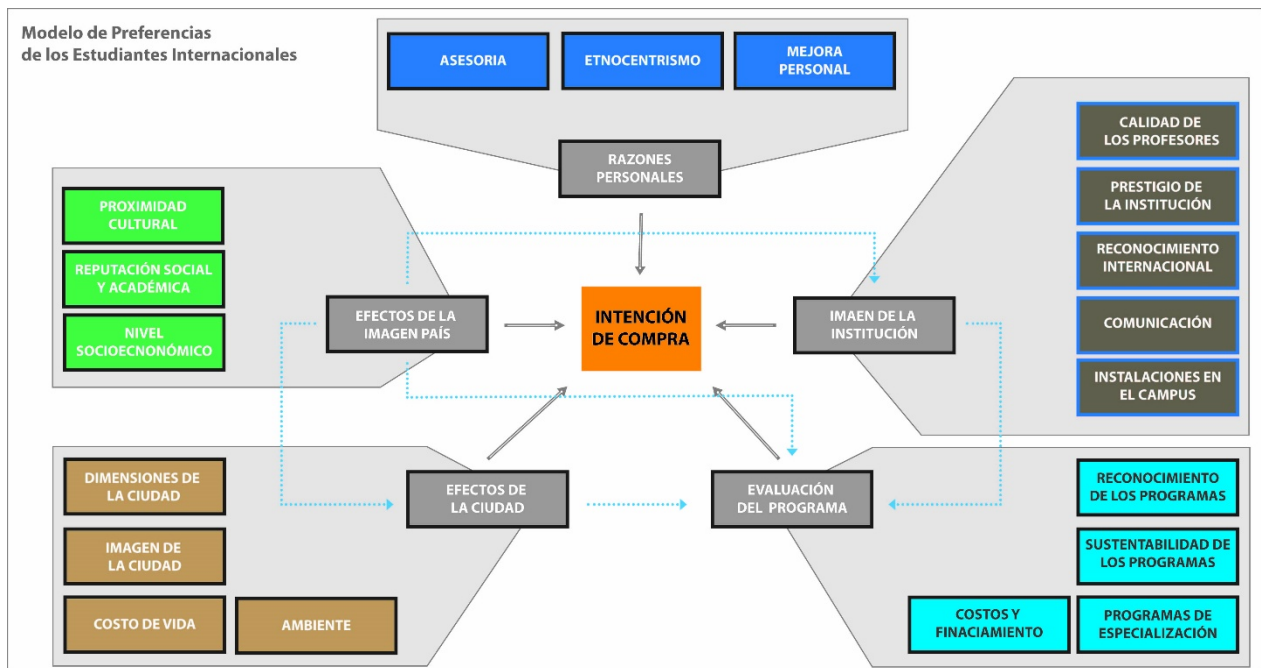
La idoneidad de los programas representa un factor relevante a la hora de la toma de decisiones por parte de los estudiantes. Producto de la amplia y creciente oferta de programas, los estudiantes tenderán a comparar, en mayor medida, la calidad e idoneidad de los programas en diferentes universidades.

En esta lógica de comparación, la promoción cobrará mayor importancia (Binsardi y Ekwulugo, 2003) y los estudiantes buscarán en estos programas promovidos, aquellos que presenten las características que mejor se adecuen a sus intereses, en cuanto a su amplia oferta de cursos, su calidad, su reconocimiento internacional, sus requisitos de acceso, costos y disponibilidad de apoyo financiero (Cubillo et al., 2006).

Entonces, el modelo propuesto por Cubillo et al., resume que la decisión de compra de los estudiantes, estará básicamente influenciada por 5 factores, los que hemos descrito antes; factores que a su vez, estarán influenciados por 19 variables.

Los detalles del modelo se muestran en la Figura 5, en la que se observa la relación de influencia que existe además, entre los 5 factores. Podemos ver como la imagen país tendrá también influencia sobre la imagen de la institución y la evaluación del programa, así como sobre los efectos de la imagen de la ciudad. Estos últimos, los efectos de la ciudad, tendrán influencia sobre la evaluación del programa, del mismo modo en que la tendrá, la imagen de la institución.

Figura 5: Modelo de Preferencias de los Estudiantes Internacionales



Fuente: Adaptada de Cubillo et al. (2006)

1.4.3. Factores asociados a índices económicos y educacionales.

Históricamente, al menos desde que la movilidad internacional de estudiantes ha cobrado nuevo brío, el flujo de los estudiantes ha sido desde oriente a occidente, y desde sur a norte (Wilkins et al., 2012), al parecer las variables económicas, o más bien, las características de desarrollo de los países han sido un factor que guía el flujo de la movilidad de estudiantes.

Como hemos mencionado al inicio de este capítulo, 5 países representan el liderazgo mundial en la recepción de estudiantes internacionales. Solo ellos, concentraron casi la mitad de la movilidad internacional estudiantil de todo el planeta; Estados Unidos, con 18%; el Reino Unido, 11%; Francia, con un 7%; Australia con un 6% y finalmente Alemania, que atrajo al 5% de los estudiantes de movilidad en el planeta, aunque desde 2012 han visto reducida su participación, pasando de un 55%, a un 47%. (OECD, 2014c).

Sin embargo, en los últimos años, aun manteniéndose la tendencia del mercado con sus líderes, se han comenzado a desarrollar nuevos flujos de movilidad, aparecieron nuevos actores para la recepción de estudiantes y los países asiáticos comenzaron a atraer estudiantes, desde los propios países de la zona, pero también, desde otros países del mundo.

Estas tendencias parecen graficar que los factores económicos están detrás de los flujos de movilidad y que, de alguna manera, la percepción de prosperidad o liderazgo económico implica un atractivo para los estudiantes que buscan experiencias internacionales.

Según el *“Human Development Report 2009”* (United Nations Development Programme, 2009), el 92% de los países en desarrollo y el 100% de los desarrollados, están a favor del ingreso temporal de trabajadores calificados. El ingreso permanente de mano de obra calificada, en cambio, es respaldado por un 62% de los países en desarrollo y por el 93% de los desarrollados.

Esta tendencia describe el interés y la necesidad de los países, tanto desarrollados como en vías de conseguir este estatus, de atraer personas altamente calificadas. Así, el flujo internacional de talentos ha evolucionado a un nuevo modelo; desde aquel que suponía el flujo de personas desde los países en desarrollo hacia los ya desarrollados; a un nuevo paradigma, supone una movilidad en dos vías. Mientras los países desarrollados siguen atrayendo talentos desde los países en vías de desarrollo, gracias a sus condiciones económicas superiores, legislaciones estandarizadas y mayores oportunidades de crecimiento; por otro lado, aquellos países desarrollados secundarios, también han mejorado su competitividad mediante el ajuste sus estrategias y políticas de desarrollo económico, para convertirse en objetivos más atractivos en la atracción de talentos. (Wei, 2012)

En resumen, los flujos de movilidad han pasado a un patrón de dos vías, que incluye el tradicional flujo desde países en desarrollo a países desarrollados; pero que ahora suma el flujo entre países desarrollados secundarios y países desarrollados primarios; además, se observa una tendencia al retorno de los estudiantes altamente formados a sus países de origen, de modo que se manifiesta, según la OECD (2008), un flujo de carácter circular. De este modo, los países que fueron originalmente de origen, se están volviendo también, países de destino.

Hemos visto que los factores determinantes en la atracción de estudiantes extranjeros pueden variar entre los países, los estudiantes y las motivaciones personales. Por esta razón, Wei (2012) desarrolló un estudio basado en el análisis profundo de los datos de movilidad de 48 países y regiones entre los años 1999 y 2008. Estudió el flujo de estudiantes desde 5 distintas perspectivas; un análisis integral de todos los países; el flujo entre países desarrollados; el flujo

desde países en desarrollo hacia países desarrollados; el flujo desde países desarrollados hacia países en desarrollo; y finalmente, el flujo entre países en desarrollo.

La selección de las variables para el análisis se obtuvo de previos estudios empíricos relevantes, relacionados con aspectos económicos y académicos, como aquellos que afectan de manera importante el flujo de estudiantes internacionales. De este modo, Wei (2012), estableció para su análisis las siguientes variables.

1.4.3.1. Variables económicas.

El nivel de desarrollo económico, la brecha y las relaciones de y entre los ingresos y egresos de los países, aparecieron como factores cruciales en el proceso de toma de decisiones de los estudiantes.

a) La brecha en el Producto Interno Bruto per Cápita (GDP¹²)

El producto interno bruto (PIB) per cápita en el país de destino, o la brecha entre éste y el del país de origen, revela la diferencia económica entre los países. El desarrollo económico del destino implica el nivel de desarrollo de la educación, la investigación y el bienestar público en él; y por tanto, la diferencia con el país de origen en estos aspectos.

Mientras mayor sea el PIB en el país de destino, mayor será la diferencia con el país de origen, y mayor será la influencia en la decisión de los estudiantes para optar por ese país como destino.

Wei (2012), explica que los flujos internacionales de talento, son básicamente procesos de decisión basados en costos, en los cuales, los estudiantes tienden a seleccionar países más desarrollados que sus países de origen.

b) Volumen de comercio bilateral de mercancías.

El volumen de bienes y servicios comerciados entre países, es un buen indicador de su conexión comercial, y por tanto, habla de la relación entre el país de origen y el destino. Buenas relaciones comerciales tienden a influir positivamente en el flujo de estudiantes, pues se traducen en la reducción indirecta de los costos de la movilidad. Altos volúmenes de intercambio comercial facilitan el flujo de estudiantes entre países.

¹² En inglés: Gross Domestic Product. GDP

1.4.3.2. Variables Educativas.

El nivel de educación en el país de destino aparece también como una variable que reúne algunos factores de influencia en los procesos de toma de decisión respecto de un destino internacional. El trabajo de Wei (2012), consideró los siguientes aspectos de este ámbito:

a) *Relación número de estudiantes por profesor.*

Un bajo número de estudiantes en relación al número de profesores, será una señal de atractivo para los alumnos extranjeros. Éste es considerado un factor positivo, pues describe abundancia del recurso “profesores” y mejor calidad de la educación.

b) *Gasto en educación como porcentaje del PIB.*

Un alto porcentaje de gasto en educación como porcentaje del PIB en el país de destino, sugiere una alta prioridad del país en temas de educación, por tanto, las instituciones en esos países suelen ser solventes, y estarán mejor capacitadas para ofrecer un mejor ambiente educacional, mejores instalaciones para la investigación, y posiblemente estarán más abiertas a la disponibilidad de becas y ayudas financieras.

c) *Tasa local de matrícula en educación superior.*

Una alta tasa de matrícula de estudiantes locales en el país de destino, podría estar sugiriendo una mayor preocupación de la universidad por sus estudiantes locales. Esto podría ir en desmedro de la atención prestada a los estudiantes extranjeros. Junto con ello, altas tasas de matrícula local, implicarán también altas tasas de graduados, de modo que las opciones laborales se reducirán para aquellos estudiantes provenientes de otros países. Estas situaciones impactan negativamente en la atracción de estudiantes.

1.4.3.3. Otros factores

a) *Paridad del poder adquisitivo del país de destino.*

Usualmente el costo de la vida en el país de destino se constituye en un factor relevante en la decisión de un destino de educación superior. Altos costos, tanto de mantención como de tasas escolares, suele reducir el flujo de estudiantes internacionales hacia un país. El poder adquisitivo del dinero del país de origen en el destino, representará una variable determinante en el proceso de selección.

b) La demanda de mano de obra en el país de destino

Una alta demanda de fuerza laboral calificada podría determinar políticas favorables para la atracción de talentos, las que se traducen en facilidades para la entrada de estudiantes internacionales y, por tanto, un mayor flujo de ellos.

c) Nivel de desarrollo de la industria de la información en el país de destino.

Mayores niveles de desarrollo de la tecnología e industria de la información en el país de destino, se traducirán en un mejor acceso a la información para la movilidad y la consiguiente facilidad en los procesos de aplicación.

Sin embargo, este tipo de factores no están usualmente presentados en indicadores claros, de modo que el autor propone que el número de patentes para desarrollos en tecnologías de la información inscritas en el país de destino, podrían representar un indicador de la cantidad de información disponible. Asimismo, para la demanda de fuerza laboral calificada, se propone como indicador el crecimiento del PIB per cápita en el país de destino.

El análisis econométrico de las variables descritas, condujeron a Wei (2012) a concluir que el número de estudiantes extranjeros en el país de destino, tiene una correlación positiva con el volumen de intercambio de mercancías en 4 de las 5 perspectivas. Exceptuando el flujo desde países desarrollados hacia aquellos en vías de desarrollo.

De modo que efectivamente, una fuerte relación económica bilateral puede facilitar el flujo de estudiantes extranjeros.

Los estudiantes provenientes de países en vías de desarrollo ponen más énfasis en los factores económicos, sea el país de destino desarrollado o también, en vías de desarrollo. Entre países desarrollados, la tendencia fluye en dirección al más desarrollado, por tanto la brecha en el PIB per cápita es determinante. Este factor, en estudiantes provenientes de países desarrollados, tendrá tanto valor como los demás aspectos económicos, es decir, el gasto en educación como porcentaje del PIB, y la paridad del poder adquisitivo en el país de destino.

Para estudiantes provenientes de países desarrollados, los factores económicos tienden a tener menor relevancia que los factores educativos cuando toman la decisión entre otros países desarrollados como destino. De este modo, la relación entre el número de estudiantes

y el número de profesores; y la tasa de matrícula de estudiantes locales, serán los más importantes en la decisión.

Sin embargo, cuando los destinos posibles son países en vías de desarrollo, tanto los factores educativos como aquellos de orden económico tendrán la misma relevancia. Por tanto, el crecimiento en la escala académica y el gasto en educación, son cruciales para los países en desarrollo que pretenden atraer estudiantes.

El gasto en educación, como porcentaje del PIB, es uno de los factores más determinantes y tendrá el mismo impacto en el flujo de estudiantes extranjeros entre países en desarrollo. El número de alumnos por profesor en el país de destino, juega un papel central en el flujo de estudiantes desde países desarrollados, hacia aquellos en vías de desarrollo.

1.4.4. Factores vinculados con el atractivo de la educación en el destino y el costo de la movilidad.

La movilidad de estudiantes se incluye entre aquellos flujos migratorios más representativos del planeta, y además se constituye en el que ha experimentado mayor crecimiento en las últimas décadas. La movilidad internacional de estudiantes está íntimamente ligada a otro proceso migratorio, aquel referido a la movilidad de mano de obra calificada y altamente calificada. En contraste con otros tipos de migración, la migración de trabajadores calificados, también llamada “fuga de cerebros”¹³, ha sido parte del proceso mundial de globalización (Docquier y Rapoport, 2012) y refleja el interés de los países desarrollados por atraer estos talentos y su necesidad por estimular sus procesos de crecimiento.

En términos de capital humano, es posible resumir las macro razones que motivan la movilidad de estudiantes hacia países desarrollados, en dos modelos (Rosenzweig, 2006).

Un modelo, el “*Relacionado con la educación*”, supone que la migración se produce por una deficiencia en las opciones educativas en el país de origen, más allá de los niveles de retorno de la educación. Este modelo explica que la migración de estudiantes, se produce por su intención de adquirir capital humano, y posteriormente regresar a su país de origen para recolectar los beneficios de la inversión en educación.

¹³ En Inglés, “Brain drain”

Un segundo modelo, el de “*Migración*” supone que las migraciones mediante una visa de estudiante, se constituyen en un medio para entrar y permanecer en un país extranjero y así escapar de los bajos retornos de la inversión en educación en el país de origen. La principal determinante para este tipo de migración, será la búsqueda de mejores ingresos.

Un aumento del retorno sobre la inversión en educación en el país de origen, hará que, en el modelo “relacionado con la educación”, aumente el interés por la formación internacional. Sin embargo, en el modelo de “migración”, hará que disminuya. Asimismo, si la cantidad y calidad de las instituciones de educación aumenta, en el primer modelo, la tendencia será a que disminuya la movilidad de estudiantes; pero hará que aumente, en el modelo de migración.

En este sentido, y considerando la literatura existente en temas de migración, Beine, Noël y Ragot (2012) desarrollaron un modelo teórico basado en el análisis de la literatura disponible hasta esa fecha, y establecieron una serie de diferentes determinantes, que posteriormente contrastaron con un estudio econométrico mediante el análisis de datos desde una aproximación que incluía tanto los datos de múltiples países de destino, como también, múltiples países que actúan como origen en el proceso de movilidad estudiantil.

En su segundo estudio, Beine et al. (2014), comprobaron su modelo, analizado macro datos y micro datos de 13 países de la OECD.

Los autores establecieron, como decíamos, un conjunto de determinantes que agruparon en sets de variables. Un primer grupo, referido al atractivo del país de destino en términos de educación superior; un segundo grupo, vinculado con un grupo de variables diádicas que afectan el costo de la movilidad, y un tercero, que describe variables específicas del destino que impactan en el costo de la educación para los estudiantes.

1.4.4.1. Atractivo del programa en términos de educación superior

En este sentido, fueron tres variables las que se consideraron determinantes para establecer el atractivo de la educación superior en un destino:

- El valor de las habilidades en el país de destino (“Skill prices”)

Esta variable se entiende como el retorno percibido por la educación. Como hemos dicho, la percepción de que los retornos sobre la inversión en educación parecen más altos en países

desarrollados, tiende a motivar la movilidad de estudiantes hacia esos países. Básicamente los estudiantes buscarán maximizar sus ingresos de vida. Así, la diferencia existente entre esos retornos, se convierten en un factor que explica los flujos de estudiantes hacia ciertos destinos y desde ciertos orígenes.

- Salarios específicos para trabajadores calificados.

En la línea de los argumentos anteriores, el nivel de ingresos que perciben trabajadores calificados, influenciará la decisión de los estudiantes para emigrar hacia esos países. La búsqueda de mejores condiciones futuras de vida, no solo motivará la intención de acceder a la educación superior, sino que estimulará la migración como alternativa de acceso. Particularmente esta tendencia es apreciable con mayor claridad, en el antes mencionado, “Modelo de Migración”

- Número de universidades incluidas entre las mejores 500 del Ranking de Shanghái

La posición en el Ranking es, a pesar de algunas críticas, un indicador de calidad ampliamente aceptado por los estudiantes y, en términos de los datos analizados, opera como un factor que atrae poderosamente a estudiantes extranjeros.

1.4.4.2. Variables diádicas¹⁴ que influyen el costo¹⁵ de la movilidad de estudiantes

En este grupo se consideran variables que impactan el costo del proceso de migración, así, los autores describen las siguientes:

- Distancia entre los países

La distancia entre los países es considerado un factor que determina el costo de movilidad en tanto a mayor distancia, los costos de transporte y, en general, los costos logísticos, tenderán a aumentar.

¹⁴ Se refiere a variables que se explican únicamente considerando ambos países, el de origen y el de destino. Es decir, el impacto de estas variables tendrá distintos valores en relación a los países que se analicen como destino y origen.

¹⁵ En este caso, el costo se entiende como dificultad, las variables descritas en este grupo tenderán a facilitar o dificultar el proceso de movilidad, y por tanto, aumentarán el atractivo, cuando lo facilitan, o disminuirán el atractivo, cuando dificultan el proceso.

- Proximidad idiomática entre los países (comparten un idioma oficial)

La proximidad idiomática se asume como un factor de impacto en los costos, puesto que las diferencias idiomáticas tienden a dificultar la vida diaria, podrían causar procesos de negociación poco ventajosos y en general dificultar la adaptación. El estudio encontró una fuerte relación entre el volumen de estudiantes y un idioma oficial compartido entre países.

- Existencia de un vínculo colonial.

La existencia de un vínculo colonial también demostró tener una fuerte relación con el flujo de estudiantes. La existencia de vínculos coloniales aumenta la atracción de estudiantes extranjeros. Se describe que este vínculo colonial aporta en la reducción de los costos de la movilidad, por cuanto los estudiantes que provienen de países con vínculos coloniales con el país de destino, tienden a confiar más en las personas, pues de algún modo, poseen un vínculo cultural que les asemeja.

- Tamaño de la red local de inmigrantes.

La presencia de una red de inmigrantes en el país de destino, demostró tener un impacto significativo en los estudiantes. Un número importante de inmigrantes del país de origen radicados en el país de destino, suele proporcionar asistencia e información y se constituye en una importante red de apoyo que proporcionará desde recomendaciones logísticas básicas, hasta facilidades de acomodación.

Nuevamente, estas redes de apoyo reducen los riesgos, tanto de errores, como de gastos innecesarios, y hacen, en general, más fácil el proceso de movilidad, lo que actuará como factor de atracción para estudiantes extranjeros.

1.4.4.3. Variables específicas del destino, que impactan en los costos de la educación.

- Costos de acomodación

Entre estos costos se incluyen, en general, los costos de vida: alquiler, alimentación, transporte, etc. Estos costos impactan directamente en la asequibilidad del programa, puesto que aumentará la cantidad de dinero anual necesario para completar un programa.

- Costo promedio de las tasas escolares en el destino

El alto costo de la universidad, según los datos analizados en la investigación, no representa un factor negativo en el flujo de estudiantes, sin embargo, en determinados casos, y en países en específico, se pueden convertir en una componente relevante de la variable anterior: altas tasas de las universidades, implicarán la necesidad de una mayor cantidad de dinero, y por tanto, estarían influyendo negativamente en la atracción de estudiantes internacionales.

Al contrario, los datos mostraron que altas tasas universitarias, son también asociadas a la calidad de la educación y determinan una relación positiva con el número de estudiantes internacionales atraídos a un país de destino.

En este mismo punto, aquellos factores relaciones con el costo de la permanencia, frente a la ausencia de indicadores concretos en algunas variables, los autores utilizaron sub variables para completar el análisis y establecer una idea más clara de los costos de la estadía en el país de destino.

Así, proponen que los siguientes datos, tendrán relevancia en la atracción de estudiantes.

- Población total del país de destino: actuando como indicador de la disponibilidad de alojamiento.
- Valor estimado de la formación: como indicador de retorno sobre la inversión en educación.
- Número de estudiantes buscando educarse en una institución de educación superior, como indicador de demanda y, en consecuencia, dificultad de acceso. Además, como factor de competencia en la inserción laboral.
- Número de universidades en el top 500 del ranking de Shanghái en relación al número total de estudiantes: como indicador de calidad y por tanto, señal de retorno sobre la inversión
- Ingresos brutos anuales de los trabajadores calificados: como señal de los ingresos futuros, si el propósito es permanecer en el país de destino.

1.4.5. Factores determinantes de la movilidad en programas erasmus.

El proceso de Bolonia, en el camino a la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior, ha tenido como uno de sus principales motores al programa Erasmus de movilidad estudiantil entre los países de Europa. Iniciado en 1987, y durante sus más de 20 años de duración, en su marco se han movido alrededor de dos millones de estudiantes entre los estados de la Unión Europea.

Con un presupuesto total de alrededor de 14,7 billones de Euros, en el periodo 2012-2020, el programa apunta al logro de más de 4 millones de oportunidades de movilidad de personas, y sobre dos millones de ellas, en educación superior (European Comission, 2015). El programa ha significado un impulso significativo para la movilidad de estudiantes, con un promedio anual de 135.000 estudiantes, que representan el 30% de toda la movilidad al interior de Europa.

Según González, Mesanza y Mariel (2011), curiosamente, a pesar del rol clave que ha jugado la movilidad de estudiantes en la concreción del Espacio Europeo de Educación Superior, se han estudiado muy poco los factores que determinan esa movilidad, de hecho, solo es posible encontrar evidencia cualitativa sobre estos factores determinantes, principalmente proveniente de entrevistas a estudiantes.

En ese marco, González, Mesanza y Mariel (2011), se propusieron proporcionar evidencia empírica para explicar los determinantes de la Movilidad en el marco del Programa Erasmus (ESM¹⁶) y así, ofrecer conocimiento para estimular los flujos de estudiantes en este entorno.

Acerca del programa, los autores señalan:

“Erasmus consists of many different activities implemented by the Directorate of General Education and Culture of the European Commission. Probably the most well-known activity is the student exchange program, based within Higher Education Institutions. Currently more than 2,000 universities from the EU-27 (plus) countries are participating in Erasmus”. (González et al., 2011)

La aproximación de los autores a un modelo de factores que determinan la movilidad en el entorno europeo, se centra en un marco conceptual abierto, que permite categorizar las

¹⁶ Por sus siglas en Inglés. “Erasmus Student Mobility”

motivaciones de los estudiantes tanto, desde la perspectiva de factores económicos, como también, desde factores no económicos. Entre estos factores destacan aquellos provenientes las Conductas de Consumo, del Capital Humano, de los Procesos Migratorios; y de la Teoría de la Demanda, entre otros.

Las categorías y determinantes propuestas por los autores se enumeran a continuación:

1.4.5.1. Determinantes Económicas: teoría tradicional de migraciones.

La teoría de las migraciones sostiene que los estudiantes estarán más propensos a la movilidad si el valor presente de los beneficios esperados, es superior al costo monetario de la movilidad. Se asume, en este contexto, que las expectativas de altos niveles de ingresos y la empleabilidad en el mercado laboral del país de destino, serán las principales señales que anticipen estos beneficios esperados.

El modelo propuesto, considera la distancia física de los países como un indicador de los costos de transporte asociados a un determinado país de destino. Se argumenta que los ingresos esperados en el futuro son un factor relevante de atractivo, aunque no necesariamente para los programas Erasmus. Sin embargo, este tipo de movilidad en Europa puede ser entendida como un “Plus”, pero no como una necesidad.

El impacto de los ingresos futuros se entiende como la contraparte de los costos, y por tanto, equilibrará la balanza entre los beneficios de la decisión de estudiar en el extranjero y sus costos. Así, variables que aseguren costos controlados, aumentarán, por tanto, el retorno. De este modo, factores como los gastos de transporte y, la diferencia entre el costo de vida del país de origen y el de destino, serán unas variables relevantea en la decisión de emprender aun actividad de movilidad Erasmus.

En un sentido similar, la asequibilidad de un Programa Erasmus de Movilidad, podría tener que ver con la situación económica del estudiante en su país de origen, de modo que el nivel de ingreso per cápita podría considerarse un factor que impulse la movilidad. Sin embargo, el estudio asume que la diferencia en el costo de vida entre los países de origen y destino, podría operar como un indicador suficiente para mostrar la real influencia de los costos en la decisión de estudiar en el extranjero.

Finalmente, otro aspecto, relacionado con el nivel de becas otorgadas mediante el Programa Erasmus y los beneficios que se entregan a los estudiantes en los países de destino, podrían estar influyendo en los costos finales del programa. No obstante, los autores indicaron carecer de datos duros para respaldar estas variables, por lo que el análisis incluyó el nivel de gasto público en educación en el país de origen, considerando que podría capturar el nivel de apoyo económico a los estudiantes Erasmus en el origen.

1.4.5.2. Dimensión sociocultural: nueva teoría de migraciones.

El enfoque de la elección social considera la migración como una estrategia colectiva para asegurar la viabilidad económica de una unidad doméstica, y por tanto, la decisión de un proceso de migración se tomaría en el seno de un grupo social familiar. En el caso de los programas Erasmus, sin embargo, no parece producirse este fenómeno, mas, al parecer, aspectos como el trabajo y la educación de la familia del estudiante pueden tener influencia en la decisión. Entonces, el nivel de educación de los padres tendría un impacto positivo en la movilidad; por el contrario, los niveles de desempleo en el país de origen, podrían tener un impacto negativo sobre ella.

Por otro lado, los modelos orientados a aspectos psicológicos, parten de la base de migrantes racionalmente restringidos, es decir, con capacidades limitadas para conseguir y procesar información para analizar y decidir entre, las también limitadas, alternativas frente a las situaciones que enfrentan. Para sobrellevar este problema, los individuos desarrollan modelos simplificados de las situaciones y actúan racionalmente, pero sujetos a ese restringido modelo personal de percepción.

En esta lógica, los migrantes miden el valor relativo de su lugar de residencia considerando un umbral¹⁷ que se establece, a su vez, en relación a sus experiencias o a los logros conseguidos por ellos, o sus pares, en ese lugar de residencia.

En su proceso de toma de decisión para la potencial migración, las personas pasan por dos etapas: primero, evalúan su situación actual y buscan alternativas en el extranjero, luego, en segundo lugar, deciden reubicarse. Este proceso estará altamente vinculado con la forma en que se procesa la información disponible en el lugar de residencia actual.

¹⁷ Del concepto original en inglés "Threshold".

Los “*espacios en la consciencia*”¹⁸; como concepto, son definidos por González et al. como: “*The term “awareness space” refers to those places about which the potential migrant has knowledge about the value of other places (spaces) from direct contact, friends or relatives, etc.*” (González et al., 2011), y usualmente incluirán solo un sub grupo de las alternativas disponibles y, además operarán, para esta teoría, en conjunto con el concepto de “stress”, que se entenderá como la presión que recibe una persona para emigrar.

Estos conceptos constituyen el modelo stress/threshold (estrés/umbral) que describe que una migración podrá producirse considerando la conjugación de las variables estrés y conciencia del destino. De este modo, cuando el estrés sea muy alto, independiente de la conciencia de las alternativas de destinos para la migración, las personas tenderán a moverse; esto configurará una “migración forzada”. Por el contrario, cuando el estrés es bajo, pocas personas decidirán moverse, y la conciencia de los destinos tomará una mayor importancia, configurándose una “migración libre”.

Con todo esto, se podría considerar que una movilidad en el programa Erasmus no es del todo una “migración libre” y racional, sino restringida, influenciada por el número de pares que han desarrollado este tipo de programas con anterioridad. Se ha demostrado que estudiantes han sentido la presión de participar de un programa Erasmus, básicamente, porque otros estudiantes lo han hecho antes.

1.4.5.3. Modelos Gravitacionales: Variables centrales.

Los modelos gravitacionales, que describen comportamientos entre países basados en las leyes gravitacionales, suponen que habrá una relación entre el tamaño y la distancia de los países analizados y el comportamiento de determinadas variables que influyen en la migración. De este modo, el flujo de las migraciones entre dos países, aumentará en la medida en que su tamaño aumente, y descenderá en medida en que aumente la distancia entre ellos (Frankel y Rose, 2002). Estudios basados en modelos gravitacionales, que analizan la atracción de estudiantes extranjeros hacia países líderes en recepción de estudiantes, como Estados Unidos y el Reino Unido, tienden a incluir entre las variables determinantes de la movilidad,

¹⁸ La traducción es nuestra.

factores vinculados con el tamaño, así, se sostiene que el tamaño del país es directamente proporcional a su atracción de estudiantes, y la distancia, será inversamente proporcional.

Esta situación se repite también en la movilidad en el marco del programa Erasmus, de modo que la distancia, no sólo física, sino que también cultural y el tamaño, serán factores que impulsen o limiten el flujo de estudiantes.

1.4.5.4. Otras determinantes: lenguaje, clima y calidad de la universidad.

El idioma, no solo, es considerado como una barrera para la atracción de estudiantes, sino que, se considera también un factor de atracción, pues muchos estudiantes emprenden programas de movilidad para mejorar sus habilidades idiomáticas en el marco de Erasmus.

Junto con lo anterior, se ha demostrado que los climas mediterráneos suelen ser más atractivos, no solo, para el turismo, sino también, para procesos de movilidad estudiantil. En el caso de la movilidad de estudiantes en Europa, las opciones climáticas de los países de destino, se limitan a dos tipos de clima, Mediterráneo y Oceánico. Los datos estiman que será más probable que los flujos de movilidad aumenten hacia aquellos países que tengan climas más benignos, en este caso, climas mediterráneos.

Finalmente, pero no con menos importancia, los factores académicos jugarán un rol relevante en las decisiones de los destinos de movilidad Erasmus, de hecho, las instituciones europeas estarán más abiertas a la firma de acuerdos con universidades del sector, que mantengan estándares de calidad educativa altos. Además, la calidad educativa es un aspecto importante para los estudiantes y sus carreras.

Con todo lo anterior, el estudio contrastó, mediante un análisis econométrico, las siguientes variables, que representan los factores que hemos descrito en los párrafos anteriores, concluyendo que poseen un alto impacto en los procesos de movilidad estudiantil, en el marco del Programa Erasmus.

- Distancia entre capitales. (Impacto negativo)
- Nivel comparado de precios en el país de destino. (impacto negativo)
- Background educacional en el país de origen. (Impacto positivo vinculado, además, con la influencia de antiguos estudiantes que cursaron movilidad)

- Población en el país de origen. (Impacto positivo)
- Población en el país de destino. (Impacto positivo)
- Clima mediterráneo en el país de destino. (Impacto positivo, existe una relación directa entre el clima y el flujo de estudiantes en programas Erasmus, parece ser que este tipo de clima se asocia al acceso a actividades de ocio.)
- Idioma oficial más hablado en el país de destino. (Impacto positivo, los estudiantes están considerando el aprendizaje de idiomas ampliamente hablados, como un factor de alto impacto)
- Número de universidades incluidas en el Top 200 del Ranking de Shanghái. (Impacto positivo, la presencia en rankings es un factor que atrae fuertemente a estudiantes extranjeros)

1.4.6. Barreras para la movilidad internacional de estudiantes en programas Erasmus.

En un reciente estudio, que incluyó el trabajo de varios autores ampliamente citados en la literatura relacionada con la movilidad de estudiantes (Souto-Otero et al., 2013), analizó el fenómeno de la movilidad desde una perspectiva distinta a la de los trabajos que hemos revisado anteriormente, y en general, a la usada en la literatura sobre determinantes para la movilidad internacional de estudiantes.

Su trabajo se enfocó en las barreras o limitantes para la movilidad en programas Erasmus, en contraste con los demás trabajos, que se concentraron en los factores que la impulsan. Más interesantemente aún, no solo desde la perspectiva de los estudiantes que han desarrollado este tipo de programa o tienen intenciones de hacerlo, sino también, desde la mirada de aquellos que no tienen intenciones de hacerlo.

Un análisis de las limitantes permitirá tener una visión contrastada con aquello que es esperable o resulte determinante para el desarrollo de este tipo de programas. Con este objeto, Souto-Otero et al. (2013) aplicaron una encuesta a una muestra compuesta por 11.517 estudiantes Erasmus, más 4.974 estudiantes que habían considerado participar del programa, pero aún no lo habían concretado; y, finalmente, a 1.354 estudiantes que no habían considerado participar en él.

La encuesta tuvo lugar en países seleccionados según la relación entre sus flujos de movilidad Erasmus y el número de estudiantes en su sistema de educación superior. República Checa, Finlandia, Alemania, España, Polonia, Suecia y Reino Unido fueron los países escogidos.

La literatura disponible respecto de factores relevantes y principales barreras para la movilidad, determinó un conjunto de variables que fueron sometidas a la evaluación de los encuestados, quienes valoraron el nivel de impedimento que representó, o representaría, cada una, mediante una escala de 1 a 5, donde una valoración 5, implicaría un gran impedimento, y 1 un mínimo impedimento. Los principales resultados establecieron el impacto de las siguientes variables en la decisión de participar de una movilidad en el marco Erasmus.

1.4.6.1. Barreras financieras

- Incertidumbre respecto de los beneficios del programa Erasmus.
- Becas y ayudas del programa muy bajas.

Este aspecto mostró un resultado destacado, los factores financieros se perfilaron como barreras, tanto entre estudiantes que han cursado un programa, aquellos que están planearlo hacerlo, y entre aquellos que no piensan en hacerlo. En los tres casos, los estudiantes consideraron el monto de las becas muy bajo, factor que influiría finalmente en su decisión de llevar adelante una estadía en el extranjero.

Además, el porcentaje de estudiantes que valoró esta barrera con 4 o 5, es decir, importante o muy importante, aumentó en la medida en que hubo más intención de cursar. Un 39% de los estudiantes que no pensaban cursar un Erasmus los consideró importante, un 44% de los que sí lo planean; y finalmente un 56% de los que lo cursaron o lo cursaban al momento de la encuesta. De esto se entiende que en la medida en que se toma consciencia del programa, y los estudiantes comienzan la búsqueda y proceso de la información para la toma de la decisión, el valor de este factor como barrera, aumenta.

1.4.6.2. Barreras relacionadas con la compatibilidad de los sistemas de educación superior.

- Incompatibilidad del calendario académico.
- Falta de integración entre los estudios locales y en el extranjero.

- Expectativas de encontrar dificultades en el reconocimiento de los créditos.
- Falta de programas de estudio dictados en inglés.

Este tipo de barrera mostró tener importancia, tanto para estudiantes en el programa, como para aquellos que no lo están. En particular aquellas relativas a los problemas esperados en el reconocimiento de créditos y la falta de integración entre los estudios locales y los internacionales.

Aparentemente, a pesar de los esfuerzos de Erasmus, la alta percepción de estas barreras en estudiantes que están o han cursado el programa, entrega una señal de que la coordinación y las políticas de reconocimiento, que permiten los créditos transferibles, no está funcionando como se esperaba.

Sin embargo, que menor cantidad de estudiantes No-Erasmus, valoren esta variable como importante, podría significar que no necesariamente representa un impedimento para la decisión de cursar el programa, sino que, sus verdaderas implicancias aparecerán luego de cursada la movilidad, seguramente en aspectos relacionados con la satisfacción de los estudiantes. Aun con lo anterior, este aspecto es igualmente relevante, puesto que impactará en la información que el estudiante Erasmus comparta con aquellos que planean una movilidad futura.

1.4.6.3. Barreras relacionadas con la notoriedad y la disponibilidad de información

- Falta de información acerca del programa.
- Dificultad para encontrar una institución o programa adecuado.
- Incertidumbre respecto de la calidad de la educación en el extranjero.
- Incertidumbre respecto del sistema educativo en el extranjero.

Este tipo de barrera, así como las de carácter financiero, mostraron altos más índices de relevancia en aquellos estudiantes que no han participado del programa, lo que podría explicarse por la existencia de determinados prejuicios y malos entendidos, considerando que la información, respecto del programa, es relativamente amplia y de fácil acceso.

La falta de comprensión de los beneficios de intercambio Erasmus, por una parte, y la falta de información, por otra, resulta más probable entre estudiantes No Erasmus, que entre los que

sí cursan el programa. Este factor de incertidumbre y acceso a la información es uno de los centrales y pueden explicar parte de la decisión de un alumno para mantenerse al margen de la movilidad internacional.

1.4.6.4. Trasfondo Personal

- Falta de habilidades idiomáticas.
- Planes para estudiar, en el extranjero, un programa completo en el futuro.
- Relaciones personales y Familiares.
- Responsabilidades laborales.

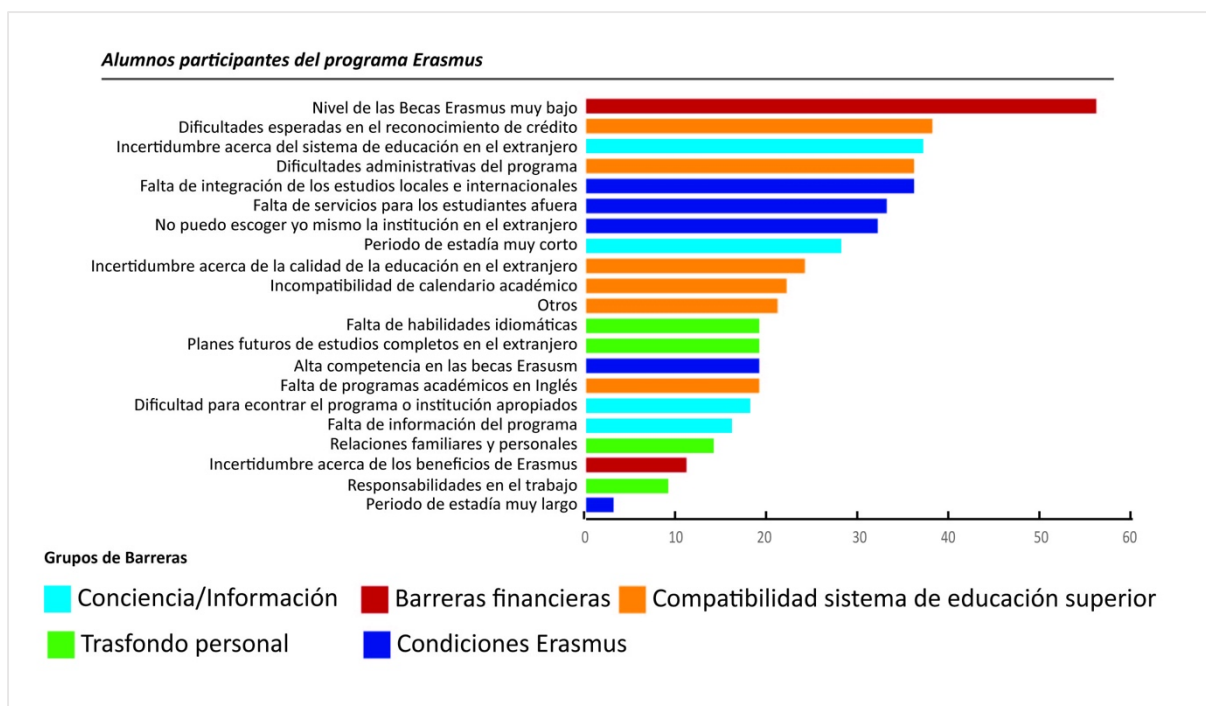
El trasfondo personal apareció con mayor impacto en estudiantes No Erasmus. Aquellos estudiantes que no habían formado parte del programa fueron más propensos a tener menos confianza en sus habilidades para algún idioma extranjero, y estas barreras fueron más notorias en estudiantes que no planeaban participar del programa, que entre aquellos que sí lo hacían.

1.4.6.5. Condiciones Erasmus

- Dificultades administrativas del programa.
- Alta competencias por las Becas Erasmus.
- Imposibilidad de elegir personalmente la institución.
- El periodo Erasmus es muy largo.
- El periodo Erasmus es muy corto.
- Falta de servicios a los estudiantes en el extranjero.

Los gráficos a continuación, resumen el porcentaje de estudiantes de cada grupo que clasificó cada variable como importante (valoración 4 y 5), se han organizado en orden descendente, de modo que se observan las más importantes para cada grupo de estudiantes.

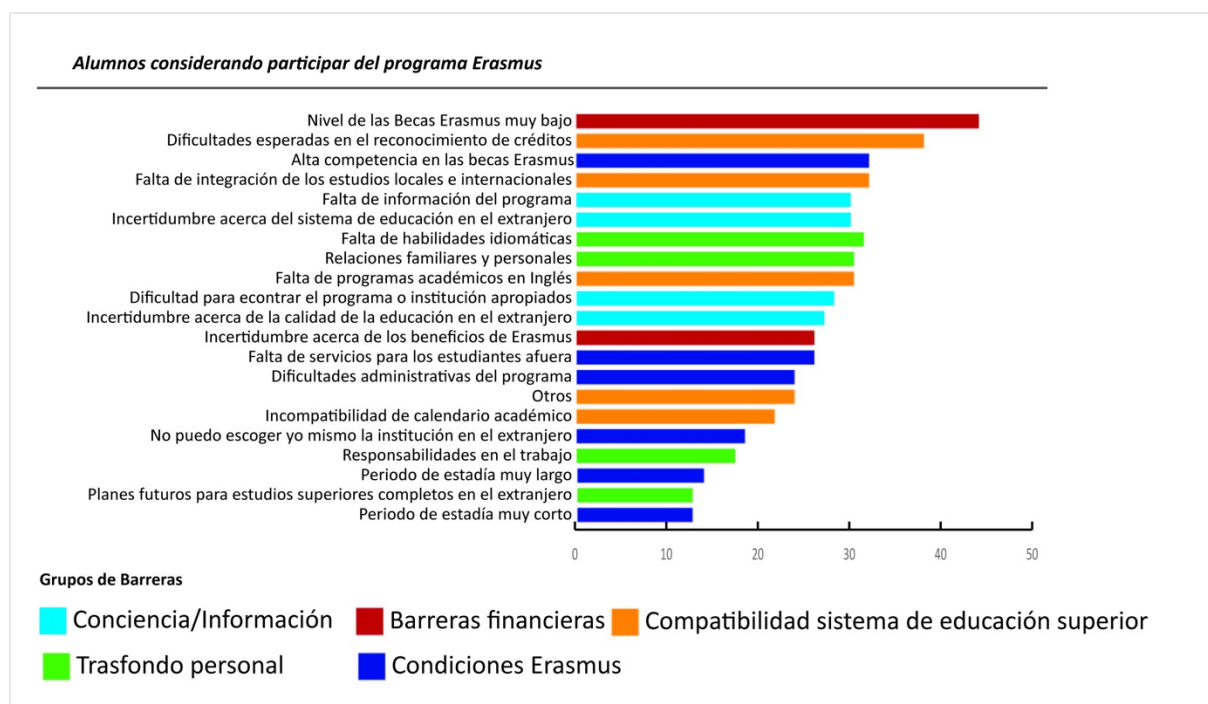
Gráfico 1: Barreras percibidas para la participación en programas Erasmus: Alumnos participantes



Fuente: Elaboración propia con datos de (Souto-Otero et al., 2013)

Vemos en el Gráfico 1, que la mayor barrera que perciben estudiantes que están actualmente cursando programas Erasmus, es de carácter financiera (rojo), seguida por la percepción de potenciales dificultades en el reconocimiento de los títulos y, en tercer lugar, una barrera vinculada con la información. Los estudiantes presentan incertidumbre respecto del sistema de educación en el país extranjero. Luego, parece normal que las condiciones propias del programa y aspectos vinculados con la compatibilidad de los programas académicos, sean los factores que siguen en relevancia para este tipo de estudiante. Ellos ya han tomado la decisión y están dentro del programa, por lo tanto, tienen acceso a información más compleja del mismo, y sobre todo, experiencial.

Gráfico 2: Barreras percibidas para la participación en programas Erasmus: Alumnos Considerando Participar.

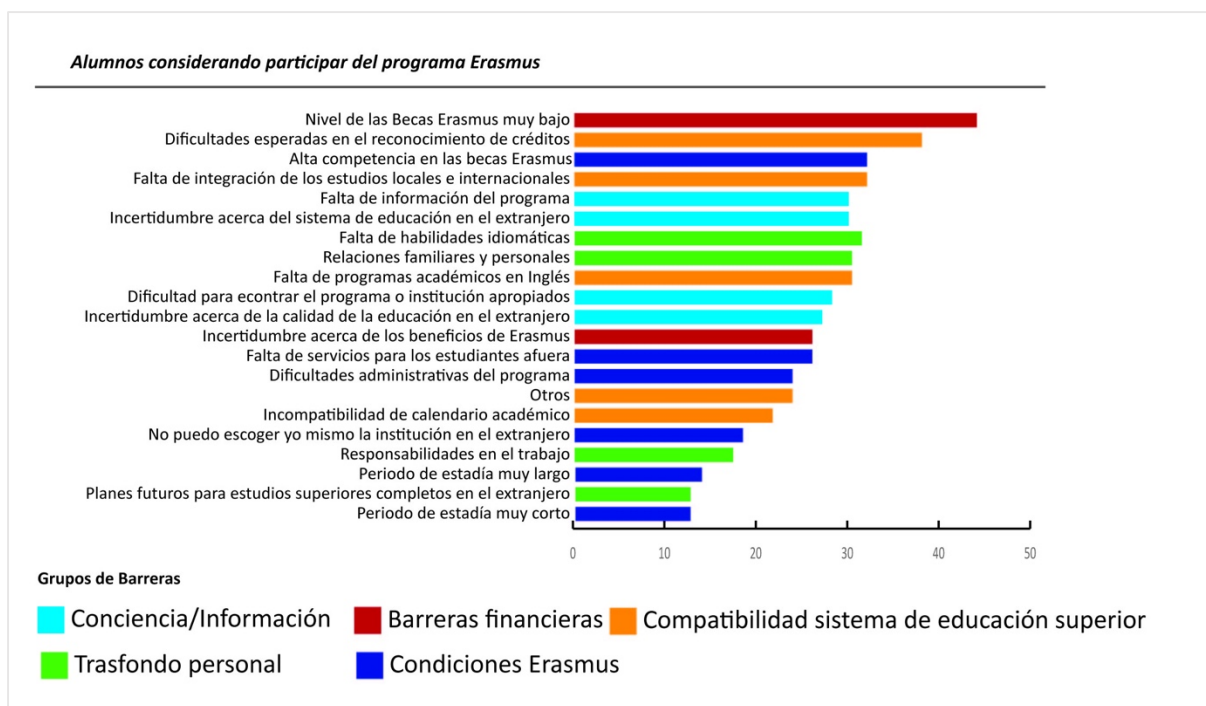


Fuente: *Elaboración propia con datos de (Souto-Otero et al., 2013)*

Vemos, que en el caso de los estudiantes que están considerando participar del programa Erasmus, el escenario es similar al de aquellos ya involucrados en él (ver gráfico 2). Las primeras barreras percibidas por los estudiantes son también de carácter financiero, seguidas de aquellas vinculadas con la compatibilidad de los programas. A diferencia de los primeros tipos de alumnos, en este caso, la percepción de barreras relacionadas con la información y la conciencia, saltan a un quinto y sexto lugar y tienen que ver particularmente, esta vez, con la falta de información respecto del programa.

Vemos además que, en la etapa de planeación, las barreras vinculadas con el trasfondo personal de los postulantes, cobra valor. Este tipo de barrera, que en el primer grupo, no apareció sino hasta el doceavo lugar, en el grupo de estudiantes planeando su participación, sube en importancia al séptimo y octavo lugar. A los estudiantes les preocupan sus capacidades idiomáticas y sus relaciones familiares y sociales; evidentemente, este tipo de factores pierden valor cuando los alumnos han iniciado un programa de intercambio, estas inseguridades se disipan, para dar lugar a factores más racionales y concretos, que actúan como barrera. Por ejemplo, los aspectos financieros y académicos.

Gráfico 3: Barreras percibidas para la participación en programas Erasmus: Alumnos que no consideran participar.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Souto-Otero et al., 2013)

Finalmente, vemos en el Gráfico 3, que los estudiantes que no han planeado participar del programa Erasmus, perciben las barreras personales en primer lugar y con mayor frecuencia. Quizás, sea esta la razón por la que no están planeando participar de la movilidad en el marco de Erasmus.

Además, se ve como aspectos concretos que requieren de conocimientos, como por ejemplo, las barreras asociadas a las características específicas del programa, quedan relegadas a las posiciones de menos impacto, mientras que los aspectos asociados a la información, suben en importancia.

Este análisis muestra entonces que, evidentemente, a mayor manejo de información por parte de los postulantes, menos serán los prejuicios y las restricciones que perciban emanadas del trasfondo personal y las condiciones específicas del programa.

Por último, como hemos visto en otros análisis de factores, los aspectos económicos siguen representando un impacto significativo en todos los segmentos, aunque con algo de menos importancia entre quienes no planean desarrollar un intercambio internacional Erasmus.

1.5. APORTACIONES PARA UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES.

A lo largo de este capítulo, hemos revisado un importante número de factores determinantes en la movilidad Internacional de estudiantes, tanto aquellos provenientes del país de origen, como del país de destino. Factores que podrían asociarse a la situación económica del origen, como a las características personales y el trasfondo de los propios estudiantes. La calidad de la educación en el país de origen, el tamaño del país de destino, y así, muchas otras variables fueron descritas en el apartado relacionado con este tema.

Con toda esa información, nos parece que el importante número de factores que estarán influyendo tanto en la atracción de estudiantes extranjeros, como en el envío de alumnos locales a programas internacionales, se pueden resumir desde la perspectiva de la gestión de la movilidad por parte de las universidades, y particularmente desde aquella dimensión en la que los esfuerzos de comunicación pueden jugar un rol relevante.

A nuestro parecer, es posible identificar dos tipos de factores, aquellos que tienen un carácter controlable, es decir, que dependerán de los esfuerzos, políticas y gestiones que la universidad haga para su mejora, consecución o para su comunicación; y por otro lado, aquellos que tienen un carácter no controlable, es decir, que dependerán, ya sea, de la voluntad del mercado, el entorno político global, las tendencias mundiales, u otras fuerzas que no pueda ser controladas mediante el esfuerzo o la gestión de las universidades.

Es importante mencionar que, para la clasificación de los factores controlables, estaremos considerando que la intervención de la universidad en ellos sea en el mediano y corto plazo. Así por ejemplo, el reconocimiento de los estudios en el extranjero por parte del país de origen, no será un factor que las universidades puedan modificar en el corto o mediano plazo, sin embargo, es claro que la influencia que pudieran ejercer las instituciones de educación en las políticas públicas de educación en el largo plazo, podría determinar un cambio.

Aun con esto, el foco del modelo que proponemos, es el mediano plazo, concretamente, identificar aquellos factores que las universidades pudieran gestionar y comunicar en una perspectiva táctica y esperando resultados concretos y próximo, para mejorar directamente

el envío de estudiantes al extranjero, en el caso de los factores “Push”; y para la atracción de estos, en el caso de los factores “Pull”.

A su vez, estos factores, controlables y no controlables, se pueden organizar, según la lógica de Mazzarol et al. (2001), en factores del origen, o factores “Push”, y factores del destino, o “Pull”.

De modo que proponemos un modelo que define los factores que influyen en la movilidad internacional estudiantil en estos 4 tipos.

Factores del Origen (Push)

Factores controlables del origen.

Factores no controlables del origen.

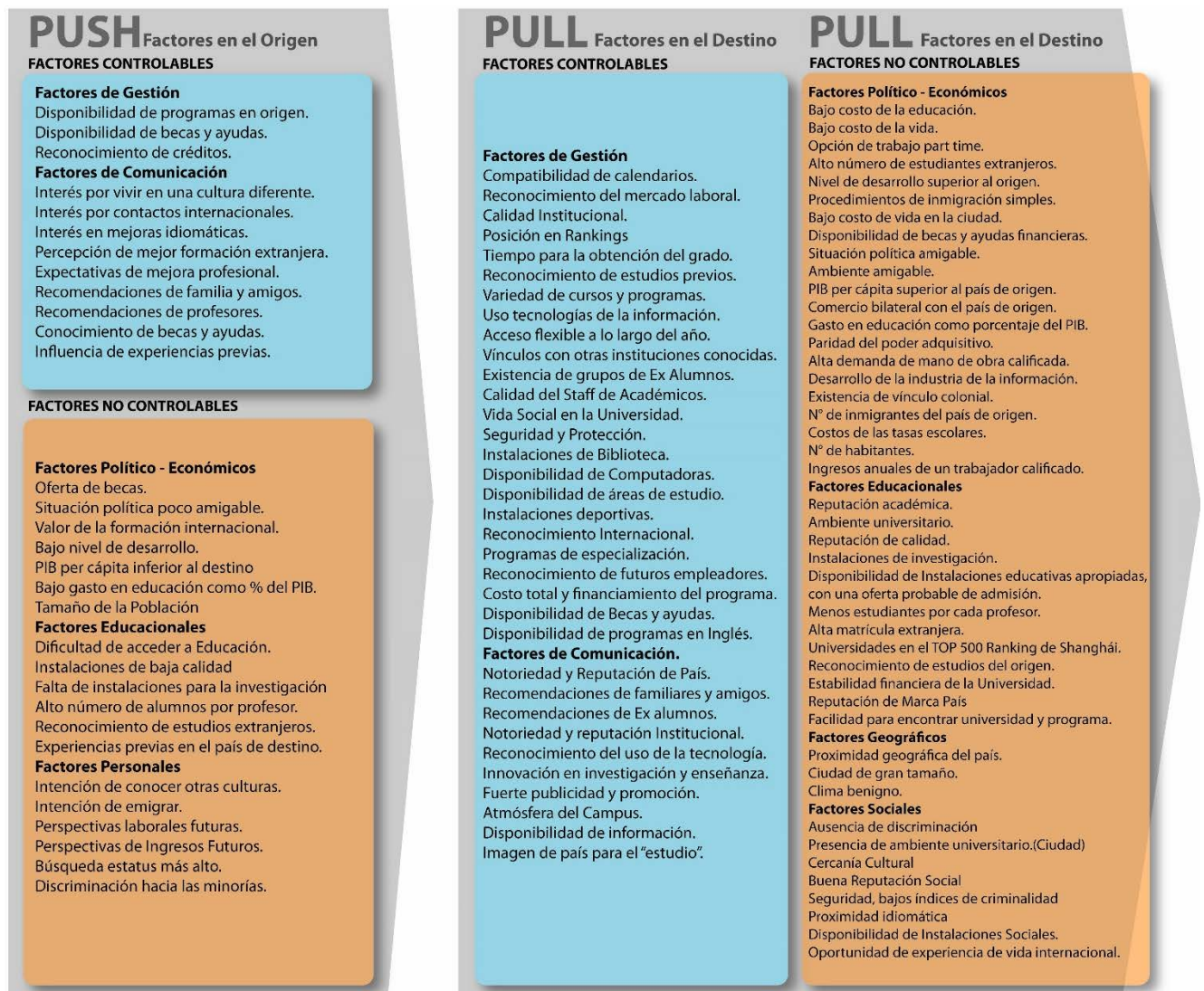
Factores del Destino (Pull)

Factores controlables del destino.

Factores no controlables del destino.

En la figura 6, podemos ver cómo han quedado agrupados los factores correspondientes a cada tipo, y se observa con claridad, que los factores que impulsan la movilidad y que atraen a estudiantes a un determinado destino, y que no son controlables por parte de la organización, superan en volumen, a los que, mediante la gestión o la comunicación, las universidades podrán modificar para ejercer una influencia positiva en sus estudiantes, para el envío, o en los estudiantes extranjeros, para la recepción.

Figura 6: Modelo de factores controlables y no controlables en el origen y el destino



Fuente: Elaboración propia

El modelo explica que, tanto las universidades que busquen promover el envío de estudiantes, como aquellas que busquen atraer estudiantes internacionales a sus aulas, deberán gestionar y comunicar distintos factores, y por cierto, deberán hacer frente a un gran número de condicionantes que no están bajo su control.

Un mayor número de variables no controlables, hacen suponer aún más, que las universidades deberán invertir mayores esfuerzos en trabajar sobre aquellos que sí controlan, si verdaderamente esperan producir cambios en en los flujos de estudiantes internacionales en su institución.

Las tablas 7 y 8, muestran una recopilación de todos los factores propuestos por los autores agrupados según el modelo de factores controlables y no controlables que hemos propuesto.

Tabla 7: Factores que impulsan el envío de estudiantes al extranjero (Factores Push)

FACTORES EN EL ORIGEN	
FACTORES CONTROLABLES	FACTORES NO CONTROLABLES
<p>Factores de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad de programas en el país de origen. • Disponibilidad de becas y ayudas • Facilidad para el reconocimiento de créditos. <p>Factores de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés por vivir en una cultura diferente • Interés por hacer contactos internacionales • Interés por mejorar habilidades idiomáticas • Percepción de que la formación en el extranjero, es mejor que la local. • Expectativas de mejora en las perspectivas de Carrera. • Recomendaciones de familiares • Recomendaciones de amigos • Recomendaciones de profesores • Conocimiento de la existencia de becas y ayudas económicas. • Influencia de experiencias previas en el país de destino 	<p>Factores Político - Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta nacional de becas para estudios en el exterior. • Situación política poco amigable. • Aumento del valor de la formación internacional en el mercado local • Nivel de desarrollo inferior al país de destino. • PIB per cápita inferior al destino • Bajo gasto en educación como porcentaje del PIB • Tamaño de la Población <p>Factores educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para acceder a programas de formación en el país de origen. • Instalaciones educativas de baja calidad • Falta de instalaciones para la investigación • Relación negativa en el número de alumnos por profesor. • Integración y reconocimiento de los estudios en el extranjero • Existencia de experiencias previas en el país de destino <p>Factores personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intención de tener mejor conocimiento de otras culturas. • Intención de emigrar. • Perspectivas de trabajo futuro • Perspectivas de Ingresos Futuros • Búsqueda estatus más alto • Percepción de discriminación hacia las minorías

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Factores que atraen la movilidad de estudiantes extranjeros (Factores "Pull")

FACTORES EN EL DESTINO	
FACTORES CONTROLABLES	FACTORES NO CONTROLABLES
<p>Factores de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad de calendarios académicos. • Programas académicos reconocidos por el mercado laboral. • Calidad Institucional. • Posición en Rankings. • Tiempo para la obtención del grado. • Reconocimiento de calificaciones previas. • Amplia variedad de cursos y programas. • Uso de las últimas tecnologías de la información. • Acceso flexible a lo largo del año. • Existencia vínculos con otras instituciones que son conocidas. • Existencia de fuertes grupos de Ex Alumnos. • Pericia del Staff de Profesores. 	<p>Factores Político - Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo de la educación. • Bajo costo de la vida. • Opción de trabajo part time permitido en la visa. • Alto número de estudiantes extranjeros. • Nivel de desarrollo alto o superior al país de origen. • Procedimientos de inmigración simples. • Bajo costo de vida en la ciudad. • Disponibilidad de becas y ayudas financieras. • Situación política amigable. • Ambiente socioeconómico y político amigable. • PIB per cápita superior al país de origen. • Alto volumen de comercio bilateral con el país de origen. • Alto gasto en educación como porcentaje del PIB.

<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Profesional del Staff de Profesores. • Vida Social en la Universidad. • Seguridad y Protección. • Instalaciones de Biblioteca. • Disponibilidad de Computadoras. • Disponibilidad de áreas silenciosas y de estudio. • Instalaciones deportivas. • Reconocimiento Internacional. • Programas de especialización. • Programas de Calidad. • Reconocimiento de futuros empleadores. • Costo total y financiamiento del programa. • Disponibilidad de Becas y ayudas. • Disponibilidad de programas en inglés. <p>Factores de Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad y Reputación o Perfil del País. • Recomendaciones e influencias de familiares y amigos. • Recomendaciones en influencias de Ex alumnos. • Reputación de Marca. • Reputación Académica. • Reputación de Investigación. • Reputación de Calidad. • Reputación de responder a las necesidades de los estudiantes. • Reconocimiento del uso superior de la tecnología. • Reconocimiento de la innovación en investigación y enseñanza. • Notoriedad institucional. • Se publicita y promociona fuertemente. • Atmósfera del Campus. • Disponibilidad de información respecto de programas. • Comunicación efectiva de la calidad de la educación. • Imagen de país para el “estudio” o serio en contraste con la imagen de país para la “diversión” 	<ul style="list-style-type: none"> • Paridad del poder adquisitivo. • Alta demanda de mano de obra calificada. • Nivel de desarrollo de la industria de la información. • Existencia de vínculo colonial. • Tamaño de la red de apoyo (nº de inmigrantes del país de origen). • Costos de las tasas escolares (altos, como señal de calidad; bajos, como parte de los costos del programa). • N° de habitantes. • Ingresos brutos anuales de un trabajador calificado. <p>Factores educacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputación académica. • Ambiente universitario. • Reputación de calidad. • Disponibilidad de Instalaciones avanzadas para la investigación. • Disponibilidad de Instalaciones educativas apropiadas, con una oferta probable de admisión. • Relación positiva número de alumnos por profesor. • Alta tasa de matrícula de estudiantes extranjeros. • N° de universidades en el TOP 500 Ranking de Shanghái. • Reconocimiento de estudios previos en el destino. • Estabilidad financiera de la Universidad. • Alto número de estudiantes extranjeros. • Reputación de Marca País. • Facilidad para encontrar la universidad o el programa adecuados. <p>Factores Geográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proximidad geográfica del país. • Ciudad de gran tamaño. • Clima benigno. <p>Factores sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de discriminación. • Presencia de ambiente universitario.(Ciudad) • Cercanía Cultural. • Buena Reputación Social. • Seguridad, bajos índices de criminalidad. • Proximidad idiomática. • Disponibilidad de Instalaciones Sociales (ciudad) • Oportunidad para una experiencia de vida internacional, en general.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Con todo lo anterior, y en esta lógica en que las universidades están operando un mercado altamente competitivo, con nuevos actores en la provisión de educación y nuevos consumidores con demandas renovadas y centradas en el mercado y la industria; la capacidad de las instituciones para desarrollar y comunicar efectivamente su propuesta de valor, es sustantiva para el crecimiento y sostenibilidad.

El nuevo escenario educativo global pone, entonces, en una posición de relevancia la capacidad de las universidades para comunicar, para gestionar estratégicamente las informaciones que emanan de ellas, de modo que, por un lado, puedan captar los intereses de sus stakeholders relevantes, y por otro, sean capaces de identificar las acciones de sus competidores y el comportamiento de la industria, para que, finalmente, puedan mejorar su capacidad para transmitir sus ventajas de manera efectiva.

Estas capacidades suponen una mejora en la atracción de nuevos estudiantes desde el extranjero, pero también suponen un aumento en la motivación de sus propios estudiantes para emprender procesos de formación internacional, que los ubiquen en una mejor posición, en el demandante y nuevo mercado global del trabajo.

Sin embargo, además de su capacidad para comunicar, un importante número de factores de influencia tanto para el envío como para la atracción, están vinculados con la capacidad de las universidades para gestionar aquellos aspectos que son claves en la oferta de valor hacia los estudiantes. Aparece, con clara urgencia, la necesidad de combinar las habilidades institucionales para potenciar aquellos factores de atractivo mediante la gestión, así como su capacidad para transmitir esos valores a sus stakeholders, tanto locales, como internacionales.

1.6. EL NUEVO ESCENARIO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

La Internacionalización de las universidades y, con ella, la movilidad internacional de estudiantes, se han descrito como los resultados, los efectos, intencionales o no, de la voluminosa e imparable influencia de dos grandes fenómenos mundiales, la Globalización y el Neoliberalismo.

Por una parte, desde una perspectiva socio cultural, la Globalización ha avanzado sobre países y culturas, impulsando una serie de fenómenos que están presionando, no solo a las universidades, sino a la mayoría de las instituciones del planeta, a abrir sus límites, a mirar su existencia desde una perspectiva global. La globalización ha logrado que, mediante la dilución de las fronteras, tanto físicas como políticas, la movilidad de personas entre países sea cada vez más fácil y abundante.

Pero no solo las personas se mueven entre países, sino que con ellas, se mueven también las culturas. Ideas, modas, tendencias y hasta tradiciones traspasan con relativa facilidad los lindes de las naciones, y se instalan en ellas, cambiando drásticamente el modo en que las personas que se comportan. Se produce así, la transculturización que amalgama los patrones culturales de varias naciones y genera, lo que podría definirse como, una cultura global.

Las nuevas tecnologías de la información, por un lado, han facilitado el proceso de Globalización y la consecuente transculturización, pero por otro, se han visto presionadas por estas fuerzas, para mejorar, facilitar, agilizar y potenciar la capacidad de comunicarse, instantáneamente y con gran calidad, con cualquier parte del planeta.

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información son un resultado, pero a la vez causa, de la Globalización, y representan un factor que ha impactado en las universidades y las ha hecho reaccionar.

La transculturización entonces, presiona a las universidades, como dijimos, desde una perspectiva Socio Cultural, para enfocarse en comprender lo que sucede en el planeta. Las universidades se involucran mediante la internacionalización en el desarrollo de conocimientos y en la comprensión de los efectos subyacentes a la Globalización, y por cierto, en la creación de estrategias para su aprovechamiento.

De Wit et al. (2005) señalan que uno de los elementos más claros de la dimensión Socio-Cultural de la Globalización, al menos en lo que se refiere a su relación con las universidades, tiene que ver con el surgimiento de la *Sociedad del Conocimiento*.

La Sociedad del Conocimiento aumenta la importancia asociada a la creación y uso del conocimiento en la producción de bienestar para la sociedad. Esta búsqueda, hace que las universidades aumenten su interés en la formación continua, el aprendizaje a lo largo de toda la vida, y el desarrollo profesional continuo, buscando responder a la demanda por educación superior.

La Sociedad del Conocimiento, estimula también a las universidades a la búsqueda de nuevos tipos de programas y calificaciones para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, promoviendo así, una perspectiva más comercial en el rol que las universidades juegan en la investigación y la producción de conocimiento.

Así como la Sociedad del Conocimiento opera como elemento de la Globalización que impacta a las universidades desde la lógica Socio Cultural; así también, lo hace el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. Las universidades han enfrentado este nuevo escenario tecnológico, integrando nuevos formatos de entrega en sus procesos de enseñanza aprendizaje, particularmente *on line*, que son usados tanto para la formación nacional, como, y en especial, para aquella destinada a estudiantes internacionales.

El Neoliberalismo, concepto que incluso en muchas ocasiones es usado en reemplazo de Globalización, se ha consolidado como modelo político-económico imperante, situándose como paradigma rector, en la mayor parte de los países del planeta. Este modelo, existe en una estrecha simbiosis con la Globalización, y mientras en algunos casos se vale de ella para consolidarse, en otros, la estimula.

El Modelo Neoliberal ha generado otros elementos, propios de una dimensión Político-Económica, que están impactando a las universidades y estimulándolas a reaccionar y adaptarse mediante la internacionalización.

Así por ejemplo, el número y la influencia de las economías basadas en el mercado han crecido significativa y sistemáticamente alrededor del mundo, empujando a las instituciones de educación superior a enfocar sus procesos formativos y programas en temas más comerciales,

Sus programas académicos se han vuelto entonces mercantilizados, tanto local, como internacionalmente.

Los nuevos acuerdos internacionales, entre naciones y regiones, enfocados en disminuir las barreras para el comercio internacional, han supuesto que la importación y exportación de servicios educativos y productos haya aumentado, gracias a esta disminución de las barreras internacionales para el comercio. Y esto, no solo, facilita la movilidad de mercancías, sino también de dinero, de ideas y de personas.

La Globalización y el Neoliberalismo han establecido nuevas formas de Gobierno, se han desarrollado nuevos sistemas y estructuras para el Gobierno, nacional y regional. El rol de las instituciones de educación superior ha cambiado, tanto en el sistema público, como en el privado. Un nuevo marco legal y político está siendo considerado en todos los niveles.

Las universidades se han internacionalizado y lo están haciendo en busca de obtener los beneficios y, también, de sostenerse y mantener su vigencia, en este nuevo entorno Socio-Cultural y Político-Económico.

En este contexto, nuevos tipos de proveedores de educación, públicos y privados, han surgido. Han nacido nuevas redes integradas por instituciones públicas y privadas. Se han creado las universidades corporativas y las multinacionales de educación que están entregando programas de formación alrededor del mundo.

La formación está más enfocada en la demanda del mercado. Se han desarrollado programas específicos de formación para nichos de interés que apuntan exclusivamente al desarrollo profesional, y se han distribuido globalmente. A su vez, los académicos, estudiantes, los propios programas, los proveedores de educación y la investigación, son cada día más móviles, física y virtualmente.

El e-learning, la educación a distancia y nuevas estrategias de formación virtual, han llamado la atención de las agencias e instituciones que supervisan la calidad, nuevos estándares de medición de calidad se han impuesto, y el foco en la calidad, es hoy una constante entre los que toman decisiones en torno a la educación universitaria, tanto los que la eligen y consumen, como los que la controlan o financian.

Los métodos de enseñanza aprendizaje son cada vez más innovadores y se han instalado nuevas preocupaciones en la construcción del currículo, tendiendo a homogeneizarse con nuevos formatos híbridos, que incluyan temas de interés para distintas culturas y países.

Se ha puesto un creciente interés en programas más comercialmente exportables o importables, y menos, en la creación de proyectos de desarrollo internacional.

Las nuevas estructuras de gobierno y marcos regulatorios internacionales, se están utilizando como complemento en el diseño de políticas que regulan la educación a nivel local y para el modo en que se definen las prácticas educativas en este nivel. Con esto, los procesos de aseguramiento de la calidad, de transferencia de créditos, de reconocimiento de títulos y movilidad de estudiantes, tienen, cada vez más, un carácter homogéneo y global.

Este entorno que se describe, determinado por la Globalización y el Neoliberalismo, ciertamente, hace que las universidades deban internacionalizarse, pero también y de manera paralela, ha redefinido el escenario en el que ellas deben subsistir. Las universidades, hoy día, operan en este Mercado de la Educación Superior, y como parte de sus procesos de desarrollo, han debido evolucionar en su forma de operar e implementar conductas y procesos de orientación al mercado.

Hoy las universidades debe operan en entornos que se caracterizan por los siguientes factores:

- La reducción de la participación de Estado en la educación superior, tanto en el diseño de políticas, como en el financiamiento.
- La masificación del acceso, que aumenta de manera considerable el número de estudiantes que es necesario atender.
- La búsqueda de formación para la profesionalización, es decir, la tendencia a que los programas demandados, tanto por estudiantes como por empleadores, estén enfocados al desarrollo de habilidades para los negocios, o para los fines de las empresas.
- Disminución de los recursos públicos para educación, que ocasiona la necesidad en las universidades de buscar y diversificar sus fuentes de financiamiento, además, impulsa la aparición de actores privados para satisfacer las necesidades que el Estado ha dejado de atender.
- Aumento de la competencia: Por lo anterior, surgen numerosos y poderosos nuevos actores en la provisión de educación superior, complicando la subsistencia.

- Gestión de calidad: finalmente en este nuevo mercado, libre y global, surge la necesidad de confirmar la calidad, y aparecen estándares, internacionales y locales, que son cada vez más considerados como referente de calidad verdadera, los rankings se consolidan como indicador esencial de una buena calidad y son usados con factor clave en la toma de decisiones.

Frente a estas características, las universidades han debido adaptarse y, de manera creciente, emigrar a un modelo orientado al mercado, es decir, con foco en aquellos que consumen, dejando, paulatinamente, su foco central Humboldtiano, que busca el desarrollo del conocimiento como fin último.

Hoy las universidades se enfocan en sus clientes/usuarios y tiene en cuenta a sus competidores para el diseño de sus programas académicos y sus políticas. Coordinan sus esfuerzos entre departamentos para producir valor para sus consumidores y se preocupan de diseminar esa oferta de valor, o al menos, la evidencia sugiere que debieran hacerlo.

El nuevo mercado de la educación superior, y esta orientación al mercado, han conseguido que las universidades desarrollen buena parte de sus esfuerzos de internacionalización a través de la movilidad internacional de estudiantes. Tanto la atracción de estudiantes extranjeros, como el envío de los locales al extranjero, se han transformado en la dimensión más ampliamente utilizada de la internacionalización universitaria.

La atracción de estudiantes extranjeros y, en general, el éxito de la movilidad internacional de éstos, dependerá, en una industria orientada al mercado, de la capacidad que tengan las universidades de identificar los factores que están impulsando a los estudiantes a salir de sus países, o atrayéndolos a algún destino determinado.

CAPITULO 2: COMUNICACIÓN INTERNACIONAL Y EDUCACIÓN SUPERIOR.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Describir el rol de la comunicación en las organizaciones, y más aún, el origen de la gestión de la comunicación en las instituciones, nunca resultó fácil. Desde que el estudio de la comunicación en las organizaciones, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, entró en las universidades en Estados Unidos, a través de las escuelas de periodismo y como práctica en el ámbito de esa disciplina (Grunig, Hunt, y Xifra, 2003), ha sido muy diverso y una definición que lo explique, ha significado una búsqueda que se ha desarrollado hasta el día de hoy.

En España por ejemplo, no fue sino hasta julio del 2003 que un conjunto de profesionales y académicos en el ámbito de las relaciones públicas propuso una definición de relaciones públicas (Xifra, 2011).

“Public relations is a scientific discipline which studies the management of communication as a system through which mutual relations for adaptation and integration are established and maintained between an organization or person and its publics.” (Xifra, 2011, p. 74)

Según el propio Xifra, citando uno de sus libros (Xifra, 2005), esta definición fue considerada más apropiada pues, según sus autores, se centraba en el único verdadero eje de las relaciones públicas, la relación entre sujetos activos y su entorno, y no en sus públicos.

Sin el ánimo de involucranos en un análisis exhaustivo de los orígenes de la teoría de la comunicación, debiendo para ello, pasar necesariamente por la revisión de las teorías más primitivas de la comunicación humana; lo que procuraremos ahora, es comprender el rol que juega en las organizaciones, el origen de su relación – aunque es evidente que como organización social, las empresas e instituciones están vinculadas a la comunicación en su propia naturaleza, en este caso nos referiremos al momento en que esa relación comenzó a ser estudiada y a estar en la conciencia de investigadores y gestores - , y el modo en que su gestión ha contribuido al éxito y sostenibilidad de las instituciones, entre ellas, las de educación superior.

Una forma de acercarse a comprender la comunicación en las organizaciones pasará, necesariamente, por procurar establecer qué hace a la comunicación ganarse un apellido en particular, corporativa, u organizacional, o empresarial. Instintivamente, quien busque responder esta pregunta sugerirá que la comunicación corporativa es aquella relativa a la

corporación, o aquella relativa a las organizaciones y, claro, la empresarial relativa a las empresas. Aunque pudiera criticarse la obviedad de esta afirmación, sí comienza a dibujar una respuesta para nuestra pregunta; efectivamente, el conjunto de procesos de comunicación que desarrollan las instituciones/empresas/corporaciones, tienden a englobarse en el concepto de comunicación institucional/empresarial/corporativa, y definirse de ese modo, simplemente como el cúmulo de actividades comunicacionales de una empresa, institución o corporación.

Sin embargo, esta forma de definir el concepto no presenta realmente aquello deseable para sustantivar un fenómeno. Es decir, al hablar por ejemplo, de la Comunicación Corporativa como aquella que se constituye de la distintas manifestaciones de la comunicación en la gestión de una corporación; esto es, las Relaciones Públicas, las Relaciones con la Comunidad, las Relaciones con los Inversionistas, con los empleados, etc.; verdaderamente lo que se está haciendo es simplemente etiquetar con un concepto común, a un conjunto de actividades que, en sí mismas, tienen objetivos específicos y podrían definirse como disciplinas completas. Este simple “etiquetado” no ofrece una definición satisfactoria de la Comunicación en las organizaciones, en tanto disciplina, objetivos y actividades.

Probablemente, la dificultad en comprender con claridad cómo se comporta y se define la comunicación al interior de las organizaciones, tenga justamente que ver con la diversidad de conceptos y concepciones racionales del fenómeno. La comunicación en las instituciones ha seguido diversos caminos, se ha entendido de múltiples maneras y, ciertamente, ha definido sus objetivos en múltiples derroteros.

2.1.1. Comunicación y Gestión.

Del Águila y Padilla (2002) proponen un interesante enfoque, que resume los distintos roles que se asigna a la Comunicación desde la perspectiva de los distintos paradigmas de la Economía de la Empresa o la Gestión. En la propuesta se pueden observar visiones de la Comunicación, sus objetivos, y su rol al interior de las empresas, dependiendo del enfoque que se dé a la gestión de las organizaciones, se puede observar un pequeño paseo por la evolución de la gestión empresarial y el modo en que la Comunicación opera en cada una.

- **La Escuela Clásica.**

La inexistencia de una teoría de la gestión a finales de S. XIX, hacía que las organizaciones solucionaran sus problemas de manera práctica, particular a cada caso, y según las características personales de quién tenía la autoridad en la empresa. Sin embargo, los aportes en la Teoría de la Administración hechos por Taylor (Mohanty, 1993) y Fayol (Parker y Ritson, 2005); y los de Mooney y Reiley (Spencer, 1994); sumados a los de Gulic y Urwick, marcaron la diferencia en cuanto a la concepción de la comunicación en las organizaciones, y por qué no decir, determinaron su ingreso en la teoría y los racionales que guían el “*Management*” hasta nuestros días.

Este enfoque primigenio de la administración proponía que la Comunicación se caracterizaba por flujos unidireccionales y descendentes, destinados a convencer y persuadir a los trabajadores; y ascendentes para el control. El objetivo central tenía que ver con la organización del “elemento humano” para la consecución de la tareas. Usualmente desarrollada de manera formal y escrita, la comunicación de carácter informal, era un problema que la administración debía trabajar y resolver.

- **La Escuela de Relaciones Humanas.**

Centrado en la importancia del trabajo en grupo y de las interacciones informales, en la independencia y crecimiento personal de los individuos en la organización, este enfoque asume que la organización se comporta como un conjunto de grupos vinculados, entre los que se toman las decisiones de modo participativo. De modo que la comunicación cobra un papel importante en la coordinación y en el control.

Esta Escuela, resume que la principal función de la comunicación en las organizaciones se relaciona con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, facilitando su participación en el proceso de toma de decisiones. Supone un papel importante a la comunicación informal, y sugiere que la comunicación entre subordinado y superior se debe fomentar y mejorar en un clima de confianza mutua. Los problemas más relevantes de este enfoque, tienen que ver con la efectividad de la comunicación formal y la existencia de distorsiones en el proceso. Según señalan los principales representantes de esta Escuela: Lewin (1943), Mayo (1945), McGregor (1957), Likert y Gil Lasierra (1969), Hersey y Blanchard (1969).

- **Enfoque estructuralista**

Weber (1964), introdujo la idea de que la comunicación de carácter descendente, debía centrarse en la trasmisión de reglas y procedimientos, para mantener el funcionamiento de la organización. La comunicación tendrá un carácter formal y las relaciones interpersonales serán impersonales, de modo que se constituya la Burocracia. Para el autor, la mejor forma organizativa.

- **Enfoque de sistemas**

El enfoque de sistemas entiende a las organizaciones como un conjunto de subsistemas que operan en coordinación constituyendo un sistema, que abierto, interactúa con otros sistemas del entorno. Impulsado por Lawrence y Lorsch (1987), este enfoque apunta a que la comunicación se comporta de manera horizontal, ascendente, descendente y hacia afuera, con el propósito de coordinar y controlar, y aportar información para la toma de decisiones, tanto para la operación interna, como para aquellas decisiones que afectan la relación con el entorno. Asimismo, define que los principales problemas de la comunicación en las organizaciones, tienen que ver con la sobrecarga, la distorsión, y la omisión.

- **Teoría del comportamiento**

Las propuestas vinculadas a esta teoría, subyacen a la idea que las decisiones en una organización deben ser tomadas por aquellos individuos que estén más cercanos a las fuentes de información necesarias para una decisión acertada. En este contexto, asume la descentralización de la gestión, pues establece que la autoridad está, por naturaleza, limitada en la toma de decisiones al no ser capaz de acceder a toda la información relacionada con la organización. Así la información pasa a tener un rol relevante en la gestión.

Al mismo tiempo, Barnard (1968) en la “teoría de la aceptación de la autoridad”, otorga un papel relevante a la comunicación. Señala que las condiciones que se deben cumplir para que un subordinado acepte la autoridad, o una orden - aspecto que según él, define en realidad la autoridad - incluirán, entre otras cosas, que ese subordinado conozca y entienda la comunicación vinculada a la orden. En esta teoría, los canales formales de comunicación se consideran inhibidores de la comunicación.

- **Enfoque de contingencias.**

También desde la perspectiva de la influencia, este enfoque postula que, dependiendo de la situación a la que se enfrente la organización con su entorno, entorno que se supone cambiante, distintas estructuras al interior de la misma operarán con mayor o menor eficacia. El enfoque proporciona también una visión situacional de la comunicación, es decir, será necesario el desarrollo de planes de comunicación específicos a cada entorno al que la institución se enfrente. El modelo asume centralidad en la toma de decisiones cuando se producen imprevistos. Sin embargo, cuando el número de situaciones no previstas supera la capacidad de la Dirección, se prevé la descentralización de la toma de decisiones, recayendo en aquellos mandos intermedios que estén más cercanos a las fuentes de información.

- **Enfoque de estilos directivos.**

Describe el papel de los directivos en las organizaciones vinculado a tres aspectos propios de la comunicación. Según Mintzberg (1975), los directivos representarán un *Rol de Monitor*: responsable de captar información de la organización y el entorno; un *Rol de Difusor*, en cuyo caso, deberá transmitir información a los miembros de la organización; y finalmente, un *Rol de Portavoz*, en el cual deberá difundir información destinada a los públicos en el entorno organizacional. Este enfoque, resume el rol de la dirección, básicamente desde una función comunicacional.

- **El enfoque de la gestión de calidad total.**

En este enfoque, la comunicación aparece también con un notorio protagonismo, aspectos como el liderazgo comprometido, la definición de la calidad como el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes al menor costo, una estrecha relación con los proveedores y una comunicación abierta, entre otros, serán clave en este tipo de sistemas.

Shridhara (2010, p. 8) plantea que un servicio de calidad estará determinado por los siguientes factores “*Reliability, Responsiveness, Competence, Access, Courtesy, Communication, Credibility, Security, Understanding and Tangibles*”. Como podemos ver, además de incluir directamente la comunicación entre los factores, la mayor parte de los otros mencionados, tendrán directa relación con el modo en que la organización se comunica.

Asimismo, Naidu (2006) menciona los 14 principios de la filosofía de Edward Deming, que resumen la calidad total y, entre ellos, señala:

“Drive out fear, Create Trust, and Create a Climate for Innovation: Management must encourage open, effective communication and teamwork. Fear is caused by a general feeling of being powerless to control important aspects of one’s life. It is caused by a lack of Job security, possible physical harm, performance appraisals, ignorance of organization goals, poor supervision and not knowing the job. Driving fear out of the work place involves managing for success. When people are treated with density, fear can be eliminated and people will work for the general good of the organization. In this climate, they will provide ideas for improvement (...)

(...) Optimize the Efforts of Teams, Groups and Staff Areas Management must optimize the efforts of teams, work groups and staff areas to achieve the aims and purposes of the organization. Barriers exist internally among levels of management, among departments, within departments and among shifts. To break down the barriers, management will need a long-term perspective. All the different areas must work together. Attitudes need to be changed; communication channels opened project teams organized and training in team work implemented. (...)

(...) Remove Barriers that Rob People of Pride of Workmanship Loss of pride in workmanship exists throughout organizations because (1) Workers do not know how to relate to the organizations mission. (2) They are being blamed for system problems. (3) Poor designing leads to the production of “Junk”. (4) Inadequate training is provided. (5) Punitive supervision exists. (6) Inadequate or ineffective equipment is provided for performing the required work.” (Naidu, 2006, p. 31)

En resumen, la gestión de calidad total demandará la capacidad, no solo, de identificar y recoger las necesidades de los clientes, sino además, la habilidad para transmitir adecuadamente esas necesidades a los equipos de producción, para la creación de servicios que se ajusten a ellas.

La gestión de calidad total otorga a la comunicación la función de remover los temores y crear un clima de confianza e innovación; será responsable de colaborar en la optimización del trabajo en equipo y la productividad de los grupos de personas. Estos postulados muestran una comunicación con flujos en múltiples dimensiones, ascendente, descendente y horizontal, además de aquella que mantiene, la organización, con sus clientes y proveedores.

- **Teoría Institucional**

La principal misión de un directivo será explicar, legitimar a la organización frente a sus públicos internos y externos. La institucionalización se entiende como señal de alta interacción entre los empleados. Del mismo modo, la comunicación opera como herramienta para la institucionalización de los cambios e innovaciones producidas en la organización que, si bien, han sido racionalizadas y adoptadas mediante decisiones de nivel superior, requieren una segunda etapa de legitimación ante la organización, para su verdadera implementación, en ese proceso, la comunicación asume un rol sustantivo.

Según Meyer y Rowan (1977), cuanto más institucionalizado esté el ambiente y la organización, las elites administrativas pasarán más tiempo manejando la imagen pública y el estatus de la organización, que administrándola y coordinándola.

Como hemos visto, las distintas aproximaciones a la administración de las organizaciones, han incluido en sus procesos a la comunicación y le han atribuido un rol, relevante y crucial en algunos casos, u otro más operativo y práctico, en otros. Sin embargo, a lo largo de la evolución de las teorías de la administración de empresas e instituciones, o dicho de otro modo, desde que se comenzó a pensar y analizar la forma de gestionar a las organizaciones, se necesitó, también, gestionar y comprender su comunicación.

Un último marco conceptual, permite ligar la gestión de la comunicación con los postulados de la administración de las organizaciones, y se refiere a un Enfoque Estratégico.

Al parecer el modelo que explica el rol actual de la comunicación en el marco de la gestión de las organizaciones, dejaremos su desarrollo como un apartado específico, al que accederemos mediante el análisis que hacemos en los puntos siguientes.

2.1.2. La Comunicación Integral.

Christensen, Morsing y Cheney (2008) señalan que incluso en investigaciones específicas respecto de la comunicación, es posible encontrar definiciones de comunicación en las organizaciones que se sostienen en otras disciplinas, como la Comunicación de Marketing, la Comunicación Organizacional o la Comunicación de Gestión.

Así, una primera aproximación a una justa comprensión de ésta, pasa por considerar la comunicación en las organizaciones como una disciplina consolidada, con razonamientos y una identidad propia. En esta línea Christensen et al. (2008) comentan que para autores contemporáneos, la Comunicación en las organizaciones es entendida como una mentalidad, como una estructura mental que la conceptualiza como una función de gestión estratégica. Así, para Cornelissen, la comunicación será:

(...) A management Function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholders groups upon which the organization is dependent.
(Cornelissen, 2014, p. 5)

Esta definición, comienza con establecer que se trata de una función de gestión, y como tal, procurará proporcionar y administrar el marco mediante el cual se coordinarán las actividades de comunicación de una institución, en busca de la reputación.

Esta dimensión de gestión, se ha vuelto estratégica, especialmente en el escenario en que las organizaciones se están desarrollando en las últimas décadas, las crisis económicas han incrementado el valor del modo en que sus públicos clave, o valiosos, las perciben y la reputación que mantienen de ellas. Cornelissen explica:

“CEOs and senior executives of many large organizations and multinationals nowadays consider protecting they company’s reputation to be critical and as one of the most important strategic objectives” (Cornelissen, 2014, p. 3).

La visión de este rol estratégico de la comunicación se entiende con un objetivo esencial: la construcción de percepciones en su entorno, para mediante una reputación e imagen

positivas, crear y mantener relaciones de calidad con sus grupos de interés (J. Balmer y Gray, 1999; Stuart, 1999)

La dimensión estratégica de la comunicación en las empresas, entonces, necesariamente incorporará un nuevo elemento al proceso, que creemos fundamental para comprender el modo en que la comunicación se desarrolla al interior de las organizaciones, y se refiere al concepto de comunicación holística o integral.

Este concepto implica que la gestión de la comunicación en las organizaciones aceptará que ésta debe gestionarse como un todo, como un cúmulo de actividades y estrategias que apuntarán a un objetivo general, común y único para todos los departamentos y dimensiones de la empresa.

Esta visión, global, conduce a la inclusión de diversas disciplinas especializadas del mundo de las comunicaciones en un marco empresarial, como por ejemplo, la comunicación de Marketing, diseño corporativo, comunicación con los empleados, publicidad corporativa, asuntos públicos, comunicación de crisis, etc.

Una serie de conceptos se utilizan para nombrar aquello referido a la comunicación vista en una perspectiva holística. Comunicación Integrada de Marketing (Kelly, 1997) o Comunicación Corporativa (van Riel, Cisneros, Cerdá, y Barrio, 1997), suelen ser los más comunes, pero también aparecen expresiones como comunicación total, holística, integrada, integral y otras tantas. Sin embargo, todas apuntan a la misma idea, en adelante usaremos el concepto “*Comunicación Corporativa*”, para referirnos a esta concepción integrada de la Comunicación en las organizaciones.

Hallahan et al. (2007), señalan que esta visión integrada de la Comunicación, es compartida por un creciente número de organizaciones. Ellos notaron que las organizaciones han reconocido que varias disciplinas de comunicación tienen propósitos comunes y que sus estrategias son similares, diferenciándose únicamente por sus tácticas.

Según Hallahan et al. (2007), las organizaciones están buscando, no solo, la integración de la comunicación, sino además, mejorar la efectividad a través de la sinergia, mejorar la eficiencia, y reducir las redundancias.

En este marco, el autor describe seis especialidades que las organizaciones comúnmente presentan para gestionar su comunicación, desempeñadas por personal distinto y orientadas a alcanzar, cada una, un particular objetivo de la organización.

Management Communication (Comunicación de gestión)

Desarrollada por personal administrativo y de gestión de la organización con el propósito de facilitar la operación ordinaria de la institución. Para promover la comprensión de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Para proporcionar la información necesaria para la operación diaria, incluyendo las transacciones vendedor/cliente y la formación del equipo y los clientes.

Marketing Communication (Comunicación de Marketing)

Responsabilidad del personal del área de Marketing y Publicidad, la Comunicación de Marketing busca crear notoriedad y promover la venta de productos y servicios. Además se ocupará de la atracción y retención de clientes, usuarios e intermediarios en los canales de distribución. En organizaciones sin fines de lucro y de carácter gubernamental, este tipo de comunicación se integrará la captación de recursos mediante campañas de Fund Raising y comunicaciones para el desarrollo.

Public Relations (Relaciones Públicas)

Son implementadas por el equipo de Relaciones Públicas, de Publicidad, Recursos Humanos, Finanzas, o por el equipo de Relaciones con el Gobierno.

Busca establecer y mantener relaciones de mutuo beneficio con públicos clave. Entre ellos se incluye a clientes y consumidores, inversionistas y donantes, empleados y voluntarios, líderes comunitarios y autoridades políticas.

Technical Communication (comunicación técnica)

Este tipo de comunicación, según Hallahan et al., es implementada por el personal técnico y de soporte y el equipo de capacitación. El objetivo de este tipo de comunicación apunta a la formación de los empleados, educación de los clientes y otros públicos para aumentar la eficiencia. Implica la reducción de errores y la promoción del uso efectivo y satisfactorio de la tecnología cuando se ejecutan tareas importantes para la organización.

Political Communication (Comunicación política)

El equipo de asuntos con el gobierno, políticos y abogados suelen implementar este tipo de comunicación, en busca de consenso político o consentimiento en temas importantes para la organización, que involucren el poder político o la asignación de recursos. Este tipo de acción incluye la influencia del voto en época de elecciones, así como la influencia sobre legisladores o autoridades la elaboración de políticas públicas.

En el escenario internacional, este tipo de esfuerzos incluirán comunicación de apoyo a la Diplomacia Pública y el ejército.

Information/Social Marketing Campaigns (Campañas de Marketing/Información Social)

Este tipo de comunicación es desarrollada para disminuir la incidencia de conductas de riesgo social y personal, y promover causas importantes para la mejora de la comunidad.

Este tipo de acciones es implementada por el personas de ONG's, organizaciones sin fines de lucro, agencias de gobierno y personal de empresas involucrados en bienestar social, físico y psicológico.

En un sentido similar, Capriotti (1999) describe que para la formación de la Imagen Corporativa, intervendrán dos tipos de comunicación, o visto desde la perspectiva de los públicos, dos fuentes centrales de información: la organización y el entorno. En lo referido a la organización como fuente de información, el autor divide nuevamente en dos estos potenciales orígenes. Por un lado, pone a la Comunicación Corporativa, y por otro la Conducta Corporativa.

Como factor controlable, más que aquella información proveniente del entorno, aquella comunicación emitida desde la organización tendrá un importante impacto para los públicos en la construcción de la imagen. Sin embargo, ese impacto provendrá tanto de aquella información intencionalmente enviada, como de aquella que no ha sido controlada, es decir aquella que se emite mediante la conducta diaria de las empresas. En este marco, Capriotti asevera:

"(...) La comunicación de una organización es todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos (los públicos) desde la entidad. Los mensajes efectivamente recibidos por los públicos

pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por la organización. Así, consciente o inconscientemente, toda entidad social, con solo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de información” (Capriotti, 1999, p. 71)

De este modo, se introduce el concepto de comunicación corporativa, que el autor define como:

(...) la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. (Capriotti, 1999, p. 71)

En lo referido a la comunicación intencional de la organización, Capriotti la describe integrada por 4 tipos de comunicación: La comunicación Interna, la Comunicación Comercial, la Comunicación Institucional y la Comunicación Industrial. Cada una definida por el autor como sigue: (Capriotti, 1999, p. 84)

- **La comunicación Interna.**

Para Capriotti, este tipo de comunicación es aquella cuyo objetivo es alinear a los trabajadores y el personal de la organización con sus objetivos, y está, por tanto, dirigida a las personas que integran la institución. Este tipo de comunicación incluye acciones como: *“la revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, círculos de iniciativa, intranets, etc”*

- **La comunicación comercial**

Se refiere a toda la comunicación de marca o producto que la institución aplica con el objeto de conseguir la preferencia de consumidores actuales y potenciales, y de aquellos que influyen en la compra. Este tipo de esfuerzo incluirá: *“la comunicación publicitaria, en todas sus formas (publicidad en medios masivos, publicidad en el lugar de venta, publicidad directa, etc.)”*

Este tipo de comunicación podrá manifestarse en tres soportes diferentes:

- *“El producto en sí mismo: toda la comunicación realizada por medio del envase, envoltorio y del etiquetado (el packaging)”.*
- *“La distribución: toda la acción comunicativa desarrollada a través del transporte y el almacenamiento, el punto de venta y los intermediarios”.*

- *“La comunicación masiva: el envío de los diferentes mensajes por los canales masivos de comunicación, ya sean gráficos (prensa), audiovisuales (TV, radio, cine, etc.) o exteriores (vallas, opis, etc.)”*

Poco antes, en 1995 publicando “Corporate Communication”, considerado uno de los precursores de la comunicación integral, al menos en la Escuela europea, van Riel (1997) introducía los conceptos de comunicación integral y se refería a la Comunicación Corporativa como aquella que, junto a la gestión financiera, la de producción y la gestión de Recursos Humanos, contribuía a logro de los objetivos de la empresa.

Van Riel describe la comunicación corporativa como la integración de tres formas esenciales de comunicación en el interior de la organización: La comunicación de Dirección, la Comunicación de Marketing y la Comunicación Organizativa.

- **Comunicación de Dirección**

Para el autor, este tipo de comunicación se refiere al esfuerzo que los directivos de la empresa deben realizar para tratar de convencer a los miembros de la organización respecto a la validez y valor de las metas. Según el Autor, este uso de la comunicación alcanzará tanto a los directivos superiores, como también a los mandos intermedios encargados de colaborar en la dirección de la empresa.

Además de esta dinámica, exclusiva del *management* y liderazgo, para van Riel, la comunicación de dirección deberá procurar también, transmitir la visión de la organización hacia el exterior, para conseguir legitimidad en los *stakeholders*.

- **Comunicación de Marketing**

En este tipo, se reúnen gran parte de los esfuerzos por la comunicación de las características del producto o servicio. Según el autor, la mayor parte del presupuesto total de comunicación de una empresa, se ocupa en la comunicación de Marketing, misma que define como: *“aquellas formas de comunicación que apoyan la venta de bienes y servicios”* (1997, p. 11), como la Publicidad: *“proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que “lleven” a la compra de un producto”*. La Promoción de Ventas: *“actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al*

distribuidor". El Marketing Directo: *"forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo"*; El patrocinio *"Actividad en la cual una institución (...) otorga apoyo material, (normalmente financiero) a una institución o persona, para presentar eventos de interés para un público en particular (...) a cambio de la mención de la marca."* La Venta personal: *"presentación oral en una conversación con uno o más futuros compradores con el objeto de vender"* (P Kotler y Armstrong, 1998).

En esta línea, van Riel (1997), incluye, lo que él entiende por, las Relaciones Públicas adaptadas al Marketing, la Publicity, citando nuevamente a Kotler (1998), las define como:

"estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad de negocios, mediante la publicación de importantes noticias comerciales sobre él, en un medio de publicidad, u obteniendo su presentación favorable en radio, televisión u otro medio, no pagada por el patrocinador" (van Riel et al., 1997, p. 13)

- **Comunicación Organizativa**

Finalmente, Van Riel, propone un tercer grupo de actividades de comunicación, que incluye Relaciones Públicas, Relaciones con la Administración Pública, Relaciones con los inversionistas, Comunicación en el mercado del trabajo, Publicidad Corporativa, Comunicación Ambiental y Comunicación Interna. Estas actividades, se relacionan entre sí, por estar dirigidas a los públicos con los que la organización tiene una relación de interdependencia, el público objetivo.

En este caso, se argumenta que la intención de influir sobre ellos, es menos directa que la Comunicación de Marketing y suele manifestarse, por ejemplo, en relaciones que la empresa mantiene con la Administración Pública. Según la visión de Van Riel, la Comunicación Organizativa se define como: *"toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de Marketing"*

Para el autor, este tipo de comunicación estará integrada por las siguientes actividades (van Riel et al., 1997, p. 11)

- *Relaciones Públicas:*

"Relaciones Públicas son la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y el público" (citando a Cutlip, Center, y Broom, 1994).

- *Asuntos públicos*

Referido a aquellas actividades que pudieran representar riesgos u oportunidades para la empresa y que estarán vinculadas a cambios que pudieran producirse en el entorno de las organizaciones, relacionados con temas sociales o políticos y que tendrán estrecha relación con las decisiones del poder político.

- *Comunicación Ambiental*

“Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos objetivo internos y externos y asegurando su participación”. Van Riel explica que esto implicará tanto la involucración de los públicos internos en conductas ambientalmente responsables, como la proyección de una imagen respetuosa del medioambiente hacia el entorno.

- *Relaciones con los inversionistas.*

“Una actividad empresarial de Marketing que combina las disciplinas de comunicación y finanzas, proporcionando inversores, presentes y potenciales, mediante el retrato exacto de la realización de la compañía y sus perspectivas.” (C. van Riel et al., 1997, p. 13)

- *Comunicación del mercado laboral.*

Se describe como el instrumento de gestión que organiza la comunicación dirigida a la atracción de trabajadores, la vinculación con ellos, o con cualquier institución que esté relacionada con la atracción de éstos.

- *Publicidad empresarial.*

Citando a (Bernstein, 1986) la define como: *“Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y o cambiar la imagen empresarial de una organización.”*

- *Comunicación Interna.*

Será el intercambio de comunicación entre públicos de distintos niveles y áreas de especialización, para diseñar y reestructurar organizaciones, o para coordinar actividades diarias al interior de la compañía.

Aun en Europa, el mismo año, Costa (1995), particularmente prolífero en temas de Comunicación Corporativa y estudios de la Imagen Empresarial, proponía de plano, una aclaración respecto de la utilización de distintos conceptos que se usaban, y siguen usando, en la literatura para referirse a la comunicación en las empresas.

Según Costa (1995), el uso indistinto de conceptos como empresa, institución, y organización carecen de sentido, pues, aun con significados y orígenes específicos, hacen referencia al mismo concepto, es decir, simplemente se asocia a la idea de Empresa.

Así, señala que el concepto de empresa tiene relación con la idea de emprender, de emprendimiento, en definitiva de un proyecto planificado que implica riesgos. Por tanto, la lógica comercial no necesariamente se le atribuye a la Empresa, pues perfectamente será posible encontrar emprendimientos, es decir, actividades con un objetivo y un proyecto que se emprende, que no tengan un fin comercial.

Continúa, matizando la idea de institución y dice que todas las empresas son instituciones, independiente de si sus fines apuntan al lucro o beneficio económico. Las caracteriza como instituciones relacionando el concepto de institución con el hecho de fundar o instituir, es decir, en sus palabras, institucionalizar *“significa establecer o dar principio y nacimiento. (...) es dar estado de naturaleza a principios y valores del proyecto de empresa.”* (Costa, 1995, p. 199).

Además, la institución tiene que ver con el hecho de cumplir ciertos requisitos jurídicos y normativos, necesarios para fundar o instituir una empresa, y que no tienen que ver con sus funciones, su administración o sus propósitos.

Para Costa, la Organización no es una empresa, sino una característica suya. Las empresas están organizadas, tienen una estructura jerárquica y funcional a la que se ciñen sus componentes para cumplir con tareas particulares. La organización se vincula con la idea de Gestión, de Management y de Gerencia.

Interpretamos entonces, desde nuestra perspectiva, que el concepto de organización se refiere a la forma en que se organizan los recursos al interior de una empresa para el logro de los objetivos, sin que esto describa su naturaleza o deleve sus propósitos.

Finalmente, el autor se detiene en el concepto Corporación y explica que, aunque una vertiente de su significado proviene del término anglosajón “Corporate” (empresa), la idea que se ha entendido en lenguaje español, es en el sentido de holding, de grupo; y desde esa lógica se vincula a la idea “nuclear”, más amplia y extensiva. A partir de ello, aparece la noción de Corporativo, referido a un cuerpo, “corpus”, que comprende a una empresa como un todo complejo.

Para Costa (1995), tal como para Christensen (2008), el concepto Corporativo, se traduce en una forma de entender y gestionar la Empresa como un todo integral. Así, la noción Corporatista queda caracterizada como sigue:

“Corporatista es, pues, una concepción globalizante y estratégica, no implícita en la génesis de las empresas, sí siempre presente en la gestión. Supone una consciencia y una voluntad holista (...) inédita en las ciencias empresariales y que procede de la vertiente sistémica de la ciencia de la comunicación” (Costa, 1995, p. 201)

La idea Corporativa entonces, no tendrá una perspectiva únicamente centrada en la comunicación coordinada de las organizaciones, sino que, se entenderá como una forma de gestión de las empresas, una filosofía, una visión sistémica, holística y sinérgica.

En esta idea integradora, el autor señala respecto de la Imagen Corporativa:

“La resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes. Para la empresa la imagen es un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales, que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos “valores” positivos, motivantes y duraderos.

Estos valores son reforzados a lo largo del tiempo (...) por medio de los servicios, las actuaciones y comunicaciones. La imagen es un valor que siempre se quiere positivo (...) y cuyos resultados son el soporte favorable a los éxitos presentes y sucesivos de la organización” (Costa, 1995, p. 45)

Para Costa, la idea de integralidad se presenta con claridad en, lo que ha definido como, los vectores de la imagen corporativa. Para él, el sistema de imagen corporativa funciona por la interacción de cuatro grandes ejes: La Identidad, la Cultura, la Acción y la Comunicación. Estos planteamientos evolucionarán luego para presentarse como la 4 vectores de la Imagen

Corporativa, en lo que define como el Paradigma del Siglo XXI (Costa, 2003), Identidad, Cultural, Comunicación e Imagen.

Para Costa, la Imagen será el resultado de lo que la empresa es en su esencia, lo que la define y representa (Identidad), esencia que determinará un conjunto de valores y creencias que le serán propias y determinarán su comportamiento (Cultura), estos aspectos transmitidos al entorno, mediante la acción y comunicación, serán los que construyan una impresión en la mente de los públicos (Imagen).

En esta lógica, la Comunicación Corporativa, se entenderá como un fenómeno altamente complejo, pues no tendrá, únicamente, que ver con aquellos esfuerzos particulares de la empresa por comunicar, sino que incluirá sus conductas comunes, su actuar en general. Vimos que, más tarde, Capriotti (1999) tendría un planteamiento similar.

Así, para el autor, la Comunicación Corporativa estará integrada por un cúmulo de acciones y procesos que comunican, algunos intencionales y algunos no; algunos organizados por el ámbito en el que se producen o por el modo en que se entiende la comunicación. Sin embargo, pueden resumirse en las siguientes actividades:

Señaléticas, Arquitectura Corporativa, Comunicación Editorial, Comunicación Interna, Información Institucional, Identidad Corporativa, Sponsoring-Patrocinos, Comunicación Comercial, Merchandising, Packaging, Comunicación Publicitaria, Relaciones Públicas. Todos estos tipos de comunicación quedarán incluidos en el *“Ecosistema de la Comunicación Corporativa”* (Costa, 1995, p. 229).

Como dijimos, la actuación de la organización forma parte de los procesos que transmiten información y permitirán la construcción de la Imagen, de este modo, propone otro conjunto de procesos que se constituyen en comunicación, que provienen de la actuación de la compañía y que llama *“Ecosistema de la Actuación Corporativa”* (Costa, 1995, p. 231) e incluyen: Acción Institucional, Acción Comercial, Acción Técnica, Acción Cultural, Acciones Excepcionales, Acción Productora, Acciones Estratégicas, Acción Interpersonal, Acciones sobre los públicos.

Con el propósito de ayudar a comprender mejor el complejo comportamiento de la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva Corporativa, el autor propone una

clasificación más. Las comunicaciones y acciones se darán en tres ámbitos, y en virtud de esos ámbitos, con diferentes grupos de públicos.

El ámbito interno: que se define gracias a las estructuras jerárquicas y la organización de la empresa, estará determinado por la pertenencia o la adhesión a la empresa “*el formar parte de ella*” (Costa, 1995, p. 234)

El ámbito intermedio: referido a aquel ámbito donde la relación con la empresa no tiene una condición de implicación fuerte. Será el entorno donde operan públicos con una relación variada y discontinua. Para Costa, las relaciones en este ámbito serán un espacio de conexión entre la empresa y el entorno, y por tanto estratégico, puesto que operará como un espacio intermediario entre la organización y su entorno.

El ámbito externo: En este operarán públicos ajenos a la empresa, y que no estarán afectados más allá del impacto de productos y servicios de la empresa.

El autor (Costa, 2006), desemboca en un planteamiento para la Comunicación Corporativa, similar al de los demás autores que hemos revisado previamente. La Comunicación en las empresas, desde una visión integral, se desarrollará en tres polos:

a) El polo de las Relaciones Institucionales:

“Alberga las grandes decisiones políticas orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, las administraciones públicas, los líderes de opinión, los acuerdos internacionales, privatizaciones, fusiones, absorciones, inversiones, desinversiones, estrategias de identidad y de imagen corporativa” (Costa, 2006, p. 132).

b) El Polo de las Comunicaciones Organizacionales:

“El segundo polo, el de las comunicaciones internas (...) ya está tomando en cuenta las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los nuevos requerimientos de comunicación organizacional con el teletrabajo; las demandas de calidad generalizada; la generación de valor y, en fin, todas aquellas actividades culturales y comunicacionales que parten del núcleo identitario y de la gestión, y que son el soporte de la imagen” (Costa, 2006, p. 132).

c) El polo de las Comunicaciones de Marketing.

En este Polo, se incluyen aquellas comunicaciones publicitarias en los medios y otras comunicaciones no publicitarias.

Para el autor entonces, la comunicación integral en las organizaciones se define como “Corporativa”. La Comunicación Corporativa, referida al “Corpus”, a la totalidad y a la concepción de la organización como un todo. Esta visión integradora no se aplica únicamente al modo en que se gestiona la comunicación, sino que, deberá entenderse como una visión de gestión. Con esta mirada holística, la comunicación se volverá verdaderamente estratégica.

En una línea similar también, para Scheinsohn, la Comunicación Corporativa será:

“El conjunto de los mensajes que - en forma voluntaria y/o involuntaria -, consciente y/o inconsciente, la organización concretamente emite. (...) La totalidad de los mensajes emitidos, ya sean estos de naturaleza marketinera o corporativo-institucional”. (Scheinsohn, 2011, p. 107)

Scheison (2011) describe la comunicación en las organizaciones organizándolas en el marco del concepto de comunicación estratégica. Habrá, según Scheinsohn (2011, p. 237), 10 áreas de gestión para la comunicación con un sentido estratégico, organizadas según sus propósitos, por lo que resultarán de mayor utilidad operacional que las tradicionales externa, interna e intermedia, que mencionaba, por ejemplo, Costa (1995).

Las 10 áreas de gestión claves en la Comunicación Estratégica son: 1) Comunicación de Diseño, 2) Comunicación de Marketing, 3) Relaciones Institucionales y con la Comunidad, 4) Relaciones Gubernamentales, 5) Comunicación Financiera, 6) Comunicación Business to Business, 7) Relaciones con el Periodismo, 8) Comunicación Interna, 9) Cybercomunicaciones y Multimedia (C & M), 10) Administración de Datos e Indagaciones (ADI). (Scheinsohn, 2011, p. 237).

Para el autor, cada una de estas áreas, que conforman lo que él ha llamado el “Diamante de la Gestión Comunicacional”, debieran ser consideradas como una sub función de la función general de comunicación, que a su vez, al igual que los demás autores analizados, tendrán como efecto final la Imagen de la Organización.

Scheinsohn considera asimismo, que la organización es un sistema, que opera en una estrecha relación de causa y efecto con otros sistemas mayores, ya sea del supra sistema (la relación

entre las unidades de gestión) o del macro sistema (la relación con otras organizaciones del entorno). En esta concepción sistémica, para Scheinsohn (P.295), la tarea de la comunicación estratégica será: “a) *El estudio de las Características que conforman los sistemas (sistema organización, supra sistema y macro sistema)* b) *Entender las reglas que rigen sus interrelaciones*”. De este modo, se operacionalizará la comunicación estratégica para conseguir, aun en términos sistémicos, la homeostasis, o el principio de equilibrio que opera en los sistemas.

2.2. ACTIVOS INTANGIBLES Y LA NUEVA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Con la introducción de las ideas planteadas por Peters y Waterman (1984), se sentaron las bases de lo que posteriormente se conocería como el capital intelectual de las organizaciones. Estas ideas suponían que parte del valor producido por las empresas no provenía de la gestión de sus activos tangibles, sino de otras fuerzas no reflejadas en sus balances y cuentas de resultado, como por ejemplo, la cultura corporativa; la orientación al servicio; la simplicidad de las estructuras organizativas y del management; la formalidad/informalidad; etc. Compuesto por una serie de activos intangibles, estos activos, combinados con las habilidades tradicionales de las organizaciones, serán capaces de generar un alto valor competitivo y, por tanto, una ventaja frente a otras organizaciones del entorno.

En la línea de Peters y Waterman (1984), Itami y Roehl (1991) describen estos activos en los siguientes términos:

“Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses and they are both inputs and outputs for business activities.” (Itami y Roehl, 1991, pp. 12–13)

La era de la información ha determinado que las organizaciones deban buscar nuevas alternativas para conseguir el éxito competitivo. La clásica noción proveniente de la era industrial, que aseguraba la competitividad mediante la capacidad para gestionar correctamente los activos financieros, o para aplicar las capacidades tecnológicas, ya no es suficiente en las actuales condiciones del mercado. Las habilidades de las empresas, tanto de productos como de servicios, para movilizar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en una habilidad que brinda mejores y más significativos resultados que la sola administración de los activos físicos o tangibles (Itami y Roehl, 1991)

En este sentido Kaplan y Norton (2007) aseguran que la gestión de los activos intangibles permitirá que la empresa desarrolle unas relaciones con los clientes, que retengan la lealtad de los ya existentes y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; permitirá movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora de sus capacidades, de la calidad y del tiempo de respuesta.

Con esto, los activos intangibles serán aquellos recursos de naturaleza no-material, básicamente, conocimiento e información (Fernández Sánchez, Montes Peón, y Vázquez Ordás, 1998). Aunque amplia, esta definición destaca la principal diferencia entre éstos y los recursos clásicos de la gestión, su naturaleza.

Su condición inmaterial los diferencia de los activos gestionados por la administración en un escenario industrializado. Sin embargo, esta misma ambigüedad deja abierta la posibilidad de atribuir esta condición - la de intangibilidad - a una serie de valores que podemos categorizar, siguiendo a Hall (1992, 1993), en: Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico y Capital Relacional.

Este último, el Capital Relacional, se nutre del conjunto de relaciones que la organización sostiene con sus stakeholders. El mismo Hall (1992) declara la necesidad de que las organizaciones sostengan un adecuado stock de capital relacional, tanto al interior de la institución como en su entorno, pues, el primero, permitirá un grado mayor de cohesión y sinergia para el logro de los objetivos y, el segundo, facilitará la adhesión de los *stakeholders* y la comprensión de las conductas de la organización.

El Capital Relacional incluirá activos organizacionales que aporten valor a los *stakeholders* en su relación con la organización. Volviendo a los planteamientos de Kaplan y Norton (2007), este capital es definido como aquellas formas en que la organización aporta valor a sus clientes, ya sea por su conducta productiva, como por la forma en que desarrolla sus relaciones. Sin embargo, como hemos visto en las descripciones anteriores de Comunicación Corporativa, esta misma lógica se puede aplicar al conjunto de relaciones que la organización sostiene con otros stakeholders del entorno y su propio interior.

En este mismo sentido, los recursos intangibles del capital relacional estarán asociados a la Marca, la Reputación, la Fidelidad y otros aspectos referidos al valor aportado por la relación de la organización con sus públicos relevantes (Fernández Sánchez et al., 1998)

Hemos visto cómo la internacionalización demanda conductas de la organización en dos sentidos, uno interno, que procura la modificación de las conductas centrales y sus funciones sustantivas para conseguir la dinámica internacional; y por otro, la necesidad de proyectar esos cambios y la oferta educativa al entorno organizacional.

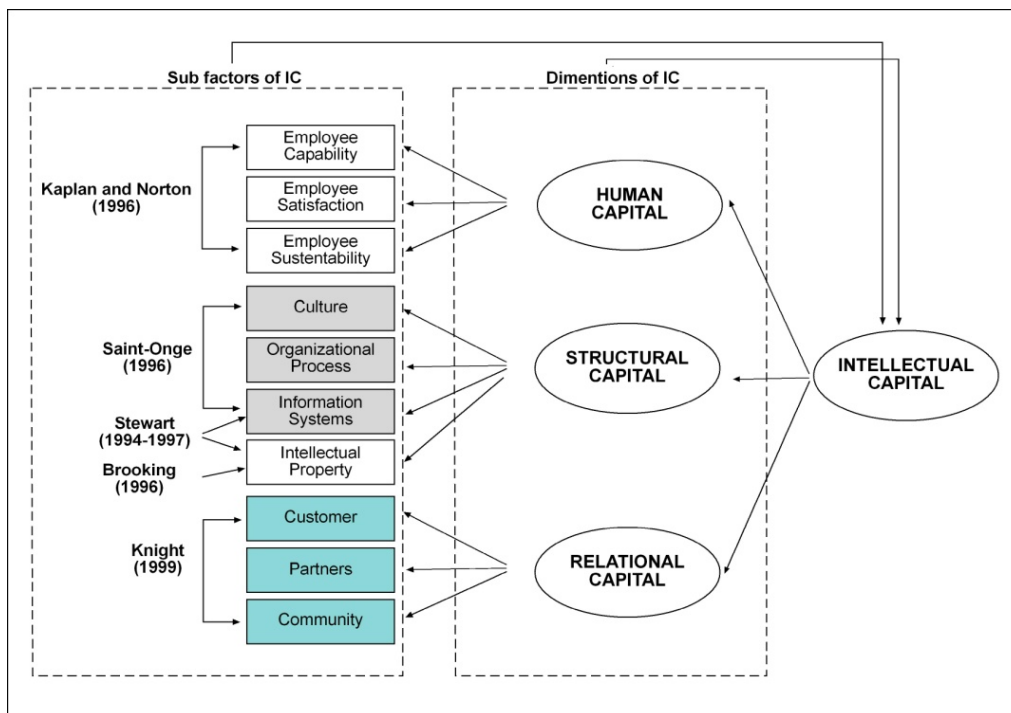
Del mismo modo, sostener un adecuado stock relacional permitirá a las organizaciones la cohesión y respaldo de las políticas de internacionalización en su interior y, mejorará la comprensión y cooperación de los agentes externos.

2.2.1. El Capital Relacional.

El Capital Relacional se inserta en el concepto de Capital Intelectual o Capital de Activos Intangibles de la organización. Existe un importante número de autores que aportan diversas clasificaciones de estos activos, estando, la mayoría, de acuerdo respecto de asumir el capital intelectual o intangible en tres grandes dimensiones: El Capital Humano, El Estructural y El Capital Relacional.

Para ilustrar lo anterior presentamos la Figura 7, que resume los factores, más compartidos, que componen cada uno de los tipos de capital intelectual y los autores que los proponen.

Figura 7. Intellectual Capital Classification Scheme



Fuente: "A Model for the Value of Intellectual Capital" (Moon y Kym, 2006, p. 5)

Vemos cómo el Capital Relacional aparece descrito en el marco de las relaciones que la organización genera con los Clientes, los Socios Estratégicos y la Comunidad.

Las relaciones con los clientes son consideradas como uno de los más importantes factores del Capital Intelectual de las organizaciones. Permitirán asegurar la entrega de valor para aquel

sector que consume los productos y servicios de la empresa, lo que conducirá a una posición de ventaja competitiva (Balmer y Greyser, 2003); sin embargo, el análisis del Capital Relacional debe incluir otros aspectos de la vinculación organizacional con el entorno, por ejemplo: siguiendo los estudios de Moon (2006), la capacidad de establecer relaciones de confianza con socios estratégicos, sociedades de negocio, joint ventures, y las relaciones industriales, contribuirán a construir una reputación, tanto de la organización, como de la industria o sector empresarial. Al contrario de la era industrial, comentan los autores, la mantención de una serie de relaciones con colaboradores o socios estratégicos juega un papel fundamental en el establecimiento de la competitividad de la organización.

Este Capital, proporcionará competitividad en la medida en que las empresas sean capaces de desarrollar relaciones de confianza basadas en la ética corporativa y en la capacidad de compartir objetivos comunes con la comunidad. El capital de relación con la comunidad genera confianza y por tanto cooperación y acciones comunitarias colectivas (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

2.2.2. Reputación como activo intangible.

El mercado de la Educación Superior, luego de la intervención de los capitales privados, se convirtió en un mercado esencialmente reputacional. Es decir, será la reputación uno de los activos intangibles que las instituciones deberán gestionar en sus procesos de internacionalización, para conseguir la adhesión y colaboración de sus segmentos de interés.

Una reputación corporativa, en tanto activo intangible, es una fuente de ventaja competitiva que entrega a las organizaciones la habilidad de crear valor a largo plazo (Caves y Porter, 1977). En esta misma línea, Fombrun (1996), se refiere a la reputación corporativa como una función de la credibilidad de la empresa, de confianza, fiabilidad, y responsabilidad en relación con su rendimiento en las diferentes funciones o facetas de su actividad.

Rindova y Martins (2012), proponen una perspectiva multidimensional para la conceptualización a la Reputación Corporativa. Los autores afirman que la Reputación de las organizaciones es entendida por los investigadores desde tres perspectivas concretas y ligeramente distintas en su concepción. Básicamente, los autores buscan, mediante su análisis, establecer cuáles son los atributos que convierten a la Reputación Corporativa en un activo intangible estratégico para las organizaciones.

Para conseguir aclarar este carácter de activo, los autores describen la reputación desde tres marcos teóricos diferentes: Desde la teoría de Juegos, que asume la Reputación como una señal; desde una visión que concibe a la Reputación como *constructo social* y la entiende como una amalgama de percepciones colectivas y; desde una perspectiva institucional, que asume la Reputación como una determinada *posición en los Rankings* Reputacionales (Rindova y Martins, 2012, p. 18).

a) Visión de la teoría de juegos, la reputación como señal:

Esta visión define la Reputación como aquellas creencias provenientes de las habilidades estratégicas específicas de cada tipo de organización, habilidades como su fortaleza competitiva o su capacidad para aportar calidad a los clientes. Las señales que los públicos reciben de la organización y constituyen la Reputación provienen de la observación de sus conductas a lo largo del tiempo y bajo ciertas circunstancias (V. P. Rindova, Petkova, y Kotha, 2007).

La reputación entendida de esta perspectiva, aporta valor pues las organizaciones comunican particulares características a través de la conducta, características que, de otro modo, no podrían ser percibidas. Se asume que ciertos atributos harán que la organización tome determinadas decisiones, acciones, y que defina algunas políticas particulares. El valor proviene, entonces, de esta información. Ella permitirá que los públicos interesados puedan predecir los comportamientos de la organización en los procesos de intercambio comercial, especialmente en aquellas conductas que les son interesantes.

Así por ejemplo, la reputación de productos de calidad, se formará por la percepción de los consumidores respecto de este atributo específico en la organización, y permitirá a otros compradores predecir que la empresa en cuestión, cumplirá con las expectativas en relación a la calidad de sus productos.

En este punto, podríamos hacer una analogía con las Universidades. Desde la lógica de la *especificidad*, la reputación de una institución de educación superior como “internacional”, tendrá especial valor para los estudiantes extranjeros, en tanto será la señal que permita predecir que, por ejemplo, cumplirá con las expectativas de la vida estudiantil u ofrecerá un adecuado ambiente universitario; dispondrá de becas o ayuda financiera; o cualesquiera que sean los atributos que un estudiante internacional busca en una universidad reconocida por

su reputación “internacional”. La especificidad radica en que estos atributos no serán especialmente valiosos para otros públicos, como un investigador por ejemplo, puesto que sus expectativas estarán vinculadas con otros aspectos del quehacer universitario, por ejemplo: un fuerte programa de investigación o una red de cooperación amplia en la investigación.

Rindova y Martins resumen:

“En la perspectiva de señales, las empresas tienen reputaciones respecto de atributos específicos, en grupos particulares de stakeholders, basada en un tipo determinado de acciones pasadas. Dependiendo del tipo de acciones analizadas, una empresa podrá tener diferentes tipos de reputación en diferentes atributos y para diferentes tipos de públicos, porque acciones específicas son percibidas y evaluadas de manera diferente por distintos tipos de públicos”
(Rindova y Martins, 2012, p. 20)

Finalmente, los autores afirman que esta visión no resuelve la cuestión de una Reputación General o Amplia, dejando la posibilidad de la existencia de reputaciones contradictorias, y además, la posibilidad de interferencia entre las distintas reputaciones que pudieran mantener distintos tipos de públicos. Estos problemas, son abordados en la siguiente visión de la Reputación.

b) La visión de constructo social: La reputación como amalgama de percepciones colectivas.

Desde este punto de vista, la Reputación se entiende como un constructo social que combina diferentes percepciones y cogniciones, de diferentes tipos de públicos, en una sola percepción de la reputación global de una empresa.

Estas percepciones pueden ir desde la simple consciencia de la existencia de la empresa, pasando por impresiones generales, hasta llegar al conocimiento profundo de los atributos de la organización. Vemos que en este punto, existe coincidencia con los planteamientos que veíamos con anterioridad en Moon y Kym (2006).

Para los autores, los principales aportes de esta visión se relacionan con la condición de constructo social de la Reputación, haciendo hincapié en la diversidad de las percepciones y su carácter colectivo.

Además, apuntan que la formación de las impresiones que constituyen la Reputación, a diferencia de la visión anterior, no solo, provendrán de lo que se define como “señales claves”, emanadas de la conducta de la empresa, sino que también, estas percepciones podrán construirse desde una variedad de fuentes.

Así, esta construcción, amalgama de diferentes percepciones, se condice con el comportamiento de los intercambios de comunicación entre la organización y el entorno de mercado, que se desarrolla en múltiples dimensiones y con variados significados.

Sin embargo, los autores evidencian un conflicto. Esta visión podría contradecirse con la propia teoría de la Reputación, pues estaría unificando percepciones que son fundamentalmente variadas y diferentes.

Para ilustrar este punto, presentamos algunas definiciones de reputación propuestas por diversos autores:

- Juicios evaluativos (Violina P. Rindova, Williamson, Petkova, y Sever, 2005).
- *“observer's impression of the actor's disposition to behave in a certain manner”* (Clark y Montgomery, 1998, p. 65).
- *“level of awareness that the firm has been able to develop for itself”* (Shamsie, 2003, p. 199).
- *“(...)the knowledge and emotions held by individuals about (...) a product range”* (Hall, 1992).

Como se puede ver, cada uno se refiere a la Reputación en términos distintos, pero en general concuerdan en que se trata de unas impresiones que se forma un público determinado respecto de una empresa o institución, por tanto, la visión de acumulación, podría estar obviando la diferencia en los juicios y percepciones de cada Stakeholder, y de ese modo, generalizando la predisposición que la reputación podría generar en cada uno.

En este sentido, Rindova (2005) sugiere que estas percepciones se pueden simplificar en dos dimensiones: *“prominence”* y *“perceived quality”* (Prominencia y Calidad Percibida¹⁹).

¹⁹ La traducción es nuestra

La Prominencia, estará referida, según Rindova, al nivel general de reconocimiento que una empresa posea en el espacio cognitivo e interpretativo y estará relacionada con el nivel de atención que la organización consiga en los medios de comunicación y, por tanto, su visibilidad ante los públicos.

La Calidad percibida, por otro lado, se define como el conjunto de evaluaciones relativamente favorables que los stakeholders hacen de la empresa.

En esta perspectiva más integradora y generalista, las percepciones favorables podrán ser adquiridas producto de la interacción con otros stakeholders y, evidentemente, por la información recibida a través de los medios de comunicación. De este modo, la construcción de la reputación tampoco estará restringida a la experiencia personal y, su control, quedará principalmente consignado al exterior de la organización, siendo diseminada por stakeholders que son diversos e interactúan entre ellos.

c) La visión institucional: la reputación como posición en los rankings reputacionales.

Este tercer marco teórico, visualiza a la reputación en relación a la posición relativa de la organización en rankings reputacionales, estándares que por ser elaborados por terceros con cierta relevancia para el entorno de la empresa (Medios, Analistas financieros, etc.), son considerados valiosos por los públicos. Estos intermediarios son relevantes en la construcción social de la reputación porque son considerados especialistas en el análisis y presentación de información, relativa a las empresas, a grandes grupos de stakeholders.

Estos Rankings son reconocidos por los públicos como fuentes formales de representación explícita de un orden reputacional y reflejo objetivo del desempeño de las instituciones.

Por ejemplo, como vimos en el capítulo anterior, para el caso de las Instituciones de Educación Superior, el Ranking de Shanghái se ha convertido en una fuente ampliamente reconocida de indicadores de calidad, y la presencia y lugar de las universidades en él, aparecen como factor determinante en la elección de un destino internacional en múltiples estudios de factores que influyen en la toma de decisión de los estudiantes internacionales.

Para los autores, el valor de los Rankings Reputacionales radica en que son vistos como fuente de información objetiva, que normalmente estaría limitada a ciertos grupos de personas, por tratarse de información “privada”. Además, permiten la comparación objetiva entre factores

iguales, de manera fiable y fácil. Finalmente, que la información provenga de una institución externa, aporta independencia a los datos y agrega la idea de objetividad a la certificación.

Con estas tres visiones, se aporta significativa información que permite comprender el fenómeno de la Reputación Corporativa en sí, pero no necesariamente concluye el modo en que esa reputación se convierte en un Activo Intangible Estratégico. Según los autores, las tres visiones fallan en establecer aquellas características claves que comprueban que la reputación resulta en un activo estratégico y proponen un modelo que describe estas características en 4 dimensiones concretas, que ayudarán a entender el valor de activo que emana de la Reputación.

a) **El activo “especificidad”²⁰**: La claridad y fuerza de la reputación de una empresa en determinados atributos específicos evaluados por stakeholders específicos, determinará el activo especificidad de su reputación. Las empresas se esfuerzan en conseguir la mayor precisión respecto de las percepciones que los públicos tienen de determinados atributos, esta precisión aportará valor a los públicos, porque permitirá la reducción de la búsqueda y el monitoreo de los costos, mientras más precisa sea la percepción de un atributo, mayor será la probabilidad de éxito en un intercambio comercial entre la empresa y sus clientes (Rindova y Martins, 2012).

El nivel de especificidad que una organización busque en la percepción de determinado atributo en un stakeholder específico, implicará una mejora en los intercambios con ese grupo de públicos. De este modo, activos Reputacionales con un alto grado de especificidad aumentan la eficiencia de los intercambios comerciales y aumentan el atractivo de la empresa como socio para un determinado grupo de stakeholders (Rindova y Martins, 2012)

b) **Activo “Acumulación”²¹**: Este activo se define por el tamaño de la audiencia que se enfoca en una determinada empresa, así como la preponderancia que logre la empresa en la atención colectiva que sea capaz de generar. Este activo, a diferencia del anterior, sostiene parte de su valor en la capacidad de acumular una impresión general en un amplio grupo de stakeholders que interactúan, entre si y con la organización, en un determinado mercado. Citando a varios autores, Rindova y Martins señalan que la literatura resume en dos conceptos

²⁰ Del original en Inglés: “*Specificity*”

²¹ Del original en Inglés: “*Accumulation*”

el activo acumulación: *Prominencia y Visibilidad* (Deephouse, 2000; Pollock y Rindova, 2003; Rindova et al., 2007; Rindova et al., 2005).

La prominencia se transforma en un activo puesto que los estudios señalan que las compañías que gozan de mayor prominencia, es decir que están “mediáticamente disponibles”, tienden a atraer más la atención de los medios de comunicación y de otros stakeholders y, por tanto, aumentan a su vez la visibilidad de la empresa para los públicos.

La atención que los mercados pudieran prestar a las empresas, usualmente estará dirigida a sub grupos de empresas que están habitualmente presentes en los medios (Pollock, Rindova, y Maggitti, 2008), como consecuencia, organizaciones cuya información es más frecuentemente accesible por los stakeholders, tenderán a estar más presentes y llamarán más su atención. Esta atención desembocará en que sean reconocidas, evocadas y que se actúe con ellas más frecuentemente. Este tipo de organización tiene más probabilidades de ser consideradas como un socio para el intercambio comercial, o un potencial proveedor de productos o servicios, de modo que esta notoriedad entre sus públicos, se convierte en un beneficio comercial para la empresa.

d) **Activo “amplitud del atractivo”²²**: La reputación se convertirá en activo de gran atractivo cuando sea capaz de vincular con opiniones, creencias y logros generales, predominantemente positivos, la gran variedad de opiniones heterogéneas que rodean a una organización. En la medida en que la reputación positiva se hace más general o más amplia, comienza a desvincularse de las acciones específicas o las inversiones concretas que la organización haya realizado para conseguirla, es decir, una reputación favorable, amplia o generalizada, tenderá a requerir menos recursos y esfuerzos para su mantención, y podrá ser utilizada en una amplia variedad de escenarios en los que la organización se desempeñe.

Si hacemos el ejercicio de analizar estos activos en el mercado universitario, podríamos ejemplificar la amplitud del atractivo en instituciones como el MIT, al margen de los esfuerzos que esta institución haya implementado en la construcción de su reputación, su amplitud es tal, que puede concentrar sus esfuerzos en el desarrollo concreto de su misión, incrementando por cierto su percepción favorable. Pero además, MIT podrá incursionar o diversificar sus servicios en cualquier área, y donde quiera que esté operando, mantendrá

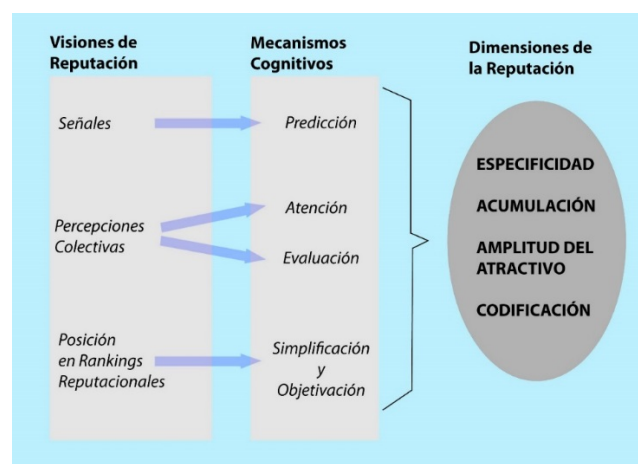
²² Del original en Inglés: “*Breadth of appeal*”

consigo su enorme y amplia reputación de calidad. Seguirá atrayendo estudiantes, profesores, investigadores, inversionistas, etc. Su reputación se traslada a la relación que mantiene con cualquiera de sus públicos y en cualquiera de sus campos de acción.

La reputación con amplitud de atractivo, permitirá a los públicos reducir el análisis de costos, disminuye la atención sobre el precio en determinados casos, y además, predispone la integración de nuevos conocimientos de la organización a los que ya forman parte de las impresiones que se tiene de ella.

e) **Activo “Codificación”²³**: Relacionado con la posición relativa asignada a la organización en los Rankings reputacionales, este activo codifica la Reputación de la empresa y le otorga concreción social a la percepción de los públicos. Esta concreción mejora la confianza de los públicos en la reputación y en el proceso de toma de decisiones. Para los autores, la reputación, no solo, afectará la relación bilateral de las interacciones entre la empresa y sus públicos, sino además, afectará el modo en que circula la información entre los stakeholders. Ya en el capítulo anterior mencionamos la discusión respecto de la validez de los Rankings como unidad de medida de la reputación o la calidad. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que la información proveniente de los rankings sigue impactando en la percepción de los públicos, hecho que institucionaliza este tipo de referencias como medida objetiva de la reputación de las empresas (Dichev, 1999).

Figura 8: Conceptualización multidimensional de la Reputación como activo intangible estratégico



Fuente: Adaptado de (Rindova y Martins, 2012, p. 19)

²³ Del original en inglés “Codification”

2.2.3. Reputación e Imagen Corporativa.

En un estudio de la literatura disponible respecto del concepto de Reputación Corporativa, Gotsi y Wilson (2001), señalan que, aun cuando, ésta ha sido abordada profusamente desde distintas perspectivas, las ambigüedades en su definición, siguen apareciendo en la discusión académica.

Gotsi y Wilson (2001), en su esfuerzo por clarificar el concepto, comentan que es posible encontrar, en la literatura, dos Escuelas principales de pensamiento. La que presenta a la Reputación vinculada a la Imagen Corporativa, entendiendo a ambas como conceptos homólogos o sinónimos; y aquella Escuela que reconoce a la Imagen Corporativa y la Reputación Corporativa, como conceptos diferentes.

Su análisis determinó que es posible encontrar mayor respaldo en la segunda Escuela, es decir, aquella que asume que la Reputación y la Imagen Corporativa son conceptos distintos que influyen sobre las conductas de los stakeholders. No obstante, las opiniones de los autores asociados a esta corriente de pensamiento, difieren considerablemente, entre aquellos que suponen que no existe relación entre ambos conceptos, pues consideran la imagen como la simple manipulación de la realidad y, por tanto, sugieren no gestionar la Imagen Corporativa, sino concentrarse en la Reputación; aquellos que suponen que la reputación opera como parte de la Imagen de una organización; y finalmente, los que asumen la visión más aceptada de la relación entre Imagen y Reputación, y le reconocen las características, que Gotsi y Wilson (2001) detallan:

- La reputación es un concepto dinámico.
- Su construcción y gestión toma tiempo.
- Hay una relación bilateral entre la Reputación y la Imagen. La reputación es ampliamente dependiente de las imágenes que diariamente se forman los públicos de una organización, basándose en la conducta de la empresa, su comunicación y su simbolismo, mientras que la Reputación Corporativa puede influir en esas imágenes que diariamente los públicos se forman de una empresa.
- La reputación cristaliza la jerarquía de una organización dentro de su entorno.

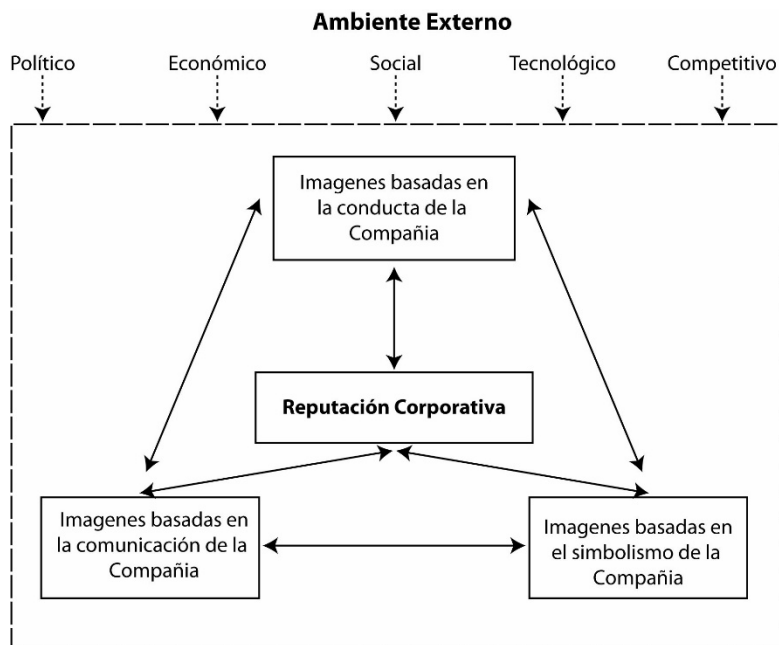
- Diferentes públicos podrían tener diferentes reputaciones de la misma compañía, según su propio trasfondo económico, social o personal.

Con estos aspectos concluyen una definición para Reputación Corporativa:

“Es la evaluación general de los stakeholders respecto de una compañía a través del tiempo. Esta evaluación está basada en su experiencia directa con la empresa, cualquier otra forma de comunicación o simbolismo que provea información sobre las acciones de la empresa y/o sobre la comparación con acciones de otros competidores líderes” (Gotsi y Wilson, 2001, p. 29)

Finalmente, en la figura 9 se presenta la relación entre la Reputación Corporativa que mantiene la empresa y cada uno de sus públicos; y las imágenes que diariamente proyecta.

Figura 9: Definiendo Reputación Corporativa



Fuente: “Corporate reputation: Seeking a definition” (Gotsi y Wilson, 2001, p. 29)

Más recientemente, Walker (2010) condujo un análisis de las principales publicaciones relacionadas con la Reputación Corporativa, y luego de aplicar procesos de filtro basados en el número de citas por año de cada publicación y el tratamiento específico del tema, consiguió una muestra final de 52 publicaciones altamente citadas. Las publicaciones fueron extraídas principalmente de Web of Science y Google Scholar, pues ambas proveen un contador de citas.

Una de las principales conclusiones a las que llega el autor, es que la mayor parte de las definiciones efectivamente provistas en los artículos analizados, están basadas en aquella que propusiera Fombrun: *“A perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals”* (Fombrun, 1996, p. 72).

En esta definición, apunta Walker (2010), aparecen 3 aspectos destacados de la visión de Fombrun respecto a la Reputación: 1) La reputación se basa en percepciones, 2) Es una percepción colectiva de los stakeholders y, 3) La reputación es comparativa. Además de estos aspectos, la revisión de la literatura le permitió extraer dos atributos más que fueron comúnmente asignados a la reputación: 4) Puede ser positiva o negativa y, 5) es estable y duradera.

El primer aspecto: La reputación basada en percepciones, nos recuerda lo que antes describíamos, la construcción de la reputación no está bajo el total control de la empresa, por cuanto las percepciones en la mente de los públicos podrán formarse por diversos estímulos e informaciones, no solamente aquellas que son emitidas por la organización.

Junto con lo anterior, la reputación como percepción conduce a otra característica relevante: el hecho de considerarla una acumulación de la percepción colectiva, le asigna un carácter de constructo social, y por tanto podría comportarse al margen de la realidad. Dicho de otro modo, la Reputación de una empresa, no necesariamente representará su realidad. Ya lo decía Fombrun, *“Not all of the information conveyed is accurate”* (Fombrun, 1996, p. 70).

La segunda característica, presenta uno de los problemas o contradicciones en las definiciones basadas en Fombrun, lo habíamos mencionado también antes. La lógica colectiva de la Reputación presenta un problema cuando intentamos asimilar el hecho que ésta tiene un carácter particular, tanto en relación a los asuntos que trate la organización, como entre sus distintos tipos de públicos.

Por ejemplo, una universidad podrá tener una muy buena reputación en términos de sus instalaciones de investigación, y será ampliamente reconocida y valorada por aquellos stakeholders que estén vinculados con los procesos de investigación. Sin embargo, al mismo tiempo la misma universidad podría tener una mala reputación en relación al tratamiento de sus trabajadores, o a sus políticas de admisión de estudiantes o incluso en relación a sus tasas

escolares. Walker (2010) cita el caso de la norteamericana Walmart, con una excelente reputación por su rentabilidad (para sus accionistas), pero una muy mala reputación en relación a trato a sus trabajadores (Carter, 2006).

Esta contradicción, nos lleva a las preguntas respecto a la reputación que se repiten en múltiples trabajos académicos que buscan definirla: ¿Reputación de qué y según quién? (Gotsi y Wilson, 2001; Lewellyn, 2002; Walker, 2010). En este sentido, no resultaría correcto simplemente sumar las percepciones de distintos públicos en distintos asuntos para conseguir esta percepción colectiva. Sin embargo, podría ayudar a salir del conflicto, considerar que la Reputación sí corresponde a un grupo percepciones de variados públicos, pero en un mismo asunto.

De este modo, desde la perspectiva de Walker (2010) y sobre los conceptos de Fombrun (1996), podríamos decir que la Reputación será la percepción colectiva de los públicos sobre las conductas de la empresa en un asunto determinado. En palabras de Walker *“That is, a corporation can have only one aggregate reputation for profitability, one for environmental responsibility, and so on”* (Walker, 2010, p. 370).

Una tercera característica identificada por Walker dice relación con la naturaleza comparativa de la Reputación, según Fombrun, la reputación funciona en comparación con otras de sus competidores líderes. Sin embargo, Walker, citando a Wartick (2002) sugiere que esa comparación pudiera ser también de carácter longitudinal con la reputación pasada de una empresa, o contra un promedio de la industria.

El autor puntualiza que no parece haber conflicto en el cuarto punto, referido al carácter positivo o negativo de la reputación. En la mayoría de las definiciones analizadas, este aspecto parece tener presencia y, por tanto, no parece haber dudas sobre esta característica de la Reputación.

Finalmente, en aquello relativo a la naturaleza estable y duradera de la reputación, nuevamente parece haber consenso en las definiciones estudiadas, y parece tener sentido incluir esta característica en una definición final o compilatoria.

Este factor contribuye a facilitar la diferenciación con el concepto de Imagen Corporativa. Aun así, existen ejemplos respecto de los cambios súbitos sufridos en la reputación de algunas compañías. Sin embargo, se puede confirmar que la Reputación goza de cierta estabilidad.

Para completar esta sección, nos gustaría reproducir aquellas definiciones de Reputación Corporativa que fueron analizadas en la muestra del estudio de Walker y sus correspondientes fuentes, en ellas se pueden observar el detalle de las discusiones, que hemos presentado previamente, respecto de una definición clara para este fenómeno, (Ver Tabla 9).

Tabla 9: Definiciones de Reputación más ampliamente citadas desde 1997.

Referencia	Definición
(Weigelt y Camerer, 1988, p. 443)	"A set of attributes ascribed to a firm, inferred from the firm's past actions"
(Fombrun y Shanley, 1990, p. 234)	"The outcome of a competitive process in which firms signal their key characteristics to constituents to maximize their social status"
(Fombrun, 1996, p. 72)	"A perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals"
(Fombrun y van Riel, 1997, p. 10)	"A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environment"
(Cable y Graham, 2000, p. 929)	"A public's affective evaluation of a firm's name relative to other firms"
(Deephouse, 2000, p. 1093)	"The evaluation of a firm by its stakeholders in terms of their affect, esteem, and knowledge"
(Dennis B. Bromley, 2001, p. 316)	"(...) a distribution of opinions (the overt expressions of a collective image) about a person or other entity, in a stakeholder or interest group"
(Mahon, 2002, p. 316)	Uses Webster's (1983) definition: "a reckoning, an estimation, from the Latin <i>Reputatus</i> – to reckon, to count over. The estimation in which a person, thing, or action is held by others ... whether favorable or unfavorable"
(Whetten y Mackey, 2002, p. 401)	"Organizational reputation is a particular type of feedback, received by an organization from its stakeholders, concerning the credibility of the organization's identity claims".
(Violina P. Rindova et al., 2005, p. 1033)	"Stakeholders' perceptions about an organization's ability to create value relative to competitors"
(Rhee y Haunschild, 2006, p. 102)	"The consumer's subjective evaluation of the perceived quality of the producer"
(Carter, 2006, p. 1145)	"A set of key characteristics attributed to a firm by various stakeholders"
(M.L. Barnett, Jermier, y Lafferty, 2006, p. 34)	"Observer's collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporate over time"

Fuente: (Walker, 2010, p. 361)

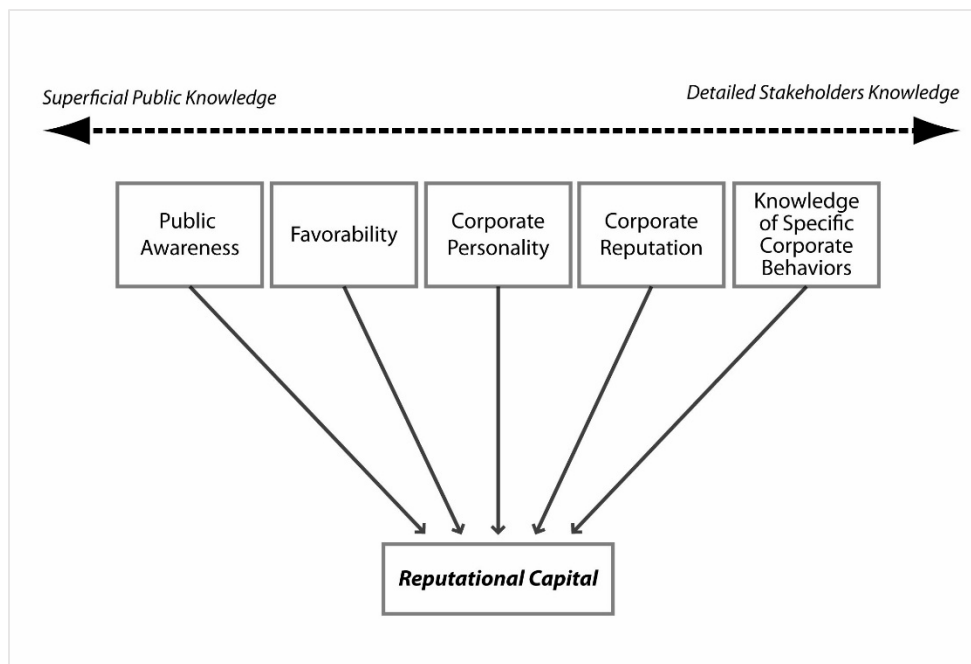
Con estas conceptualizaciones, y en la búsqueda del acercamiento a la comunicación corporativa como factor esencial en la transmisión del valor, y asumiendo su carácter holístico, quisiéramos ir más allá en la delimitación teórica del concepto de reputación utilizando el concepto de **Capital Reputacional**, que amplía su rango de cobertura, agregando otros factores relativos a la percepción o la opinión de los stakeholders respecto de diversos aspectos de la organización y sus relaciones de valor, más bien, otros factores que completan esa percepción para transformarla en un verdadero capital.

Siguiendo las ideas de Dowling (2006), cuando existe una buena relación entre los valores de los públicos y la imagen corporativa, la buena reputación de una organización se podría convertir en una “súper marca”, que permitirá altos niveles de respaldo, confianza y compromiso entre los stakeholders. Con lo anterior, el Capital Reputacional, se entiende en una medida general y con un enfoque de gestión, como la suma de todos los aspectos de las relaciones corporativas, es decir, todas aquellas informaciones que los públicos poseen de la organización (T. J. Brown y Dacin, 1997).

Esta concepción de la reputación de la organización, asociada en sí misma a una fuente de valor, se resume en la valoración que los stakeholders tienen hacia la organización, en función del nivel de información que poseen de ella, en diversos ámbitos y con distintos grados de profundidad.

En un análisis publicado por Suh y Amine (2007), se presenta un modelo para determinar la forma en que se configura este capital reputacional, y el modo en que la profundidad de conocimientos e información que los públicos poseen de la organización, va aumentando o aportando a este capital reputacional, la figura 10 presenta un esquema que describe estos factores:

Figura 10: A Managerial Framework Depicting Components of Reputational Capital



Fuente: Defining and Managing Reputational Capital in Global Markets (Suh y Amine, 2007)

Como vemos en la figura 10, el Capital Reputacional puede entenderse desde la profundidad del conocimiento que los stakeholders tienen de la organización, y puede fluctuar desde un conocimiento superficial y genérico, hasta uno más profundo y complejo de las conductas de la empresa. Este conocimiento configurará un capital de reputación para la organización, partiendo desde la simple notoriedad de la misma, avanzando en el reconocimiento de aspectos como la vinculación emocional generada por predisposiciones favorables producto de la percepción de algunos comportamientos corporativos; luego, la percepción de una personalidad o referencia asociada a la organización, sea esta por esfuerzos de Branding o la conducta de sus directivos.

Derivada de un conocimiento más profundo aun, continua la Reputación Corporativa, que hemos descrito ampliamente en este mismo apartado y, finalmente, el conocimiento específico de conductas de la organización, referido específicamente a la conducta de ésta en situaciones de crisis o al tratamiento de aquellas crisis con especial impacto en la opinión pública y, en consecuencia, en la percepción de sus públicos.

Siguiendo esta conceptualización y aplicando los principios generales de la formación de la reputación que indican que la reputación corporativa se construye en virtud de la percepción que los stakeholders poseen en relación a la conducta de una organización, adquirida a través

de la experiencia directa o mediada; y a través de la información recibida mediante una variedad de canales de comunicación y símbolos (Bromley, 2000; Fombrun y Shanley, 1990; Gotsi y Wilson, 2001), procuraremos determinar entonces, la gravitación que la comunicación tiene en la dinámica de construcción de la reputación.

Desde otra mirada, Ordeix-Rigo y Duarte (2009), introducen el concepto de “licencia para operar” heredado de las ideas de la Diplomacia Pública. Para los autores las compañías transnacionales llevan largo tiempo usando estrategias para conseguir ser ampliamente aceptadas en el extranjero (2009, p. 555).

Los autores citan una definición propuesta por el Centro de Diplomacia Pública de la University of Southern California, que argumenta que: *“Public diplomacy deals with the influence of public attitudes on the formation and execution of foreign policies”* (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009, p. 550). Desde esta perspectiva, la Diplomacia Pública actuará, básicamente, buscando difundir las políticas de impacto internacional en otros países, con el fin de conseguir la “licencia para operar”, o dicho de otro modo, la aceptación de estas políticas internacionales, por parte de los stakeholders en países involucrados.

Sin embargo, en su análisis los autores plantean una problemática con la visión de una sola vía en la aplicación de los procesos de Diplomacia Pública, afirman que un acercamiento a la idea de “comunicarle a” más que “comunicarse con” podría estar necesitando un cambio. Argumentan que en un escenario moderno de internacionalización, aparece oportuno una visión de la comunicación en una doble vía.

Esta idea de la simple comunicación de las políticas públicas para conseguir familiaridad y apreciación por parte de los stakeholders, puede hacer relucir el clásico problema de la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En esta lógica, los autores argumentan:

“(...) we believe that public diplomacy should be aimed at reducing the difference between reality and expression—this is the key to acceptance and implies a truthful action.” (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009, p. 553)

En este marco, en que parece necesario asegurar la coherencia entre lo que se comunica por parte de los Gobiernos, y su conducta real, aparece entonces el valor que los autores asignan a la comunicación en dos vías, que permita la participación de los stakeholders, incluso en la

elaboración o concepción de estas políticas internacionales, diferenciando el objetivo clásico de buscar soporte público de las políticas internacionales, y lo que ellos consideran debiera ser el verdadero objetivo: conseguir “el soporte o apoyo de los públicos”.

Con estas ideas de fondo, los autores proponen, el concepto de Diplomacia Corporativa, considerando las características de las empresas modernas que han variado sus características y misiones. Hoy las empresas estarán buscando, además del clásico objetivo comercial de generar beneficios económicos, la “licencia para operar”. Esta licencia para operar provendrá de la capacidad que tengan de satisfacer las expectativas de los stakeholders, y esto las obligará a involucrarse en otras dimensiones de la realidad social de los países en los que operan, y agregará, por tanto, el desafío de vincularse con procesos que no tienen que ver con sus procesos productivos o su capacidad de generar valor a través de productos y servicios, sino con su capacidad para colaborar, por ejemplo, en el desarrollo de las comunidades locales.

Desde esta perspectiva, las instituciones que estén operando en escenarios internacionales, no solo necesitarán de un correcto Branding o una Reputación positiva, sino que además, deberán involucrarse en procesos usualmente asignados a los Gobiernos locales. El compromiso con este tipo de actividades de desarrollo contribuirá a la consecución de esta legitimidad o “licencia para operar”.

En el caso particular de las Universidades, este puede ser un paso fundamental para la involucración con las comunidades en las que sus potenciales estudiantes se encuentran, y de hecho, el establecimiento de fundaciones, los programas de becas, las ayudas económicas para la movilidad, son una manifestación de esta Diplomacia Corporativa, que deberá ser vista como una forma en que las universidades consigan un correcto engagement con sus públicos de interés, en los países en los que están operando.

Finalmente, nos parece que este tipo de actividad, podrá tener un impacto significativo en los esfuerzos de internacionalización de universidades que optan por la inversión directa en los países de destino, es decir, la construcción de campus y la apertura local de escuelas socias con el respaldo de la marca internacional de la universidad.

2.2.4. La Comunicación Corporativa en la construcción de la Reputación.

La Comunicación Corporativa es el conjunto de actividades involucradas en la gestión y coordinación de todas las comunicaciones, internas y externas, que apuntan a la creación de predisposiciones favorables con los stakeholders de los cuales depende la organización.

La Comunicación Corporativa consistirá, entonces, en la diseminación de información, tanto en una perspectiva holística, como en una específica, con el objetivo común de conseguir la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos (van Riel y Fombrun, 2007).

Asimismo, la Comunicación Estratégica se entiende como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político, en una relación armoniosa y positiva, desde el punto de vista de sus intereses y objetivos, y en el caso de las organizaciones sujetas a regímenes de competencia, este objetivo será directamente conseguir ventajas competitivas (Tironi y Cavallo, 2004).

Siguiendo esta idea, la comunicación corporativa ayuda a crear una imagen llamativa y diferenciadora en los stakeholders, construye una fuerte Marca Corporativa y desarrolla el Capital Reputacional.

Si recordamos los fundamentos de la Reputación Corporativa y el Capital Reputacional, descritos en los apartados anteriores, tendremos en cuenta que, básicamente, este capital de competitividad se logrará en la medida en que los stakeholders tengan la posibilidad de percibir información, ya sea desde la organización o de fuentes no controladas por ésta, que les permita la construcción mental de una idea basada en la conducta de la empresa. Pero además, podrán desarrollar una percepción de la reputación a través de la experiencia, directa o mediada, con esas conductas.

Con todo esto, y retomando la forma en que se han transformado los mercados educacionales producto de la Globalización y la Mercadización, podremos establecer el link que comprueba, al menos teóricamente, la necesidad de las IES de desarrollar esfuerzos que permitan la transmisión de sus valores fundamentales, de su conducta y de su oferta académica. Esta ligazón, parece tener la misma fuerza, o mayor, cuando se trata de buscar una ventaja competitiva en entornos globales, que ya hemos descrito, con múltiples competidores y apuntando a mercados esencialmente distintos, complejos y multiculturales.

Junto con lo anterior, y recordando el aporte que la comunicación corporativa o estratégica representa en la cohesión del público interno, y asociando esta concepción con la idea de la internacionalización como proceso de cambio profundo e inherente a la filosofía y las funciones sustantivas de las IES; estableceremos el aporte de la comunicación en la consolidación de los procesos de internacionalización y la construcción de la reputación en estos ámbitos.

El escenario competitivo impuesto a las IES por los fenómenos descritos al principio: la Mercadización y la Internacionalización de los sistemas educativos, y la Globalización y el Libre Mercado, definen la necesidad de concebir, a propósito del cambio de la era industrial a la de los servicios, que la misión fundamental dentro de la empresa será diseñar, organizar, concebir y gestionar la comunicación en su diversidad de objetivos y de técnicas y a través de programas específicos (Costa, 2005).

Así las IES podrán, no solo, transmitir su propuesta de valor a los estudiantes internacionales, sino también, conseguir el apoyo de socios estratégicos fuera de las fronteras del país de origen; asegurar fondos para el desarrollo de investigación conjunta; establecer procesos de reconocimiento y validación de créditos; diseñar y entregar programas educativos de carácter internacional a sus actuales estudiantes y, finalmente; asegurar el compromiso y participación de los públicos internos en los procesos de cambio, para cristalizar la adopción de la dimensión internacional de la educación superior.

2.3. RELACIONES PÚBLICAS INTERNACIONALES.

Hasta hoy existen dificultades para comprender las Relaciones Públicas internacionales en su correcta dimensión, es común que se piense que las Relaciones Públicas Internacionales se desarrollan del mismo modo que las domésticas (Wakefield, 2007). Sin embargo el, aún reducido, trabajo científico ha demostrado que podrían existir notables diferencias.

Wilcox et al. (2007), definieron Relaciones Públicas Internacionales como:

“El esfuerzo planeado y organizado de una empresa, organización o gobierno, para establecer relaciones de mutuo beneficio con públicos de otras naciones” (Wilcox, Cameron, Ault y Agee 2007, p. 516)

Lo propio hacen más recientemente, Sriramesh, Buxaderas i Rierola y Verèie, (2013) definiendo relaciones públicas como:

“(…) la comunicación estratégica que diferentes tipos de organizaciones utilizan para establecer y mantener relaciones simbióticas con los públicos relevantes, muchos de los cuales son cada vez más culturalmente diversos”

Como podemos ver, tanto las propuestas de Wilcox et al. (2007), como la definición más reciente de Sriramesh et al. (2013) podrían usarse como definiciones de Comunicación Integral o de Comunicación Estratégica. De hecho, existe, como hemos visto anteriormente, una suerte de discusión respecto a la correcta definición de relaciones públicas y su diferencia con el concepto de comunicación estratégica e integral. Sin embargo, para efectos de esta Tesis, nos referiremos a uno u otro indistintamente, haciendo referencia precisamente a lo señalado en las definiciones que presentamos antes, el esfuerzo para establecer relaciones de mutuo beneficio entre la organización y, esta vez, sus stakeholders en una dimensión internacional.

Las definiciones de Wilcox et al. (2017) y Sriramesh et al. (2013) presentan, a nuestro juicio, el aspecto esencial que hace la diferencia entre la práctica internacional y la práctica doméstica de las relaciones públicas: el trabajo con públicos de otras naciones y culturalmente diversos. Públicos internacionales, suponen la necesidad de una gestión distinta de la comunicación con ellos, pues se caracterizan, justamente, por poseer diferentes valores y operar en entornos políticos, sociales y económicos diferentes (Sriramesh y Vercic, 2003).

Es posible establecer que la literatura respecto a la práctica de las Relaciones Públicas Internacionales es aún limitada. Una revisión de las publicaciones disponibles entre 2006 y 2011, en 12 revistas de corriente principal (Jain, De Moya, y Molleda, 2014), condujo al análisis de 200 artículos relacionados con la materia, y concluyó que la mayor parte de los trabajos observan la práctica de las Relaciones Públicas Internacionales desde una perspectiva de país o nación, y solo un 18% lo hace en una lógica entre países o verdaderamente internacional, es decir, asumiendo la diferencia de los públicos y su multiculturalidad.

En este sentido Wakefield (2007) citando el trabajo de Culbertson y Chen (1996) describe dos tipos de investigación que se han consolidado como las líneas fundacionales en la actual construcción teórica de las Relaciones Públicas Internacionales, una que se puede denominar como *investigación comparativa en Relaciones Públicas (Internacionales)*²⁴ y otra que podría definirse como *investigación de Relaciones Públicas Internacionales*.

En el primer tipo, se analiza la práctica de las Relaciones Públicas Internacionales país a país; procurando identificar diferencias y similitudes de la práctica en diferentes entornos sociales, políticos y culturales; la idea es identificar problemáticas comunes, en los distintos países, que puedan establecer un conjunto de situaciones o desafíos universales, que amenacen de manera común a los países y buscar, así, principios genéricos aplicables globalmente.

El segundo tipo, en cambio, analiza el comportamiento de la disciplina teniendo en cuenta las características específicas de cada nación, extrayendo conclusiones en el contexto particular de cada realidad, y por tanto proveyendo conclusiones específicas y adaptadas a esa realidad.

Estas conclusiones, reafirman lo señalado por otros académicos (Botan, 1992; García, 2010; Wakefield, 2007) respecto de lo que podría resumirse en dos aproximaciones para la práctica las Relaciones Públicas Internacionales.

- 1) **La práctica estandarizada:** que entiende el ejercicio de las Relaciones Públicas Internacionales desde una perspectiva etnocéntrica, es decir, asumiendo que los países de destino comparten características culturales similares - como efecto de la Globalización (Levitt, 1983) - y por tanto, esperando que las acciones tengan los mismos efectos al ser aplicadas en cualquier país que comparta esta similitud cultural.

²⁴ La adición es nuestra.

- 2) **La práctica adaptada:** esta segunda aproximación, plantea el ejercicio de las Relaciones Públicas Internacionales ajustadas a la realidad del país donde se practican, y, por tanto, podrían diferir en su efectividad respecto de otros países. Requieren entonces, de un esfuerzo particular y enfocado exclusivamente en los públicos y el entorno del país en el que se pretende obtener los resultados.

García (2010), apunta que es poco probable que un profesional tenga el conocimiento y la experiencia para gestionar la comunicación con diferentes públicos en diferentes países, debido a las potenciales miles de diferencias culturales en cada uno, de modo que, sería más oportuno que los responsables de la comunicación internacional fueran capaces de gestionar equipos de trabajo, encontrar colaboradores en cada país y liderar efectivamente la implementación de las acciones de comunicación. Concentrándose, más bien, en el diseño de criterios para la evaluación, que sean adecuados a cada escenario particular.

Este último punto, según García (2010), conduce a la necesidad de Integrar las prácticas de Negocios en las Relaciones Públicas Internacionales. Dado que, seguramente, la implementación de acciones deberá ser entregada a equipos ubicados en cada país, el responsable de la comunicación internacional deberá manejar las mismas habilidades que cualquier otra persona vinculada con los negocios en un ámbito internacional. Esto es: la habilidad para el reclutamiento de profesionales adecuados para el logro de los objetivos; para la clara definición de esos objetivos y; ciertamente, para la gestión de recursos y presupuestos destinados a la implementación de las acciones.

Por otro lado, Castillo (2009, p. 214) señala que los especialistas en Relaciones Públicas internacionales deberán contar con amplia experiencia en metodología y técnicas de Relaciones Públicas y con conocimientos profundos del contexto internacional. Plantea además, que la práctica de las Relaciones Públicas en contextos internacionales, deberá seguir algunas pautas de actuación general, entre las que destacamos:

“Planificación según las características propias del país en el que se vaya a participar, empleo de expertos en comunicación internacional y expertos en comunicación del propio país receptor, obtención del apoyo de personalidades y líderes de opinión autóctonos, acomodación de las acciones a la cultura, pensamiento, estructura financiera o económica, estructura política, etc. de cada país. (...)” (Castillo Esparcia, 2009, p. 213)

Castillo (2009) entonces, a diferencia de García (2010), asume la necesidad de profundizar una práctica que podríamos llamar *mixta*, al afirmar que los responsables de comunicación deben tener aptitudes que les permitan tanto una práctica adaptada de la comunicación internacional, como una estandarizada. Esta posición cobra mayor sentido, cuando consideramos que a mayor estandarización de las estrategias, menor será su adaptación y viceversa (Cavusgil, Zou, y Naidu, 1993), de modo que la práctica de la comunicación internacional estará oscilando entre uno y otro extremo de una misma línea. Habrán, entonces, estrategias más o menos adaptadas, o más o menos estandarizadas, pero, seguramente, nunca en un solo extremo.

Describimos aquí, un escenario en el que la teoría de las Relaciones Públicas Internacionales y su profesionalización no han sido profundamente estudiados. Evidencias señalan que las organizaciones no han mejorado su capacidad para gestionar su comunicación internacional. De hecho, la proliferación de agencias externas que se han hecho cargo de esa función, evidencian la falta de capacidad que pudieran estar teniendo las organizaciones para llevar a término sus propios programas de comunicación internacional (Rudgard, 2003).

Considerando que la profesionalización ocurre cuando hay suficiente conocimiento especializado en un área, identificando quien está capacitado para proveer un servicio (Yang y Taylor, 2014), parece necesario profundizar en la determinación de las conductas de las organizaciones que, enfrentadas a estos temas, están ejecutando programas de Relaciones Públicas Internacionales y construyendo relaciones con públicos más allá de sus fronteras; para contribuir a conformar así, un acervo teórico que describa con claridad las habilidades requeridas para la práctica profesional de las Relaciones Públicas Internacionales, sus métodos y actividades más efectivas.

2.3.1. Relaciones Públicas y Globalización.

Para Sriramesh (2009), las Relaciones Públicas Internacionales, prácticamente, nacen del fenómeno de la Globalización. Aunque sabemos que el fenómeno de transculturización es muy anterior al siglo XX, la Globalización que conocemos, podría entenderse como resultado de la reconstrucción de Europa luego de la Segunda Guerra Mundial, las creación de las Naciones Unidas, y otros procesos socio-políticos, que determinaron la aparición de un

escenario multicultural, en el que las organizaciones debían desenvolverse y con el que los países debían interactuar.

Según Sriramesh (2009), la última década del Siglo XX fue la que impulsó definitivamente la Globalización a una escala diferente, superior y planetaria. Ese impulso se produjo, para el autor, por tres factores concretos:

1.- La eliminación de las barreras para el intercambio comercial entre las naciones.

Los países y empresas comenzaron a comerciar directamente con otros países, o grupos de países conocido como bloques económicos. Ese intercambio comercial se consolidó con la creación de WTO (Organización Mundial del Comercio). En este contexto, uno de los principales efectos de este fenómeno, es el que anuncia Sriramesh:

“One of the primary effects of such galvanization of economic and trade forces has been the exponential increase in the cultural diversity of organizational relevant publics such as consumers, employees, activists, members of the media, etc.” (Sriramesh, 2009, p. 2)

En pasajes anteriores ya habíamos mencionado la relación entre la multiculturalidad y el aumento del comercio, efectivamente, las evidencias señalan que la proliferación de las relaciones comerciales entre países, han conducido a un escenario en el que la multiculturalidad es una característica ineludible del set de públicos de interés para una organización.

2.- El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación

Usualmente mencionado como uno de los factores que contribuyen a la Globalización y, como su efecto, a la internacionalización de las organizaciones, el rápido desarrollo de las tecnologías de la información ha conseguido que se derriben, también, barreras, pero esta vez, las de la distancia.

La interconexión, a bajo costo y en tiempo real, ciertamente permite el acercamiento entre partes que intercambian, pero además, facilita el acceso a información y productos de otras naciones, de modo que sumado a los acuerdos de libre comercio del punto anterior, este amplio acceso a la información gracias a las TICs, posiciona a las organizaciones en un nuevo escenario competitivo, uno con nuevos competidores y clientes que demandan productos desde todas las latitudes. En esta línea, el autor concluye:

“Communication technology has not only created demands for goods and services globally but has also made delivery of these goods and services easier and cheaper. All of this activity has brought upon the need for communication and the need for global public relations.”
(Sriramesh, 2009, p. 2)

3.- La humanidad necesita agruparse para enfrentar los grandes problemas de la modernidad.

Es notorio el número de países que están de acuerdo en que la única alternativa de enfrentar problemas de carácter global, como la contaminación, el terrorismo, el hambre y la pobreza derivada de la sobrepoblación, la carrera nuclear, etc. se basa un aumento sostenido de la interacción y comunicación entre países y organizaciones que trabajan en este tipo de problemas.

Esta Globalización, como fenómeno cultural, está marcada por un complejo proceso de difusión de ideas, información, capital y personas a través de las fronteras de las naciones (Held, McGrew, Goldbatt, y Perraton, 2000) y, ha supuesto la desaparición del tiempo y el espacio como dimensiones materiales en la vida social, y obliga, a la práctica de Relaciones Públicas, a desarrollar procesos de comunicación con grupos de stakeholders que no están ya limitados por posiciones temporales o espaciales claramente definidas (Harvey, 2000).

Pal y Dutta (2008) desarrollan un análisis de la práctica de las Relaciones Públicas en el marco de las teorías de la Globalización y describen tres fenómenos asociados a la Relaciones Públicas en este contexto: las tensiones entre lo local y lo global en los procesos comunicativos (Giddens, 2000); la comprensión del tiempo-espacio mediante un continuo desarrollo de las nuevas tecnologías (Harvey, 2000) y; los flujos de personas, medios de comunicación, tecnologías, finanzas e ideas en el panorama mundial.

Lo local y lo global.

Para Giddens (2000), lo local y lo global están íntimamente relacionados. Lo local se articula en el ámbito de lo global, y a su vez, lo global está presente en los enunciados discursivos a nivel local. Por ejemplo, desde la perspectiva universitaria, las decisiones tomadas por una pequeña universidad, en un país de Sudamérica por ejemplo, estarán directamente influidas por los fenómenos y políticas educativas que se desarrollan a nivel global. En este sentido, el reciente acuerdo multilateral “Alianza del Pacífico” suscrito entre México, Perú, Colombia y Chile, que incluye entre sus políticas de integración la promoción de la movilidad de

estudiantes y profesores mediante la oferta de becas y ayudas económicas; podría hacer que las instituciones busquen re-orientar parte sus flujos de estudiantes y académicos hacia estos países. Así, una decisión de carácter internacional o global, determina el cambio en la toma de decisiones a nivel local. Giddens (2000, p. 92), agrega: *“local happenings in the present era are shaped by events occurring many miles away and vice versa”*.

La tensión entre lo local y lo global, ha generado, también, un cuestionamiento esencial sobre las Relaciones Públicas orientadas a los intereses de las organizaciones más poderosas, cuestionamientos que abren la puerta para un ejercicio que se aleja de la clásica noción de las Relaciones Públicas como disciplina de gestión corporativa y las acerca más a fenómenos influenciados por procesos locales como, por ejemplo, el activismo o el empoderamiento de las comunidades.

La lógica corporativista supone, como apuntan Dozier and Ehling (2008):

“Once a public relations practitioner identifies the strategic publics for which communication programs are necessary, he or she should practice public relations by objectives to maximize the success of those programs and their contribution to the long-term effectiveness of the organization”. (Dozier y Ehling, 2008, p. 159).

Y por tanto se sugiere una línea de acciones de Relaciones Públicas que estarán centradas particularmente en la visión de gestión, es decir, en el beneficio de la compañía en largo plazo. Esta visión, que podríamos definir de “business”, asume que hay un conjunto de estrategias comunicacionales que operarán con éxito en la búsqueda de los beneficios y, según afirman Pal y Dutta (2008), dejan inmediatamente fuera del espectro de posibles opciones, aquellas que apuntan a otros objetivos distintos, o más locales, como la justicia social, la igualdad o el empoderamiento de las comunidades.

Según estas ideas, la visión monolítica de las Relaciones Públicas vinculada con la gestión, ha sido puesta en tela de juicio, en la medida en que han crecido los grupos de activistas, tanto local como globalmente, aprovechando el rol de los nuevos medios en la creación de comunidades para aumentar su presencia global.

Además, la visión de “Business” se ve cuestionada por el creciente número de académicos que han comenzado a estudiar las estrategias de creación de relaciones que estos grupos activistas están usando.

Pal y Dutta, agregan:

“La movilización de temas locales a la arena global, desafía el discurso modernista de la gestión de las organizaciones, y sugiere puntos de entrada para la articulación de voces alternativas en asuntos clave, que comúnmente estaban en manos de los actores poderosos²⁵”, (Pal y Dutta, 2008, p. 163)

Por otro lado, esta dinámica de tensión entre lo global y lo local, ha tenido una repercusión directa y evidente en la caracterización de los públicos de la organización, *“Publics can no longer be defined within the realm of nation-states, as the very notion of nation-states has come under scrutiny in the global landscape”, Chatterjee (1986) citado en (Pal y Dutta, 2008, p. 163).*

Se ha cuestionado la tradicional concepción de los públicos situados geográficamente y contenidos por unas fronteras que les otorgan un conjunto de características permanentes, así, una serie de ideas y conceptos, que trascienden las fronteras, están definiendo nuevas identidades globales.

Por último, la concepción de los conflictos y el “issues management”, quedan también bajo juicio cuando se considera la nueva dinámica en la relación de lo local versus lo global. Las fuentes de riesgo y conflicto ya no estarán circunscritas a un entorno local ni estarán vinculadas a fenómenos que se desarrollan localmente. En un escenario globalizado, las amenazas que se originan en un entorno global, impactan e impactarán directamente los intereses organizacionales y podrían amenazar la gestión de las instituciones desde una perspectiva local. Ciertamente, el modo en que las organizaciones desarrollen sus políticas para enfrentar estos asuntos, de esfera global, pero con impacto local, será determinante en su subsistencia. En este sentido, Pal y Dutta, agregan:

“How this risk is framed and how policy is constructed around this risk is critical to the allocation of valuable resources. For public relations practitioners, this has brought about the relevance of communicating with globally dispersed publics that are situated locally and yet connected globally through sets of issues that offer the substratum for their cohesiveness²⁶” (Pal y Dutta, 2008, p. 164).

²⁵ La traducción es nuestra.

²⁶ El acento es nuestro.

La comunicación, entonces, con públicos cada vez más dispersos y conectados globalmente, pero ubicados de modo local, en relación a temas y asuntos que les son interesantes y les cohesionan, se torna relevante para la práctica de las Relaciones Públicas en entornos globalizados.

Compresión del tiempo y el espacio.

Para Harvey (2000) esta característica de la Globalización, aparece como un factor de interrupción y desorientación de las prácticas regulares en el ámbito económico y político, así como aquellas de la vida cultural y social. Fenómenos como la producción acelerada, el outsourcing y la subcontratación, además de la mejora en los sistemas y técnicas de distribución, sumado a procesos mucho más rápidos de intercambio y consumo, *“han acentuado la volatilidad y han vuelto efímeros aspectos como la moda, las técnicas de producción, los procesos de trabajo, las ideas y las ideologías, los valores y las prácticas establecidas”* (Harvey, 2000, p. 83).

Este entorno de tiempo y espacio comprimido, implicará que más situaciones se sucedan en un determinado periodo de tiempo, cambiando profundamente la experiencia humana e insertando un factor de temporalidad en el sistema público de valores. Así, el escenario en el que se desenvuelven las estrategias y tácticas de Relaciones Públicas se manifiesta como un complejo campo de interacción de identidades, comunicaciones mediadas, flujos de tecnología y flujos económicos y de ideas. En este escenario el poder recae, concretamente, en estas interacciones de múltiples stakeholders globales y locales.

La Globalización tiende a ser analizada como un proceso asociado a la diversidad, sin embargo, esta visión aporta homogeneidad a las públicos que operan en un entorno global, las características culturales que están determinando estos procesos de compresión, le son comunes a diferentes públicos a lo largo y ancho del planeta.

Las Relaciones Públicas deberán actuar, por tanto, en relación a estos factores comunes, procurando recoger la tensión que se produce entre lo tradicional y lo nuevo, entre el statu quo y el cambio que, según Harvey, desorienta a los públicos y por tanto los convierte en segmentos más críticos y complejos.

Flujos complejos en un entorno cultural global.

Para Appadurai (2001) existen 5 tipos de flujos culturales en los entornos globales, cada uno desafiando de manera específica la práctica de las Relaciones Públicas. Estos flujos son: *ethnoscapes, technoscapes, mediascapes, finanscapes e ideoscapes*.

Ethnoscapes: Referido al movimiento de personas en la lógica de la Diáspora, que analizamos antes con las ideas de Beine, tiene que ver con los factores que están influyendo en los procesos migratorios (Beine, Docquier, y Özden, 2011; Docquier y Rapoport, 2012). Para Appadurai este tipo de movimientos diaspóricos de las comunidades globales son fundamentales para la forma en que se entiende la comunicación de las organizaciones con estos segmentos globales.

Tehcnoscapes: La fluidez en la transmisión de mensajes y conocimiento a través de las fronteras de las naciones, gracias al desarrollo de la tecnología. Este flujo global de conocimiento, afecta significativamente el modo en que los públicos acceden y procesan la información referente a las organizaciones.

Hemos discutido antes la importancia de la efectiva reacción y disposición por parte de las instituciones a los requerimientos informacionales de los públicos, el uso de internet es hoy, sin duda, un medio de acceso rápido, expedito e ilimitado a la información, de modo que, una lenta respuesta, en situación de crisis por ejemplo, hará que las primeras impresiones de los públicos se construyan en base a informaciones, que seguro, otras fuentes habrán publicado mediante internet, y que habrán alcanzado a aquellos stakeholders que, repartidos en la diáspora, se podrían encontrar en los lugares más remotos del planeta.

Por otro lado, el casi irrestricto acceso a la información, y el uso de internet como motor de este flujo, determina que los stakeholders, geográficamente dispersos, puedan organizarse y pasar muy rápidamente de elaborar juicios e impresiones, a tomar acciones frente a la organización.

Finanscape: Estos flujos intervencionales, de carácter financiero, referidos particularmente al movimiento de capital monetario y “commodities” a través de las fronteras, describe el escenario en el que las Relaciones Públicas son más comúnmente vistas como parte de la “coalición dominante”, es decir, desde la perspectiva de gestión estratégica, o la búsqueda de los objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, el aumento de los flujos comerciales producto de la Globalización, ciertamente, redefine el escenario de acción de las RR.PP. en esta dimensión. Ya sea por la aparición de clientes, socios, consumidores, competidores, reguladores o todo tipo de público con un carácter cultural distinto, como por la aparición de gran cantidad de nuevos negocios y escenarios en los que se desarrolla la actividad comercial.

Sin embargo, Pal y Dutta (2008) abordan este análisis desde otra perspectiva, desde la perspectiva que contradice la visión exclusiva de las Relaciones Públicas al servicio de la coalición dominante. Desde este prisma, el intercambio económico que prolifera en el mundo globalizado, presenta también un nuevo escenario de conflicto, los procesos comerciales desencadenan conflictos con las comunidades locales, o con grupos de stakeholders que defienden los intereses de aquellos “menos poderosos” que reciben las consecuencias del libre mercado y los procesos comerciales.

Hemos visto que, a propósito del “*offshoring*”, el uso de los llamados “*swetshops*” o maquilas en Asia o México, han salpicado la reputación de compañías mundialmente conocidas, y han generado la movilización de grupos de públicos para la protección de los derechos de los trabajadores. Casos similares se han visto con la explotación de los bosques de palma, el uso de pesticidas, y otras consecuencias asociadas a la globalización de los negocios y los sistemas de producción. En resumen, la Globalización trae consigo grandes oportunidades para las organizaciones, pero también, nuevos conflictos, en donde el comportamiento ético y las conductas responsables se hacen cada vez más necesarias para la ansiada, legitimidad social de las empresas.

Mediascapes: Los medios mueven la información entre los países y las personas, y condicionan la construcción de la imagen de las organizaciones entre sus stakeholders, de modo que, para la práctica de las Relaciones Públicas, será relevante considerar la configuración de medios de carácter global, cadenas de noticias, medios publicitarios y agencias que poseen el control de las redes comunicacionales de las principales países y economías del planeta. Mantener pleno conocimiento de la infraestructura mediática que influye en los segmentos globales a los que se dirige la organización, es una consecuencia de la Globalización, en este caso, de los medios de comunicación.

En ese sentido, y en concordancia con el tenor de su trabajo, Pal y Dutta (2008), presentan también una posición crítica respecto de la Globalización de los medios, hacen notar que la existencia de los grandes conglomerados económicos de medios de comunicación estarían controlando aquello que se publica y aquello que no es de interés público en todo el planeta.

La “*Agenda Setting*” es controlada por estos conglomerados y por tanto, aquellos aspectos que se escapan a la concepción comercial de la comunicación, seguramente no estarán circulando por estos medios, de modo que las Relaciones Públicas deberán poner atención a los medios no tradicionales, aquellos que no están bajo el control de la grandes compañías, para monitorear las informaciones que allí de vierten acerca de la organización. Pero también para generar vinculación con aquellos segmentos que han perdido confianza en los medios tradicionales y han cambiado sus conductas de consumo de información, pasando a confiar, mayormente, en estos nuevos medios de comunicación independientes y en las plataformas sociales.

Un ejemplo claro de este flujo paralelo de información se da en el caso de la Multinacional Monsanto, la compañía agrupa un considerable flujo de publicaciones negativas en redes sociales y medios independientes, webs y blogs. Sin embargo, la cobertura en medios tradicionales de sus comportamientos negativos, es mínima. De hecho, su campaña de relaciones públicas para contrarrestar los impactos reputacionales de la red de comentarios negativos, se desarrolla, en gran medida, en internet y redes sociales (Peekhaus, 2010).

Ideoscapes: Finalmente la Globalización presenta también un escenario de conflicto para las ideologías, esencialmente políticas. Usualmente se dan entre las posiciones ideológicas de los Estados, en una relación global. Una posición de conflicto ideológico entre Estados, afectará la relación que se produzca entre las organizaciones de cada país y, por tanto, requerirá de una mirada distinta de la comunicación.

Desde la perspectiva crítica, para los autores, una ideología entrará en conflicto, simplemente cuando se salga de los marcos discursivos de las ideologías imperantes, en este caso, la Neoliberal. Esta dimensión vincula el tema ideológico con el modo en que las personas y organizaciones construyen sus procesos de comunicación en estos complejos entornos locales y globales de interacción.

Estas tres grandes dimensiones o características de la Globalización, la tensión entre lo global y lo local, la compresión del tiempo y el espacio y, los flujos económicos, sociales y culturales, vinculan directamente la Globalización y las Relaciones Públicas, insertan una nueva dimensión para la gestión de la comunicación en las organizaciones y demandan ampliar la mirada a la hora de construir estrategias de Relaciones Públicas en un entorno internacional.

Finalmente, como hemos comentado antes, estos fenómenos no están ajenos a las universidades, ya hemos descrito cómo la comunicación, y su gestión estratégica, se han insertado entre los aspectos centrales de las universidades. Hemos visto además cómo la Globalización ha orientado a las universidades a la internacionalización y ha dispuesto que sus funciones sustantivas tengan ahora una mirada hacia el mundo. Hemos analizado de qué modo las Relaciones Públicas se han volcado a una dimensión internacional y cómo la Globalización ha afectado la forma de planear y ejecutar acciones de comunicación en las organizaciones.

2.4. COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA.

La comunicación universitaria, se inicia junto con la necesidad de las universidades de reconocer el nuevo entorno en el que se insertan, entorno que promueve que las Instituciones de Educación Superior (IES) asuman la gestión de la comunicación entre sus funciones sustantivas. Primero, con los Gabinetes de Prensa para luego, con el tiempo, ir evolucionando hasta ocupar una posición en la dimensión estratégica, integrando las manifestaciones que se habían dado de manera dispersa e inherente al quehacer cotidiano, ahora en un solo núcleo estratégico y transversal a los objetivos centrales (Aguilera Moyano, Farias Batlle, y Baraybar Fernández, 2010).

Así mismo, la función internacional de las universidades o su relación con otras instituciones fuera de las fronteras, es también una característica que podría atribuírseles desde sus inicios. La propia asociación entre universidades, para la trasmisión y desarrollo del conocimiento, es evidencia de esto. Sin embargo, como hemos dicho, a partir de la mercadización de la educación superior, el escenario se ha transformado y las universidades han debido implementar estrategias que les permitan incrementar su reputación internacional.

Según Hernández-madrugal y Ramírez-flores (2013), y apoyándonos en lo revisado en el apartado dedicado a la Reputación Corporativa de este capítulo, podemos afirmar que la Reputación Universitaria sintetiza la calidad de la oferta educativa de una universidad. Como ya dijimos también, esta reputación facilita el acceso a mejores profesores (Wilkins et al., 2012), nuevos estudiantes (Delgado-Márquez et al., 2013) y contribuye a la creación de redes internacionales para alcanzar la misión fundamental de las IEs. Pero además, permitirá, a la Universidad, ganar competitividad, mayores recursos y sobrevivir en un entorno que la obliga a competir (Hou, Morse, y Shao, 2012; Williams y Van Dyke, 2008).

Las Relaciones Internacionales y particularmente la Internacionalización de la Educación Superior, han sido ampliamente estudiadas, ver (Altbach y Knight, 2006, 2007; Choudaha y Chang, 2012; Gacel-Avila, 2007; Gacel-Avila, 2011; Gacel-Avila, 2012; Horta, 2009; Knight, 2013a, 2013b; Ramírez, 2011). La lista de autores que profundizan en los detalles del proceso de internacionalización de las universidades es larga. Se han estudiado con detalle sus diferentes aplicaciones, riesgos y ventajas, su impacto en el proceso de formación; sus

beneficios, la forma de gestionarla, y un largo etcétera. Sin embargo, no podemos decir lo mismo respecto de la gestión de la comunicación internacional al interior de las universidades.

Prácticamente no existen referencias respecto a la forma de gestionar, en las universidades, la comunicación internacional. No obstante, evidentemente, las instituciones de Educación Superior están comunicándose con sus públicos internacionales, y por consiguiente, están gestionando esa comunicación.

Llevan, no poco, tiempo creando relaciones con instituciones fuera de sus fronteras; mas, la profesionalización de la gestión requiere de la formalización de conocimiento e información respecto de la práctica de la disciplina, y de ello, no parece haber abundante evidencia.

Ya hemos dicho que la Globalización y, con ella, el Modelo Neoliberal, han cambiado el escenario en el que operan las universidades, y han cambiado por cierto, los fenómenos asociados a estas instituciones. La Globalización ha aumentado los procesos de movilidad estudiantil y trabajadores, ha aumentado la presión sobre las universidades por mejorar su calidad, su investigación y su compromiso e involucración con la comunidad, todo esto, con objeto de ganar atractivo desde la mirada internacional (Steiner, Sundström, y Sammalisto, 2012), pero también de alcanzar, con su misión fundamental, espacios que solían ser predominantemente locales, y que hoy se perfilan internacionales.

Así como las universidades se han adaptado a la Globalización mediante sus procesos de internacionalización, lo han hecho también para permitir el ingreso de la comunicación en su núcleo estratégico, avanzando desde Gabinetes de Prensa, hasta la creación de los Departamentos de Comunicación, con un sentido abiertamente estratégico y transversal a los objetivos institucionales (Aguilera Moyano et al., 2010, p. 95).

La comunicación de las universidades en estos entornos internacionales ha sido abordada desde pocas miradas en la escasa investigación que la sostiene, una de ellas, y de las más comunes, es la mirada de la Comunicación de Marketing, aspecto que ha sido más generosamente estudiado desde la perspectiva de la orientación al Marketing como necesidad para la supervivencia. En el capítulo 1, hicimos un completo análisis de cómo se comportan las universidades orientadas al mercado, basándonos en la mirada de múltiples autores, ver (Casidy, 2014; Hemsley-Brown y Oplatka, 2010; Kohli et al., 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994, 2000; Voon, 2008).

Desde la perspectiva del Marketing entonces, y considerando la movilidad estudiantil, o el reclutamiento de estudiantes extranjeros, como una de las manifestaciones más recurrentes de la exportación de servicios educativos (Naidoo y Wu, 2011); Asaad, Melewar y Cohen (2015) plantean que la Reputación Internacional de las Universidades es uno de los factores determinantes en su estrategia de exportación, citando a Alessandri, Yang, y Kinsey, (2006) y Moizer, (1997), la definen como:

“University’s international reputation is the collective representations that the university’s multiple stakeholders in the international market, including the media, hold about the university over time” (Asaad et al., 2015, p. 138).

Como hemos visto también, en el Capítulo 1, se ha comprobado que la orientación al Marketing tendrá un impacto positivo en la reputación internacional de las universidades (Gainer y Padanyi, 2002). Organizaciones orientadas al Marketing se comunicarán e interactuarán en mayor medida con el mercado, esta interacción comunicativa, estimulará la comunicación boca oído (*word of mouth*) positiva y, desalentará la negativa. El reconocimiento y acercamiento a los estudiantes mediante altos niveles de información útil, detallada y comprensible, favorecerá la diseminación viral de contenidos y ayudará a conseguir una buena reputación (Asaad et al., 2015).

La relación, entonces, entre la Reputación Internacional Universitaria y la Orientación a las exportaciones, parece quedar de manifiesto cuando se considera que la presencia en mercados internacionales podría aumentar significativamente los requerimientos de información por parte de los stakeholders (Darling y Postnikoff, 1986). Para Weiss, Anderson y MacInnis (1999) la Reputación Internacional será el resultado de la comunicación de la organización con múltiples stakeholders en distintos mercados.

Citando a (Arpan, Raney, y Zivnuska, 2003), Assad et al. (2015) apuntan:

“Specifically, as a result of increased global competition, there is a need for increasingly market oriented universities to construct and communicate positive images of ‘prestige’ and ‘quality’ to key constituents”. (Asaad et al., 2015, p. 138).

En un contexto de exportación de servicios universitarios, la comunicación cobra un papel muy relevante, puesto que, como mencionamos antes, el proceso de selección de una universidad se produce en un contexto donde los clientes podrían poseer muy poca información respecto

de la universidad, y en ausencia de información confiable, la percepción de riesgo aumenta considerablemente. De ahí que, la disponibilidad de información valiosa y confiable reducirá el riesgo y favorecerá a las universidades en la toma de decisión por parte de los alumnos (Wæraas y Solbakk, 2009).

Aun desde la perspectiva mercadológica de la comunicación internacional universitaria, es posible acercarse a comprender el modo en que la comunicación funciona, a través del análisis de los conceptos de Imagen de Marca e Imagen de Marca Corporativa. En este campo, Alwi y Kitchen (2014), analizan la constitución de estos conceptos y sus conductores, y señalan que pueden ser definidos ambos de manera similar, basándose en dos ideas centrales: ambos son vistos como una actitud o juicio general acerca de la Marca; y ambos son determinados por atributos cognitivos y afectivos de la marca. Sin embargo, la gran diferencia entre ellos, es que el primero tiene un foco mayor en productos y consumidores y el segundo, en cambio, se focaliza en la organización como marca y en sus stakeholders, incluyendo a los clientes (Balmer y Gray, 2003).

Así, Alwi y Kitchen (2014), afirman que estos juicios generales de la marca corporativa, podrán estar contruidos de atributos tanto cognitivos como afectivos, y esos atributos provendrán de variadas fuentes: de la experiencia directa con la marca - que sabemos, en el caso de las Universidades operando en mercados internacionales, es usualmente limitada, básicamente por el factor distancia - ; por la exposición a estímulos de Marketing/publicidad; a través de la observación de terceros y, según los autores, el más importante cuando se habla de servicios; mediante las creencias normativas. Estas creencias normativas serán aquel conjunto de opiniones y juicios creados por terceros que tienen valor para la persona, como familiares, profesores, amigos, etc.

Chapleo (2010), en la búsqueda de aquellos factores que definen una marca universitaria exitosa, llevó a cabo una investigación de carácter cualitativo, mediante entrevistas a una muestra de universidades en el Reino Unido. Entre otras cosas, sus hallazgos demostraron que uno de los factores relevantes al considerar una marca exitosa fue la comunicación, particularmente la cobertura de prensa y las Relaciones Públicas.

“Public relations, and particularly press coverage, was an interesting factor. This Marketing communications tool seemed to be favoured by many institutions in the sample, especially in

“older” universities where there was reliance upon it as the key brand communication tool.”
(Chapleo, 2010, p. 179).

Algunas de las instituciones entrevistadas, declararon que el propósito esencial de estos esfuerzos de Relaciones Públicas y cobertura de prensa en la construcción de marca, tenían que ver con conseguir notoriedad. En este sentido, se determinó que las universidades que perseguían estos propósitos, solían invertir importantes recursos en comunicación ATL²⁷.

Por otro lado, de acuerdo al estudio de Chapleo (2010), una visión más amplia de la comunicación de Marketing y no solo aquella vinculada con la cobertura de prensa, permaneció sin mostrar un vínculo concreto con el éxito de la Marca, sino más bien exclusivamente relacionado con su notoriedad.

En la misma línea del Marketing, el artículo ampliamente citado de Ivy (2007), “A new higher education Marketing mix: the 7Ps for MBA marketing” propone para la clásica “P” de Promoción, lo siguiente:

“Promotion encompasses all the tools that universities can use to provide the market with information on its offerings: advertising, publicity, public relations and sales promotional efforts. When one considers the wide variety of publics with which a university needs to communicate, the use of just the prospectus or the university’s website is unlikely to be effective. Different elements are used for different publics. Indeed some publics, like prospective students, are so important that a number of promotional tools will be targeted at them for recruitment purposes. Open days, international higher education exhibitions, conventions, direct mail and advertising are but a few of the tools the universities employ to inform, remind and persuade prospective students to select their institution”. (Ivy, 2007, p. 290).

Aun con esto, cuando recordamos que el consumo de los servicios educativos se produce luego de que los estudiantes hayan elegido una universidad en particular, y por tanto, la experiencia personal no frece mayor información para la toma de decisiones, dejando espacio a las recomendaciones de terceros y el *“word of mouth”* y; entonces, por añadidura, a la

²⁷ ATL: Above the line, referido a la comunicación en medios masivos y más tradicionales. En contrapartida, la comunicación Below the line BTL, se reconoce como más experiencial y mediante medios menos tradicionales.

Reputación; aparece con mucha importancia la sexta y la séptima “P” de Ivy (2007): La evidencia física y el proceso.

Ivy (2007), define la Evidencia Física como el componente tangible del servicio ofrecido, constituido por una serie de aspectos concretos y tangibles de la oferta educativa, como son, por ejemplo, los materiales de estudio; los edificios de estudio y lectura, bibliotecas, instalaciones deportivas, etc.

Si miramos las propuestas de Mazzarol (Mazzarol et al., 2001; Mazzarol y Soutar, 2002; Mazzarol, 1998) en relación a los factores que determinan la elección de una universidad por parte de los estudiantes, recordaremos que este tipo de evidencia física tiene una posición de relevancia en ese proceso. Entonces, cabe preguntarse, ¿cómo habrían de conocer los estudiantes internacionales este tipo de evidencia física, si están, en algunos casos, a miles de kilómetros de distancia? La respuesta no parece compleja, una de las pocas alternativas que tiene la universidad de difundir estos factores, o esta sexta “P”, es justamente mediante los esfuerzos de comunicación que sea capaz de ejecutar.

Asimismo, la séptima “P” que propone Ivy (2007), se vincula con lo que describimos anteriormente: el proceso. Que es para el autor:

“Processes are all the administrative and bureaucratic functions of the university: from the handling of enquiries to registration, from course evaluation to examinations, from result dissemination to graduation, to name but a few” (Ivy, 2007, p. 291)

Nuevamente, la relación de esta “P” con la importancia de la comunicación para la construcción de una Marca internacional surge de la revisión de las ideas que sostienen el concepto de reputación, como del estudio de los factores que determinan la elección de una universidad. En ambos asuntos, hemos visto que la información proporcionada por terceros juega un rol fundamental en la construcción de la reputación y, directamente, en el proceso de selección de una universidad en el extranjero. Así entonces, la capacidad de las universidades para generar “procesos” que brinden una buena experiencia a los estudiantes ya matriculados, incrementará su satisfacción y, por tanto, mejorará los juicios y comentarios que ellos transmitirán luego a sus pares.

En resumen, el análisis de la comunicación respecto de los productos y servicios que las universidades exportan a los mercados internacionales, se circunscribe al tradicional concepto

del Mix de Comunicación de Marketing y quedará descrito por las acciones concretas de comunicación que la Universidad emprenda, ya sea mediante métodos tradicionales o gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Pero además, las IES deberán, también, procurar la construcción de su Marca mediante las manifestaciones tangibles de su identidad, según lo descrito por Ivy (2007), tanto sus evidencias físicas, como sus comportamientos, o el modo particular en que desarrolla sus procesos.

Estos últimos factores, así como el uso de las nuevas tecnologías para la transmisión de los atributos de la Universidad, nos parecen de notoria relevancia en escenarios en que la comunicación se desarrolla con Stakeholders internacionales. En condiciones en que los públicos operan en entornos geográficos distintos, alejados e incluso remotos, la posibilidad de la experiencia personal se reduce al mínimo, como fuente de información para la construcción de marca.

Los prospectos de estudiantes internacionales no tendrán acceso a experimentar estas evidencias de la calidad universitaria y estarán forzados a reducir el riesgo en la selección mediante la confianza que aporta la Reputación Universitaria, misma que se habrá formado, para ellos, principalmente de informaciones referenciales, ya sea de terceros, de sus propias universidades, de profesores, familiares o amigos con experiencias anteriores en la Universidad.

Del mismo modo, esta reputación podrá ser integrada por conocimientos que hayan sido adquiridos por los estudiantes gracias a la información que la propia universidad les haya hecho llegar, mediante el uso de las nuevas tecnologías; o aquella que provenga de los medios tradicionales de comunicación, de los rankings o de otras fuentes intermediarias entre la Universidad y sus potenciales estudiantes internacionales.

En este contexto, inherentemente mediado, en el que las Universidades deben conducir las informaciones para influir en sus potenciales estudiantes, y claro, no olvidemos, para influir también, en otros públicos que sean relevantes para sus intereses; parece ser que la comunicación en internet ocupa una posición protagónica.

2.4.1. Comunicación Internacional Universitaria en Internet.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, no solo, han facilitado el proceso de Globalización (Pando, Periañez, y Luengo, 2012), sino que además, han sido claves en la consecución de la internacionalización de las instituciones (Thune y Welle-Strand, 2005). Las universidades han recurrido a la comunicación web como soporte para su contacto con stakeholders extranjeros. Aunque la comunicación boca oído (WOM) ha sido ampliamente citada como el medio más común y efectivo para la adquisición de información para el intercambio (Patti y Chen, 2009), ésta puede ser reforzada con comunicación impresa, sitios web y el contacto con profesores y el personal de relaciones internacionales (Doyle et al., 2010). To et al. (2014) señalan que se ha comprobado ampliamente que la reputación de la universidad y sus calificaciones, son factores centrales para la elección, pero también lo es, la facilidad para obtener información.

Un estudio multimétodo, que practicó una encuesta a 625 estudiantes en Nueva Zelanda, reveló que una de las dificultades para acceder a experiencias internacionales, era que los alumnos estaban vagamente conscientes de los programas de intercambio y que no tenían el conocimiento necesario para planear un programa de este tipo. Asimismo, el 24% situó entre los tres principales obstáculos para estudiar en el extranjero, no saber lo suficiente respecto de qué estaba en juego (Doyle et al., 2010). En este mismo sentido, Wilkins et al. (2012), sitúan a la búsqueda de información, como una de las etapas importantes en el proceso de decisión de los estudiantes.

Asimismo, tener la capacidad de obtener información respecto del programa, fue considerada como una variable relevante en la toma de decisión de los estudiantes (Moogan, 2011), y se ubica entre los 5 principales factores que determinan la elección de un destino (To et al., 2014).

2.4.2. Comunicación Internacional Universitaria en Web.

La comunicación mediada por computadora (CMC), describe Cemalcilar et al. (2005), es la que ocurre entre dos o más personas con la ayuda de un software, incluyendo audio, texto y video. La CMC actúa como un medio de difusión y crea un puente frente a la división temporal y espacial que suponen los mercados internacionales. La Web es uno de los más eficientes repositorios de información institucional accesible y compleja, de modo que, se puede

describir como medio central de toda la estrategia de comunicación internacional, rápida, económica y con el alcance suficiente para acceder a aquellos stakeholders más alejados.

Las TICs (Tecnologías de la información y comunicación) han impulsado un cambio de paradigma en la forma de comunicarse de las instituciones de educación superior (Esteve y Gisbert, 2011) y la información transmitida mediante sitios web, aparece como aspecto central a considerar en este nuevo orden. Sin embargo, en la literatura actual, no parece haber evidencia suficiente para comprender una relación directa entre el uso de sitios web internacionales y la construcción de marca internacional, o los impactos directos de este tipo de herramienta en aspectos como la atracción de estudiantes internacionales (Chapleo, Carrillo, y Castillo, 2011); aunque sí, ha quedado evidenciado que se espera que los estudiantes usen cada vez más las nuevas tecnologías como herramientas de búsqueda de información para la toma de decisiones en procesos de movilidad internacional (Maringe y Carter, 2007).

En este respecto, algunos estudios han analizado la accesibilidad de las páginas web y el impacto que pudieran tener en los públicos de las universidades y, en general, han concluido que este tipo de herramienta se debe tener en cuenta en la estrategia de comunicación internacional (Pando et al., 2012).

Aun con lo anterior, mientras es posible observar una base teórica consistente en relación al Branding Universitario (Opoku, Hultman, y Saheli-Sangari, 2008), la literatura parece no hacer hincapié en el análisis de las web y su aporte en la construcción de una imagen internacional universitaria (Chapleo et al., 2011; Pando et al., 2012).

En un contexto internacional, los desafíos de la comunicación han debido adaptarse también; en el mercado global, la comunicación de los atributos para la construcción de la reputación lo es todo. La reputación resume o sintetiza la calidad de la educación (Hernández-Madrigal, Ramos-Córdoba, y Ramírez-Flores, 2013), dado que los servicios en entornos internacionales no pueden ser experimentados, la reputación internacional se constituye en la realidad; una buena reputación permitirá la atracción de nuevos estudiantes (Delgado-Márquez et al., 2013) y en suma, mejorará la competitividad (Hou et al., 2012; Williams y Van Dyke, 2008).

La aparente carencia de información formal respecto de la gestión de la comunicación en las universidades resulta interesante, sobre todo si se considera que quienes han estudiado la

toma de decisiones de estudiantes en la educación superior, han basado sus investigaciones en la teoría de las conductas de consumo (Maringe y Carter, 2007, p. 460), comúnmente sostenida en el modelo de 5 pasos de Kotler (2003), que plantea que una de las etapas del proceso es, justamente, la búsqueda de información. Así, los factores que atraen a un estudiante internacional hacia una universidad o destino, suelen incluir tanto su capacidad para conseguir información, como la habilidad de las universidades para proporcionarla (Doyle et al., 2010; Moogan et al., 1999; To et al., 2014; Wilkins et al., 2012). Parece indiscutible entonces, que parte fundamental del éxito de la internacionalización universitaria, estará relacionado con la capacidad, de las universidades, para comunicar efectivamente, y en esta dinámica, la comunicación en web, aparece como una de las herramientas más indicadas.

Gomes y Murphy (2003), citando a (Warrington, Abgrab, y Caldwell, 2000), afirman que en compras relacionadas con una alta involucración on-line, la confianza es fundamental, y se construye en un proceso acumulativo de tres pasos, Primero la confianza en internet y el sitio web, luego en la información publicada y finalmente en el cumplimiento de la entrega y el servicio.

En esta lógica, las Universidades deberán desarrollar sus estrategias de comunicación *on-line*, procurando, primero, cultivar la confianza con los estudiantes, para superar la percepción de riesgo natural, asociado a la distancia y a los procesos de información en entornos web, por lo tanto, la información proporcionada en la web y, por ejemplo, en las respuestas de correos electrónicos, debe ser relevante para los estudiantes que están buscando datos en estas plataformas (Gomes y Murphy, 2003).

Para Schultz (2001), la comunicación en la web será parte intrínseca de la estrategia de comunicación de marca y deberá contribuir a la experiencia de marca mediante características asociadas a los recursos, la facilidad de acceso y la relevancia (Rowley, 2004).

Basado en la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO (1998), Chapleo et al. (2011), proponen una serie de factores que debieran ser comunicados a través de la web, para conseguir la transmisión de la Promesa de Marca de las universidades: *“teaching, research, management, local identity, international projection, social responsibility and innovation”* (Chapleo et al., 2011, p. 31).

Chapleo et al. (2011), a través de un estudio mediante la metodología de análisis de contenido, buscó determinar si las universidades del Reino Unido estaban siendo efectivas en la comunicación de su promesa de marca. Para esto revisó las páginas web de 20 universidades., Sus principales hallazgos indicaron que la mayor parte de las universidades están preocupadas de comunicar, internacionalmente, tanto sus valores funcionales como racionales. Esta conducta incluyó a aquellas universidades cuya valoración fue baja en la comunicación de valores de marca a nivel local.

Otro de los resultados interesantes obtenidos por Chapleo et al. (2011), mostró una muy baja correlación entre la efectividad en la comunicación de los valores de la Marca de la Universidad y su antigüedad o posición en los rankings; al parecer, al margen de estas variables, las universidades del Reino Unido tienden a comunicar efectivamente su marca a través de la web.

En términos de las implicancias para la gestión, los autores recomiendan:

“In a wider context the study suggests that university branding needs to be given greater consideration in the online context²⁸ in a time of increasing competition among universities. A number of audiences need full consideration in developing an online brand strategy: students, researchers and businesses as a minimum. Certainly the corporate aspect of university web branding seems to be problematic at times” (Chapleo et al., 2011, p. 41).

Para Chapleo (2011), efectivamente la comunicación en web tendrá una gran responsabilidad en la estrategia de las universidades en entornos internacionales, y como pudimos ver también en apartados anteriores, la dimensión corporativa de esta comunicación, no parece tener la misma consistencia teórica ni práctica que ha demostrado aquella comunicación desde una orientación mercadológica.

Finalmente, los aportes del estudio sugieren algunos atributos adicionales, a aquellos tradicionalmente incluidos en la comunicación para la construcción de marca: desde la perspectiva racional, la *innovación* y la *proyección internacional*, aparecen con singular protagonismo. Desde la perspectiva emocional, en cambio, se suman *el ambiente universitario*, y la *responsabilidad social universitaria*.

²⁸ El acento es nuestro.

En un estudio similar, aplicado a 71 universidades españolas (Castillo Díaz, Carrillo Durán, y Tato Jiménez, 2013), recogen conclusiones que apuntan a que la comunicación de atributos funcionales parece tener mayor relevancia entre las casas de estudios españolas, aspectos como la docencia y la investigación aparecen con mayor cobertura en los procesos comunicativos *on-line*. No se observa la misma conducta, cuando se refiere a la comunicación de factores relaciones con la gestión institucional.

La innovación es un atributo que destacan únicamente aquellas universidades con mejores estándares de comunicación *on-line*.

La componente emocional de la comunicación de marca, aunque con menos atención que aquellos de carácter funcional, es comunicada particularmente en aspectos relacionados con la propia vida universitaria. Los atributos de imagen país y ciudad son usados para la construcción de marca, así como también, la vinculación con las comunidades y la innovación.

Otros estudios ha sido aplicados a universidades de otras latitudes, ver Opoku (2008) en Suecia; en España (Castillo Díaz et al., 2013; Pando et al., 2012); en Sudáfrica (Beneke, 2010); en Reino Unido (Chapleo, 2010); para Australia (Gomes y Murphy, 2003; Naidoo y Wu, 2011; Wilkinson, 1993); así también para universidades con programas *on-line* (Adams y Eveland, 2007); y la gran mayoría parece coincidir en que, efectivamente, el uso de herramientas web será crucial, o al menos, tendrá un papel relevante en el branding universitario internacional.

2.4.3. Comunicación Internacional Universitaria en Redes Sociales.

Estudiantes buscando nuevas formas de conseguir información, y universidades forzadas a la implementación de nuevas estrategias para difundir sus servicios, hacen que se modifique el centro de atención de la estrategia de Marketing educativo, pasando de una visión centrada en la organización, a otra con foco en los estudiantes y en la creación de experiencias entre éstos y la Universidad.

Este fenómeno, conocido como la co-creación de valor (Grönroos, 2008), parece estar guiando el comportamiento de la comunicación de Marketing en las universidades, particularmente en las acciones desplegadas en redes sociales. Por ejemplo, plataformas como Facebook,

Twitter y YouTube, descansan en el contenido generado por el usuario para su atracción y retención (Hennig-Thurau et al., 2010).

Estudios empíricos muestran que las nuevas tecnologías de la información han sido cruciales para el Marketing internacional de las universidades. La disponibilidad y calidad de la información las transforman en una variable fundamental para los estudiantes al momento de elegir una universidad extranjera (Thune y Welle-Strand, 2005). Estos autores afirman que estas nuevas tecnologías de la información son importantes para la movilidad de estudiantes y para el reclutamiento de estudiantes extranjeros.

Sus hallazgos confirman que internet ha sido señalado como el principal sitio para la promoción y para la información de nuevos prospectos internacionales. Internet es identificado, por las oficinas de relaciones internacionales, como el lugar donde muchos estudiantes han conseguido información respecto de la universidad antes de aplicar a ellas.

Se ha demostrado que un acercamiento estratégico a la comunicación de Marketing en redes sociales ayuda a construir la Marca y la Reputación (Tomše y Snoj, 2014), para aquello, se hace necesario crear comunicación con significado para los usuarios objetivo. Cuando la organización conoce qué información valoran los usuarios, puede involucrarse con ellos en una conversación valiosa y duradera, ya que, la comunicación en redes sociales ofrece posibilidades bastante distintas a las de los medios tradicionales (Tomše y Snoj, 2014).

Colliander (2012), apunta que las redes sociales son más efectivas que los medios tradicionales en el posicionamiento de marca y en percepción de marca, dado que sus usuarios tienen la posibilidad de experimentar la comunicación de un modo bidireccional.

Vásquez Gestal y Fernández Souto (2012), en un estudio destinado a establecer la relación que existe entre los programas académicos en Comunicación y las necesidades del mercado, particularmente en España, consultaron a un grupo de empleadores cuáles eran las necesidades reales del mercado de la comunicación en las organizaciones. Entre las opiniones recogidas por el estudio, a nuestro parecer, y en el contexto de la comunicación en redes sociales, destacan:

“Para que una marca sea relevante ya no le basta ceñirse a los canales actuales [...], sino que tiene que establecer una comunicación sólida y sostenida en el tiempo, un diálogo

multidireccional con otros públicos implicados. (Verónica Barranco, Agencia de Relaciones Públicas Edelman, España)” (Vázquez Gestal y Fernández Souto, 2012, p. 894)

“(…) Lo que buscan las marcas, crear conversaciones y experiencias, fidelizar a un consumidor que cada vez exige más de la marca que consume. La web 2.0 ha dado voz al consumidor y las empresas y marcas deben responderle, volcándose en crear historias, contenidos, que sean relevantes para él. (Xavier Colomé, Director del área digital de Tous)” (Vázquez Gestal y Fernández Souto, 2012, p. 894)

“Todos estos cambios obligan a trabajar con plataformas tecnológicas que gestionan contenidos on line, sistemas de monitorización de campañas publicitarias, programas de análisis de audiencias y tráfico web. (Teba Lorenzo, Directora de ventas Yahoo, Europa)” (Vázquez Gestal y Fernández Souto, 2012, p. 896)

Las redes sociales ofrecen entonces, una gran oportunidad para reemplazar una visión pasiva de los estudiantes, por una activa, en donde los postulantes son incitados a usar su iniciativa en vez de reaccionar a las actividades típicas del Marketing tradicional (Fagerstrøm y Ghinea, 2013).

Wilcox y Kyungok (2012), describen un modelo presentado por Murdough (2010) en el que se incluyen cinco fases para la planeación de una estrategia: *concept, definition, design, deployment* y *optimization* (Concepto, Definición, Diseño, Implementación y Optimización). El modelo consigna a la primera fase, la de concepto, la definición de los objetivos y medidas para los resultados deseados (*Key Performance Indicators*) (Kaplan y Norton, 2007). Murdough (2010), enfatiza que es esencial para la ejecución de todo el proceso, el continuo monitoreo y medición de estos indicadores y la consecuente corrección de los mensajes para conseguir los resultados esperados.

Murdough (2010), señala además, que es necesaria la evaluación continua de todo el proceso, debido a su naturaleza basada en la interacción y el compromiso de los usuarios. Pero, capturar ese compromiso e interacción en un momento estático de la conducta comunicacional es probablemente poco efectivo; de modo que, es necesario incluir procesos de evaluación de variables con un carácter dinámico. Un modelo de evaluación de Redes Sociales podría aportar en la obtención de esta medición dinámica de la conducta comunicacional; y para esto, deberá incluir el monitoreo a lo largo del tiempo, de las siguientes

variables: a) Frecuencia: busca medir la tasa de ocurrencia de las actividades de comunicación, b) el Alcance: determinado por el tamaño de la comunidad c) El compromiso de la audiencia o *engagement*.

El autor detalla una definición de estas variables, planteadas por Kaushik (2010):

Alcance: será el tamaño de la comunidad a la que se puede llegar a través de la actividad en redes sociales. Este factor resulta muy relevante para la difusión de los mensajes, si reconocemos la naturaleza viral de los contenidos más comúnmente difundidos y el poder de propagación que las plataformas sociales ofrecen. Un mayor número de seguidores o Fans, permitirá la mejor propagación de contenidos de manera viral, y además facilitará la recomendación de los propios seguidores a sus amigos en Facebook, con el consiguiente valor que ello representa. Los usuarios asignan gran credibilidad a las recomendaciones proporcionadas por pares, provenientes de la experiencia y en entornos menos formales.

Frecuencia: se refiere a la cantidad específica de acciones publicadas para los usuarios *on line*, en un periodo de tiempo. Esta variable tendrá un impacto directo en la cantidad de impresiones que la organización es capaz de generar, y el interés que logre mantener entre los Fans. Una organización que genere publicaciones constantes, tanto informativas como persuasivas, tendrá más opciones de impactar a sus seguidores, y sobre todo, conseguir interactuar con ellos.

Finalmente, el *engagement*: queda definido como el total de interacciones que la organización está experimentando con sus usuarios de redes sociales. La medición de esta última variable incluye información respecto de los comentarios; los “me gusta”; el número de clics a enlaces hechos en Facebook; y el número de respuestas, re tweets y clics a enlaces en Twitter. Esta variable medirá el objetivo final de la comunicación en redes sociales, la vinculación, el compromiso de los seguidores. Medirá el momento en que la co-creación de contenido conduce a la co-creación de valor.

La gestión de la comunicación en redes sociales, como hemos visto, ha recibido bastante atención por parte de los investigadores, y es profusa la cantidad de publicaciones que hacen referencia a su gestión, medición y análisis teórico, por ejemplo (Boyd y Ellison, 2007; Carpenter y Drezner, 2010; González-molina y Ramos, 2014; Wilcox y Kim, 2013; 2012).

Tomše y Snoj (2014), plantean dos acercamientos a la Comunicación de Marketing en redes sociales, una aproximación estratégica y otra de campaña. La aproximación estratégica, considerada de largo plazo, se relaciona con aquellas actividades que se desarrollan en las plataformas sociales en un periodo largo de tiempo y de manera regular. Este tipo de actividades estará directamente orientada al logro de objetivos estratégicos de comunicación de Marketing y se desarrolla mediante acciones en Blogs, Perfiles de Facebook, Twitter y Foros.

Para Zarrella (2009), este tipo de visión contribuirá a la construcción de la Marca y la Reputación de las organizaciones y requerirá el desarrollo de contenidos de alto valor para los segmentos objetivos.

Para los autores, cuando la empresa ha construido la estrategia de Comunicación de Marketing en redes sociales a través de la publicación de contenidos de manera regular, puede comenzar con acciones desde una visión de Campaña. Esta visión, ahora de corto plazo, considera actividades que deberán tener una relación directa con la estrategia de comunicación de Marketing en redes sociales y usualmente sus efectos se reflejarán en aspectos concretos como el aumento de las ventas, pero de manera temporal (Zarrella, 2009, p. 197).

Como mencionamos antes, Tomše y Snoj (2014) argumentan que la comunicación en redes sociales presenta diferencias con la comunicación de Marketing tradicional, ofrece un conjunto de posibilidades que van más allá de las opciones tradicionales y en medios tradicionales. Para graficar algunas de las diferencias, reproduciremos la siguiente tabla comparativa, aportada por los autores. (Figura 11)

Figura 11: Diferencias entre la Comunicación de Marketing en Redes Sociales y en medios tradicionales.

Marketing communication on social networks	Marketing communication in traditional media
Open system	Closed system
Transparent	Non-transparent
On on one communication	Mass communication
User oriented	Product oriented
Users co create the content	The content is created by profesionales
Unique content	Polished content
Basically free	Payable
Measuring the effectiveness: participation, user involvement	Measuring the effectiveness: reach, frequency
Players: users, opinion leaders	Players: celebrities
Community-driven decisions	Economy-driven decisions
Unstructured communication	Controlled communication
Created this in the present	Created in the past, release dates are known
Informal communication	Formal communication
Active user involvement	Passive user involvement
Low costs	High costs
Requires time	Results are seen quickly

Fuente: (Tomše y Snoj, 2014, p. 134)

A pesar de las diferencias, una de las similitudes que los autores destacan, tiene que ver con la necesidad de tener una visión integral de la comunicación. Tal como en las acciones en medios tradicionales, los contenidos publicados por las organizaciones en sus plataformas sociales, deberán estar alineados en una sola y única línea discursiva para cada segmento objetivo, pero además, necesitarán alinearse con los esfuerzos de comunicación de Marketing tradicional. Ya hemos visto que la necesidad de mantener una línea identitaria rectora para los esfuerzos de comunicación se repite como uno de los factores relevantes en la construcción de una imagen corporativa, una marca corporativa y una reputación sólidas.

Resumiendo el análisis de Tomše y Snoj (2014), podemos sintetizar las ventajas de la estrategia de comunicación de Marketing en social media a través de los siguientes puntos.

1.- **Bajo costo:** en una estrategia tradicional y además en mercados locales, los costos de la comunicación de Marketing pueden significar grandes segmentos de la torta presupuestaria. En una lógica tradicional, esos esfuerzos apuntando a mercados internacionales, donde para el impacto de segmentos de estudiantes será necesario el uso de infraestructura de medios locales, la contratación de agencias locales, costos de producción de material promocional con proveedores locales, impuestos, patentes y permisos de las autoridades locales y;

probablemente, el traslado de personal para la ejecución y supervisión de acciones BTL; el costo se encumbra y se instala como un factor relevante en el éxito de la campaña.

Sabemos que las redes sociales son esencialmente gratis, o representan costos muy bajos cuando se trata de servicios de pago, hay un gran número de actividades que tendrán costos marginales si se compara su efectividad y potencial impacto. Por ejemplo, la mantención de Páginas y Perfiles de Facebook, cuentas en Instagram, cuentas en Pinterest, canales de YouTube y Blogs, son gratis. Así como es gratis también, la publicación de contenido ilimitado en ellas.

Si tenemos en cuenta los altos niveles de alcance y el valor que aportan en términos de *engagement* - por el carácter participativo y de comunicación bidireccional que ya mencionamos - además de su notoria versatilidad en términos del acceso a variadas audiencias con mínimo esfuerzo; las plataformas sociales se posicionan como una herramienta de alto retorno para el desarrollo de comunicación de Marketing con segmentos internacionales.

En el escenario en el que están operando las universidades, que hemos revisado también en el primer capítulo, caracterizado por los recortes presupuestarios de parte del Estado y, cada vez más, dependientes del autofinanciamiento, la variable costo, podría representar un factor de competitividad para alcanzar una efectiva estrategia de comunicación internacional.

2.- Uso total del poder del lo Viral: En escenarios competitivos e internacionales, la rápida difusión de la información es muy importante, y para esto, el Marketing viral es la mejor opción (Scott, 2009). El uso de la comunicación en redes sociales, como resultado del efecto viral que cobran, conseguirá diseminar los mensajes a un rango mucho más amplio de públicos que lo que conseguirían los medios tradicionales.

A esta ventaja, se suma el valor de la información proporcionada por terceras partes, o por referentes creíbles para los estudiantes internacionales. Comentamos antes que el origen de la información para la construcción de la reputación y la marca proviene, en gran medida, de recomendaciones y comentarios de terceros, la viralidad de la comunicación en redes sociales, aumenta las opciones de conseguir estas recomendaciones.

“Social networks have also started to take over the role of internet search engines when looking for information. Users appreciate the opinions and advice of other social networks users even

more than the information that they can find through search engines” (Qualman, 2010, p. 89).

3.- Alcance Global: Ya lo mencionamos para referirnos al valor de la viralidad de las redes sociales, pero en particular para la estrategia de comunicación de marketing internacional universitaria, esta ventaja es muy relevante. Las universidades que operan de manera internacional, a diferencia de algunas empresas, no necesariamente elijen un mercado de destino circunscrito a una cierta región geográfica, las universidades pueden estar convocando de manera simultánea a estudiantes de India, de Europa, de Sudáfrica y de Sudamérica; de modo que la opción de conseguir alcance global a un mismo precio, se transforma en una ventaja difícil de obviar.

4.- Amplia base de usuarios: Las redes sociales poseen perfiles de usuarios de muy variadas características y además en gran volumen, usualmente las organizaciones que usan este tipo de redes, suele desarrollar esfuerzos por construir comunidades de gran tamaño. Estas dos dimensiones favorecerán significativamente el éxito de las acciones que se implementen en estas plataformas. Por un lado, la diversidad de usuarios, permite al mensaje penetrar en grupos sociales distintos y conseguir la viralidad mediante la difusión en variadas subculturas y grupos de públicos. Además, el tamaño de las comunidades, permitirá la rápida difusión de los mensajes y, por tanto, su viralización en un corto espacio de tiempo, usualmente el tiempo que las instituciones tienen disponible para generar cambios conductuales en sus segmentos objetivo.

5.- Interacción entre usuarios. Veíamos que la experiencia de marca, la co-creación de valor y el *engagement* son conceptos que aparecen recurrentemente cuando se observa la estrategia de comunicación de una organización. Se ha demostrado que la participación de los públicos y la interacción bidireccional con la compañía, favorecen la lealtad y generan confianza. Junto a lo anterior, esta bidireccionalidad en la interacción permite a las organizaciones la obtención de valiosa información para la mejora de los servicios y los procesos comunicativos.

Ya veíamos antes, en el Capítulo 1, que una de las concepciones centrales de una gestión orientada al mercado, era la generación de inteligencia de mercado que permita el diseño y modificación de los procesos y conductas de la organización, para la generación de verdadero valor para los clientes.

6.- Mejor posición en motores de búsqueda: las páginas de redes sociales obtienen usualmente mejores posiciones en los motores de búsqueda, esto implica que el uso de estrategias en estas redes, como Páginas de Facebook por ejemplo, permitirá que la organización pueda atraer a más estudiantes a sus páginas Web y entregar, mediante ellas, contenido más complejo y amplio, para ser usado por los potenciales estudiantes en la planificación de la conducta y la toma de decisión.

Finalmente, un aspecto que nos parece sustantivo en el análisis de Tomše y Snoj (2014), y particularmente, en lo referido al uso de este tipo de herramienta por parte de las universidades, tiene que ver con lo que los autores definen como una de las principales desventajas del uso de comunicación de marketing en redes sociales: *“The main disadvantage of marketing communication on social networks is that managing the profile requires time, a certain degree of effort and a certain level of knowledge”* (Tomše y Snoj, 2014, p. 135)

Este último punto atrae particularmente nuestra atención, creemos que las unidades de gestión a cargo de la comunicación internacional en las universidades, no tienen este “cierto conocimiento” que plantean Tomše y Snoj (2014), y esto podría tener un alto impacto en el éxito de sus estrategias. Puesto de otro modo, la formación profesional, el conocimiento y la habilidad de los gestores de la comunicación en redes sociales será determinante en su éxito.

2.5. DESAFIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN LA UNIVERSIDAD

Hemos visto, en la primera parte de este capítulo, cómo la comunicación ha estado ligada a la gestión de las organizaciones desde sus inicios, un análisis desde la perspectiva de las distintas teorías, reveló que los procesos de comunicación, independiente de la función que cada modelo les asigna, han sido claves para gestionar una empresa.

Así, desde finales del siglo XIX, en el marco de la Teoría Clásica de la administración de empresas, la comunicación aparecía como una importante herramienta para convencer a los trabajadores y conseguir el cumplimiento de las tareas, desde esta perspectiva, su flujo tenía un carácter unidireccional y descendente.

La Escuela de Relaciones Humanas, luego, le atribuía, a la comunicación, una función vinculada con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Aparece así la comunicación de carácter ascendente. Más tarde (Weber, 1964) defendía un Enfoque Estructuralista, que suponía la necesidad de que la comunicación de flujo descendente se concentrara en la transmisión de reglas y procedimientos, destinados a consolidar la estructura y sostener la burocracia como forma de gestión.

El Enfoque de Sistemas, que daría origen a algunos los modelos de comunicación que se usan hasta la actualidad, proponía que la comunicación adquiriera un nuevo flujo, hacia afuera, sumándose a los ya considerados en teorías anteriores, el ascendente, descendente y horizontal. Este enfoque asume por primera vez la influencia del entorno en las decisiones de gestión.

La Teoría del Comportamiento consideraría que la comunicación funciona desde una lógica predominantemente informacional, permitiendo que las instrucciones emanadas de la autoridad sean correctamente comprendidas por los trabajadores, proceso en el cual, la comunicación tendría un papel relevante.

El Enfoque de Contingencias asume el carácter situacional de la gestión de las organizaciones, propone que para cada situación en que el entorno demande una reacción por parte de la organización, distintas estructuras, al interior de ésta, reaccionarán a esas presiones. De este modo, será necesario el diseño de actuaciones particulares en comunicación, dependiente de la situación y el entorno que demande una reacción.

El Enfoque de Estilos Directivos, por otro lado, asigna a los directivos, características propias de la gestión de la comunicación; los directivos deberán monitorear las informaciones provenientes del entorno para identificar oportunidades y amenazas para la organización; deberán difundir información entre los miembros de la organización y; finalmente, deberán ocuparse de actuar como portavoces de la organización, transmitiendo información al entorno.

La Gestión de Calidad total, otorga a la comunicación la función de remover los temores y crear un clima de confianza e innovación; será responsable de colaborar en la optimización del trabajo en equipo y la productividad de los grupos de personas.

Finalmente, la Teoría Institucional introduce en concepto de legitimación en la gestión, la comunicación opera como herramienta para la institucionalización de los cambios e innovaciones producidas en la organización, que si bien han sido racionalizadas y adoptadas mediante decisiones de nivel superior, requieren una segunda etapa de legitimación ante la organización para su verdadera implementación, en ese proceso, la comunicación asume un rol sustantivo.

Estos distintos enfoques de la gestión de las organizaciones, confirman la presencia de la comunicación íntimamente ligada a ellas, por tanto, una primera conclusión que podemos extraer de esta sección, es que efectiva e indiscutiblemente, *la comunicación es parte de la concepción propia de la organización.*

Las empresas operan, en gran medida, gracias a la comunicación y han comprendido la necesidad de gestionarla, como otro de los factores intervinientes en el logro de los objetivos.

Así es como la Teoría de la Comunicación Integral, define la Comunicación directamente como un proceso de gestión, encargado de regular la relación de las empresas y su entorno, de construir relaciones armoniosas y cooperativas con sus stakeholders.

En esta visión, la comunicación de las organizaciones se definirá como un proceso integral, que incluye todas las manifestaciones de la comunicación al interior de la empresa. Así, integrará las distintas acciones que una organización emprende para relacionarse con su entorno, apuntando al logro de sus objetivos.

Las visiones de múltiples autores respecto de las ideas de comunicación integral, parecen coincidir en la lógica integradora de la misma y la reconocen como un modo de concebir la gestión, más que como una simple orientación en el ejercicio de las comunicaciones de una empresa.

La comunicación tendrá un carácter entonces holista, integrador y sinérgico. El concepto de Comunicación Corporativa aparece para describir esta gestión de la vinculación de la empresa con el entorno como un “Corpus”, como una unidad con objetivos únicos y en la misma dirección.

Esta visión integradora, necesariamente, nos lleva a considerar la idea de que en una empresa todo comunica, de hecho, los autores analizados estuvieron de acuerdo en señalar que los impactos que pudiera generar la organización en su entorno, sean estos vinculados con la imagen corporativa o la reputación, estarán ocasionados tanto por aquello que las organizaciones comunican intencionalmente, como por sus conductas.

Estas concepciones de la comunicación, agregan una variable que nos parece fundamental a la hora de comprender aquella comunicación destinada a facilitar la movilidad internacional de estudiantes universitarios: en entornos internacionales, es tal el número de informaciones que no son controladas por la Universidad y que impactarán directamente en la decisión de los estudiantes, que no tiene sentido pensar en no gestionar aquellas fuentes de información que sí pueden estar bajo el control de las universidades; sus estrategias concretas de comunicación de marketing internacional, por ejemplo.

En este capítulo hemos estudiado también, por qué razón la Reputación de las organizaciones es considerada un activo intangible para las organizaciones, y particularmente un activo intangible estratégico. Nos parecía necesario comprender estos aspectos, puesto que tal como vimos en el capítulo 1, y como se describió también en este, la Reputación ha pasado a ser parte sustantiva en los procesos de internacionalización universitaria.

Dada la distancia geográfica de los estudiantes a la hora de tomar una decisión respecto de una universidad para sus procesos de movilidad internacional, la reputación suele aparecer como factor determinante.

Vimos entonces, que la Reputación es considerada un activo intangible, por cuanto aporta valor de modo distinto a los activos clásicos de la administración; el capital, los trabajadores, etc.

Los activos intangibles, entre ellos, la Reputación, representan un atractivo especial para las organizaciones, pues como dijimos, aportan valor desde una fuente distinta a las clásicas, pero además, poseen características que mejoran la capacidad de entregar competitividad a las empresas, son difíciles de acumular, ofrecen múltiples usos y, además, operan como inputs y outputs.

En una perspectiva mercadológica, los activos intangibles retienen y atraen clientes, aspecto que ha quedado demostrado en la atracción de estudiantes internacionales. Efectivamente y sin discusión, las universidades que gozan de mejor reputación atraen a mayor cantidad de estudiantes internacionales.

Para Kaplan y Norton (2007), estos activos son, básicamente, conocimiento e información, y las organizaciones generarán valor, tanto por sus conductas productivas, como por la forma en que se relacionan con su entorno.

Nuevamente, tenemos una similitud entre las concepciones de entrega de valor y la construcción de la Imagen y la Reputación. Nos parece que, en resumen, las organizaciones entregaran valor a sus stakeholders, ya sea por la imagen o la reputación que son capaces de construir en ellos, dada por el modo en que la organización se comporta (productivamente y en términos de relación) y por cómo se comunica (en términos de entrega de información, pero también en términos de recogida de información del mercado).

En el ámbito universitario, la reputación será una señal de la conducta positiva de las instituciones en un atributo determinado. Gracias a ella (la reputación), los potenciales estudiantes podrán predecir el comportamiento de la universidad en ese atributo específico. Por ejemplo, si una universidad es conocida por su carácter internacional, los estudiantes podrán esperar de ella una buena acogida y gestión de los estudiantes extranjeros, aun cuando no tengan la experiencia previa ni la capacidad de comprobar estos aspectos en la práctica. Así, la Reputación será una señal del comportamiento de la organización y un factor de predicción de su conducta.

Por otra parte, la Reputación puede entenderse como una acumulación de reputaciones: que se concretan en dos factores específicos, la visibilidad y la calidad percibida. En este sentido, la Reputación pueden ser asumida como un proceso de acumulación de las percepciones de todos los públicos de la organización, así, en la medida en que más personas reconozcan a la empresa, y más sea el número de opiniones favorables sobre ella, se podrá hablar de una reputación más amplia y compartida.

Finalmente, la reputación se puede entender como la posición en los rankings de reputación. Para una universidad, su posición en un Ranking estará objetivando la percepción de sus atributos. Los Rankings se transforman en una fuente objetiva de información de alto valor, porque su elaboración por parte de terceros considerados expertos, aumenta la objetividad de la evaluación y simplifica su comprensión por parte de los estudiantes y los socios internacionales.

En resumen, las informaciones que los públicos reciben de la organización, su entorno o las conductas de ésta, se convertirán en la ventaja competitiva para la Universidad. Estas informaciones, determinarán un gran número de procesos de toma de decisión por parte de los stakeholders, en particular, si consideramos a los estudiantes extranjeros y el esfuerzo de las universidades por atraerlos.

Esta primera parte nos confirma entonces, que las organizaciones deberán comunicar y comportarse en la línea que permita a sus públicos conseguir una buena reputación de ellas y, por tanto, confianza y, finalmente, preferencia.

En lo referido a la Comunicación Corporativa para la internacionalización, una de las primeras conclusiones que es necesario extraer, es que el estudio de esta dimensión de la comunicación de las organizaciones ha recibido muy poca atención por parte de académicos e investigadores. Lo mismo si se la considera una parte de los procesos de internacionalización universitaria. Existen muy pocas referencias científicas respecto a cómo se comunican las universidades en sus procesos de internacionalización y menos aún, en relación a cómo se gestiona la comunicación en el marco de la movilidad internacional estudiantil.

Sin embargo, la Comunicación Internacional, o Relaciones Públicas Internacionales, aunque no demasiado, ha corrido mejor suerte. Los estudios respecto de esta disciplina

comparten la idea de que se pueden enfrentar desde dos perspectivas, una adaptada, es decir, tomando en cuenta las características particulares del país de destino de los esfuerzos de comunicación, y otra estandarizada, que procura la identificación de patrones de comportamiento internacionales estándar, para así, ejecutar acciones iguales en todos los países de destino, esperando resultados iguales.

Los autores que hemos analizado, sin embargo, concuerdan también en que es poco probable que un profesional sea capaz de conocer los detalles culturales de cada país de destino, para una práctica adaptada, y que seguramente es iluso pensar también, que habrá acciones que tengan iguales resultados, aun siendo aplicadas en distintos lugares del mundo, para una práctica estandarizada. De modo que, la recomendación general apunta a la aplicación de una lógica mixta, que incluya acciones específicas para cada país de destino, pero también, acciones comunes a todos los mercados que se espera impactar. Del mismo modo, las recomendaciones apuntan a conseguir equipos profesionales capaces de comprender y trabajar con las diferencias culturales de los diversos stakeholders, pero también la contratación de equipos locales, que conozcan mejor tanto la cultura, como aspectos técnicos relevantes, como la industria local de medios, las regulaciones, etc.

Las Relaciones Públicas internacionales están íntimamente ligadas con el proceso de globalización, y estarán también estrechamente vinculadas a los procesos de internacionalización universitaria, la revisión de la escasa literatura disponible, nos permitió analizar el comportamiento de las universidades en relación a sus procesos de comunicación internacional. Mediante estos análisis comprendimos, en primer lugar, que la investigación, en esta área, está centrada principalmente, en la perspectiva del marketing.

En este sentido, y tal como hemos venido encontrando a lo largo del capítulo, los esfuerzos de comunicación internacional de marketing en las universidades, apuntan básicamente a la construcción de una Reputación y la Marca.

La reputación y la Marca, cobran un especial valor en este escenario de vinculación con stakeholders alejados espacialmente, pues el proceso de toma de decisión en una relación que está caracterizada por la distancia, se caracteriza por centrarse en la Reputación. Las

universidades deberán proveer información a prospectos alejados para que decidan por ellas, y la forma de hacerlo será construyendo una Reputación y Marca potentes y que aporten valor a los estudiantes.

Nuevamente la distancia, y las demás características que la globalización aporta al escenario competitivo de las universidades, define que las formas principales de comunicación, controlable, que las universidades tienen para llegar a sus stakeholders, estarán basadas, seguramente, en Internet.

En este sentido, ha proliferado el uso de webs internacionales y de redes sociales para el contacto con estudiantes internacionales, se conocen las ventajas de ambos tipos de esfuerzo y se han estudiado los mecanismos para la medición de sus resultados, sin embargo, nuevamente, no hay suficientes investigaciones específicas que muestren el modo en que las universidades están usando este tipo de acciones y los resultados que se han obtenido.

Este factor, sumado a otras deficiencias en la investigación, relacionadas, particularmente, con la comunicación en los procesos de movilidad internacional estudiantil, es uno de los que motiva la investigación que presentaremos en el capítulo siguiente y que esperamos resuelva algunas de las interrogantes que han quedado representadas en las secciones anteriores.

CAPITULO 3: EI IMPACTO DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN LOS PROCESOS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES EN UNIVERSIDADES DE CHILE Y ESPAÑA.

3. INTRODUCCIÓN

Como hemos visto en los capítulos anteriores, es muy poca la investigación destinada específicamente a comprender el modo en que las universidades están implementando sus esfuerzos de comunicación dirigida a stakeholders internacionales.

Particularmente escaso, resulta el trabajo científico orientado a describir y comprender la estructura administrativa de las unidades encargadas de la comunicación internacional universitaria.

Sabemos que las universidades están desarrollando acciones de comunicación para construir su reputación internacional, para vincularse con socios más allá de las fronteras y, especialmente, para atraer estudiantes extranjeros. Pero no está muy claro el modo en que lo hacen, qué tipo de estructura utilizan, quienes son los profesionales responsables de estas funciones y cuáles son las conductas más comunes para este tipo de esfuerzos. Tampoco parece haber evidencia clara y empírica, respecto de los impactos directos de la implementación de una estrategia de comunicación internacional y para la atracción de estudiantes.

Luego, desde una mirada específica, vimos también el valor que ha tenido internet en la internacionalización universitaria, pudimos observar algunos casos en que se analizó el modo en que las universidades se valieron de internet para el desarrollo de sus acciones de comunicación. Sin embargo, no fue posible conseguir suficiente evidencia que permita explicar, de manera más específica, el comportamiento de las universidades tanto en el uso de web, como de redes sociales y, menos aún, datos que consigan clarificar el impacto que pudieran tener este tipo de herramientas en el éxito en la atracción de estudiantes internacionales.

Nuestros esfuerzos de investigación buscan avanzar en la comprensión de estos fenómenos, e idealmente, aportar conocimiento que permita, a las universidades, gestionar más efectivamente sus procesos de comunicación internacional, en este caso, referidos particularmente a la movilidad internacional de estudiantes.

Las universidades mantienen altos flujos de movilidad y, tanto para España como para Chile, esos flujos crecen significativamente. Pero para los gobiernos y universidades, en ambos países, es necesario incrementar ese crecimiento. En este sentido, nos parece que el trabajo

investigativo en estas cuestiones, podría contribuir a mejorar el desempeño de la comunicación internacional universitaria y, de ese modo, contribuir a las metas institucionales de internacionalización en Chile y España.

Con el propósito, entonces, de abordar el impacto de la gestión de la comunicación en las experiencias de movilidad internacional estudiantil en universidades chilenas y españolas, hemos dividido nuestro trabajo investigativo en objetivos específicos diferentes, basados todos en el mismo objeto de estudio, la comunicación internacional en los sistemas universitarios chileno y español.

La primera parte del estudio, que apunta al primer objetivo, corresponde al análisis de las estructuras formales de aquellas reparticiones encargadas de la comunicación internacional en las universidades, procurando establecer, desde una perspectiva más estratégica, información centrada en 4 variables de análisis:

- 1) La estructura organizativa para la comunicación internacional.
- 2) Las definiciones estratégicas institucionales, frente a estos procesos.
- 3) Las características de los equipos de trabajo responsables de la comunicación internacional.
- 4) Las acciones y actividades de comunicación Internacional.

Hemos visto con profundidad, en los capítulos 1 y 2, que las Instituciones de Educación Superior han debido apuntar a la internacionalización; especialmente por sus funciones de formación y desarrollo del conocimiento, pues necesitan establecer relaciones asociativas con otros actores del acontecer mundial.

Por esta razón, las universidades han incluido en sus procesos fundamentales, aspectos que correspondían a otros sectores, la comunicación y el marketing por ejemplo, toda vez que el entorno en el que se mueven tiene características de mercado, es decir, competitivo y demandante (Tofallis, 2012).

Hemos visto además que la incorporación de la comunicación a una dimensión estratégica en la organización, supondrá una visión holística del modo en que se comunica la universidad y aportará valor, mejorará su rendimiento y su capacidad de competir (Capriotti, 1999; Costa, 2006; Fombrun y van Riel, 1997; Hallahan et al., 2007; van Riel et al., 1997).

Conocer, entonces, el modo en que las universidades están estructurando sus procesos de comunicación internacional, el valor estratégico que les asignan, el personal que los gestiona y el tipo de acciones que se están ejecutando, nos acercará a comprender el grado en que ellos, los procesos de comunicación, estarán impactando en el éxito de los esfuerzos de atracción de estudiantes internacionales.

Una segunda parte del análisis, se centró en la comunicación internacional que las universidades desarrollan en internet mediante sitios web internacionales, dirigida específicamente a estudiantes extranjeros. En esta oportunidad, ya desde una mirada táctica, el estudio buscó identificar aspectos relevantes en el uso de este tipo de sitios web y el impacto que podrían tener en la capacidad de las universidades para la atracción de estudiantes internacionales.

Ha quedado también demostrado a lo largo de este trabajo, mediante el análisis teórico y empírico de otros investigadores, que las conductas de consumo de información de los estudiantes internacionales han decantado paulatinamente hacia los soportes en internet. Sabemos que la distancia que suele haber entre la universidad y los potenciales estudiantes representa un obstáculo para que estos experimenten los atributos de la universidad, por lo que deben recurrir a la información disponible en línea, para conseguir los datos necesarios para la planificación de sus programas internacionales.

El análisis del uso, que las universidades de Chile y España, hacen de sus sitios web, puede entregar luces respecto del rol que juega la comunicación web en los procesos de movilidad internacional.

Ambos países, tanto Chile (Geldres, Vásquez, y Ramos, 2013), como España (Gacel-Ávila, 2012), han mostrado altos índices de crecimiento en sus procesos de movilidad de estudiantes, y se constituyen en, lo que podríamos llamar, referentes emergentes en la atracción de estudiantes. Con este antecedente, comprender cómo las universidades, en estos dos países, están usando la web en su comunicación internacional, además de ofrecer una fuente de conocimiento relevante para otros gestores, nos entrega referencias que nos podrán acercar al objetivo de esta investigación y lo que busca probar esta tesis.

Finalmente, también desde una mirada táctica, una tercera parte del estudio, buscó determinar el rol que juega el uso de redes sociales, especialmente el uso de Facebook, como

herramienta de comunicación de marketing internacional. El estudio se centró en el uso de Facebook y en el desempeño de las universidades que sí lo utilizan con estos fines. Se buscó vincular estas variables con el éxito en la atracción de estudiantes.

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Objetivo General.

Explorar el impacto de la gestión de la comunicación internacional en los procesos de movilidad estudiantil en las universidades chilenas y españolas.

3.1.2. Objetivos específicos

1.- Identificar la visión estratégica de la gestión de la comunicación en las universidades de Chile y España; y las principales acciones utilizadas para la comunicación con estudiantes internacionales.

2.- Identificar y describir las acciones de comunicación internacional, desarrolladas por universidades chilenas y españolas a través de sus sitios web y comparar sus desempeños.

3.- Identificar y describir las acciones de comunicación internacional desarrolladas por universidades chilenas y españolas a través de Facebook, identificar posibles relaciones con la matrícula internacional y analizar sus desempeños.

3.2. HIPÓTESIS GENERAL.

El análisis teórico y empírico que hemos revisado en nuestro marco teórico referencial, en los capítulos 1 y 2, nos ha entregado contundente información que permite comprobar que la Comunicación, vista desde una perspectiva estratégica y puesta a nivel directivo, mejora el rendimiento de las instituciones y contribuye al logro de los objetivos.

Asimismo, hemos visto como las herramientas web y las redes sociales, han tenido un papel significativo en la construcción de la marca, la vinculación con los públicos, la co-creación de valor, y en particular, un papel protagónico en la internacionalización universitaria. Esta evidencia nos conduce a plantear la Hipótesis General de esta Tesis.

HIPÓTESIS: *La Comunicación Internacional impacta en el logro de los objetivos de internacionalización de una universidad y afecta su desempeño en la atracción de estudiantes internacionales.*

3.2.1. Sub Hipótesis.

El Carácter combinado de los métodos de investigación que hemos elegido para la búsqueda de la comprobación de la hipótesis anterior, supondrá diferentes Sub Hipótesis, e interrogantes de investigación.

Sub Hipótesis 1. Las universidades que mantienen sitios internacionales, son también las que presentan mayor matrícula internacional.

Sub Hipótesis 2. Los accesos expeditos a los sitios internacionales son más frecuentes en universidades con alta matrícula internacional.

Sub Hipótesis 3. Las Universidades con mayor matrícula internacional, son las que mantienen mayor cantidad de contenido disponible, para diversos tipos de stakeholders internacionales, en sus sitios específicos.

Sub Hipótesis 4. Las instituciones que ofrecen acceso a redes sociales específicas en sus sitios internacionales, son también las que poseen mayor matrícula de estudiantes extranjeros.

Sub Hipótesis 5. Las universidades con mayor número de estudiantes extranjeros matriculados, mantienen disponible información en otros idiomas distintos del español.

Sub Hipótesis 6. Existen diferencias en el desempeño o uso de estas herramientas, entre las universidades de Chile y España.

3.2.2. Las Preguntas de Investigación.

Como hemos señalado en la introducción a esta sección, producto de la poca información específica emanada de investigaciones previas en este campo, este estudio tiene un carácter exploratorio y buscará establecer algunas nociones concretas respecto de la Comunicación Internacional en las universidades en los dos países seleccionados, de manera empírica.

Producto de la escasa investigación previa en algunos aspectos, resulta complejo establecer hipótesis que permitan guiar el trabajo científico, como señalan Ackerman y Com (2013):

“Es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Estas investigaciones suelen plantearse cuando no hay trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto de investigación resulta una novedad, en sí mismo o por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse” (Ackerman y Com, 2013, p. 38).

De modo que hemos determinado algunas interrogantes que han surgido del análisis teórico presentado en los capítulos anteriores. Estas preguntas han descrito el camino que siguió el trabajo de recopilación de datos y determinó el diseño del instrumento utilizado con este fin.

Preguntas de Investigación:

PI1: ¿Cuál es la estructura de gestión mediante la que se organizan las universidades para implementar sus procesos de comunicación internacional?

PI2: ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos de la función de comunicación internacional al interior de las universidades?

PI3: ¿Qué competencias y formación tienen las personas a cargo de liderar e implementar los procesos de comunicación internacional en las universidades y qué políticas poseen las instituciones en relación a estas habilidades?

PI4: ¿Las universidades de Chile y España, usan sitios web específicos para ofrecer contenidos dirigidos, en particular, a stakeholders internacionales?

PI5: ¿Las universidades chilenas y españolas, están presentes en Facebook, usan esta plataforma social para su comunicación con públicos extranjeros?

PI6: ¿Las universidades están usando Facebook para la comunicación con sus públicos internacionales y a través de qué tipo de soporte, en la red social, difunden sus contenidos?

PI7: ¿Existe alguna relación entre el uso de herramientas en Facebook y el éxito en los procesos de internacionalización, especialmente en lo referido a la atracción de estudiantes extranjeros?

PI8: ¿Cuál es el desempeño de las universidades en sus acciones en Facebook y, es posible establecer una relación entre esos desempeños y la atracción de estudiantes extranjeros?

PI9: ¿Qué tipo de actividades de comunicación están ejecutando las universidades para su vinculación internacional y cuáles son sus características?

3.3. EL OBJETO DE ESTUDIO

3.3.1. Sistema Universitario Español.

Según los datos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno Español (Gobierno de España, 2013b), el sistema universitario español está compuesto por 82 universidades, de ellas 47 tienen un carácter público y 27 son privadas. Seis universidades son categorizadas como instituciones de educación a distancia y 2, como universidades especiales.

3.3.1.1. Las universidades del sistema español:

UNIVERSIDADES PÚBLICAS

U. de A Coruña	U. de Granada	U. Politécnica de Cartagena
U. de Alcalá	U. de Huelva	U. Politécnica de Catalunya
U. de Alicante	U. de les Illes Balears	U. Politécnica de Madrid
U. de Almería	U. de Jaén	U. Politécnica de Valencia
U. Autónoma de Barcelona	U. Jaume I de Castellón	U. Pompeu Fabra
U. Autónoma de Madrid	U. de La Laguna	U. Pública de Navarra
U. de Barcelona	U. de La Rioja	U. Rey Juan Carlos
U. de Burgos	U. de Las Palmas de Gran Canaria	U. Rovira i Virgili
U. de Cádiz	U. de León	U. de Salamanca
U. de Cantabria	U. de Lleida	U. de Santiago de Compostela
U. Carlos III de Madrid	U. de Málaga	U. de Sevilla
U. de Castilla-La Mancha	U. Miguel Hernández de Elche	U. de València (Estudi General)
U. Complutense de Madrid	U. de Murcia	U. de Valladolid
U. de Córdoba	U. de Oviedo	U. de Vigo
U. de Extremadura	U. Pablo de Olavide	U. de Zaragoza
U. de Girona	U. del País Vasco	

UNIVERSIDADES PRIVADAS Y DE LA IGLESIA CATÓLICA

U. Abat Oliba CEU	U. Europea de Canarias	U. de Navarra
U. Alfonso X El Sabio	U. Europea de Madrid	U. Pontificia Comillas
U. Antonio de Nebrija	U. Europea Valencia	U. Pontificia de Salamanca
U. Camilo José Cela	U. Europea del Atlántico	Universitat Ramón Llull
U. Cardenal Herrera-CEU	U. Europea Miguel de Cervantes	U. San Jorge
U. Católica de Ávila	U. Francisco de Vitoria	U. San Pablo-CEU
U. Católica de Valencia San Vicente Mártir	IE. Universidad	U. Tecnología y Empresa
U. Católica San Antonio	U. Internacional de Catalunya	U. de Vic
U. de Deusto	U. Loyola Andalucía	U. de Navarra

UNIVERSIDADES NO PRESENCIALES

A Distancia de Madrid (UDIMA)	U. Oberta de Catalunya	U. Isabel I de Castilla
Nacional de Educación a Distancia	U. Internacional de la Rioja	U. Internacional Valenciana

UNIVERSIDADES ESPECIALES

U. Internacional de Andalucía	U. Internacional Menéndez Pelayo
-------------------------------	----------------------------------

Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario Español

La estrategia de internacionalización de las universidades Españolas define que su objetivo central lo siguiente:

“Consolidar un sistema universitario fuerte e internacionalmente atractivo que promueva la movilidad de entrada y salida de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, la calidad educativa, el potencial del español como idioma para la educación superior, la internacionalización de los programas formativos y las actividades de I+D+i, contribuyendo a la mejora del atractivo y de la competitividad internacional de España, así como al desarrollo socioeconómico de su entorno próximo basado en el conocimiento” (Gobierno de España, 2014b)

Para este fin, España ha definido 4 ejes estratégicos con 24 actuaciones concretas para fomentar la internacionalización de la educación superior española. En aquello referente a la movilidad internacional de estudiantes, el Gobierno de España, ha establecido las siguientes líneas de actuación.

“Movilidad: La movilidad internacional de todos los colectivos académicos ha de ser un componente esencial de la estrategia de internacionalización de las universidades españolas al permitir la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y capacidades para un mejor desarrollo personal y profesional, resultando en la mejora de la institución” (Gobierno de España, 2014b, p. 27).

En este sentido, se proponen acciones tendientes a consolidar algunos aspectos, que se han descrito como, claves para los procesos de movilidad y, por tanto, para la internacionalización universitaria en España, estos son los objetivos operativos que propone la estrategia, vinculados con los procesos de movilidad:

“Medida de la movilidad internacional: Establecimiento de sistemas de colección e integración de datos

Incrementar la movilidad internacional de los estudiantes a nivel de grado y máster: Estudio de la posibilidad de integración estructural de ventanas de movilidad en los programas de grado y máster con recomendaciones sobre su implantación.

Movilidad de PDI y PAS: Valoración de las actividades internacionales en la acreditación y carrera profesional del PDI y PAS con introducción de criterios de internacionalización en los protocolos de selección y promoción profesional.

Movilidad de empleo: Mejora de la información sobre oportunidades internacionales de inserción profesional, prácticas, Objetivo General Consolidar un sistema universitario fuerte e internacionalmente atractivo que promueva la movilidad de entrada y salida de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, la calidad educativa, el potencial del español como idioma para la educación superior, la internacionalización de los programas formativos y las actividades de I+D+i, contribuyendo a la mejora del atractivo y de la competitividad internacional de España, así como al desarrollo socioeconómico de su entorno próximo basado en el conocimiento. 5 pasantías, etc. en empresas y universidades extranjeras.” (Gobierno de España, 2014b, pp. 27–30).

Así mismo, otro de los ejes centrales de este plan, tiene relación con el aumento del atractivo de las Universidades, y plantea:

“Se debe mejorar la visibilidad y el reconocimiento internacional de los mejores campus universitarios españoles como entornos atractivos para vivir, estudiar, enseñar y trabajar, actuando de imanes para la atracción de talento y de inversiones internacionales relacionadas con el conocimiento” (Gobierno de España, 2014c, p. 5)

Con este fin, el plan propone una serie de actuaciones, entre las que nos interesa destacar los dos puntos siguientes.

“2.6 Posicionamiento internacional de las universidades. Mejorar el posicionamiento internacional de las universidades españolas. Criterios e indicadores para la mejora en ranking globales de universidades en temas específicos poniendo en valor la educación, investigación e innovación de clase mundial realizada en los campus españoles.

2.8 Promoción en el exterior del sistema universitario y universidades españolas. Mejorar la promoción de las universidades españolas en los mercados internacionales de educación superior con desarrollo de la marca “Study in Spain”. Participación en ferias internacionales de educación superior y desarrollo y actualización de portales con información para estudiantes internacionales. Portal de Inmigración.” (Gobierno de España, 2014c, pp. 5–6)

Vemos entonces que el propio Estado Español, señala su abierto interés por la internacionalización de sus sistema universitario y que propone que los esfuerzos en este

trabajo, deberán incluir el desarrollo de la movilidad internacional de personas y la promoción y posicionamiento de las universidades en el exterior, que son los temas en los que se enfoca esta Tesis y el trabajo investigativo desarrollado.

Estudiantes Extranjeros en España

Según las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, el número total de estudiantes extranjeros matriculados en España, en el periodo académico 2012-2013, fue de 74.297, que representaron el 4,8% de la matrícula total de ese periodo. De ellos 26.515 provino de alguno de los 27 países de la Unión Europea.

Los datos muestran también, que la mayor parte de estos alumnos (72%), estuvo matriculado en programas de Grado y Primer y Segundo Ciclo, mientras que, el 28% restante, perteneció a programas de Máster.

Aun cuando los datos de matrícula muestran que la mayor parte de los estudiantes extranjeros participan en programa de grado y ciclo, solo representan un 4% de la matrícula total, de ese nivel, en España. En cambio, la matrícula extranjera de Máster representa un 18,4% del total de alumnos en ese tipo de programa.

Gráfico 4: Matrícula de Estudiantes Extranjeros en el sistema Universitario Español.

	Estudiantes extranjeros en el Sistema Universitario Español. Curso 2012-2013 ⁽¹⁾							
	Total	Matriculados			Egresados ⁽²⁾			
		Total	% total	UE-27	Total	Total	% total	UE-27
Total	1.561.123	74.297	4,8%	26.515	266.493	14.081	5,3%	4.178
Estudiantes en Grado	1.046.570	42.070	4,0%	17.122	31.672	479	1,5%	199
Estudiantes en 1 ^{er} y 2 ^o ciclo	403.466	11.762	2,9%	5.144	175.013	3.507	2,0%	1.494
Estudiantes en Máster	111.087	20.465	18,4%	4.249	59.808	10.095	16,9%	2.485

(1) Datos provisionales
Fuente: Estadística de Estudiantes Universitarios. Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU).

Fuente: (Gobierno de España, 2013b, p. 43)

3.3.2. El Sistema Universitario Chileno

El sistema de educación superior chileno, según la División de Educación Superior del Ministerio de Educación (Gobierno de Chile, 2014a), está compuesto por 57 universidades. Sin embargo su distribución posee alguna categorización especial.

Las universidades se dividen básicamente en dos tipos, las universidades Privadas y aquellas que pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades de Chile (CRUCH), que agrupa tanto a universidades cuya categoría jurídica se define como Corporaciones de Derecho Público y Fundaciones. Aunque no todas ellas sean de propiedad del Estado de Chile. Entre ellas aparecen, por ejemplo, universidades de la Iglesia Católica. El CRUCH se define como:

“El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas es una persona jurídica de derecho público, de administración autónoma, creado por ley el 14 de agosto de 1954, como un organismo de coordinación de la labor universitaria de la nación” (Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, 2015)

Así, las universidades asociadas al Consejo de Rectores son 25 y una de ellas corresponde a una fundación. Las universidades que no pertenecen al CRUCH, se definen directamente como universidades privadas, y pueden ser, en este caso, Corporaciones de Derecho Privado o Fundaciones. El número de universidades privadas en Chile es 32, de las cuales 7 son fundaciones.

En total, entonces, en Chile existen 57 universidades. Que para los efectos de esta investigación, dividiremos simplemente en 25 públicas y 32 privadas.

3.3.2.1. Las Universidades del sistema chileno:

UNIVERSIDADES PÚBLICAS/TRADICIONALES (CRUCH)

U. de Chile	U. de Atacama	U. Técnica Federico Santa María
U. de Santiago de Chile	U. de Tarapacá	Pontificia U. Católica de Valparaíso
U. de Valparaíso	U. Arturo Prat	U. Austral de Chile
U. de Antofagasta	U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	U. Católica del Norte
U. de La Serena	U. de Playa Ancha de CS de la Educación	U. Católica del Maule
U. del Bío-Bío	U. de Los Lagos	U. Católica de la Santísima Concepción
U. de La Frontera	U. Tecnológica Metropolitana	U. Católica de Temuco
U. de Magallanes	Pontificia U. Católica de Chile	
U. de Talca	U. de Concepción	

UNIVERSIDADES PRIVADAS

U. Gabriela Mistral	U. de Las Américas	U. de Arte y Ciencias Sociales ARCIS
U. Finis Terrae	U. Andrés Bello	U. Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez
U. Diego Portales	U. de Viña del Mar	U. del Desarrollo
U. Central de Chile	U. Adolfo Ibáñez	U. de Aconcagua
U. Bolivariana	U. Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICIT	U. del Pacífico
U. Pedro de Valdivia	U. de Artes, Ciencias y Comunicación - UNIACC	U. Los Leones
U. Mayor	U. UCINF	U. Bernardo O'Higgins

U. Academia de
Humanismo Cristiano
U. Santo Tomás
U. La República
U. SEK

U. Autónoma de Chile
U. de Los Andes
U. Adventista de Chile
U. San Sebastián

U. Tecnológica de Chile INACAP
U. Miguel de Cervantes
U. Alberto Hurtado
U. de Arte y Ciencias Sociales ARCIS

Estudiantes extranjeros en Chile

En Chile la situación se observa también en buenos términos, Geldres et al. aludiendo al “*Education at Glance 2012*”, también de la OCDE, señala que los estudiantes extranjeros en Chile se triplicaron en los últimos 10 años y superan los 10.000 (Geldres et al., 2013). Las autoras señalan que académicos creen que este fenómeno se produce por el atractivo que representa la seguridad y estabilidad del país, y lo atribuyen también, a los esfuerzos de promoción que desarrollan, tanto el Estado de Chile, como las propias universidades, para el posicionamiento de Chile en el extranjero.

3.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO.

El estudio tuvo un carácter exploratorio con una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) y se valió de dos técnicas de recogida de datos: encuesta y análisis de contenido.

3.4.1. Instrumento Encuesta.

La encuesta, de naturaleza cuantitativa, apuntó a recoger datos respecto de la estructura administrativa y de gestión de la comunicación internacional en universidades de España, en una perspectiva europea, y Chile, para una visión de la realidad latinoamericana.

Se elaboró un cuestionario en línea, que se distribuyó mediante correo electrónico, entre los Directores de Relaciones Internacionales y los Directores de Comunicación, en 82 instituciones del sistema universitario español y 49 universidades del sistema chileno. La recepción de respuestas se produjo entre el 11 de noviembre de 2014 y el 10 de febrero de 2015, fecha en que se decidió recoger los resultados para el análisis de los mismos y la elaboración de estas conclusiones.

El cuestionario incluyó la medición de un conjunto de variables que apuntaron específicamente a resolver las preguntas de Investigación que guiaron esta etapa de la investigación. Las variables analizadas se dividieron en 4 grupos: 1) Estructura organizativa para la comunicación internacional, 2) Definiciones estratégicas institucionales, 3) Características de los equipos de trabajo responsables de la comunicación internacional y 4) Acciones y actividades de comunicación Internacional.

Las encuestas se distribuyeron mediante una plataforma especial en línea, que permite la distribución de la misma por correo electrónico, y el almacenamiento de las respuestas en la red. Además es posible llevar un seguimiento de las respuestas en tiempo real y la descarga de los datos en formatos que facilitan su análisis.

Los cuestionarios fueron enviados tanto a los Directores de Relaciones Internacionales de las universidades, como a los directores de Comunicación. Para evitar la duplicidad de datos, el propio cuestionario solicitaba al encuestado, definir si era la persona responsable de la comunicación internacional en la universidad, o si por el contrario, otra persona tenía esa responsabilidad. Estos datos se consideraron para aislar solo aquellas respuestas de las personas responsables de los procesos de comunicación internacional en cada universidad.

Los cuestionarios fueron remitidos a las direcciones de correo electrónicos profesionales de cada cargo, estas direcciones fueron obtenidas de un análisis previo de las páginas web de las universidades, mediante el cual, se configuró una base de datos, a la que posteriormente sería despachada la encuesta.

Esta base de datos incluyó personas en cargos directamente referidos a los procesos o de internacionalización o de comunicación en las universidades, así, fue posible conseguir los correos electrónicos de 86 personas en el caso de Chile, y 150 en el caso de España.

Para prevenir la pérdida de contactos por direcciones de correo electrónico equivocadas, o de personas que ya no estaban a cargo de la comunicación internacional en las universidades, otra pregunta de la encuesta solicitaba a los encuestados pudieran proporcionarnos el contacto de la personas actualmente responsables de estas funciones y su correo electrónico. Con esa información, se reenvió el cuestionario a cada contacto sugerido.

3.4.1.1. Amenazas sobre la tasa de respuesta.

Producto de la previsible baja tasa en las respuestas de este tipo de instrumentos, y suponiendo que el perfil profesional de los individuos de quienes se esperaba la respuesta, incidiría también en este aspecto, se planificó el envío de los cuestionarios en varias tandas. Una primera, de carácter general, que incluía una presentación del estudio y la solicitud de colaboración, y luego, una serie de mensajes recordatorios que se despacharon en intervalos de tiempo de entre una y una semana y media.

Los cuestionarios se despacharon en las siguientes fechas:

Primer envío: 11 de noviembre de 2014

Segundo envío: 19 de noviembre de 2014

Tercer envío: 27 de noviembre de 2014

Cuarto envío: 15 de diciembre de 2014

Quinto envío: 19 de enero de 2015

Sexto y último envío: 10 de febrero de 2015

En cada uno de estos envíos, se fue descontando a aquellas universidades que habían respondido satisfactoriamente el cuestionario, esto es, que habían completado todas las respuestas requeridas y, que la persona que lo había respondido se había identificado como el responsable de la comunicación internacional de la universidad.

La extensión del cuestionario representó otra amenaza sobre la tasa de respuesta que se tuvo en consideración. Después de analizar las opciones, se decidió despachar una encuesta de 25 preguntas, en su mayoría cerradas y con opciones de respuesta predeterminadas. Entendíamos que esta extensión impactaría negativamente en la tasa de repuesta, sin embargo, nos pareció que por la validez de la información proporcionada por los encuestados, una mayor profundidad en la información proporcionada, podría aumentar el valor del estudio, aun cuando nos enfrentáramos a tasas de respuesta bajas, que impactarían negativamente en la representatividad del estudio.

Para reducir también las bajas tasas de respuesta, únicamente se dejaron abiertas, aquellas preguntas que permitieran, voluntariamente, aportar nuevas opciones que no estaban consideradas en las respuestas predeterminadas de algunas de las preguntas cerradas.

3.4.1.2. Confidencialidad:

Como una alternativa para disminuir las bajas tasas de respuesta, tanto el texto del cuestionario, como los correos electrónicos de envío del mismo, incluyeron un texto en el que se aseguraba la confidencialidad en el uso de los datos proporcionados, el texto fue el siguiente:

“Confidencialidad:

Los datos que usted proporcione no serán divulgados en relación a su Universidad, el estudio no busca establecer conductas particulares de alguna institución en especial por lo que los datos serán analizados de manera genérica. En ningún momento su nombre o del su Universidad serán mencionados en el o los artículos resultantes de esta investigación, salvo que sea para describir aspectos metodológicos y muestrales, mismos que no estarán nunca vinculados a sus respuestas.”

Este texto, resultaba de particular importancia, pues, en las primeras preguntas del cuestionario, con un afán de descripción de la muestra y seguimiento de las respuestas, se les

pidió a los encuestados identificar exactamente el cargo que ejercían y la Universidad a la que pertenecían.

3.4.1.3. Variables para el análisis de la orientación estratégica de la Comunicación Internacional.

El cuestionario incluyó la medición de un conjunto de variables que apuntaron específicamente a resolver las preguntas de investigación, que guiaron el estudio, en este particular. Así, las variables analizadas se dividieron en 4 grupos generales:

- 1) Estructura organizativa para la comunicación internacional.
- 2) Definiciones estratégicas institucionales.
- 3) Características de los equipos de trabajo responsables de la comunicación internacional.
- 4) Acciones y actividades de comunicación Internacional.

3.4.2. Instrumento Análisis de contenido.

Una metodología empírico-analítica mediante la técnica de análisis de contenido se aplicó a los sitios web de las universidades de ambos países. Se definieron tres fuentes centrales de información 1.- Los sitios web institucionales, que se entendieron como “*landing pages*” o páginas de aterrizaje de potenciales stakeholders en busca de información, 2.- Los sitios internacionales, específicamente diseñados para incluir información relacionada con temas internacionales y, 3.- Los perfiles y páginas de Facebook de las universidades con contenido específico internacional.

El análisis de contenido se aplicó mediante una ficha de control, que fue utilizada para identificar un conjunto de variables definidas según los objetivos planteados antes, para la investigación.

Los datos fueron recogidos mediante un formulario de registro de la información para sistematizar y formalizar el mismo, de manera diaria, el doctorando analizó las páginas web de las universidades entre los meses de diciembre de 2014 y febrero de 2015.

Las variables que se incluyeron en la revisión fueron:

3.4.2.1. Variables para el análisis de comunicación en Web:

La primera variable analizada, se relaciona con la existencia de un apartado específico en el sitio web, que ofrezca información de exclusivo interés para stakeholders internacionales, una sección internacional en donde el acceso pudiera ser más expedito y estuviera concentrado en la temática de la internacionalización.

Como segunda variable de medición, buscamos determinar si el sitio específico ofreció acceso a contenidos en otros idiomas y en qué idiomas.

Una tercera variable de análisis, midió la presencia de accesos a redes sociales específicas para temas internacionales.

Por último, revisamos el tipo de contenido ofrecido en los sitios específicos internacionales. Para esto, se resumieron los contenidos en los siguientes tipos de información: 1.- información para Intercambio de estudiantes, envío, 2.- Información para intercambio de estudiantes, recepción; 3.- Movilidad Académica en investigación; 4.- Movilidad Académica para formación (Postgrado) 5.- Becas y financiamiento; 6.- Cooperación Internacional, Convenios 7.- Redes y programas internacionales; 8.- Información administrativa de la ORI, Contactos, etc.; y 9.- Noticias.

3.4.2.2. Variables para el análisis del uso de Facebook

Presencia de la institución en Facebook: se analizó la existencia de soportes en la red social, que tuvieran una orientación clara a la internacionalización.

Tipo de presencia en Facebook: con el fin de establecer la orientación estratégica de su uso, se buscó determinar el tipo de soporte que cada universidad utilizó para fines de internacionalización, se estableció una diferenciación entre Perfil, Página, Grupo abierto y Grupo cerrado.

Rendimiento: producto de la específica utilidad de las Páginas de Facebook para fines de marketing, analizamos el desempeño de las IES en el uso de *Fan Pages*, midiendo los siguientes indicadores:

a) Alcance: determinado por el número fans, variable a la que nos referiremos como Tamaño de la Comunidad.

b) Frecuencia: consideró la cantidad total de publicaciones realizadas por la institución en una relación diaria.

c) *Engagement*: se refiere al número de interacciones que los receptores realizaron con los contenidos publicados en la *Fan Page*, ya sea por la propia institución o por algún miembro de su comunidad. El indicador que define el *engagement* se consigue de la división del total de interacciones, presentadas como el PTAT (*People talking about that*, Personas hablando de esto) sobre número total de miembros de la comunidad. (Murdough, 2010).

Para la obtención de estos indicadores, se utilizó la herramienta de análisis de desempeño en Facebook denominada “Likealyzer”, que opera on line y de manera gratuita, y mediante la introducción de la dirección del Fan page que se busca analizar, permite el acceso a los datos que necesitábamos para la investigación.

VARIABLES DEPENDIENTES:

Producto del planteamiento de las Sub Hipótesis, que suponen una relación de causalidad entre las conductas de comunicación en Facebook y el número de estudiantes extranjeros matriculados en las universidades, el estudio consideró el número de estudiantes extranjeros matriculados en cada universidad como factor de éxito en la atracción de estudiantes extranjeros.

Estos datos permitieron comparar la relación entre el uso de Fan Page como herramienta de atracción de estudiantes internacionales, y los resultados de la universidad en esta dimensión, procurando establecer una correlación entre ellos.

Para determinar el número de estudiantes extranjeros, consultamos los datos estadísticos oficiales publicados tanto por el Gobierno de España (2014a), como el de Chile (2014b). Los datos disponibles en España incluían información hasta el periodo 2011-2012, de modo que para Chile se usó el mismo periodo, en este caso, por la diferencia de inicio del año académico, los datos de 2011.

Una vez obtenidos estos datos, se agruparon las universidades en cuartiles, según número de estudiantes extranjeros matriculados. Así, los grupos quedaron configurados de la siguiente manera:

Cuartil 1: universidades entre 0 y 179 estudiantes extranjeros matriculados; Cuartil 2: universidades con entre 180 y 478 estudiantes extranjeros; Cuartil 3: universidades con entre 479 y 1.182 estudiantes y, finalmente, el Cuartil 4, quedó integrado por las universidades que matricularon entre 1.183 y 5.220 estudiantes extranjeros. (Ver tabla 10)

Tabla 10: Matrícula acumulada y matrícula promedio de estudiantes extranjeros, por cuartil, del total de Universidades.

	Matrícula Acumulada	Matrícula Promedio
Cuartil 1	2.274	71
Cuartil 2	9.905	300
Cuartil 3	25.666	778
Cuartil 4	76.740	2.325

Fuente: Elaboración propia con datos de los Gobiernos de España y Chile.

Los datos recopilados en el análisis de contenido, fueron introducidos sistemáticamente en una plantilla de control, configurando una base de datos con el comportamiento de cada una de las variables para cada una de las universidades analizadas. A esa base de datos se aplicaron luego, los cruces y cálculos estadísticos para extraer las conclusiones en esa etapa de la investigación.

3.5. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.

3.5.1. Muestra Encuesta.

Los datos analizados en la encuesta corresponden a las respuestas obtenidas tanto de las universidades chilenas como españolas. Como se mencionó en el apartado metodológico, se enviaron cuestionarios en línea mediante correo electrónico a 82 universidades españolas y a 49 universidades del sistema Chileno. Si bien, existen 57 universidades en este último país, no fue posible encontrar correos electrónicos válidos o los cargos relacionados con Comunicación o Relaciones Internacionales en 8 universidades, todas privadas. La tasa de respuesta para cada país alcanzó, únicamente, el 55% en el caso chileno, y un 68%, en el caso de las instituciones de España. (Ver tabla 11)

Tabla 11: Encuestas enviadas, respondidas y válidas

	Total Enviadas	Total Respondidas	Total VÁLIDAS	Tasa Respuesta
CHILE	49	27	21	55%
ESPAÑA	82	56	45	68%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se mencionó también, los cuestionarios fueron enviados tanto a los Directores de Relaciones Internacionales, como a los Directores de Comunicación de las universidades; en el propio cuestionario, se le pidió a los encuestados mencionar si eran ellos los responsables de los procesos de comunicación internacional en sus universidades.

Con esos datos en consideración, se analizaron únicamente los datos de aquellos encuestados que declararon estar a cargo de la comunicación internacional en sus universidades y cuyos cuestionarios estuvieron completos. Esto determinó una muestra de 21 universidades chilenas, que representan un 37% de las instituciones en su sistema de educación superior; y 45 universidades españolas, que constituyen el 55% de las universidades del sistema universitario del país ibérico. En total entonces, este estudio presenta las respuestas de 66 responsables de comunicación internacional en las universidades de Chile y España. (Ver tabla 12)

Tabla 12: Respuestas válidas como porcentaje del total de universidades del sistema

	UNIVERSIDADES SISTEMA	RESPUESTAS VÁLIDAS	REPRESENTACIÓN
CHILE	57	21	37%
ESPAÑA	82	45	55%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Para una probabilidad de ocurrencia de 0,5, este tamaño muestral, permite esperar resultados con un nivel de confianza de un 90% y un margen de error del orden del 7,5%.

3.5.2. Muestra Análisis de Contenido.

Para seleccionar las universidades españolas sujetas a este análisis, se consideró, únicamente, a aquellas cuyos datos de matrícula extranjera estuvieron disponibles y actualizados en el último informe de datos estadísticos del sistema universitario español. Este informe incluye información de matrícula nacional y extranjera correspondiente al periodo 2011-2012, y ofreció, únicamente, los datos de 76 universidades, de las cuales 49 tienen un carácter público y 27 son privadas.

La muestra española incluye entonces, a las 76 universidades, cuyos datos de matrícula estuvieron disponibles en el informe estadístico publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España (Gobierno de España, 2013a).

El sistema universitario de educación superior chileno, ofreció datos de matrícula internacional para 55 universidades, de las cuales 31 corresponden a corporaciones de derecho privado o fundaciones y 24 tienen un carácter público. (Gobierno de Chile, 2014a)

La muestra analizada entonces, en el caso de sistema universitario de educación superior chileno, fue de 55 instituciones.

De este modo, para un universo de 139 universidades en total, para ambos países, se analizó una muestra de 131 instituciones, que para una probabilidad de ocurrencia de 0,5 y un nivel de confianza del 95%, espera resultados con un margen de error del 2%.

3.6. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS.

3.6.1. Encuesta

Este instrumento, apuntó específicamente a la recolección de las opiniones de aquellos profesionales que se declararon directamente vinculados con la toma de decisiones respecto de la comunicación en las universidades.

En la búsqueda de resolver el objetivo específico 1º: “Identificar la visión estratégica de la gestión de la comunicación en las universidades de Chile y España; y las principales acciones utilizadas para la comunicación con estudiantes internacionales”, se configuró un cuestionario de preguntas principalmente cerradas, pero con algunas abiertas para profundización de algunas respuestas.

El cuestionario quedó configurado de la siguiente manera:

a).- *Cabecera:*

Luego del título del estudio, se desarrolla una pequeña explicación de los objetivos del mismo y lo que se espera de los resultados. Además, en esta sección se incluye el párrafo de confidencialidad que mencionamos antes. El texto exacto de la cabecera del cuestionario, fue el siguiente:

“Conductas de comunicación internacional en el Sistema de Educación Superior Chileno y Español, estudio comparativo

“El presente estudio pretende establecer una mirada descriptiva de los procesos de comunicación internacional que desarrollan las instituciones de educación superior en España y Chile, con el propósito de desarrollar un análisis comparativo y establecer patrones de conducta exitosos”

“Confidencialidad:

Los datos que usted proporcione no serán divulgados en relación a su Universidad, el estudio no busca establecer conductas particulares de alguna institución en especial por lo que los datos serán analizados de manera genérica. En ningún momento su nombre o del su Universidad serán mencionados en el o los artículos resultantes de esta

investigación, salvo que sea para describir aspectos metodológicos y muestrales, mismos que no estarán nunca vinculados a sus respuestas.”

b).- Identificación de la Universidad.

En esta sección se hicieron 3 preguntas específicas para la identificación de la Universidad y el Cargo concreto de la persona que estaba respondiendo el estudio, este tipo de datos permitiría luego, filtrar las respuestas de únicamente aquellos profesionales que estuvieran a cargo de la comunicación en la Universidad y establecer solo una respuesta válida por universidad.

Con objeto de facilitar, tanto la aplicación del cuestionario, su respuesta por parte de los encuestados y la posterior revisión de los datos, se utilizó la plataforma en línea JotForms, que mediante una cuenta de pago, permite la construcción de cuestionarios con preguntas condicionadas y en formatos más amigables.

En el momento en el que el encuestado escogía su país de origen, se desplegaba una segunda pregunta que pedía seleccionar, de una lista de opciones, la universidad a la que el encuestado pertenecía, solo se mostraría la lista de universidades según el país elegido en la sección anterior. Las opciones fueron exactamente las universidades a las que se envió el cuestionario.

c) Características de la gestión de comunicación de la Universidad.

Esta sección incluyó 20 preguntas, centradas en la identificación de los comportamientos de la universidad en las variables definidas para esta etapa. Incluyó cuestiones relacionadas con los siguientes temas:

- El área de dependencia de la oficina encargada de la comunicación internacional.
- La formación profesional tanto del responsable de la comunicación, como del equipo de trabajo.
- La existencia de políticas institucionales relacionadas con la formación de las personas vinculadas con la comunicación internacional.
- El número de personas trabajando en la repartición.
- La existencia de planes periódicos de comunicación internacional.

- La existencia de presupuestos destinados a actividades de comunicación internacional.
- La dependencia de los esfuerzos de comunicación a un plan estratégico institucional o del departamento.
- El tipo de actividades más comúnmente usadas para la comunicación internacional.
- El tipo de personal a cargo de la ejecución de las acciones de comunicación internacional.
- Existencia de focos geográficos de interés para la internacionalización.
- Existencia de focos de interés en actividades particulares de internacionalización.
- Contenidos más comúnmente incluidos en las acciones de comunicación internacional.

3.6.2. Ficha análisis de contenido.

En el caso, del análisis de contenido, se confeccionó una ficha de control de las variables que se pretendían investigar en los sitios web y páginas de Facebook de las universidades de la muestra. Esta ficha de análisis se construyó en formato plantilla de cálculo de Excel.

Se organizó la base de datos de modo que cada registro (fila) correspondiera a una Universidad, y cada variable (columna) registrara el dato de aquel aspecto que se estaba analizando en cada institución.

Para facilitar el registro, se confeccionó un formulario de ingreso de datos, que incluyó las siguientes opciones para guiar la observación del investigador y dinamizar el ingreso de los datos.

La ficha incluyó el registro de los siguientes datos:

- País.
- Universidad.
- Acceso a idiomas.
- Acceso directo a sección internacional.
- Acceso directo a redes sociales.
- Existencia de un sitio internacional.

- La sección internacional es una web específica.
- Acceso a idiomas en sitio internacional.
- Acceso a redes sociales específicas internacionales.
- Qué redes sociales.
- Contenidos disponibles en sitio internacional.
- Tipo de soporte en Facebook.
- Indicadores de desempeño en Fan Page: Alcance, Frecuencia y Engagement (para las universidades que sí los tienen)

Mediante este sistema de registro de los datos, se aseguró que el proceso de levantamiento de información fuera sistemático y homogéneo, disminuyendo el riesgo de sesgo y asegurando la obtención del mismo tipo de dato para cada universidad. De este modo sería posible, luego, la comparación de los desempeños de cada institución y un análisis objetivo de la información obtenida.

CAPITULO 4: RESULTADOS

4.1. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA.

4.1.1. Estructura organizativa para la Comunicación Internacional universitaria.

Cargo del responsable de comunicación internacional

Los datos recopilados mostraron (Tabla 13), que los responsables de la comunicación internacional en las universidades tienen la jerarquía de Director en el 81% de las instituciones chilenas. En el caso español, se repartieron de manera proporcional entre Director y Vicerrector, en un 44% y un 36% respectivamente.

Tabla 13: Cargo o tipo de cargo de la persona responsable de gestionar la comunicación internacional en la universidad

Tipo de Cargo (Jerarquía)	CHILE	ESPAÑA	CHILE %	ESPAÑA %
Director	17	20	81%	44%
Vicerrector	1	16	5%	36%
Encargado - coordinador	2	0	10%	0%
Responsable	0	2	0%	4%
Jefe	0	2	0%	4%
Otro	1	3	5%	7%
Ns/Nr	0	2	0%	4%
TOTAL:	21	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Área de gestión en la que se desempeña el responsable de comunicación internacional

Referente a la consulta respecto del área de gestión en la que se desempeña el responsable de la comunicación internacional de las universidades, un 90% de los encuestados chilenos declaró estar en el área de Relaciones Internacionales, mientras que en España, la proporción se repartió nuevamente, con un 62% en el área de Relaciones Internacionales y un 29% en el área de Comunicación.

Tabla 14: Área funcional de la persona responsable de la comunicación internacional.

Área Funcional	CHILE	ESPAÑA	CHILE %	ESPAÑA %
RELACIONES INTERNACIONALES	19	28	90%	62%
COMUNICACIÓN	1	13	5%	29%
OTRA	1	2	5%	4%
NS/NR	0	2	0%	4%
TOTAL:	21	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Presencia de Departamento de Relaciones Internacionales y Comunicación.

Casi la totalidad de los encuestados declaró que sus universidades tienen un Departamento, Dirección, Vicerrectorado o Autoridad Central, dedicado a las Relaciones Internacionales, 100% en Chile y 96% en España. Asimismo el 95% de las instituciones chilenas y el 96% de las españolas respondieron también, que su universidad sí tiene un Departamento, Dirección, Vicerrectorado o Autoridad Central, dedicado a las Comunicaciones.

Tabla 15: *Sí tiene un departamento de Relaciones Internacionales*

País	N° IES	%
CHILE	21	100%
ESPAÑA	43	96%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Tabla 16: *Sí tiene un departamento de comunicación*

País	N° IES	%
CHILE	20	95%
ESPAÑA	43	96%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Área responsable de la comunicación internacional

Cuando se consultó en concreto, qué departamento o área funcional era la responsable de gestionar la comunicación internacional, el 86% de los encuestados chilenos señalaron que el Departamento de Relaciones Internacionales era el responsable de esa gestión. En el caso español, el 44% señaló como responsable al Departamento de Relaciones Internacionales, seguido de la opción “ambos departamentos” con un 40% y finalmente el de Comunicación, con un 13%.

Tabla 17: *Departamento o área funcional responsable de la Comunicación Internacional*

Tipo de departamento o área funcional	Chile	España	Chile	España
1.- DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	1	6	5%	13%
2.- DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES	18	20	86%	44%
3.- AMBOS	1	18	5%	40%
4.- AMBOS Y OTRO	0	1	0%	2%
5.- OTRO	1	0	5%	0%
6.- RR.II Y OTRO DEPTO	0	0	0%	0%
Total:	21	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

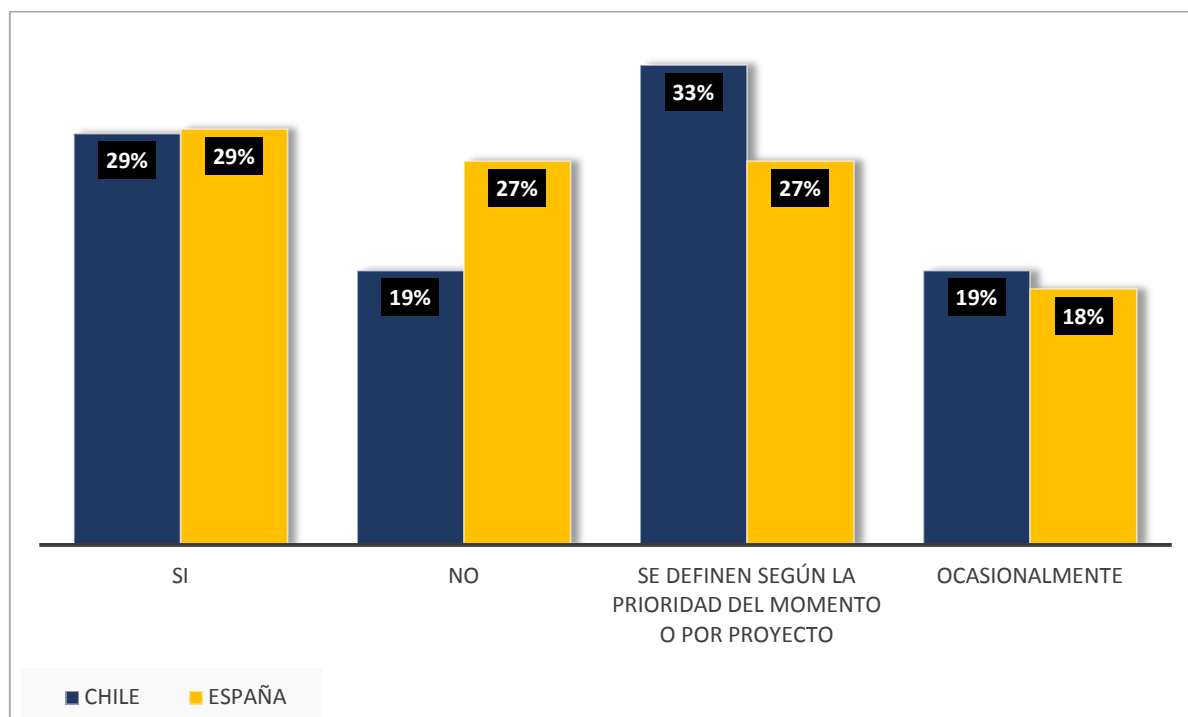
En el caso de las universidades que respondieron “Otro”, la función quedó asignada a “las facultades en sus relaciones internacionales” y “La Dirección de Extensión, Comunicaciones y Relaciones Universitarias”.

4.1.2. Definiciones estratégicas para la gestión de la Comunicación Internacional

Existencia de planes y programas de comunicación internacional

A la luz de los resultados (Gráfico 5), la existencia de planes y programas periódicos para la comunicación internacional, en las universidades chilenas y españolas, no parece tener una presencia clara, las respuestas en ambos países se repartieron entre 4 opciones: 1) Sí los hay, con un 29% tanto en Chile como en España; 2) No los hay, con 19 y 27 por ciento respectivamente; 3) Se definen según la prioridad del momento o por proyecto en el 33% de las instituciones chilenas y el 27% de las españolas o 4) Existen de manera ocasional, en el 19% y el 18% de los encuestados chilenos y españoles respectivamente.

Gráfico 5: Existencia de planes y programas periódicos de Comunicación Internacional



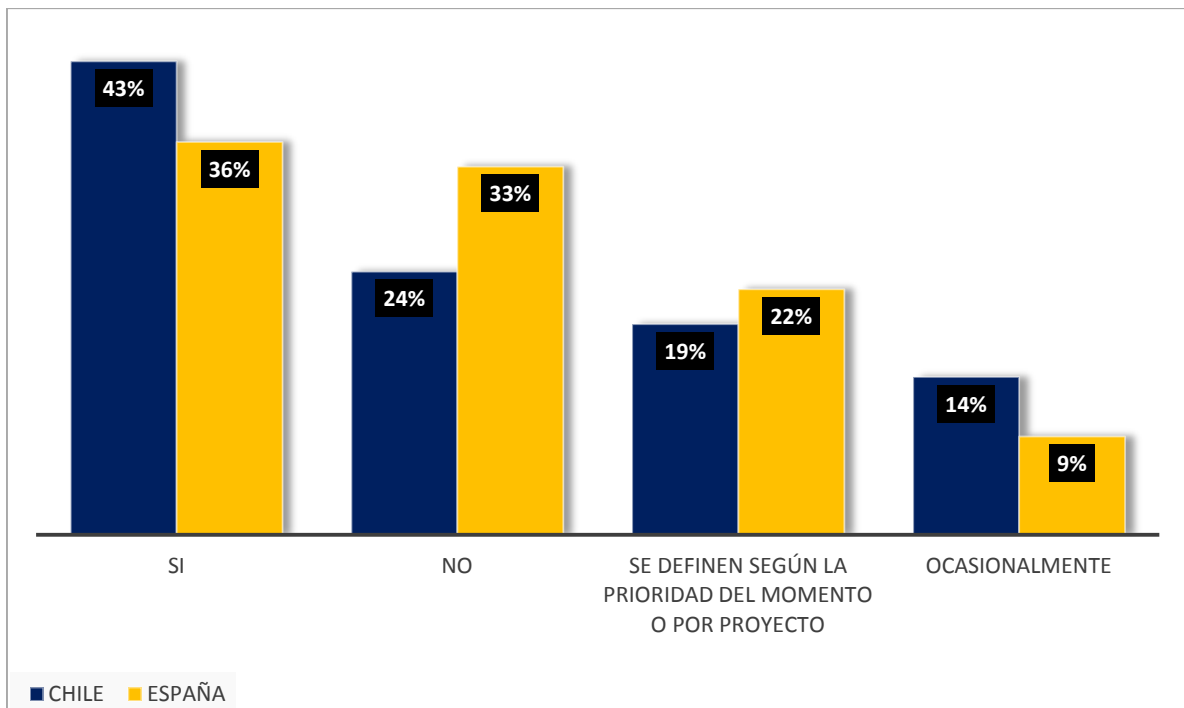
Fuente: Elaboración propia

Existencia de presupuesto estable para la comunicación internacional

La situación se repite, cuando se consultó a las instituciones sobre la existencia de un presupuesto estable o periódico asignado para la implementación de acciones de

comunicación internacional. Como se observa en el gráfico 6, un 43% de las chilenas y un 36% de las españolas declararon sí tenerlo. No lo tienen, en cambio, un 24% de las universidades chilenas y un 33% de las españolas, mientras las restantes dijeron obtener esos presupuestos según la prioridad del momento o por proyecto (19% y 22%) o de manera ocasional (14% y 9%), ver gráfico 6.

Gráfico 6: Existencia de presupuestos estables asignados a la Comunicación Internacional

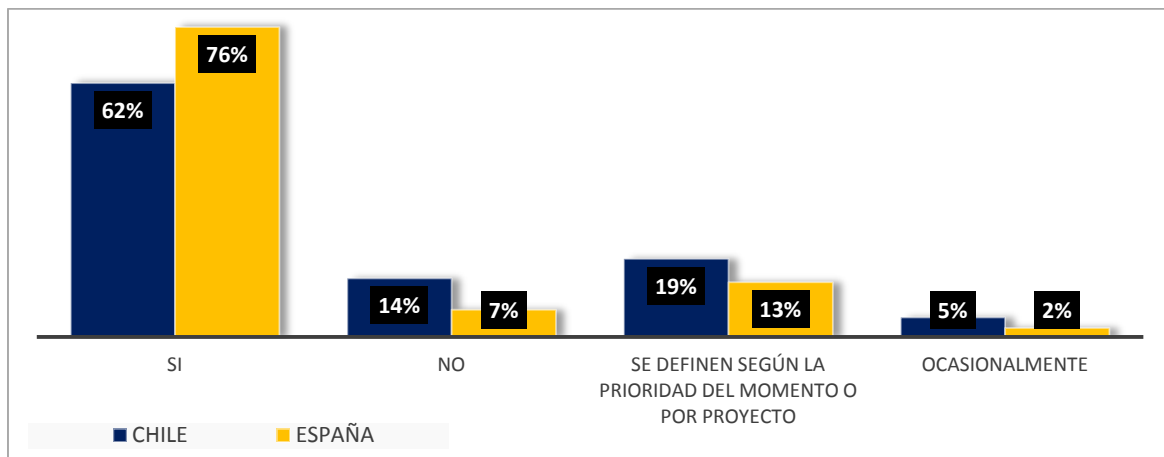


Fuente: Elaboración propia

Plan estratégico que guíe las acciones de comunicación internacional

Las acciones de Comunicación Internacional en las universidades, sin embargo, parecen obedecer a un plan estratégico institucional según el 62% de las universidades chilenas, otro 19% de ellas, declara que hay planes estratégicos definidos según la prioridad del momento o por proyecto. En España, la tendencia es más clara, el 76% de las universidades señala que sus acciones de comunicación internacional sí obedecen a un plan estratégico, mientras en un 13% de los casos, obedece a planes establecidos según la prioridad del momento o por proyecto (Ver gráfico 7).

Gráfico 7: Dependencia de las acciones de comunicación a un plan estratégico

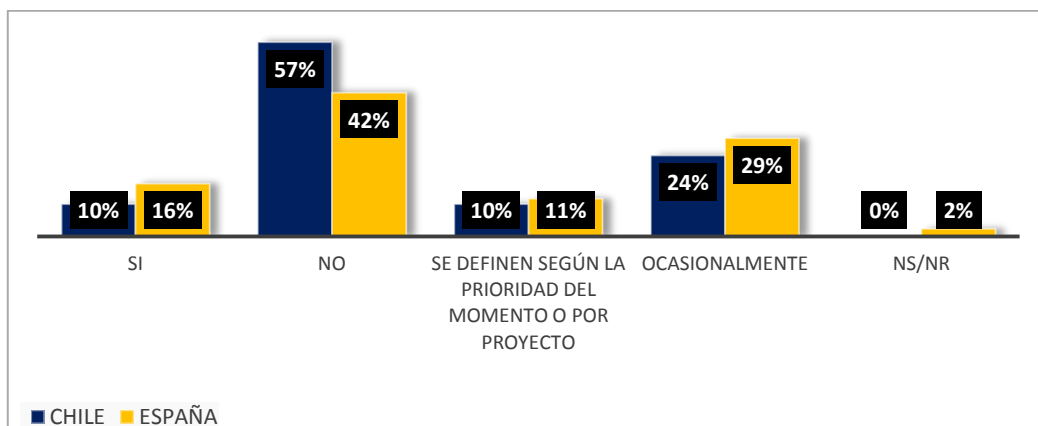


Fuente: Elaboración propia

Existencia de estudios diagnósticos o evaluación de la comunicación internacional

El mayor porcentaje de las respuestas, en ambos países, demostraron que no existen estudios de percepción, encuestas de opinión, diagnósticos de emisión o recepción de la comunicación internacional o algún tipo de medición de los esfuerzos de comunicación, 57% en Chile y 42% en España, mientras un 24% de las instituciones chilenas y un 29% de las españolas dijeron aplicar estos estudios de manera ocasional (Ver gráfico 8).

Gráfico 8: Existencia de estudios de percepción, encuestas o diagnósticos.



Fuente: Elaboración propia.

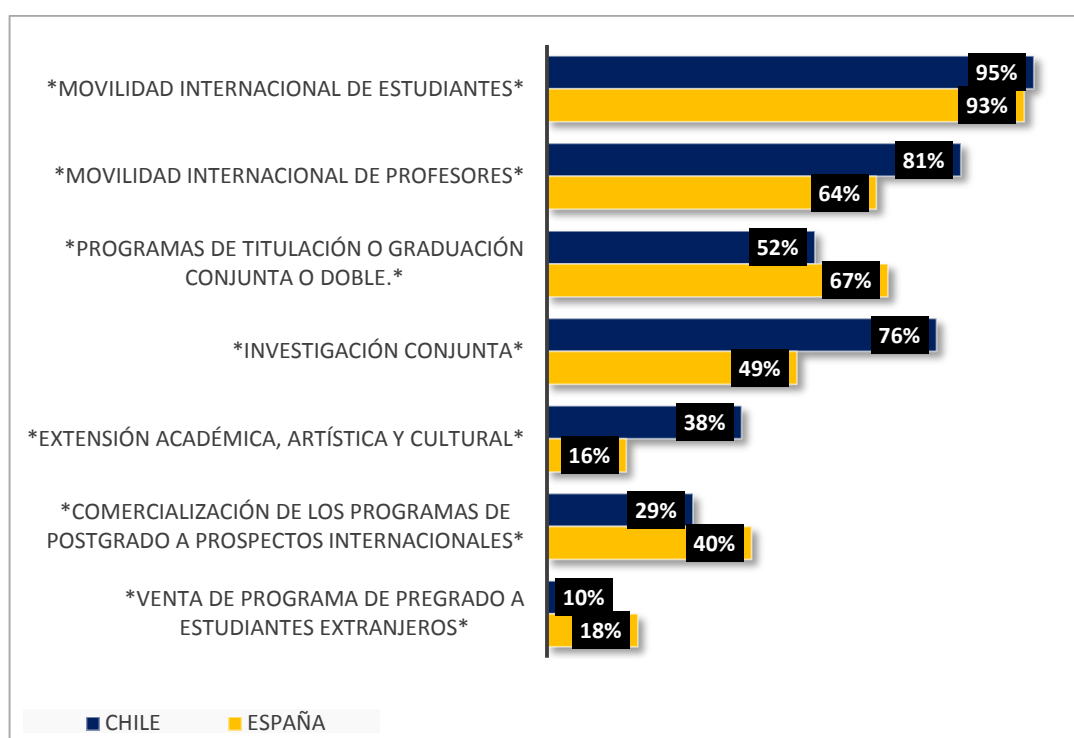
Prioridad de las actividades de internacionalización universitaria

El penúltimo de los indicadores de la dimensión estratégica de la Comunicación Internacional en las universidades (Gráfico 9), se refirió a la evaluación de la prioridad asignada a los

distintos tipos de acciones de internacionalización en cada universidad. Así, entre las universidades chilenas, las actividades de internacionalización con mayor prioridad se organizaron de la siguiente manera: Movilidad Internacional de Estudiantes con un 95% de menciones; Movilidad Internacional de Profesores, con un 81% de las menciones; Investigación conjunta, con un 76% de las menciones y finalmente; Programas de titulación o graduación conjunta o doble, con un 52% de menciones.

Por su parte, las universidades españolas priorizaron, en primer lugar también, la Movilidad Internacional de Estudiantes, en un 93%; los Programas de titulación o graduación conjunta o doble, con un 67%; la Movilidad Internacional de Profesores, con un 64% y la Investigación conjunta, con un 49% de las menciones.

Gráfico 9: Prioridad asignada a los distintos tipos de acciones de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Objetivos de la comunicación Internacional

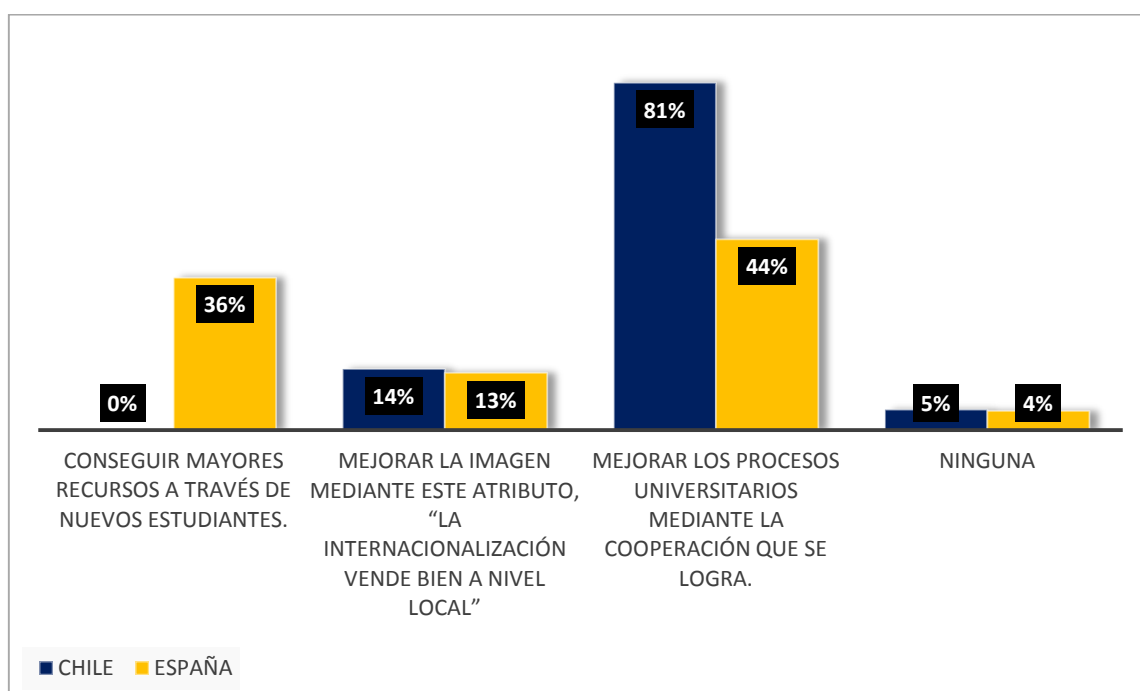
El último de los aspectos estratégicos analizados, se refirió a los objetivos que perseguía la comunicación internacional en cada universidad. Se preguntó, a los responsables de la comunicación internacional, cuál de estas afirmaciones representaba mejor el objetivo concreto de la comunicación internacional en su universidad: 1. Conseguir mayores recursos

a través de nuevos estudiantes, 2. Mejorar la imagen mediante este atributo, “la internacionalización vende bien a nivel local” 3. Mejorar los procesos universitarios mediante la cooperación que se logra, 4. Ninguna.

Las universidades españolas se inclinaron, aunque no mayoritariamente por el objetivo 3, en un 45% de los casos, seguido por el objetivo 1, en el 36% de los casos. “La internacionalización vende bien a nivel local” representó el objetivo principal de la internacionalización para el únicamente el 14% de las instituciones.

En Chile, en cambio, sí se produjo una tendencia clara, el 81% de las universidades señaló que el objetivo concreto de la comunicación internacional, era mejorar los procesos universitarios mediante la cooperación, frente a un 14% de dijo buscar mejorar la imagen mediante la internacionalización.

Gráfico 10: *Objetivos de la comunicación internacional*



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Capacitación del equipo de trabajo

Formación de grado y postgrado del responsable de comunicación internacional

La primera dimensión analizada, en este ámbito, se relacionó con la formación de base del responsable de la comunicación internacional en la universidad. Procuramos identificar en que área estos responsables cursaron sus estudios de grado y postgrado. En el caso Chileno las opciones son muy diversas, se repartieron entre carreras del área de las ciencias sociales en un 29%, y en porcentajes muy similares en temas que van desde Ciencias, Arquitectura, Ciencias Económicas, Ingeniería y únicamente un 10% en carreras del área de la Comunicación.

Tabla 18: Formación de Grado y Postgrado de los responsables de Comunicación Internacional.

Áreas de formación de grado.	Chile	España
PERIODISMO, PUBLICIDAD, RR.PP, MARKETIN, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	10%	33%
CIENCIAS ECONÓMICAS	10%	4%
INGENIERÍA	14%	4%
DERECHO	0%	2%
CIENCIAS	14%	4%
CIENCIAS SOCIALES	29%	24%
ARQUITECTURA, DISEÑO, ARTES	10%	2%
GEOGRAFÍA	5%	0%
NO DETERMINADO	5%	9%
NO RESPONDE	0%	4%
Áreas de formación de Postgrado.	Chile	España
PERIODISMO, PUBLICIDAD, RR.PP, MARKETIN, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	19%	27%
CIENCIAS ECONÓMICAS	10%	13%
INGENIERÍA	5%	4%
DERECHO	0%	2%
CIENCIAS	14%	0%
CIENCIAS SOCIALES	24%	22%
ARQUITECTURA, DISEÑO, ARTES	5%	2%
RELACIONES INTERNACIONALES	10%	0%
GEOGRAFÍA	5%	0%
NO DETERMINADO	0%	7%

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la formación de Postgrado, la situación se mantuvo con la misma tendencia, el porcentaje mayor de los encuestados chilenos tiene postgrado en áreas vinculadas con las ciencias sociales, sin embargo se produjo un pequeño aumento en aquellos con formación en

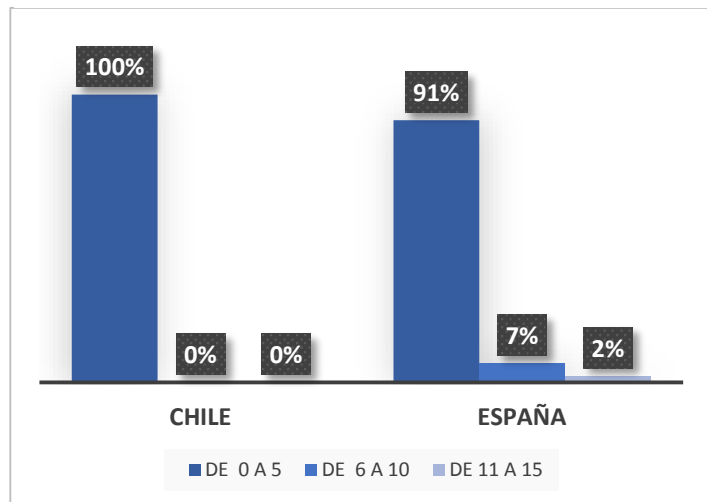
temas de comunicación, un 19% de los responsables de la comunicación internacional, en las universidades chilenas, señaló tener un Postgrado en áreas vinculadas con la comunicación.

El 33% de los encuestados, en España, señaló tener formación de grado en el área de la comunicación, mientras un 24%, la tiene en temas vinculados con las Ciencias Sociales, el postgrado se comporta de manera similar, aunque aparece con un leve incremento el número de personas con formación de postgrado en Ciencias Económicas, 13% (Tabla 18).

Políticas respecto a la formación requerida para el responsable de comunicación internacional

En este mismo punto, los encuestados en ambos países señalaron que no existen políticas institucionales respecto de la formación que debe tener el responsable de la comunicación internacional, con un 84% en Chile, y con un 60% en España.

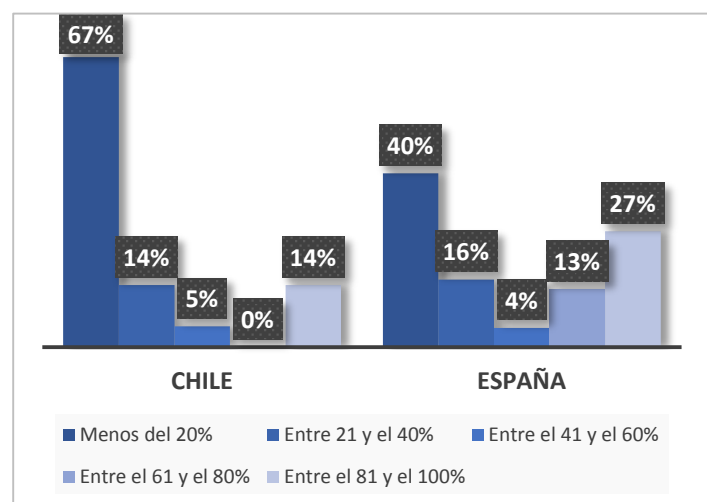
Gráfico 11: Número de personas trabajando en Comunicación Internacional



Formación del personal vinculado a la comunicación Internacional

Los equipos de personas que gestionan la comunicación, tanto en Chile como en España, están integrados por entre 0 a 5 personas (Gráfico 11), y de ellos, menos del 20% tiene formación profesional en comunicación, según el 67% de los encuestados chilenos. En España la situación varía un poco, mientras el 40% de los consultados señala que menos del 20% del equipo tiene este tipo de formación, el 27% dice que más del 80% de equipo la tiene. En el mismo sentido, el 86% de las universidades chilenas señaló que no existe políticas institucionales respecto a la

Gráfico 12: Porcentaje de miembros del equipo con formación en Comunicación o afines.



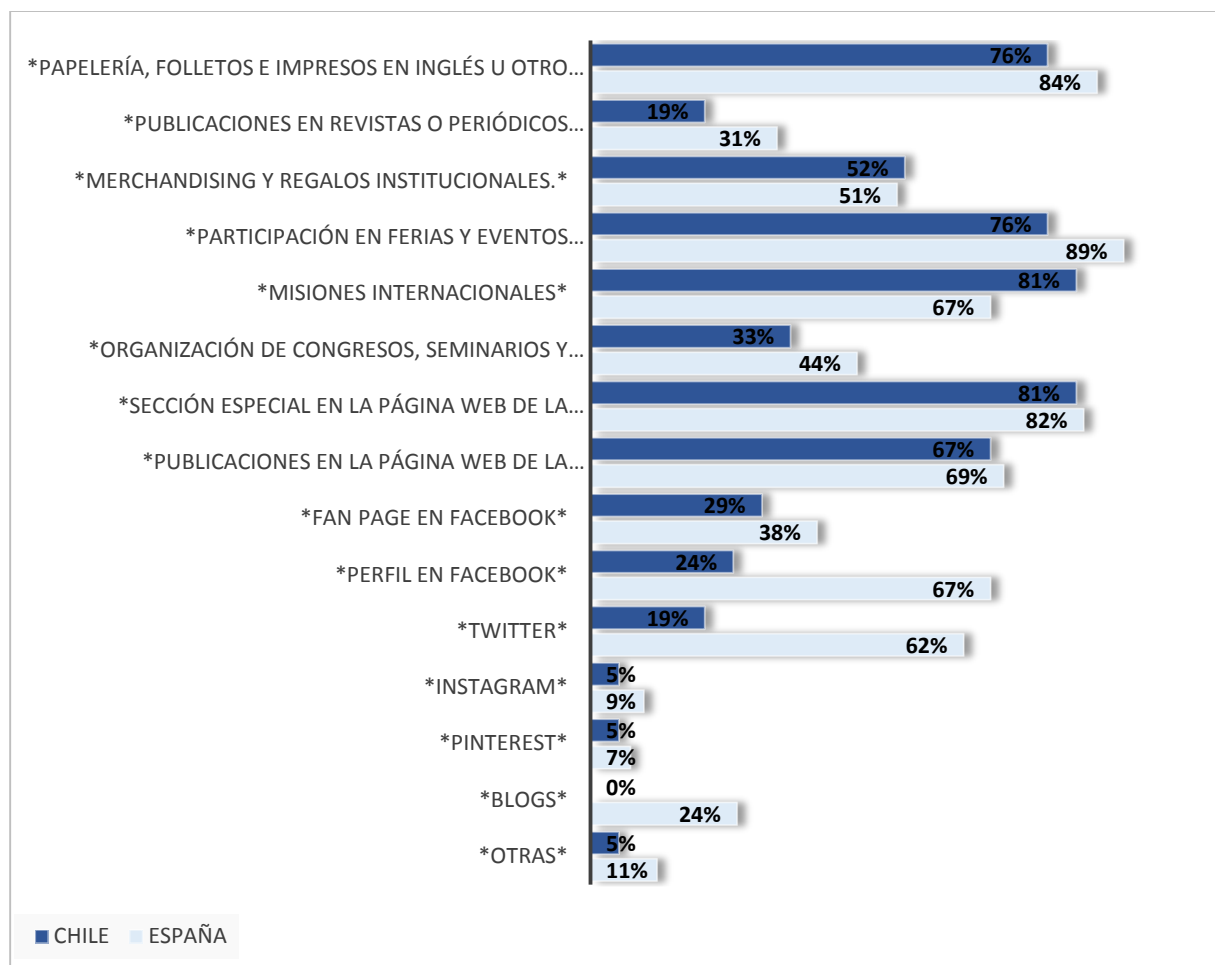
formación que debe tener el equipo que opera la comunicación internacional, lo mismo sucedió en España con un porcentaje algo menor, 60%.

4.1.4. Acciones y Actividades

Acciones de Comunicación más comunes

El gráfico 13, muestra que las actividades de comunicación internacional, más comúnmente implementadas por las universidades chilenas, están lideradas por la participación en misiones internacionales, así como el uso de una sección especial en la página web de la Universidad. Las ferias y la papelería tuvieron también una posición destacada entre las actividades predilectas para las universidades de ese país. El uso de redes sociales, por el contrario, y el uso de la prensa tradicional, no parecen estar entre las actividades más comúnmente usadas, cuando se trata de la vinculación con stakeholders internacionales.

Gráfico 13: Acciones más comúnmente usadas para la comunicación internacional.



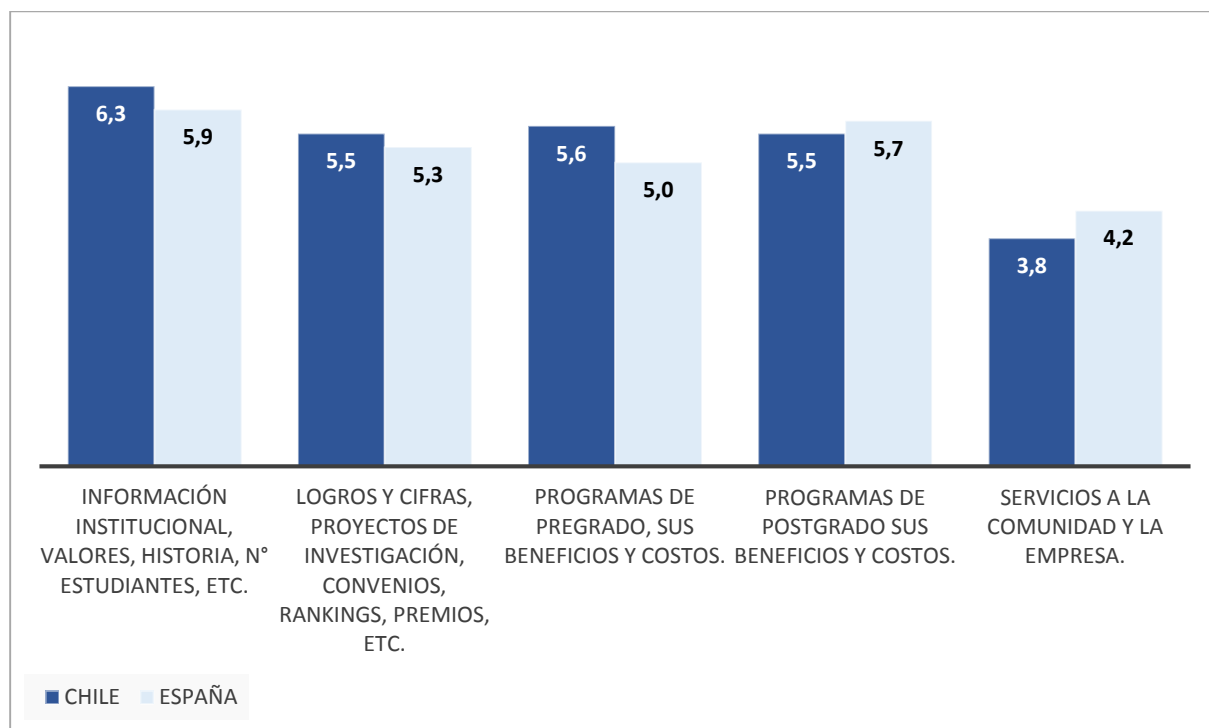
Fuente: Elaboración propia

Las universidades españolas encuestadas, como se puede ver también en el gráfico 13, ubicaron a las Ferias y la Papelería en el primer lugar de las acciones más comúnmente utilizadas, luego, en tercer lugar aparece la web especial para temas internacionales. Las redes sociales tienen un papel mucho más destacado, y aparece con relativa importancia el uso de Blogs como herramienta de comunicación internacional, a diferencia de Chile, en donde ninguna universidad los usa.

Tipo de contenido publicado

Para determinar el tipo de contenido que suelen incluir en este tipo de acciones, se le pidió a las Universidades valorar aquellos contenidos de mayor prioridad o más comúnmente usados en una escala de 1 a 7, dónde 7 será el con mayor frecuencia o prioridad en el uso. Los tipos de contenidos que se ofrecieron, como alternativa a los encuestados, fueron: a) Información institucional, valores, historia, n° estudiantes, etc.; b) Logros y cifras, proyectos de investigación, convenios, rankings, premios, etc.; c) Programas de pregrado, sus beneficios y costos; d) Programas de postgrado sus beneficios y costos; y e) Servicios a la comunidad y la empresa (ver gráfico 14).

Gráfico 14: *Contenidos más frecuentemente publicados (Escala de 1 a 7, donde siete es el más frecuente)*



Fuente: elaboración propia

En el caso chileno el contenido de mayor valoración fue la información institucional, seguida de los programas de pregrado y a continuación los datos respecto a logros; para finalizar, los programas de postgrado, y los servicios a la comunidad y la empresa, en última posición.

El caso español fue ligeramente distinto, la prioridad también fue encabezada por la información institucional general, pero en segundo lugar de la prioridad se puso a los programas de postgrado, en tercer lugar los datos respecto los logros de la universidad y finalmente, en cuarto y quinto lugar, los datos del pregrado y los servicios a la comunidad y la empresa, respectivamente.

Personal a cargo de la ejecución de las acciones de comunicación internacional

Un último punto para analizar las actividades de comunicación que las universidades de ambos países están implementando, fue el tipo de personal que está a cargo de la ejecución de estas actividades.

En Chile las acciones se implementan en un 44% de las universidades, mediante el personal de la oficina responsable, sin que importe la formación que tengan. En el 37% de ellas las acciones están a cargo del personal con formación en comunicación, y en el 26% de los casos, académicos y funcionarios son los que ejecutan las acciones de comunicación internacional.

En España parece haber una visión un poco distinta, el 50% de las universidades, encarga a su personal con formación en comunicación la ejecución de las actividades, un 36% se las confía a académicos y funcionarios, y finalmente un 32% las ejecuta mediante el personal de la oficina, sin que su formación tenga importancia.

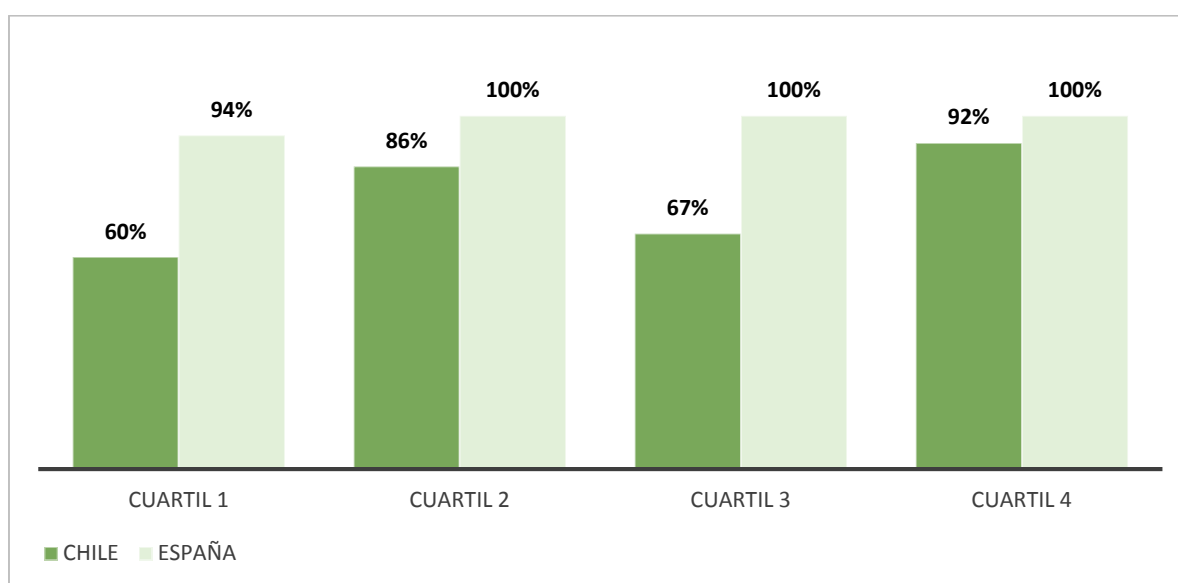
En este punto, dos aspectos pueden tener un importancia relativa, en España el 14% de las universidades confía la ejecución de sus acciones a personal externo, agencias u otros, mientras que en Chile, sólo un 4% opta por esta opción; asimismo, el 11% de las universidades españolas parece confiar más en sus estudiantes para este tipo de tareas, mientras que, únicamente, un 7% de las chilenas lo hace.

4.2. LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA MEDIANTE EL USO DE WEB.

Presencia de sitios web específicos con contenido internacional.

Las universidades que ofrecen un sitio específico con contenido internacional, mostraron una mayor proporción en los cuartiles²⁹ de mayor matrícula; así en el caso de España, el total de las instituciones agrupadas en los cuartiles segundo, tercero y cuarto, mostraron el uso de este tipo de secciones. En el caso chileno, la situación se mostró distinta en cuanto a la proporción de universidades que disponen de estas secciones, pero similar en cuanto a la relación entre el número de extranjeros matriculados y el uso de estas herramientas; mientras en el cuartil de mayor matrícula internacional, el 92% de las universidades usa web internacionales, el porcentaje cae, a solo un 60%, en el caso del cuartil de menor matrícula internacional.

Gráfico 15: Porcentaje de universidades que ofrece un sitio con contenido específico para Stakeholders internacionales, por país y cuartil de matrícula extranjera.



Fuente: Elaboración propia

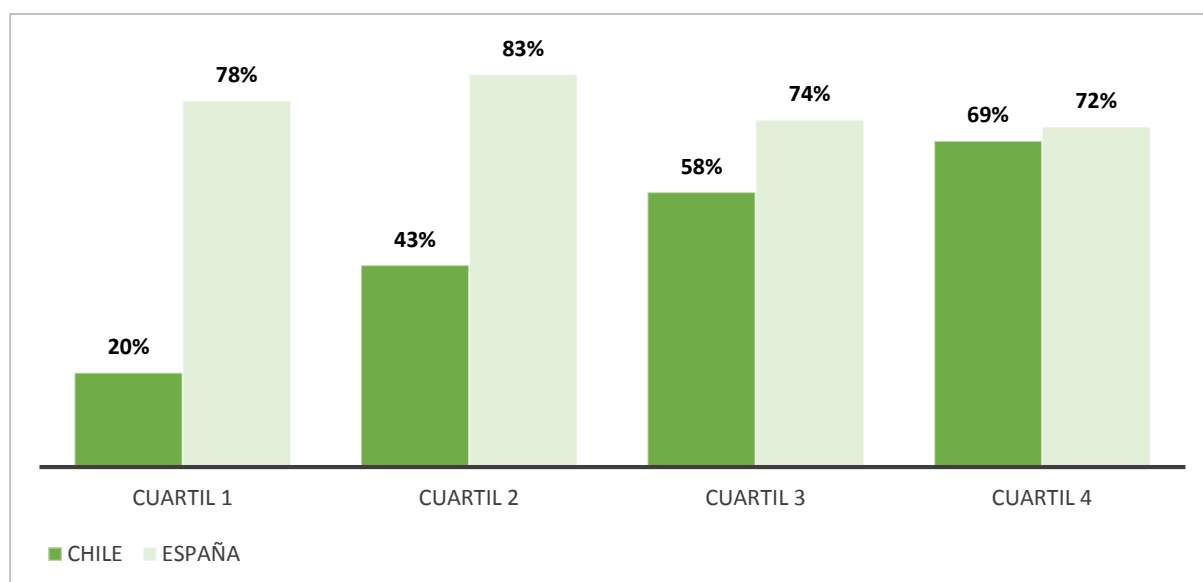
Acceso directo a los sitios de contenido específico.

²⁹ Recordemos que las universidades fueron agrupadas en cuartiles de matrícula internacional, así, el Cuartil 1, reúne al 25% de las universidades analizadas que registraron los niveles más bajos de matrícula internacional. En esa lógica, el Cuartil 4, en consecuencia, reúne al 25% de las universidades con mayor matrícula de estudiantes extranjeros.

En lo referido al acceso expedito a los sitios de información internacional mediante un enlace directo, en el caso de España, no parece haber una relación directa con el número de estudiantes extranjeros matriculados, las universidades que si mantienen este tipo de sección mostraron una conducta similar en los cuatro cuartiles, como se ve en el gráfico 16, el 78% de ellas ofreció este enlace en el primer cuartil, 83% en el segundo, 74% en el tercero y 72% en aquellas con mayor matrícula extranjera.

En Chile en cambio, sí parece haber una relación con el número de estudiantes extranjeros matriculados, así, en el cuartil con mayor matrícula internacional un 69% de las instituciones ofrecieron un enlace directo a las secciones internacionales, mientras que en el tercer cuartil un 58% lo ofreció, 43% en el segundo y solo un 20% en el grupo de menor matrícula extranjera.

Gráfico 16: Porcentaje de universidades que ofrece un acceso directo a su sitio internacional desde la página de inicio, por país y cuartil de matrícula extranjera.



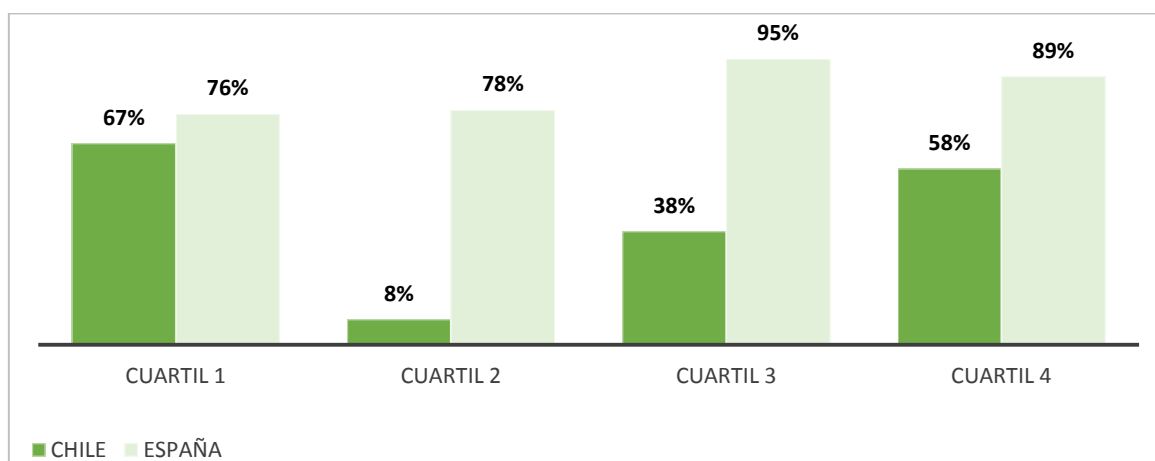
Acceso a contenidos en otros idiomas.

En el análisis de la oferta de contenidos en otro idiomas en los sitios internacionales, no encontramos una tendencia clara, relacionada con el volumen de estudiantes extranjeros matriculados y la oferta de contenido en otros idiomas, sí se observa una diferencia considerable entre las universidades chilenas y españolas, mientras en el país europeo, en el cuartil de mayor matrícula un 89% de las instituciones ofreció contenido en otro idioma en su sitio específico, solo un 58% de las chilenas en el mismo cuartil lo hizo. Los cuartiles intermedios mostraron una amplia superioridad en la cantidad de IES españolas que

ofrecieron contenido en otros idiomas; en el cuartil 2, un 8% en Chile y 78% en España, y en el tercer cuartil, un 38% de las chilenas y un 95% de las españolas (Ver gráfico 17).

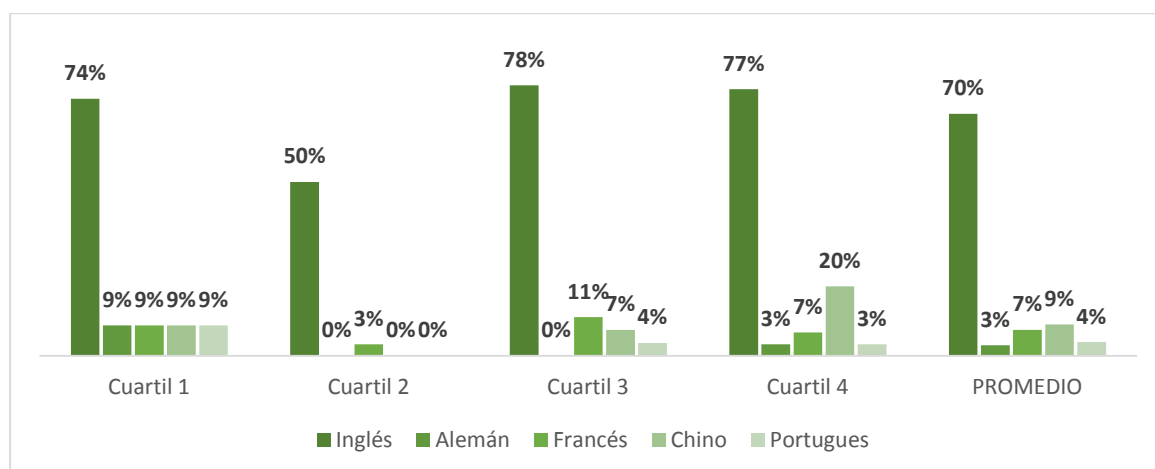
Cuando se profundiza el análisis en cuanto a los idiomas, vemos que el inglés aparece como el idioma con mayor presencia, en todos los cuartiles, sin que se observe una tendencia en la relación con el número de estudiantes extranjeros. El total de IES que ofrece contenido en idioma, lo hace en inglés. Cuando se compara con las instituciones que sí cuentan con un sitio internacional, los contenidos en inglés están presentes en promedio en el 70% de las instituciones (Gráfico 18).

Gráfico 17: Porcentaje de universidades que ofrece contenido en otro idioma, entre las que sí tienen sitio internacional, agrupadas por país y cuartil de matrícula extranjera



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 18: Idiomas usados en los sitios internacionales, por cuartil en ambos países y en promedio, como porcentaje del número de universidades en el cuartil.

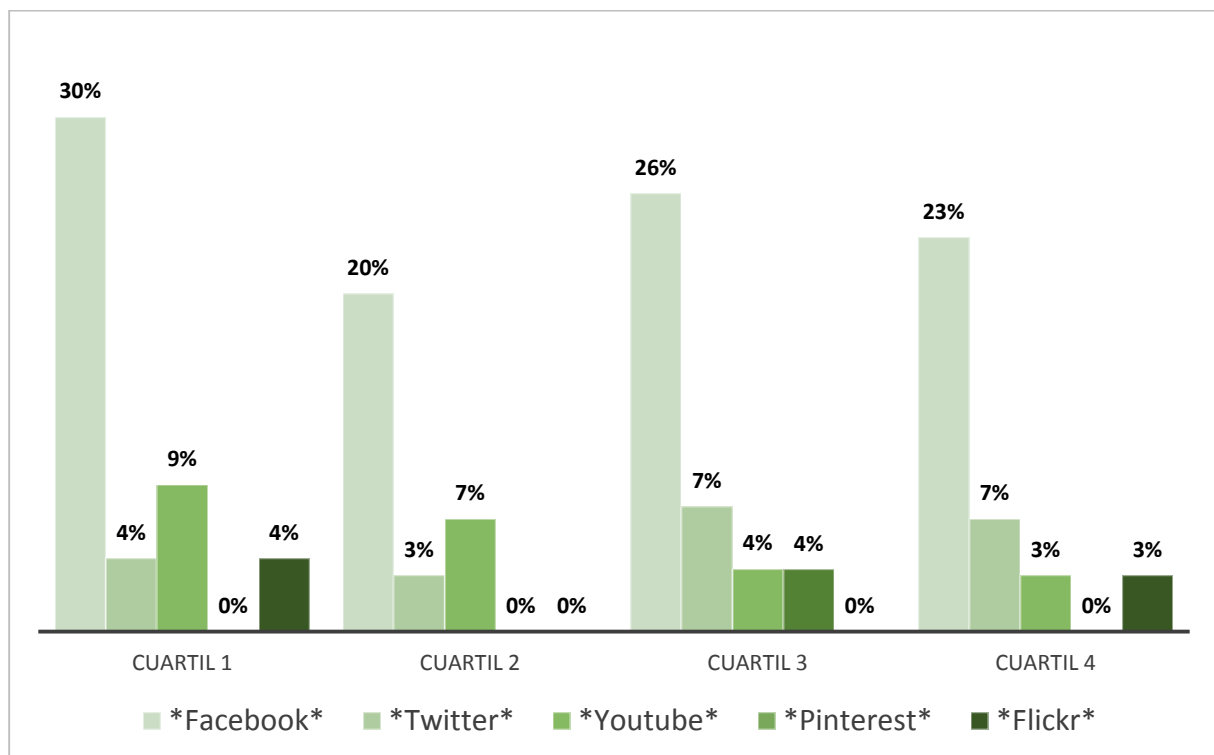


Fuente: elaboración propia

Acceso a redes sociales específicas para temas internacionales

El uso de redes sociales para la interacción con stakeholders internacionales, no parece ser una práctica común entre las universidades analizadas, con un promedio total de apenas un 25%, las instituciones ofrecieron acceso a Facebook. La tendencia se mantuvo similar en los cuatro cuartiles, sin grandes diferencias en el acceso a esta red social; sin embargo se puede ver algo de mayor uso de esta red en las universidades del cuartil con menos matrícula internacional con un 30%. Los cuartiles 2, 3 y 4, en cambio, presentaron acceso a esta red en un 20%, 26% y 23% respectivamente. No se aprecia una diferencia sustantiva tampoco entre países. Junto con Facebook, solo algunas universidades ofrecieron acceso a otras redes sociales con foco específico en stakeholders internacionales, pero de manera marginal. (Gráfico 19)

Gráfico 19: Presencia de accesos directos a perfiles de redes sociales en los sitios internacionales, por Plataforma Social, Cuartil, y como porcentaje de las universidades que sí tiene sitios internacional.



Tipos de Contenidos publicados en los sitios internacionales.

Las universidades de los cuartiles de mayor matrícula, muestran una tendencia más clara a publicar información relacionada con la movilidad de estudiantes, tanto en envío, como en recepción. En ambos países, el 100% de las universidades en los cuartiles 3 y 4, ofrecieron este

tipo de información, salvo en el caso de Chile, que registró una pequeña disminución en el cuartil cuatro, alcanzando un 83%. Una conducta similar se produjo en los demás cuartiles, donde en España, el total de las universidades de los cuatro grupos, publicó información para la recepción de estudiantes y un 93%, de las con menor matrícula internacional, publicó información para el envío de estudiantes. Solo las IES del segundo cuartil mostraron menos tendencia a comunicar este tipo de datos, totalizando un 78%.

El escenario en Chile fue distinto, mientras la proporción de universidades que publicó información para la recepción de estudiantes extranjeros se mantuvo elevada en los cuartiles tercero y cuarto, con un 100% y un 83% respectivamente, cayó sustancialmente en el caso de los cuartiles de menos matrícula, llegando a 67% en el primero y 58% en el segundo.

Es notoria la baja tendencia que existe en ambos países en relación a la publicación de información para la movilidad académica, no más del 56% en el cuartil de mayor matrícula internacional en España publicó este tipo de contenido, en Chile, apenas superó el 33% en el mismo grupo de universidades.

4.3. LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL UNIVERSITARIA MEDIANTE EL USO DE FACEBOOK.

Presencia en Facebook

En España, poco más de la mitad de las instituciones analizadas tiene presencia en Facebook, un 53% del total. De estas, 29 universidades son públicas (59% del total de esa categoría) y 11 son privadas (41% del total de la categoría).

Los datos para Chile, en cambio, demostraron que el 38% de las instituciones públicas están presentes en Facebook; mientras que, apenas, un 23% de las privadas usa la plataforma social. Las universidades chilenas que están presentes en esta red social, representan, únicamente, el 29% de la muestra analizada en ese país. (Ver tabla 19)

Tabla 19. Universidades con presencia en Facebook, según país y tipo de institución.

	TOTAL		PÚBLICA		PRIVADA	
	Nº IES	% del Total	Nº IES	% de Públicas	Nº IES	% de Privadas
CHILE	16	29%	9	38%	7	23%
ESPAÑA	40	53%	29	59%	11	41%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Si se expresan los datos según los cuartiles de matrícula extranjera, nuevamente la tendencia es consistente. En el cuartil de mayor matrícula internacional son más las universidades presentes en Facebook con objetivos de internacionalización, aunque solo alcanzan un 52%. La cifra desciende en el resto de los cuartiles de menor matrícula internacional. En resumen, nuevamente hay una relación directamente proporcional entre las universidades presentes en Facebook y el número de matriculados internacionales. (Ver tabla 20)

Tabla 20: Universidades con presencia en Facebook. Número y como porcentaje de las del cuartil.

	Nº de IES	Porcentaje de las IES del Cuartil.
Cuartil 1	10	31%
Cuartil 2	13	39%
Cuartil 3	16	48%
Cuartil 4	17	52%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Los resultados mostraron que las universidades que están presentes en Facebook, lo hacen mediante diferentes soportes, usan *Fan Pages*, Perfiles, Grupos cerrados y Grupos abiertos.

Solo las páginas de Facebook tienen un foco directo en marketing y permiten la medición de indicadores de resultado. Creemos que el uso de otras alternativas podría estar demostrando una incomprensión de la utilidad de las páginas de Facebook, como herramientas de comunicación de marketing y el desconocimiento de las ventajas de su uso para la interacción con estudiantes.

Así, en la Tabla 21, se puede observar que solo el 44% de las universidades chilenas, presentes en Facebook, lo hace mediante una *Fan Page*, mientras igual número lo hace mediante un perfil.

En España, en cambio, el 60% de las universidades presentes en la red usa *Fan Page* como herramienta de marketing. Mientras, solo un 23% se inclina por el uso Perfiles y un 18%, por Grupos.

Tabla 21: Tipo de soporte utilizado en Facebook, como porcentaje del total de instituciones con presencia en la Red.

	CHILE		ESPAÑA	
	Nº IES	% del Total	Nº IES	% del Total
Fan Page	7	44%	24	60%
Perfil	7	44%	9	23%
Grupo cerrado	2	12%	6	15%
Grupo abierto	0	0%	1	3%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Quando se contrastan los datos de matrícula internacional y el uso de *Fan Pages* como soporte de comunicación de marketing, es posible observar que, nuevamente, hay una correlación entre las universidades con mejores resultados de matrícula extranjera y el uso de *Fan Pages*. En contraste, las universidades menos exitosas en la atracción de estudiantes, tienden conectarse con estudiantes internacionales, mediante Perfiles y Grupos de Facebook. (Tabla 22)

Tabla 22: Tipo de soporte utilizado, por cuartil y como porcentaje de las IES con presencia en Facebook.

	Fan	Perfil	Grupo
Cuartil 1	40%	40%	20%
Cuartil 2	23%	54%	23%
Cuartil 3	69%	19%	13%
Cuartil 4	76%	12%	12%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Un análisis por país, muestra conductas similares. En Chile, 40% de las universidades del cuartil de mayor matrícula internacional usa Páginas de Facebook, un 10% usa Perfiles y otro 10% prefiere los Grupos. En cambio, un 17% de las universidades del segmento de menor matrícula apoya sus esfuerzos en Perfiles. La situación se repite en porcentajes que descienden gradualmente en los demás segmentos.

En España en cambio, se produce una pequeña diferencia, aunque aún son los segmentos de mayor matrícula internacional los que usan Páginas de Facebook, los Perfiles y Grupos tienen mayor presencia en los segmentos intermedios de matrícula internacional, es decir, segundo y tercer cuartil.

Finalmente, en una visión general por país (Tabla 23), en Chile el uso de Páginas de Facebook es más frecuente, solamente, entre las universidades de alta matrícula internacional, mientras que en las restantes, son los Perfiles los que acumulan mayor porcentaje de uso. En España, por otro lado, los *Fan Page* son usados en mayor proporción por los cuartiles tercero y cuarto. El uso de Perfiles aparece ligeramente representado únicamente en el segundo cuartil de matrícula internacional.

Tabla 23. Tipo de acción en Facebook, como porcentaje del total de IES del cuartil. Por país.

	CHILE			ESPAÑA		
	Fan	Perfil	Grupo	Fan	Perfil	Grupo
Cuartil 1	6%	17%	6%	21%	7%	7%
Cuartil 2	7%	14%	0%	11%	26%	16%
Cuartil 3	8%	8%	0%	50%	10%	10%
Cuartil 4	40%	10%	10%	39%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

4.3.1. Desempeño de las Páginas de Facebook

Como hemos comentado, las Páginas de Facebook fueron lanzadas en 2007, específicamente orientadas al marketing de las compañías. La propia red social señala que: “ayudan a los negocios, organizaciones y marcas a compartir su historia y conectarse con el público”. Estas páginas se definen, desde su génesis, como una herramienta de marketing y permiten a los usuarios recibir noticias acerca de la marca o la organización directamente en sus secciones de noticias. (Facebook, 2015).

A continuación, presentaremos los resultados del análisis del rendimiento de las Páginas de Facebook de las instituciones que mantienen este tipo de soporte con propósitos de internacionalización, como hemos dicho, específicamente para la vinculación con estudiantes extranjeros. Vincularemos también estos rendimientos al número de estudiantes extranjeros matriculados en las instituciones, siguiendo la metodología de desagregación de las universidades por cuartiles.

Uso de Fan Page

Considerando únicamente las universidades chilenas presentes en Facebook, determinamos que el 25% con mayor matrícula internacional usa *Fan Pages*, mientras solo un 6% de las IES en los cuartiles siguientes lo usan. En España en cambio, las universidades de los dos cuartiles de mayor matrícula internacional, usan *Fan Pages* en un 25% y 23% respectivamente. Mientras, los cuartiles de menor matrícula internacional no alcanzan un 10% de participación en este tipo de acción. Los resultados muestran que la constante permanece a lo largo del análisis, las universidades con mayor matrícula internacional presentes en la plataforma social, tienen mayor tendencia al uso de Páginas de Facebook como herramienta de comunicación de marketing internacional.

Desempeño en Fan Page

En relación al desempeño de estos soportes, podemos ver, en la tabla 24, una primera aproximación a los comportamientos de los tres indicadores mencionados en la metodología, desagregados y consolidados por cuartil, es decir, en el caso del alcance, presentamos la suma total de los Tamaños de Comunidad de las universidades pertenecientes a cada grupo. En el caso de la frecuencia, presentamos la suma total de publicaciones diarias realizadas por las instituciones del cuartil desde el inicio de sus actividades en la página. Finalmente, la tasa de

engagement, se presenta también como la suma de las tasas que, individualmente, consiguió cada universidad perteneciente al cuartil.

Tabla 24. Desempeño de las Páginas de Facebook, consolidado como el total de cada variable para las IES que pertenecen al cuartil y usan este tipo de soporte.

	Nº IES	ALCANCE TOTAL	FRECUENCIA	ENGAGEMENT
Cuartil 1	4	5.021	2,890	9%
Cuartil 2	3	10.374	1,593	0%
Cuartil 3	11	20.401	5,810	16%
Cuartil 4	13	34.466	4,853	12%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como podemos ver en la Tabla 25, la columna “Nº IES” presenta el número de instituciones que usan *Fan Page*, correspondientes a cada cuartil, nuevamente vemos que las instituciones con mayor número de matriculados internacionales (cuartiles 3 y 4) son las que en mayor cantidad participan de este tipo de acción. Las siguientes columnas muestran los resultados acumulados de cada una de las métricas, y se puede observar que la tendencia parece continuar, es decir, los cuartiles con mayor número de estudiantes matriculados, poseen los mejores rendimientos acumulados.

Sin embargo, el número de universidades que publica material en Facebook mediante *Fan Page*, es diferente en cada cuartil, esto es, en los segmentos de mayor matrícula internacional, se agrupan un número muy superior de universidades que en los segmentos de menor matrícula. Frente a este dato, nos pareció necesario hacer una segunda lectura. Con objeto de tener una visión más clara del desempeño individual, presentaremos también los indicadores de resultado como promedio, es decir, el resultado combinado de cada variable en cada cuartil, pero esta vez como media.

En la Tabla 25, se presentan las métricas de desempeño como promedio de las universidades del cuartil. Cuando observamos el Alcance como promedio de los tamaños de las comunidades de cada cuartil, vemos que el escenario ofrece una perspectiva distinta. Las 3 universidades pertenecientes al segundo cuartil, promedian una comunidad superior al resto de las instituciones del sector, incluso por sobre aquellas de mayor matrícula internacional.

Tabla 25: Alcance, Frecuencia y Engagement como promedio de las universidades por cuartil.

	Nº IES	ALCANCE Promedio	FRECUENCIA Promedio	ENGAGEMENT Promedio
Cuartil 1	4	1.255	0,72	2,3%
Cuartil 2	3	3.458	0,53	0,1%
Cuartil 3	11	1.855	0,53	1,5%
Cuartil 4	13	2.651	0,37	1,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Una situación similar se observa en el indicador “frecuencia”, recordemos que la frecuencia es el promedio de publicaciones hechas diariamente; vemos nuevamente que los mayores índices no están en las universidades con mayor número de estudiantes extranjeros. En este caso, las universidades de menor matrícula internacional hicieron un promedio de 0,72 publicaciones por día, frente a las 0,37 del cuartil de mayor matrícula. Los cuartiles intermedios, que comparten el promedio de publicaciones, aun tuvieron mejor desempeño que el grupo de mayor matrícula.

Finalmente, en la cuarta columna, se presentan los datos relacionados con la tasa de *Engagement*, en cuyo caso, se mantiene la tendencia de las otras dos variables de desempeño, nuevamente, las universidades de menor matrícula fueron capaces de obtener un mayor promedio de interacciones con sus seguidores, completando el cuadro de desempeño y confirmando que aquellas instituciones que están en el grupo con menor cantidad de estudiantes, son las que tienen mejor desempeño en la gestión de sus Páginas de Facebook.

Al contrario de los datos presentados respecto de la presencia en web y en Facebook, y el uso de Fan Page, en el caso de los desempeños, existe, al menos para España y Chile, una relación inversa entre el número de estudiantes extranjeros matriculados y el desempeño de las universidades en sus Páginas de Facebook.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.

5.1. CONCLUSIONES RESPECTO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.

Primera.

Las Universidades, tanto chilenas como españolas han considerado formalmente la necesidad de gestionar su comunicación. Mantienen, tanto, Departamentos de Comunicación Corporativa, como, Departamentos de Relaciones Internacionales, en casi la totalidad de los casos. Sin embargo, aquellas estructuras responsables de la comunicación con stakeholders internacionales, no parece estar tan clara.

Mientras un número importante de universidades, confía estos procesos a sus Oficinas de Relaciones Internacionales, suponiendo la comunicación internacional subordinada a los objetivos de internacionalización; una parte menos importante, en Chile, y algo superior en España, entrega esta función a los Departamentos de Comunicación Corporativa, lo que suponemos, representa una visión más integral y estratégica de su gestión.

Una visión holística de la comunicación debiera integrar, también, aquella dirigida a públicos internacionales, de modo que, la construcción de la reputación se desarrolle de manera consistente con la identidad. En este sentido, la comunicación internacional como parte de las funciones de las oficinas de Relaciones Internacionales, podría estar debilitando, por un lado, la unidad en la transmisión de la identidad, y por otro, apuntando más específicamente a objetivos operativos de internacionalización.

Una visión compartimentalizada de la gestión de la comunicación impacta sobre la lógica holística y podría conducir a la comunicación de mensajes disonantes o descoordinados hacia los públicos internacionales.

En particular, en relación a estudiantes extranjeros y el modo en que ellos construyen su reputación de las universidades, la información emanada desde la institución es central, vimos que, básicamente, obtienen información por dos vías: El “WOM³⁰” o sugerencias de terceros, y desde la propia Universidad. En este contexto, la comunicación de mensajes disonantes o poco coordinados, podría resultar en un impacto negativo para la reputación internacional.

³⁰ Word of Mouth (Comunicación boca-oído)

Segunda.

Las acciones comunicación internacional no son con frecuencia planificadas. Como muestran los resultados, no existe una planificación periódica de ellas y no se observó, tampoco, al menos de manera significativa, la existencia de presupuestos estables para financiarlas. Por el contrario, parece ser que los programas de comunicación internacional, así como los recursos destinados a ejecutarlos, se definen de manera casuística, motivados más bien por la contingencia que por planes concretos y de largo plazo.

A nuestro juicio, esta situación podría estar revelando dos cosas, relacionadas una con la otra. Primero: revela que la comunicación internacional no tiene una condición estratégica para las universidades, a pesar de que la Internacionalización es declarada como una dimensión estratégica en un número significativo de universidades, al parecer, la comunicación asociada a ella, no lo es.

La segunda: se presenta como un círculo de causalidad, nos parece que esta falta de visión estratégica de la comunicación podría ser, por un lado, consecuencia de la falta de formación en el área, tanto del personal responsable, como del operativo. Sin embargo, esta falta de personal con formación especializada podría ser, a su vez, efecto de la falta de una visión estratégica de la comunicación internacional por parte de las universidades.

Asimismo, la falta de planificación de las acciones y la ausencia de presupuestos periódicos y constantes para la función, suponen una dificultad en la consecución de objetivos de largo plazo. Dada la forma en que los públicos obtienen la información para la construcción de la reputación de las universidades, la continuidad en la comunicación de sus atributos tiene un papel central.

Tercera.

Aunque la responsabilidad de la comunicación internacional recae sobre cargos directivos en la mayoría de las instituciones en ambos países, parece ser que la falta de planes periódicos, de presupuestos y, el hecho que la principal área responsable de estos procesos sea el departamento de Relaciones Internacionales, otorga a la comunicación internacional una dimensión táctica u operativa y no una nuclear o estratégica; aun cuando las universidades hayan declarado que las comunicaciones internacionales obedecen a un plan estratégico

institucional. Esta conclusión se refuerza si consideramos que la gran mayoría de las instituciones analizadas, no evalúa los resultados de sus acciones o lo hace ocasionalmente.

Cuarta.

Creemos que una de las causas de esta dimensión táctica de la comunicación internacional, estará asociada con la formación que poseen los responsables de ella. Como señala Castillo (2009), la gestión de las Relaciones Públicas internacionales requerirá de expertos en comunicación internacional, tanto en los países en que se opera, como en la propia institución. No obstante, en las IES analizadas la formación de base de los responsables no es mayoritariamente en Comunicación. Los responsables de la comunicación con públicos internacionales, en las universidades chilenas y en algunas de las españolas, asumen esta función como parte de su responsabilidad en las relaciones internacionales y, las ejecutan como parte de esa función y, no necesariamente centrados en la trasmisión de la identidad y la construcción de la reputación internacional desde una visión holística.

Quinta.

Una situación similar sucede con los equipos destinados a ejecutar las acciones de comunicación, en su mayoría no superan las 5 personas y, menos del 20% tiene formación en comunicación. Si sumamos a aquello, que menos de la mitad de las acciones de comunicación internacional, en el caso de España, y apenas un 37% en el caso chileno, son ejecutadas por miembros del equipo con formación en comunicación, tendremos otra señal de una visión táctica de la comunicación internacional.

Podemos agregar aún un dato más que termina por confirmar este supuesto: menos del 40% de las universidades en España y apenas un 14% de las chilenas, tiene una política respecto de la formación que debe tener el responsable de la comunicación internacional o el equipo encargado de ejecutarla.

El valor estratégico de la Comunicación Internacional para la supervivencia de las universidades en entornos internacionales debiera suponer un acercamiento profesional a su gestión; será necesario, entonces, tender a su profesionalización, incorporando la formación en temas de comunicación como parte de las competencias de aquellos que están dirigiendo y ejecutando las acciones de comunicación internacional en las universidades.

Sexta.

Que las universidades estén encargando a sus equipos internos la ejecución de las acciones, podría suponer una postura más estandarizada de sus comunicaciones. Esta situación, que no reviste problema en sí misma, podría transformarse en una amenaza si se analiza el tipo de formación que poseen tanto los responsables de comunicación internacional, como los equipos que ejecutan las acciones. Aparentemente, las actividades se desarrollan de manera autónoma, sin recurrir a equipos en los países de destino, de modo que el éxito de los procesos podría estar teniendo las dificultades asociadas a las diferencias culturales. Más aún, si estos equipos no poseen las competencias necesarias.

Séptima.

En esta misma línea, el tipo de acción implementada sugiere también una aproximación estandarizada a la comunicación internacional. El uso de web y papelería supone la construcción de mensajes únicos y comunes a todos los destinatarios de esas acciones. La participación en Ferias Internacionales podría significar alguna adaptación de los mensajes, por cuanto su formato permite la interacción directa. Sin embargo, ese tipo de actividad suele ser complementada con material impreso, que también se asocia a una comunicación estandarizada.

Octava.

En términos comparativos, las universidades en España mostraron siempre mejores indicadores que las universidades chilenas. El sistema universitario español entrega, en mayor medida, la responsabilidad de su comunicación internacional a un Director de Comunicación; un mayor porcentaje de los responsables tiene formación en comunicación y más universidades cuentan con presupuestos y planes estratégicos de comunicación. Estos indicadores están mostrando un grado de madurez obviamente superior, tanto en la industria de la comunicación, como en su aplicación para fines de internacionalización universitaria.

Novena.

Considerando que Chile tiene una historia más corta y que el retorno a la democracia ha sido muy posterior al español (con el impacto que ello implica en la democratización y profesionalización de las comunicaciones), Chile ha mostrado desempeños que no han sido

drásticamente inferiores a los españoles. Sus estructuras de gestión tanto de la comunicación, como de la internacionalización, muestran un comportamiento muy similar a la nación europea. Sin embargo, sus índices de planeación estratégica y profesionalización de la comunicación internacional, lo confirman en una posición de menor desarrollo que España. Aun así, le auguran un alentador futuro, a pesar de su menor tamaño, ubicación remota y corta historia universitaria.

5.2. CONCLUSIONES RESPECTO AL USO DE WEB EN LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.

La búsqueda de información puede determinar la selección de un destino cuando ya se ha tomado la decisión de comenzar una actividad internacional, o puede generar niveles de frustración que amenacen la percepción de satisfacción de los estudiantes internacionales. No pocos estudios han coincidido en que la disponibilidad de información es un factor relevante en el proceso de toma de decisión para la selección de un destino de intercambio (Beine et al., 2014; González et al., 2011; Llewellyn-Smith y McCabe, 2008; Mazarrol y Soutar, 2002; Moogan et al., 1999).

Décima.

En este contexto, las universidades, tanto chilenas como españolas, han comprendido la importancia de mantener secciones de información, no solo específica, sino también accesible para sus stakeholders internacionales.

Como habíamos definido en nuestra primera sub hipótesis, las universidades con mayor matrícula internacional son las que mantienen en mayor medida este tipo de espacios de información. Evidentemente los factores que influyen en la elección de una universidad, e incluso un destino, son múltiples y sería un error suponer que la sola mantención de un sitio web con información de interés para stakeholders internacionales asegurará la matrícula esperada de estudiantes extranjeros. Sin embargo, su presencia representa una variable gravitante cuando los estudiantes han pasado de la etapa de reconocimiento del problema, a la de búsqueda de información y están procurando construir una imagen de las instituciones y planificar su conducta. En esta etapa, la información accesible, clara y particularmente acotada a los intereses del que busca, pueden significar el impulso para una decisión final.

Esto lo han aprendido con claridad las universidades españolas, que en casi su totalidad mantienen este tipo de secciones, y algo menos, también las chilenas, que al menos en su sistema público, mantienen disponible este tipo de sección en gran parte de las instituciones.

Decimoprimera.

La accesibilidad a la información es también una variable relevante para evaluar la calidad de los sitios web, según Pinto et al. (2014) un largo número de trabajos han analizado los factores para la evaluación de una web, y la accesibilidad aparece como uno de los que hará que la información de un sitio sea finalmente encontrada por sus receptores.

Las universidades chilenas y españolas, que mantienen sitios web de contenido específico, no necesariamente han comprendido esta situación. En Chile, únicamente un promedio del 48% de las IES, a lo largo de los cuatro cuartiles, mantiene un acceso directo a estos sitios en su página de inicio o menú principal. De modo similar, aunque con mejores resultados, un promedio del 77% de universidades españolas tiene este tipo de acceso. La conducta se repite de manera homogénea a lo largo de los cuatro cuartiles en España, incluso los accesos directos son más frecuentes en las universidades de menor matrícula internacional.

En Chile ocurre lo contrario, las universidades con mayor matrícula tienen, en mayor proporción, accesos directos a los sitios internacionales; las cifras decrecen en la medida en que el volumen de matrícula internacional disminuye, pasando de 60% en el cuartil de más alta matrícula, a un 20% en el de menor número de extranjeros matriculados.

Decimosegunda.

El contenido que se publica en un sitio web, podría estar mostrando el interés de la universidad por proporcionar información en determinadas áreas y, así, el valor estratégico de éstas para su política internacional. En el caso de las universidades de Chile y España, la publicación de contenido relacionado con la movilidad de estudiantes podría estar demostrando su abierto interés por este tipo de actividad.

En ambos países, un promedio del 92% de las universidades publicó contenido de movilidad, tanto para envío como para recepción y, con una clara superioridad, en los cuartiles de mayor matrícula de extranjeros. Al analizar el promedio de universidades que publicó los 9 tipos de contenido, notamos que efectivamente hay una relación directa entre el número de

estudiantes extranjeros matriculados en las universidades y el porcentaje promedio de ellas que publica mayor cantidad de contenido para distintos stakeholders internacionales.

Las instituciones con un enfoque internacional podrían verificar el volumen y tipos de información que están entregando a sus públicos como alternativa de mejorar su estrategia de comunicación para la internacionalización.

Decimotercera.

La creación de espacios de interacción con stakeholders es cada vez más frecuente entre las universidades. Numerosos estudios han demostrado la presencia de las universidades en las web 2.0, particularmente mediante redes sociales (Cabero-Almenara y Marín-Díaz, 2014; Cancelo y Almansa, 2013). Sin embargo, no parece ser una práctica generalizada en lo que se refiere a la vinculación específica con stakeholders internacionales. Nuestro estudio demostró que apenas un promedio del 25% de universidades que mantiene un sitio internacional, tanto en Chile como en España, ofrece acceso a este tipo de redes específicas.

A la luz de los resultados, las universidades que han apostado por el uso de esta herramienta, lo hacen mediante Facebook, sin que se observe una relación clara entre el número de estudiantes extranjeros registrados en la universidad y el uso de Facebook, aunque sí se observó una pequeña ventaja entre las instituciones agrupadas en el primer cuartil de matrícula internacional.

Junto a lo anterior, fue posible también determinar una pequeña superioridad de las universidades de España frente a las chilenas, particularmente en los cuartiles de mayor matrícula internacional.

Este parece ser un punto en el que las instituciones de educación superior con intenciones de internacionalización, en especial con intereses en la atracción de estudiantes extranjeros, podrían profundizar sus esfuerzos, aprovechando el impacto que las redes sociales están teniendo, no solo, en la difusión efectiva de información, sino también, en el compromiso que se logra con los stakeholders mediante la co-creación de contenido.

Decimocuarta.

El inglés es, sin duda, el idioma más utilizado para la publicación de contenido. Las universidades españolas se mostraron más tendientes a su uso en la publicación de sus temas

internacionales, dejando atrás a las chilenas. Nuevamente, hay una señal de que las instituciones en España parecen tener una visión más clara de la necesidad de acercar la información a los códigos del receptor para facilitar su comprensión y acceso, sobre todo cuando se trata de información que será útil para la toma de decisiones en asuntos tan complejos, como puede ser la elección de un destino internacional. Esto revela una gestión más profesional de la comunicación.

En este caso, es posible establecer, con cierta claridad, una superioridad del uso de idiomas en las universidades de mayor matrícula extranjera, tanto en Chile como en España, aunque en distintas proporciones.

Mientras en España las universidades de los cuartiles de mayor matrícula de extranjeros, es decir, 3 y 4, promediaron un mayor uso de idiomas, la otra mitad de instituciones, aquellas contenidas en los cuartiles más inferiores de matrícula, alcanzaron un promedio más bajo. En Chile, aunque con cifras significativamente menores, se repite esta situación.

Decimoquinta.

En la mayoría de los casos, las universidades españolas han demostrado desempeños superiores a los de las universidades del país del Cono Sur. Hay un importante número de potenciales razones para este comportamiento, que no solo tendrán que ver con la gestión de comunicación en las casas de estudio chilenas. Seguramente, aspectos relaciones con el lanzamiento del Espacio de Educación Superior Europeo (EHEA, por sus siglas en inglés) tras la declaración de Budapest y Viena en 2010 (Pinto et al., 2014), han tenido notorios impactos en la movilidad de estudiantes en España. Pinto et al. (2010) sugieren que este espacio ha requerido una gran coordinación y sistematización para hacer buen uso de la información, de modo que las universidades han debido definir y mejorar sus estándares en la difusión de información. Tal vez, esta experiencia les ha hecho comprender mejor la forma de difundir efectivamente contenido a través de la web. En todo caso, los resultados son claros, según la OCDE (2014b), España ha aparecido en la última década, junto a otros países, como uno de los destinos más atractivos para el intercambio de estudiantes.

En Chile la situación se observa también en buenos términos, Geldres et al. aludiendo al Education at Glance 2012, también de la OCDE, señalan que los estudiantes extranjeros en Chile se triplicaron en los últimos 10 años (Geldres et al., 2013), seguramente factores

relacionados con la estabilidad del sistema económico del país y su imagen de progreso y desarrollo frente a sus vecinos, tengan influencia en este crecimiento. No obstante, la ausencia de un espacio común educativo que disminuya el impacto de barreras como la distancia, los costos de vida y otras variables determinantes en la elección de un destino, estarán añadiendo más responsabilidad a las estrategias de comunicación que se implementen para la atracción de estudiantes.

Decimosexta.

El mercado global de la educación superior, que se muestra altamente competitivo, está integrado por un gran número de universidades comunicando profusamente sus ventajas. Aquello, y los cambios en las dinámicas de búsqueda y valoración de la información por parte de los *stakeholders*, permiten concluir con cierta facilidad, que la presencia en web con contenido dirigido a segmentos internacionales, no es ya una condición discriminatoria, sino más bien, un requisito básico para la comunicación efectiva. Entonces, aunque difícilmente aporte la diferenciación necesaria, y menos aún una ventaja comparativa definitiva para sobreponerse a otras universidades, será vital incluso, simplemente, para existir en la mente de sus potenciales estudiantes internacionales.

Es destacable entonces, que los sistemas universitarios de España y Chile muestren una evidente tendencia a la difusión de información a estudiantes internacionales mediante el uso de sitios web específicos. Las universidades de ambos países mostraron interés en estas actividades para la difusión de información concerniente a sus procesos de internacionalización. España se observa una mayor penetración de este tipo de apartados web; casi la totalidad de las universidades de ese país usa estas herramientas.

Decimoséptima.

En este mismo sentido, una de las limitaciones de este estudio, se traduce justamente en la incapacidad de establecer si el número de estudiantes extranjeros matriculados es lo que impulsa a las universidades a construir sitios web específicos para comunicarse con ellos, o por el contrario, la presencia de estos sitios, es la que contribuye al aumento de las cifras de matrícula internacional.

Sin embargo, ayudará saber que múltiples estudios realizados sobre factores que determinan la movilidad internacional de estudiantes, particularmente aquellos referidos a la selección de

un destino internacional, destacan aspectos vinculados el acceso a la información como factor clave en la toma de decisión. Ver por ejemplo (Beine et al., 2014; González et al., 2011; Llewellyn-Smith y McCabe, 2008; Mazzarol y Soutar, 2002; Moogan et al., 1999; Souto-Otero et al., 2013).

5.3. CONCLUSIONES RESPECTO AL USO DE FACEBOOK EN LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

Decimoctava.

La participación de las universidades en Facebook no se mostró tan evidente como en el caso de los sitios internacionales. Sin embargo, fue posible observar que poco más de la mitad de las instituciones públicas españolas está presente esa red social, mientras que, únicamente, el 39% de las chilenas lo hace. En ambos países, las universidades públicas muestran mayor presencia, aunque la diferencia con las universidades privadas no fue estadísticamente significativa.

Decimonovena.

Hay una relación directa entre el número de estudiantes extranjeros matriculados y la participación en Facebook. Un 52% de las universidades con mayor matrícula internacional están presentes en Facebook, frente a solo un 31% de las que están en el cuartil más bajo de matrícula extranjera.

Aunque los resultados no muestran un uso mayoritario de Facebook como herramienta de comunicación de marketing entre las universidades, justamente aquellas que sí usan la plataforma, pueden definirse como las más exitosas en sus procesos de atracción de estudiantes extranjeros. A pesar de que, nuevamente, estos datos no son suficientes para afirmar que exista una relación de causalidad única entre estos fenómenos, es decir, que la presencia en Facebook asegure el éxito en la atracción de estudiantes internacionales; se puede ver que los responsables de la comunicación internacional al interior de las universidades han reconocido el valor de las acciones en la red social, y han apostado por desarrollar, de manera progresiva, acciones en ella.

Vigésima.

Así como la presencia en la web, hoy día, ya no es un factor determinante en el liderazgo y la diferenciación de las universidades; el uso de las redes sociales como plataformas de contacto con los públicos parece, del mismo modo, tener un carácter obligatorio. Las universidades no podrán elegir mantenerse al margen de este tipo de soporte, dado que, como hemos dicho, los estudiantes han emigrado a las redes sociales para la obtención de información. Las plataformas sociales como Facebook, se han convertido en una de las fuentes preferidas por los estudiantes para relacionarse con las instituciones y para conseguir información valiosa en el proceso de toma de decisión. Parece inevitable, entonces, que las universidades aumenten su presencia en las plataformas sociales.

Vigesimoprimera.

La preferencia de Páginas de Facebook, como herramienta con un carácter específico de marketing, frente a Perfiles y Grupos, nuevamente es más evidente en las universidades con más extranjeros, las universidades con mayor número de este tipo de alumnos usa *Fan Pages*, mientras que en el caso de los Perfiles, la mayor evidencia de su uso está en las universidades de menor matrícula extranjera.

Este comportamiento, parece estar mostrando que la presencia de las universidades en Facebook, no necesariamente revela una intención estratégica, sino más bien, una respuesta a la presión de entorno, una reacción a la suerte de moda reinante entre las organizaciones que se desenvuelven en entornos competitivos. Esta tendencia general, parece estar forzando a las universidades a aparecer en estas plataformas, incluso sin comprender con claridad su valor comunicacional y su impacto en los objetivos de marketing.

Los Perfiles y Grupos de Facebook, se comportan como herramientas sociales a un nivel personal, es decir, permiten la relación de las personas con su red de contactos, el intercambio de información, compartir contenidos y, en general, desarrollar una relación al interior de la red. Sin embargo, los Perfiles y Grupos, no ofrecen opciones de seguimiento y control, no permiten la evaluación del desempeño y, ciertamente, no apuntan al cumplimiento de objetivos comunicacionales o de marketing.

Estos antecedentes demuestran, probablemente, que quienes están tomando estas decisiones, lo hacen desde una mirada operativa, de reacción, y no con un fin estratégico. En

este escenario, nos podríamos plantear un par de situaciones que debieran ser consideradas en la comprensión de este fenómeno. Primero, que las universidades podrían no estar enfrentando su proceso de comunicación internacional con una visión estratégica, es decir, podría ser que sus acciones estén implementándose de manera reactiva y a nivel operativo, y no apuntadas a conseguir los objetivos institucionales.

En segundo lugar, este comportamiento podría estar entregando señales respecto de quienes están tomando las decisiones de comunicación internacional en las universidades. El uso de Facebook mediante Perfiles y Grupos, denota la ausencia de conocimiento de la herramienta y sus efectos en la estrategia de marketing, y por tanto, podríamos suponer que los responsables de su implementación carecen de conocimientos respecto de ella, o lo que sería aún más complejo, carecen de conocimientos suficientes en comunicación o marketing.

Vigesimosegunda.

El desempeño de las universidades que sí usó *Fan Pages*, presentó un comportamiento distinto al que, por ejemplo, se venía dando en relación a la presencia en web. Es decir, la existencia de una relación directa entre el número de estudiantes extranjeros matriculados y el uso de estos soportes. En relación al desempeño en las páginas de Facebook, el estudio permitió comprobar que fue mejor en las universidades con menos estudiantes extranjeros.

El alcance promedio combinado del 50% de las universidades con menos extranjeros (cuartiles 1 y 2) fue ligeramente inferior al de las con mayor matrícula internacional. Considerando que el número de universidades en estos cuartiles fue 7, frente a las 24 de los cuartiles superiores, es evidente que en esa variable, las universidades con menos alumnos extranjeros han conseguido mayores tamaños en sus comunidades.

Este dato presenta una visión que podría cambiar la percepción respecto al modo en que las universidades con menor número de estudiantes extranjeros, están conduciendo su estrategia de marketing en social media.

El tamaño de la comunidad es una variable que se asocia directamente a la comunicación boca-oído (*WOM, Word of Mouth*); además, las personas que se hacen Fan de una organización, están más comprometidas con la marca (Wallace, Buil, de Chernatony, y Hogan, 2014) y gastan 5 veces más en la marca que los usuarios que no son Fan (Hollis, 2014), igualmente los Fans suelen tener 2.4 veces más amigos que un usuario normal de Facebook y

hacen 5,3 veces más clics en enlaces externos, de modo que la cantidad de Fans de una organización se convierte en una efectiva forma de atraer usuarios bien conectados en la redes sociales y por tanto, ampliar el alcance del mensaje de las universidades.

Para la comunicación universitaria internacional, la difusión de la información de manera informal, o por pares, como se ha mencionado antes, es sustantiva, pues aumentará las probabilidades de que esos mensajes alcancen efectivamente a sus receptores. Y parece ser que las universidades pequeñas (en función de su matrícula internacional), lo han comprendido.

Vigesimotercera.

Cuando se observa la frecuencia promedio, la situación se repite de manera más evidente aun. Las universidades del primer cuartil fueron capaces de publicar contenido un 51% más frecuentemente que las del cuartil de mayor matrícula internacional. Este factor de desempeño es nuevamente muy importante en la comunicación mediante redes sociales, y, más aún, en entornos de alta competencia, como es el mercado global de la educación superior, pues la gran cantidad de información vertida por cada institución y la gran cantidad de instituciones que están comunicando activamente, hace que las opciones reales de alcanzar a los públicos, con un mensaje determinado, disminuya significativamente si ese mensaje no está constantemente expuesto para sus receptores.

Altas frecuencias, denotan una visión estratégica del uso de los *Fan Page*, o al menos una comprensión más profunda del modo en que circula la información en ellos, y sobre todo, el modo en que los usuarios la consumen.

Vigesimocuarta.

Finalmente, en la tasa de *engagement* el comportamiento se mantiene, las universidades con más extranjeros consiguieron tasas promedio de 1,0%, mientras que las de menor matrícula, alcanzaron tasas del 2,3% promedio.

En resumen, en el caso de España y Chile, las universidades con menos alumnos extranjeros están teniendo mejores desempeños en el uso de Páginas de Facebook como herramientas de Marketing, mientras que las de mayor matrícula, aunque con mejor presencia, consiguen rendimientos menores.

Vigesimoquinta.

Estos resultados, nos hacen pensar nuevamente lo expuesto con anterioridad; al parecer, los cuartiles de mayor matrícula, integrados por las grandes universidades de cada país, es decir aquellas con mayor notoriedad y con una reputación suficientemente sólida, podrían estar teniendo estos menores desempeños, por estar simplemente reaccionando a las presiones del entorno, y no estar comunicándose vía Facebook, desde una lógica estratégica, o con objetivos claros y definidos.

En cambio, las pequeñas universidades, que requieren de mayores esfuerzos para alcanzar sus metas de internacionalización o atracción de estudiantes, podrían haber encontrado, en las redes sociales, una oportunidad de alcanzar con mayor efectividad a sus públicos, y en consecuencia, podrían estar usándolas efectivamente, con un fin concreto de marketing.

Vigesimosexta.

Por supuesto queda aún por determinar un sin número de factores que pudieran explicar más profundamente estas conductas. Sin embargo, el presente estudio aporta un punto de partida para el análisis más amplio del uso de *Fan Pages* como herramientas de marketing internacional en las universidades.

Creemos que los impactos concretos del uso de las plataformas sociales en la atracción de estudiantes, así como los factores estructurales y de gestión, tales como la disponibilidad presupuestaria, la reputación de las universidades, la estructura estratégica del trabajo de marketing internacional, la conciencia del uso de las herramientas de comunicación en redes sociales y el perfil profesional de los responsables de comunicación internacional; son temas que impactarán directamente en el éxito de los procesos de internacionalización universitaria y los datos expuestos en esta investigación han aportado argumentos concretos para ello.

5.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Considerando las conclusiones de la investigación enumeradas en el apartado anterior, estamos en condiciones de afirmar lo que sigue respecto de las hipótesis de nuestra investigación:

Sub Hipótesis 1.

Las universidades que mantienen sitios internacionales, son también las que presentan mayor matrícula internacional.

Queda COMPROBADA, fue posible determinar que efectivamente existe una relación directa entre estas dos variables. El estudio demostró que las universidades que mantienen sitios internacionales, poseen mayores tasas de matrícula extranjera, tanto en Chile como en España.

Sub Hipótesis 2.

Los accesos expeditos a los sitios internacionales son más frecuentes en universidades con alta matrícula internacional.

A la luz de las conclusiones, damos por REFUTADA esta sub hipótesis, en España no fue posible establecer la relación entre estas dos variables. Aun cuando en Chile si se produjo una relación positiva entre las universidades que ofrecieron accesos directos a sus sitios internacionales y el número de estudiantes extranjeros matriculados, creemos que la ausencia de resultados absolutos, no permiten comprobar la hipótesis en su totalidad.

Sub Hipótesis 3.

Las Universidades con mayor matrícula internacional, son las que mantienen mayor cantidad de contenido disponible para diversos tipos de stakeholders internacionales en sus sitios específicos.

Las conclusiones demostraron que esta sub hipótesis se COMPRUEBA, toda vez que en fue la presencia de contenidos para públicos internacionales fue consistentemente mayor en aquellas universidades con mayor matrícula internacional.

Sub Hipótesis 4.

Las instituciones que ofrecen acceso a redes sociales específicas en sus sitios internacionales, son también las que poseen mayor matrícula de estudiantes extranjeros.

Esta sub hipótesis ha quedado REFUTADA. No es posible confirmar una relación de causalidad entre el la disponibilidad de accesos a Redes Sociales en los sitios internacionales y el volumen de matrícula internacional en las universidades estudiadas.

Sub Hipótesis 5.

Las universidades con mayor número de estudiantes extranjeros matriculados, mantienen disponible información en otros idiomas distintos del español.

La Sub hipótesis 5, queda COMPROBADA. Hay una relación directa entre el número de estudiantes extranjeros matriculados en las universidades y la disponibilidad de contenidos en otros idiomas en sus sitios web internacionales.

Sub Hipótesis 6.

Existen diferencias en el desempeño o uso de estas herramientas, entre las universidades de Chile y España.

Finalmente, las conclusiones demostraron que la sexta Sub Hipótesis, se COMPRUEBA también. Dados los antecedentes presentados, las Universidades Españolas demostraron mejores desempeños en sus procesos de comunicación internacional. Tanto en aquello relativo a la organización y visión estratégica de éstos, como en la implementación y ejecución de las tácticas específicas que se analizaron.

HIPÓTESIS PRINCIPAL:

La Comunicación Internacional impacta en el logro de los objetivos de internacionalización de una universidad y afecta su desempeño en la atracción de estudiantes internacionales.

Producto de los resultados de la investigación, y el nivel de comprobación que se ha conseguido de las sub hipótesis de estudio, y luego de responder a las interrogantes de investigación planteadas, nuestra Hipótesis General se COMPRUEBA también. El estudio proporciona evidencia suficiente, tanto teórica como empírica para demostrar que

efectivamente la gestión de la comunicación internacional, desde una perspectiva estratégica al interior de las universidades impactará positivamente en el logro de los objetivos de internacionalización de las mismas.

5.5. LIMITACIONES Y AUTOCRÍTICA

Una de las principales limitaciones a las que nos enfrentamos a lo largo de los estudios realizados, tuvo que ver con lo que, probablemente, se traduce en la mayor limitación de todos los estudios en Ciencias Sociales: la participación de terceros para la recopilación de los datos, y por tanto, la representatividad de los mismos.

La dependencia de la voluntad y seriedad con que los encuestados proporcionan la información necesaria para la construcción de la investigación, representan una variable no controlable para el investigador, que nos parece de alto impacto sobre los resultados.

Una tasa de respuestas más alta, idealmente cercana al 100%, permitirá la consecución de resultados más representativos y disminuirá los márgenes de error; por tanto, aportará valor a los hallazgos del trabajo investigativo. Sin embargo, conseguir una respuesta total y concienzuda de parte de los encuestados, sobre todo si estos están desempeñando cargos de alta responsabilidad, resulta en una tarea muy difícil.

En el caso de nuestro estudio, nos parece que la tasa de respuestas representó una limitante en el valor de los resultados, y les aporta un carácter exploratorio. A pesar de los esfuerzos por aumentar las tasas de respuesta, el encuestado logra ser muy elusivo cuando se trata de destinar tiempo a responder este tipo de cuestionarios.

Desde esta perspectiva, es probable que una técnica de recogida de datos basada en entrevistas personales, pudiera aportar mayor representatividad a los datos, sin embargo, supone un costo muy alto en tiempo, factor que se constituye en una segunda limitante para el proceso de investigación. Además, de agregar el sesgo del entrevistador a la hora de procesar las respuestas de sus entrevistados.

Conseguir entrevistar a un universo que, en nuestro caso, no parecía incluso muy elevado, hubiera supuesto una cantidad de tiempo muy significativo, tiempo del que, lamentablemente, no disponíamos.

En esta misma línea, pero ahora desde una lógica más operativa, la confección de una base de datos con los contactos correctos de las personas que nos interesaba encuestar, supuso también una tarea ardua y lenta.

Las universidades y, me atrevo a decir, en general las instituciones, no tiene sus páginas web actualizadas, y en muchos casos, paradójicamente, los directores de comunicación no poseen datos públicos de contacto. Con esto, la recopilación de los datos que nos permitieron, la simple tarea inicial de enviar los cuestionarios, resultó muy laboriosa. Fue necesario confirmar y re confirmar las direcciones de correo electrónico, la actualización de cargos y, aun así, seguramente, no fue posible alcanzar a todos las personas que esperábamos. Seguramente este factor también impactó en las tasas de respuesta antes mencionadas.

Un último factor, que no dejó de sorprendernos, se refirió a la validez de las respuestas. Decimos que nos sorprendió, pues aun tratándose de profesionales del mundo universitario, que suponemos cercanos a la investigación, recibimos respuestas incompletas o contradictorias en una misma universidad, hecho que nos forzó a repetir el cuestionario en algunos casos e incluso, en ocasiones, simplemente desechar el conjunto de datos, por el riesgo de error y sesgo que una respuesta incompleta implica.

5.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Uno de los principales temas de investigación, que luego de desarrollar esta tesis, nos parece necesario profundizar, tiene que ver con centrar un poco más la investigación en los receptores. Este estudio se centra principalmente en los emisores, en este caso, las universidades. Sin embargo, no profundiza, desde una perspectiva empírica, en las opiniones de los potenciales estudiantes que le son atractivos a las instituciones de Educación Superior en Chile y España.

De este modo, estudios sobre los factores que impulsan la movilidad de estudiantes y representan un atractivo para estudiar en Chile o España son líneas que nos gustaría profundizar en un futuro no muy lejano.

Hemos propuesto en el Capítulo 1 un modelo de Factores que determinan la movilidad, basado en estudios empíricos previos en distintos países, pero no en España o Chile. Así, desde la perspectiva de estudiantes interesados en esos países, creemos que es necesario profundizar el modelo y agregar nuevas aportaciones a ese campo. La opinión respecto de los factores que impulsan a estudiantes latino americanos por ejemplo, o de habla hispana, son temas que reviste gran interés para este investigador, y se perfilan como proyectos concretos para el mediano plazo.

Por otro lado, un tema que surgió como resultado de nuestra investigación y que dejó abiertas varias interrogantes que nos interesa profundizar, se relaciona con la formación de los responsables de la comunicación internacional en las universidades. Si bien, nuestro estudio estableció que los responsables, en general, no tienen formación específica en comunicación, esto no necesariamente implica su desconocimiento completo del tema.

De este modo, una mirada más específica de las competencias en comunicación que ostentan los responsables y ejecutores de la comunicación internacional universitaria, es otro campo que podría aportar luces a la comprensión del rol de las comunicaciones en la internacionalización universitaria.

Avanzar en definir, en estudios posteriores más específicamente centrados en el valor que los estudiantes asignan a Facebook o a los sitios web como fuente de información, podría ofrecer una idea más profunda, respecto a su impacto en la atracción de estudiantes extranjeros en una universidad; o si por el contrario, el aumento de la población extranjera entre los

estudiantes, es lo que ha impulsado a las instituciones a entrar en Facebook como una alternativa para comunicarse con ellos.

Finalmente, nos parece fundamental ampliar el objeto de estudio que cubrió nuestra encuesta, hemos establecido de manera exploratoria, que al menos en España y Chile, la gestión de la comunicación internacional en las Universidades no ha alcanzado un nivel estratégico aun, particularmente por el tipo de profesional responsable del área, y la formación de aquellos encargados de ella. Además, las universidades no parecen definir planes de comunicación internacional periódicos, ni asignar presupuestos estables a estos procesos.

Con estos datos, repetir este estudio en Universidades con un claro liderazgo mundial en internacionalización, podría ayudar a profundizar estas conclusiones y determinar las variables que pudieran estar provocando estas conductas, aunque ya hemos delineado algunas en nuestras conclusiones y a lo largo de esta Tesis.

Nos parece que el análisis de las universidades de los países líderes en movilidad internacional, tanto en envío como recepción, resulta vital para este propósito. Así, creemos necesario obtener una visión de los sistemas universitarios de países como: Estados Unidos, Reino Unido, Francia y, Australia, como líderes mundiales en la recepción de estudiantes, y de China, India, República de Corea, Alemania, Arabia Saudita, Francia y Estados Unidos, como países líderes en el envío de estudiantes al extranjero.

Así mismo, el análisis de las universidades que lideran los rankings Internacionales, por ejemplo el de Shanghái, nos parece una alternativa para identificar los comportamientos comunicacionales de instituciones reconocidas por su liderazgo mundial en temas de educación, y así conseguir una contrastación de los comportamientos con aquellas que no ostentan la misma posición competitiva, y la extracción de conclusiones mediante la comparación.

ANEXOS.

ANEXO 1: ENCUESTA.

1.- PAÍS.

a) Chile

b) España:

2.- UNIVERSIDAD.

3.- ¿PODRÍA CONFIRMARNOS SU CARGO O RESPONSABILIDAD AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD? (Pregunta abierta)

4.- ¿LA UNIVERSIDAD CUENTA CON UN DEPARTAMENTO, DIRECCIÓN, VICERECTORADO O AUTORIDAD CENTRAL DEDICADA A LAS RELACIONES INTERNACIONALES?

a) Sí

b) No

5.- ¿LA UNIVERSIDAD CUENTA CON UN DEPARTAMENTO, DIRECCIÓN, VICERECTORADO O AUTORIDAD CENTRAL DEDICADO A LAS COMUNICACIONES CORPORATIVAS?

a) Sí

b) No

6.- ¿QUÉ UNIDAD ES LA ENCARGADA DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN SU UNIVERSIDAD? (puede marcar más de una)

a) *El departamento de relaciones internacionales*

b) *El departamento de comunicación*

c) *Otro*

6.1.- Si la respuesta era OTRO, se desplegaba una pregunta abierta consultando:

¿CUÁL OTRO DEPARTAMENTO SE ENCARGA DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL?

7.- ¿ES USTED LA PERSONA RESPONSABLE DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN SU UNIVERSIDAD?

a) *Sí*

b) *No*

7.1.- Si la respuesta era no, se desplegaba un conjunto de sub preguntas destinadas a recoger los datos de la persona responsable de la comunicación internacional. Así, y procurando mantener la atención del encuestado se le pedía declarar si estaba dispuesta a proporcionar los datos de la persona responsable.

¿USTED PODRÍA PROPORCIONARNOS LA INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN SU UNIVERSIDAD, NOS SERÍA DE GRAN AYUDA PARA PODER COMPLETAR LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO?

a) *Sí puedo*

b) *No manejo esa información*

c) *No hay una persona responsable*

Si en este punto, la respuesta era b o c, el cuestionario dirigía al entrevistado a la siguiente sección de preguntas, que ya no tendrían un carácter obligatorio, y serían utilizadas posteriormente, en los casos en que se produjo más de una respuesta por universidad, como contraste para verificar la validez de algunas respuestas. Si la respuesta, en cambio, era Sí, el encuestado era dirigido a un pequeño formulario en que se le pedía completar algunos datos de la persona responsable de la comunicación internacional en su universidad.

Nombre:

Correo electrónico

Teléfono

8.- ¿DE QUÉ ÁREA DEPENDE DIRECTAMENTE EL DEPARTAMENTO O REPARTICIÓN ENCARGADA DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL?

a) *Rector / Presidente*

b) *Unidad de Marketing*

c) *Unidad de Comunicación, Prensa, Relaciones Públicas, Asuntos Públicos*

d) Depende de alguna o las unidades académicas, Facultades, Escuelas, etc.

e) Se encarga a instituciones externas como asesoría o como campaña

f) Otra.

8.1, Nuevamente, si la respuesta era "Otra" se desplegaba una sub pregunta, pidiéndole especificar cuál.

EN LA PREGUNTA ANTERIOR USTED MARCÓ "OTRA", ¿PODRÍA DECIRNOS CUÁL?

9.- ¿CUÁL ES LA FORMACIÓN DE GRADO DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL? (Mencione el área de estudio). Pregunta abierta.

10.- ¿CUÁL ES LA FORMACIÓN DE POSTGRADO DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL? (Mencione el área de estudio). Pregunta abierta.

11.- ¿EXISTEN POLÍTICAS INSTITUCIONALES RESPECTO AL PERFIL PROFESIONAL QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE ESTÉ A CARGO DE LA OFICINA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL? (Hay un perfil de cargo por ejemplo)

a) Sí

b) No

12.- ¿CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN TEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL?

a) De 0 a 5

b) De 6 a 10

c) De 11 a 15

d) De 16 a 20

e) Más de 20

13.- ¿QUÉ PORCENTAJE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN TEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL, TIENE FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN O EL AGUN ÁREA AFÍN?

a) menos del 20%

b) Entre el 21% y el 40%

c) Entre el 41% y el 60%

d) Entre el 61% y el 80%

e) Entre el 81% y el 100%

14.- ¿EXISTE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL RESPECTO A LA FORMACIÓN DE BASE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN COMUNICACIÓN INTERNACIONAL?

a) Sí

b) No

15.- ¿EXISTEN PLANES DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL ANUALES O PERIÓDICOS YA SEAN INSTITUCIONALES O PROPIOS DEL DEPARTAMENTO, DIRIGIDOS A SOCIOS U OTROS STAKEHOLDERS INTERNACIONALES?

a) Sí

b) No

c) Ocasionalmente

d) Se definen según la prioridad del momento o por proyecto

16.- ¿EXISTE UN PRESUPUESTO, ESTABLE O PERIÓDICO ASIGNADO PARA LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL?

a) Sí

b) No

c) Ocasionalmente

d) Se definen según la prioridad del momento o por proyecto

17.- ¿LOS ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN OBEDECEN A UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN O DEPARTAMENTO?

a) Sí

b) No

c) Ocasionalmente

d) Se definen según la prioridad del momento o por proyecto

18.- ¿EXISTEN ESTUDIOS DE PERCEPCIÓN, ENCUESTAS DE OPINIÓN, DIAGNÓSTICOS DE EMISIÓN O RECEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL O ALGÚN TIPO DE MEDICIÓN DE LOS ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN?

a) Sí

b) No

c) Ocasionalmente

d) Se definen según la prioridad del momento o por proyecto

19.- ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES SE SUELEN USAR EN ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL? (puede marcar más de una)

- *Papelería, folletos e impresos en inglés u otro idioma.*
- *Publicaciones en revistas o periódicos internacionales.*
- *Merchandising y regalos institucionales.*
- *Participación en Ferias y Eventos internacionales.*
- *Misiones Internacionales.*
- *Organización de congresos, seminarios y actividades para convocar potenciales socios.*
- *Sección especial en la Página Web de la Universidad.*
- *Publicaciones en la Página Web de la Universidad.*
- *Fan Page en Facebook.*
- *Perfil en Facebook.*
- *Twitter.*
- *Instagram.*
- *Pinterest.*
- *Blogs.*

- *Otras*

19.1 Nuevamente, se dejó la opción para especificar otras: ¿PODRÍA DECIRNOS CUÁLES?

20.- ¿QUÉ TIPO DE PERSONAL SUELE EJECUTAR ESTAS ACCIONES? (puede marcar más de una)

- *Personal del equipo con formación en comunicación*
- *Personal de la oficina sin importar su formación*
- *Estudiantes ayudantes*
- *Académicos y funcionarios*
- *Personal externo, agencias u otros*

21.- ¿EXISTEN FOCOS GEOGRÁFICOS PARTICULARES QUE SEAN DE ESPECIAL INTERÉS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN? (puede marcar más de una)

- *Asia*
- *Europa*
- *África*
- *América Latina*
- *Norte América*
- *China*
- *No tenemos foco en particular.*

22.- ¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN SUELE RECIBIR MAYOR ATENCIÓN Y ESFUERZO DE PARTE DE LA UNIVERSIDAD? ¿QUÉ TIPO DE ACCIÓN ES MÁS REPRESENTATIVO DE LO QUE PARA SU UNIVERSIDAD ES "INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA"?

- *Movilidad Internacional de Estudiantes.*
- *Movilidad Internacional de Profesores.*
- *Programas de titulación o graduación conjunta o doble.*
- *Investigación conjunta.*

- *Extensión académica, artística y cultural.*
- *Comercialización de los programas de postgrado a prospectos internacionales.*
- *Venta de programa de pregrado a estudiantes extranjeros*

23.- ¿QUÉ TIPO DE CONTENIDO SUELE TENER LA COMUNICACIÓN CON SOCIOS?, ORDÉNELOS DE MODO QUE AQUEL CON MAYOR RELEVANCIA O QUE SE INCLUYA EN MAYOR MEDIDA EN LOS ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN, SEA EL QUE TENGA VALORACIÓN 7 Y EL MENOS RELEVANTE, VALORACIÓN 1.

- *Información institucional, valores, historia, n° estudiantes, etc.*
- *Logros y cifras, proyectos de investigación, convenios, rankings, premios, etc.*
- *Programas de pregrado, sus beneficios y costos.*
- *Programas de postgrado sus beneficios y costos.*
- *Servicios a la comunidad y la empresa.*

24.- ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES REPRESENTA MEJOR EL OBJETIVO CONCRETO DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL DE SU UNIVERSIDAD?

- Consequir mayores recursos a través de nuevos estudiantes.
- Mejorar la imagen mediante este atributo, “la internacionalización vende bien a nivel local”
- Mejorar los procesos universitarios mediante la cooperación que se logra.
- Ninguna

24.1.- Seleccionó ninguna, podría compartirnos el objetivo de la comunicación internacional en su Universidad.

“Muchas gracias por su tiempo, sólo resta presionar enviar y recibiremos su valiosa información”

ANEXO 2: FICHA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

1.- PAÍS

a) *Chile*

b) *España*

2.- Universidad, todas las Universidades sujetas al estudio, en ambos países, estaban registradas previamente en el formulario, de modo que el encuestado solo debía seleccionar la suya.

3.- El sitio web general de la Universidad ofrece acceso en otros idiomas.

a) *Sí*

b) *No*

4.- El sitio web general de la Universidad ofrece enlace directo a una sección internacional.

a) *Sí*

b) *No*

5.- El sitio web general de la Universidad ofrece enlace directo a redes sociales.

a) *Sí*

b) *No*

6.- Existe un sitio internacional

a) *Sí*

b) *No*

7.- La Sección internacional es una web específica, separada de la web general con enlaces y contenido específico de temas internacionales.

a) *Sí*

b) *No*

8.- El sitio específico INTERNACIONAL ofrece acceso en otros idiomas

a) *Sí*

b) *No*

9.- La web específica INTERNACIONAL ofrece enlaces PARA REDES SOCIALES ESPÉCÍFICAS?

a) *Sí*

b) *No*

10.- A qué redes sociales ofrece

- *Facebook*
- *Twitter*
- *Linked in*
- *Youtube*
- *Google Plus*
- *Delicious*
- *Wordpress*
- *Instagram*
- *Pinterest*
- *Flickr*
- *Foursquare*
- *Vimeo*
- *Wikipedia*
- *Twenti*

10.- Qué tipo de información o contenidos es posible encontrar en el sitio específico internacional

- *Info para Intercambio de estudiantes Envío*
- *Info para intercambio de estudiantes Recepción*
- *Movilidad Académica en investigación*
- *Movilidad Académica en Postgrado*
- *Becas y financiamiento*
- *Cooperación Internacional, Convenios*
- *Redes y programas internacionales*
- *Información administrativa de la ORI, Contactos, etc.*
- *Noticias*

11.- Tipo de Presencia en Facebook

- *Perfil*
- *Fan page*
- *Grupo abierto*
- *Grupo cerrado*

12.- Alcance, Frecuencia y Engagement en el caso de universidades con Fan Page.

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.

FIGURA 1: ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN EL MUNDO Y EN PAÍSES DE LA OECD, 2000-2012	29
FIGURA 2: PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN EDUCACIÓN Terciaria EN PAÍSES DE LA OECD, 2008 Y 2012	30
FIGURA 3: MATRIZ TIPO DE ESTUDIANTE EXTRANJERO, SEGÚN CIUDADANÍA O RESIDENCIA Y TIPO DE CERTIFICACIÓN BUSCADA.	36
FIGURA 4: ORIENTACIÓN AL MERCADO, VENTAJA COMPETITIVA Y DESEMPEÑO.	52
FIGURA 5: MODELO DE PREFERENCIAS DE LOS ESTUDIANTES INTERNACIONALES	76
FIGURA 6: MODELO DE FACTORES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES EN EL ORIGEN Y EL DESTINO.....	100
FIGURA 7. INTELLECTUAL CAPITAL CLASSIFICATION SCHEME	133
FIGURA 8: CONCEPTUALIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL DE LA REPUTACIÓN COMO ACTIVO INTANGIBLE ESTRATÉGICO	141
FIGURA 9: DEFINIENDO REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	143
FIGURA 10: A MANAGERIAL FRAMEWORK DEPICTING COMPONENTS OF REPUTATIONAL CAPITAL.....	148
FIGURA 11: DIFERENCIAS ENTRE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING EN REDES SOCIALES Y EN MEDIOS TRADICIONALES.	182
GRÁFICO 1: BARRERAS PERCIBIDAS PARA LA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS ERASMUS: ALUMNOS PARTICIPANTES	95
GRÁFICO 2: BARRERAS PERCIBIDAS PARA LA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS ERASMUS: ALUMNOS CONSIDERANDO PARTICIPAR.	96
GRÁFICO 3: BARRERAS PERCIBIDAS PARA LA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS ERASMUS: ALUMNOS QUE NO CONSIDERAN PARTICIPAR.	97
GRÁFICO 4: MATRÍCULA DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL.	204
GRÁFICO 5: EXISTENCIA DE PLANES Y PROGRAMAS PERIÓDICOS DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	223
GRÁFICO 6: EXISTENCIA DE PRESUPUESTOS ESTABLES ASIGNADOS A LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.....	224
GRÁFICO 7: DEPENDENCIA DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN A UN PLAN ESTRATÉGICO	225
GRÁFICO 8: EXISTEN ESTUDIOS DE PERCEPCIÓN, ENCUESTAS DE OPINIÓN, DIAGNÓSTICOS DE EMISIÓN O RECEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	225
GRÁFICO 9: PRIORIDAD ASIGNADA A LOS DISTINTOS TIPOS DE ACCIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN	226
GRÁFICO 10: OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	227
GRÁFICO 11: NÚMERO DE PERSONAS TRABAJANDO EN COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	229
GRÁFICO 12: PORCENTAJE DE MIEMBROS DEL EQUIPO CON FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN O AFINES.	229
GRÁFICO 13: ACCIONES MÁS COMÚNMENTE USADAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.	230
GRÁFICO 14: CONTENIDOS MÁS FRECUENTEMENTE PUBLICADOS (ESCALA DE 1 A 7, DONDE SIETE ES EL MÁS FRECUENTE)	231
GRÁFICO 15: PORCENTAJE DE UNIVERSIDADES QUE OFRECE UN SITIO CON CONTENIDO ESPECÍFICO PARA STAKEHOLDERS INTERNACIONALES, POR PAÍS Y CUARTIL DE MATRÍCULA EXTRANJERA.	233
GRÁFICO 16: PORCENTAJE DE UNIVERSIDADES QUE OFRECE UN ACCESO DIRECTO A SU SITIO INTERNACIONAL DESDE LA PÁGINA DE INICIO, POR PAÍS Y CUARTIL DE MATRÍCULA EXTRANJERA.....	234
GRÁFICO 17: PORCENTAJE DE UNIVERSIDADES QUE OFRECE CONTENIDO EN OTRO IDIOMA, ENTRE LAS QUE SÍ TIENEN SITIO INTERNACIONAL, AGRUPADAS POR PAÍS Y CUARTIL DE MATRÍCULA EXTRANJERA	235
GRÁFICO 18: IDIOMAS USADOS EN LOS SITIOS INTERNACIONALES, POR CUARTIL EN AMBOS PAÍSES Y EN PROMEDIO, COMO PORCENTAJE DEL NÚMERO DE UNIVERSIDADES EN EL CUARTIL.....	235
GRÁFICO 19: PRESENCIA DE ACCESOS DIRECTOS A PERFILES DE REDES SOCIALES EN LOS SITIOS INTERNACIONALES, POR PLATAFORMA SOCIAL, CUARTIL, Y COMO PORCENTAJE DE LAS UNIVERSIDADES QUE SÍ TIENE SITIOS INTERNACIONAL.	236
TABLA 1: ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN "AT HOME" Y "CROSS BORDER O ABROAD".....	28
TABLA 2: PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO Y ORIGEN DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN EL MUNDO.	31

TABLA 3: VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN SERVICIOS.	57
TABLA 4: FACTORES QUE INFLUENCIAN LA ELECCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE DESTINO.	65
TABLA 5: MODELO FACTORES PUSH Y PULL PARA LA MOVILIDAD DE ESTUDIANTES.	66
TABLA 6: PRINCIPALES FACTORES Y VARIABLES DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DE SERVICIOS EDUCATIVOS.....	69
TABLA 7: FACTORES QUE IMPULSAN EL ENVÍO DE ESTUDIANTES AL EXTRANJERO (FACTORES PUSH).....	101
TABLA 8: FACTORES QUE ATRAEN LA MOVILIDAD DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS (FACTORES "PULL").....	101
TABLA 9: DEFINICIONES DE REPUTACIÓN MÁS AMPLIAMENTE CITADAS DESDE 1997.	146
TABLA 10: MATRÍCULA ACUMULADA Y MATRÍCULA PROMEDIO DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS, POR CUARTIL, DEL TOTAL DE UNIVERSIDADES.	213
TABLA 11: ENCUESTAS ENVIADAS, RESPONDIDAS Y VÁLIDAS.....	214
TABLA 12: RESPUESTAS VÁLIDAS COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE UNIVERSIDADES DEL SISTEMA.....	215
TABLA 13: CARGO O TIPO DE CARGO DE LA PERSONA RESPONSABLE DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EN LA UNIVERSIDAD.....	221
TABLA 14: ÁREA FUNCIONAL DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.	221
TABLA 15: SÍ TIENE UN DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES.....	222
TABLA 16: SÍ TIENE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	222
TABLA 17: DEPARTAMENTO O ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.....	222
TABLA 18: FORMACIÓN DE GRADO Y POSTGRADO DE LOS RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.	228
TABLA 19. UNIVERSIDADES CON PRESENCIA EN FACEBOOK, SEGÚN PAÍS Y TIPO DE INSTITUCIÓN.	238
TABLA 20: UNIVERSIDADES CON PRESENCIA EN FACEBOOK. NÚMERO Y COMO PORCENTAJE DE LAS DEL CUARTIL.	238
TABLA 21: TIPO DE SOPORTE UTILIZADO EN FACEBOOK, COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE INSTITUCIONES CON PRESENCIA EN LA RED.....	239
TABLA 22: TIPO DE SOPORTE UTILIZADO, POR CUARTIL Y COMO PORCENTAJE DE LAS IES CON PRESENCIA EN FACEBOOK.	240
TABLA 23. TIPO DE ACCIÓN EN FACEBOOK, COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE IES DEL CUARTIL. POR PAÍS.	240
TABLA 24. DESEMPEÑO DE LAS PÁGINAS DE FACEBOOK, CONSOLIDADO COMO EL TOTAL DE CADA VARIABLE PARA LAS IES QUE PERTENECEN AL CUARTIL Y USAN ESTE TIPO DE SOPORTE.	242
TABLA 25: ALCANCE, FRECUENCIA Y ENGAGEMENT COMO PROMEDIO DE LAS UNIVERSIDADES POR CUARTIL.....	243

6. Referencias Bibliográficas.

- Ackerman, S. E., y Com, S. L. (2013). *Metodología de la investigación* (Primera Ed.). Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Adams, J., y Eveland, V. (2007). Marketing Online Degree Programs: How Do Traditional-Residential Programs Compete?, *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(1), 67–90.
- Aguilera Moyano, M. De, Farias Batlle, P., y Baraybar Fernández, A. (2010). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista Icono* 14, 8(2), 90–124.
- Akonkwa, D. B. M. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 311–333.
- Alessandri, S. W., Yang, S.-U., y Kinsey, D. F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258–270.
- Altbach, P. G. (1991). Impact and adjustment: foreign students in comparative perspective. *Higher Education*, 21(3), 305–323.
- Altbach, P. G. (1998). *Comparative Higher Education: Knowledge, the University, and Development*. (Greenwood Publishing Group, Ed.) (Ilustrada.).
- Altbach, P. G. (2004). Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, 10(1), 3–25.
- Altbach, P. G., y Knight, J. (2006). Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades. *Perfiles Educativos*, XXVIII (112), 13–39.
- Altbach, P. G., y Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290–305.
- Altbach, P.G., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009). Trends in Global Higher Education : Tracking an Academic Revolution Trends in Global Higher Education. UNESCO World Conference on Higher Education 2009. Paris.

- Appadurai, A. (2001). Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy. In M. Durham y D. M. Kellner (Eds.), *Media and Cultural Studies* (Revised Ed., pp. 584–603). Malden: Blackwell Publishing.
- Arpan, L. M., Raney, A. a, y Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image employee relations; treatment of the environment ; *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 97–113.
- Asaad, Y., Melewar, T. C., y Cohen, G. (2015). Export market orientation behavior of universities: the British scenario. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 127–154.
- Balmer, J., y Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 37(2), 256–262.
- Balmer, J., y Greyser, S. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. Londres: Routledge.
- Balmer, J. M. T., y Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* (11th ed.). Harvard University Press.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., y Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Beine, M., Docquier, F., y Özden, Ç. (2011). Diasporas. *Journal of Development Economics*, 95(1), 30–41.
- Beine, M., Noël, R., y Ragot, L. (2012). The Determinants of International Mobility of Students (No. 3848).
- Beine, M., Noël, R., y Ragot, L. (2014). Determinants of the international mobility of students. *Economics of Education Review*, 41, 40–54.
- Beneke, J. (2010). Marketing the Institution to Prospective Students—A Review of Brand (Reputation) Management in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 29-44.

- Bernstein, D. (1986). La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunicaciones corporativas. Eastbourne: Plaza y Janés Editoriales, S.A.
- Binsardi, A., y Ekwulugo, F. (2003). International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(5), 318–327.
- Botan, C. (1992). International public relations: Critique and reformulation. *Public Relations Review*, 18(2), 149–159.
- Boyd, D. M., y Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Bromley, D. B. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, *Image and Reputation*. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240–252.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316–334.
- Brown, R. (2008). Higher education and the market. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 12(3), 78–83.
- Brown, T. J., y Dacin, P. A. (1997). The Company and Corporate the Associations Product: and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Cabero-Almenara, J., y Marín-Díaz, V. (2014). Educational possibilities of social networks and group work. University students' perceptions. *Comunicar*, 21(42), 165–172.
- Cable, D. M., y Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929–947.
- Callan, H. (2000). Higher Education Internationalization Strategies: Of Marginal Significance or All-Pervasive? The International Vision in Practice: A Decade of Evolution. *Higher Education in Europe*, 25(1), 15–23.
- Cancelo, M., y Almansa, A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las universidades de España y México. *Historia Y Comunicación Social*, 18(Especial Diciembre), 423–435.

- Cantwell, B., y Maldonado, A. (2009). Four stories: confronting contemporary ideas about globalization and internationalization in higher education. *Globalización, Societies and Education*, 7(3), 289–306.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. (Cuarta Edi.). Editorial Ariel.
- Carpenter, C., y Drezner, D. W. (2010). International Relations 2.0: The implications of new media for an old profession. *International Studies Perspectives*, 11(3), 255–272.
- Carter, S. M. (2006). The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145–1176.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., y Ewing, M. T. (1998). Do universities that are more market orientated perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55–70.
- Casidy, R. (2014). The role of perceived market orientation in the higher education sector. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 155–163.
- Castells, M. (2009). The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I. Recherche (Vol. 61). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Castillo Díaz, A., Carrillo Durán, M. V., y Tato Jiménez, J. L. (2013). Branding online en las universidades españolas. Análisis de los valores funcionales y emocionales en sus websites corporativos. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 19, 85–97.
- Castillo Esparcia, A. (2009). Relaciones públicas: teoría e historia. (E. UOC, Ed.). Barcelona.
- Caves, R. E., y Porter, M. E. (1977). FROM ENTRY BARRIERS TO MOBILITY BARRIERS: CONJECTURAL DECISIONS AND CONTRIVED DETERRENCE TO NEW COMPETITION. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–261.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., y Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 479–506.

- Cemalcilar, Z., Falbo, T., y Stapleton, L. M. (2005). Cyber communication: A new opportunity for international students' adaptation?. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(1), 91–110.
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands?. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169 – 183.
- Chapleo, C., Carrillo, M., y Castillo, A. (2011). Do UK universities communicate their brands effectively through their websites?. *Journal of Marketing for Higher Education*, 21(1), 37–41.
- Chatterjee, P. (1986). Nationalist thought and the colonial world: A derivative discourse. Tokyo: Zed Books.
- Choudaha, R. and Chang, L. (2012, February). Trends in International Student Mobility, World Education Services, New York. Recuperado el 1 de junio, 2015, de <http://www.wes.org/RAS>
- Christensen, L. T., Morsing, M., y Cheney, G. (2008). Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique. Londres: SAGE Publications.
- Clark, B. H., y Montgomery, D. B. (1998). Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition. *Management Science*, 44(1), 62–82.
- Colliander, J. (2012). Socially Acceptable ? Exploring Consumer Responses to Marketing in Social Media. Estocolmo: Stocholm School of Economics.
- Consejo de Rectores de Universidades Chilenas. (2015). Quienes somos. Recuperado el 4 de junio, 2015, de http://www.consejodirectores.cl/web/consejo_aporte.php
- Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice (Cuarta Edi.). Londres: SAGE Publications.
- Costa, J. (1995). Comunicación Corporativa y revolución de los Servicios (Primera.). Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. *Razón y palabra*, 34(8), 1.
- Costa, J. (2006). Imagen Corporativa en el siglo XXI (Tercera Ed.). Buenos Aires: La Crujía.

- Cubillo, J. M., Sánchez, J., y Cerviño, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101-115.
- Culbertson, H. M., y Chen, N. (1996). *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Dagger, T. S., y Raciti, M. M. (2011). Matching consumers' country and product image perceptions: an Australian perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 28(3), 200–210.
- Darling, J. R., y Postnikoff, J. F. (1986). Strategic export information for small business. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 28–37.
- Davies, J. L. (2001). L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 13(2), 27–47.
- De Wit, H. (1999). Changing rationales for the internationalization of higher education. *International Higher Education*, 15(3), 2–3.
- De Wit, H., Jaramillo, I. C., Gacel Ávila, J., y Knight, J. (2005). *Higher Education in Latin America: The International Dimension*, Volume 638. World Bank Publications.
- De Wit, H., y Wit, H. De. (2011). Globalización e internacionalización de la educación superior. *RUSC, Revista Universidad y Sociedad Del Conocimiento*, 8(2), 77–84.
- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
- Del Águila Obra, A. R., y Padilla Meléndez, A. (2002). *La comunicación en la empresa. Enfoque Estratégico*. (Primera Ed.). Málaga: Universidad de Málaga.
- Delgado-Márquez, B. L., Escudero-Torres, M. Á., y Hurtado-Torres, N. E. (2013). Being highly internationalized strengthens your reputation: An empirical investigation of top higher education institutions. *Higher Education*, 66(5), 619–633.

- Dichev, I. D. (1999). How Good Are Business School Rankings?. *The Journal of Business*, 72(2), 201–213.
- Docquier, F., y Rapoport, H. (2012). Globalization, Brain Drain, and Development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681–730.
- Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.
- Doyle, S., Gendall, P., Meyer, L. H., Hoek, J., Tait, C., McKenzie, L., y Looiparg, A. (2010). An Investigation of Factors Associated With Student Participation in Study Abroad. *Journal of Studies in International Education*, 14(5), 471–490.
- Dozier, M. D., y Ehling, P. (2008). Evaluation of public relations programs. What the literature tells us about their effects. En *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 159–184). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Esteve, F. M., y Gisbert, M. (2011). El nuevo paradigma de aprendizaje y las nuevas tecnologías. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 9(3), 55–73.
- European Comission. (2015). Erasmus+ - European Commission. Recuperado el 30 de abril, 2015, de http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/discover/key-figures/index_en.htm
- Facebook. (2015). Conceptos básicos de las páginas. Recuperado el 7 de enero, 2015, de <https://www.facebook.com/help/281592001947683/>
- Fagerstrøm, A., y Ghinea, G. (2013). Co-creation of value in higher education: using social network marketing in the recruitment of students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 45–53.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., y Vázquez Ordás, C. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección Y Organización: Revista de Dirección, Organización Y Administración de Empresas*, 7(20), 83 – 98.

- Ferrari, M. A. (2003). Public Relations in Chile: Searching for Identity Amid Imported Models. En *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (pp. 378–398). Londres: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
- Findlay, A. M., King, R., Smith, F. M., Geddes, A., y Skeldon, R. (2012). World class? An investigation of globalization, difference and international student mobility. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 37(1), 118–131.
- Flavián, C., y Lozano, J. (2006). Organizational antecedents of market orientation in the public university system. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 447–467.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (Ilustrada). Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., y Shanley, M. (1990). WHAT'S IN A NAME? REPUTATION BUILDING AND CORPORATE STRATEGY. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C., y van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5–13.
- Foskett, N., y Maringe, F. (2010). *Globalization and Internationalization in Higher Education : Theoretical, Strategic and Management Perspectives*. (B. Academic, Ed.). New York: Continuum International Publishing Group.
- Frankel, J. a, y Rose, A. K. (2002). An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437–466.
- Gacel-Avila, J. (2007). The Process of Internationalization of Latin American Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 400–409.
- Gacel-Ávila, J. (1999). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Reflexiones y Lineamientos*. (AMPEI, Ed.).
- Gacel-ávila, J. (2011). Impacto del proceso de Bolonia en la educación superior de América Latina. *Revista de Universidad Y Sociedad Del Conocimiento*, 8(2), 285–295.
- Gacel-Ávila, J. (2012). Comprehensive Internationalization in Latin America. *Higher Education Policy*, 25(4), 493–510.

- Gainer, B., y Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organizations : An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 182–193.
- García, C. (2010). Integrating management practices in international public relations courses: A proposal of contents. *Public Relations Review*, 36(3), 272–277.
- Geldres, V. V., Vasquez, F. N., y Ramos, H. R. (2013). Internacionalización de la educación superior en Chile. Movilidad internacional de estudiantes en la Universidad de la Frontera. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología Y Sociedad*, 8(24), 47–64.
- Giddens, A. (2000). The globalizing of modernity. In *The global transformations reader. An introduction to the globalization debate* (pp. 92–98). Malden: MA: Blackwell.
- Gobierno de Chile. (2014a). Directorio Instituciones de Educación Superior. Recuperado el 4 de noviembre, 2014, de http://divesup.cl/index2.php?id_portal=38&id_seccion=3250&id_contenido=13212
- Gobierno de Chile. (2014b). División de Educación Superior. Recuperado el 2 de diciembre, 2014, de http://divesup.cl/index2.php?id_portal=38&id_seccion=3250&id_contenido=13212
- Gobierno de España. (2013a). Las cifras de la educación en España. Curso 2011-2012 (Edición 2014). Recuperado el 12 de diciembre, 2014, de <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/cifras-educacion-espana/2014.html>
- Gobierno de España. (2014a). Cifras de Educación en España, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Gobierno de España. (2013b). Datos Básicos del Sistema Universitario Español. Curso 2013/2014. Recuperado de http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/DATOS_CIFRAS_13_14.pdf

- Gobierno de España. (2014b). ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS 2015 – 2020. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizaci-n-Final.pdf>
- Gobierno de España. (2014c). ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS 2015 - 2020 - RESUMEN EJECUTIVO. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/ResumenEjecutivo-Final/ResumenEjecutivo.Final.pdf>
- Gomes, L., y Murphy, J. (2003). An exploratory study of marketing international education online. *International Journal of Educational Management*, 17(3), 116–125.
- González, C. R., Mesanza, R. B., y Mariel, P. (2011). The determinants of international student mobility flows: An empirical study on the Erasmus programme. *Higher Education*, 62(4), 413–430.
- González-molina, S., y Ramos, F. (2014). Las redes sociales en el ámbito periodístico: ¿cómo usan los medios europeos de referencia sus perfiles en Twitter y Social Media?. *Comunicación Y Hombre*, 10(1), 37–52.
- Gotsi, D., y Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Graf, L. (2009). Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: Comparing the internationalization of German and British universities. *European Journal of Education*, 44(4), 569–585.
- Granzin, K. L., y Painter, J. J. (2001). Motivational Influences on “Buy Domestic” Purchasing: Marketing Management Implications from a Study of Two Nations. *Journal of International Marketing*, 9(2), 73–96.
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360.

- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grunig, J. E., Hunt, T., y Xifra, J. (2003). Dirección de relaciones públicas. Gestión 2000.
- Guruz, K., y Zimpher, N. L. (2011). Higher Education and International Student Mobility in the Global Knowledge Economy. Albany, NY, USA: State University of New York Press.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Issues. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- Hall, R. (1993). A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 14(8), 607.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Harvey, D. (2000). Time–space compression and the postmodern condition. En *The global transformations reader. An introduction to the globalization debate* (pp. 82–91). Malden: MA: Blackwell.
- Held, D., McGrew, A., Goldbatt, D., y Perraton, J. (2000). Rethinking globalization. En *The global transformations reader. An introduction to the globalization debate* (pp. 54–60). Malden: MA: Blackwell.
- Helfert, G., Ritter, T., y Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119–1139.
- Hemsley-Brown, J., y Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, 24(3), 204–220.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., y Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.

- Hernández-Madrigal, M., Ramos-Córdova, M. E., y Ramírez-Flores, É. (2013). La Oferta Educativa Superior del Área de Negocios: Una Perspectiva Internacional Basada en el Ranking Eduniversal. *Formación Universitaria*, 6(6), 3–4.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 12(4), 526.
- Hollis, N. (2014). The value of a social media fan. Recuperado el 11 de abril, 2015, de <http://www.millwardbrown.com/global-navigation/blogs/post/mb-blog/2011/04/04/The-value-of-a-social-media-Fan.aspx>
- Horta, H. (2009). Global and national prominent universities: Internationalization, competitiveness and the role of the State. *Higher Education*, 58(3), 387–405.
- Hou, A. Y. C., Morse, R., y Shao, Y. J. E. (2012). Is there a gap between students' preference and university presidents' concern over college ranking indicators?: A case study of "College Navigator in Taiwan." *Higher Education*, 64(6), 767–787.
- Itami, H., y Roehl, T. W. (1991). MOBILIZING INVISIBLE ASSETS. Harvard University Press.
- Ivy, J. (2007). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288 – 299.
- Jacobs, D. (1957). The Human Side of Enterprise in Peril. Management Review. McGraw-Hill.
- Jain, R., De Moya, M., y Molleda, J.-C. (2014). State of international public relations research: Narrowing the knowledge gap about the practice across borders. *Public Relations Review*, 40(3), 595–597.
- Jennifer Rowley. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28(2), 131–138.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 150–161.
- Kaushik, A. (2010). Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Kelly, K. J. (1997). Integrated Marketing Communication: Putting It Together y Making It Work. *Academy of Marketing Science. Journal*, 25(1), 83–85.

- Knight, J. (2010). Internationalisation remodeled: definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31.
- Knight, J. (2013a). Education hubs: international, regional and local dimensions of scale and scope. *Comparative Education*, 49(3), 374–387.
- Knight, J. (2013b). The changing landscape of higher education internationalization – for better or worse?. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), 1–7.
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., y Kumar, A. (1993). MARKOR: Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–478.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11, Ilustr.). Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Nacualpan de Juárez: Prentice Hall.
- Kotler, P., y Fox, K. (1995). *Strategic management for educational institutions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lawrence, P. R., y Lorsh, J. W. (1987). *La empresa y su entorno*. Plaza y Janés.
- Leone, M., y Tian, R. G. (2009). Push Vs Pull: Factors Influence Student Retention. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 122–132
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4), 446–455.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the Process of Group Living. *The Journal of Social Psychology*, 17(1), 113–131.

- Li, M., y Bray, M. (2007). Cross-border flows of students for higher education: Push-pull factors and motivations of mainland Chinese students in Hong Kong and Macau. *Higher Education*, 53(6), 791–818.
- Likert, R., y Gil Lasierra, A. (1969). El factor humano en la empresa. (Deusto, Ed.). Bilbao: Deusto.
- Llewellyn-Smith, C., y McCabe, V. S. (2008). What is the attraction for exchange students: The host destination or host university?. Empirical evidence from a study of an Australian University. *International Journal of Tourism Research*, 10(6), 593–607.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society*, 41(4), 415–445.
- Maringe, F., y Carter, S. (2007). International students' motivations for studying in UK HE: insights into the choice and decision making of African students. *International Journal of Educational Management*, 21(6), 459–475.
- Mayo, E. (1945). The social problems of an industrial civilization. Oxford: Graduate School of Business Administration.
- Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), 163–175.
- Mazzarol, T. (2012). Revisiting the global market for higher education. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24, 717–737.
- Mazzarol, T., y Soutar, G. N. (2002). “Push-pull” factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82–90.
- Mazzarol, T., Soutar, G. N., y Thein, V. (2001). Critical Success Factors in the Marketing of an Educational Institution: A Comparison of Institutional and Student Perspectives. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(2), 39–57.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340

- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Mohanty, R. P. (1993). Revisiting scientific management. *Work Study*, 42(6), 13–14.
- Moizer, P. (1997). Auditor Reputation: The International Empirical Evidence. *International Journal of Auditing*, 1(1), 61.
- Moogan, Y. J. (2011). An analysis of school pupils' (with low social economic status) perceptions of university, regarding programmes of study. *Educational Studies*, 37(January 2015), 1–14.
- Moogan, Y. J., Baron, S., y Harris, K. (1999). Decision-Making Behaviour of Potential Higher Education Students. *Higher Education Quarterly*, 53(3), 211–228.
- Moon, Y. J., y Kym, H. G. (2006). A Model for the Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 253–269.
- Mora, J.-G., y Villarreal, E. (2001). Supprimer les obstacles structurels à l'innovation dans les universités traditionnelles. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 13(2), 63–74.
- Murdough, C. (2010). Social media measurement; It's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94–99.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naidoo, V., y Wu, T. (2011). Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of Marketing Management*, 27(11-12), 1117–1141.
- Naidu, N. V. R. (2006). Total Quality Management. New Delhi: New Age International.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- OECD. (2008). The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled. Recuperado de <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/theglobalcompetitionfortalentmobilityofthehighlyskilled.htm>

- OECD. (2014a). *Education at a Glance, 2014*. París: OECD Publishing.
- OECD. (2014b). How is international student mobility shaping up? Education Indicators in Focus. Recuperado de [http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF2013--N%C2%B014 \(eng\)-Final.pdf](http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF2013--N%C2%B014%20(eng)-Final.pdf)
- OECD. (2014c). *International Migration Outlook, 2014*. París: OECD Publishing.
- Opoku, R. a., Hultman, M., y Saheli-Sangari, E. (2008). Positioning in Market Space: The Evaluation of Swedish Universities' Online Brand Personalities. *Journal of Marketing for Higher Education, 18*(1), 124–144.
- Ordeix-Rigo, E., y Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist, 53*(4), 549–564.
- Pal, M., y Dutta, M. J. (2008). Public Relations in a Global Context: The Relevance of Critical Modernism as a Theoretical Lens. *Journal of Public Relations Research, 20*(February 2015), 159–179.
- Pando, J., Periañez, I., y Luengo, M. J. (2012). La web universitaria como una herramienta de información al alumnado potencial. *Revista de Docencia Universitaria, 10*(1), 431–452.
- Parker, L. D., y Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management, 16*(3), 175–194.
- Patti, C. H., y Chen, C. H. (2009). Types of Word-of-Mouth Messages: Information Search and Credence-Based Services. *Journal of Promotion Management, 15*(3), 357–381.
- Peekhaus, W. (2010). Monsanto Discovers New Social Media. *International Journal of Communication, 4*(0), 955–976.
- Peters, T., y Waterman, R. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly, 8*(3), 85–86.
- Pfeffer, J., y Fong, C. T. (2004). The business school “business”: Some lessons from the US experience. *Journal of Management Studies, 41*(8), 1501–1520.

- Pinto, M., Guerrero Quesada, D., y Granell, X. (2014). Dissemination of information and visibility of the European Higher Education Area through the websites of Spanish universities: A longitudinal metric analysis, 2007-2012. *Scientometrics*, 98(2), 1235–1255.
- Pollock, T. G., y Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46(5), 631–642.
- Pollock, T. G., Rindova, V. P., y Maggitti, P. G. (2008). Market watch: Information and availability cascades among the media and investors in the U.S. IPO market. *Academy of Management Journal*, 51(2), 335–358.
- Prendergast, G. P., Tsang, A. S. L., y Chan, C. N. W. (2010). The interactive influence of country of origin of brand and product involvement on purchase intention. *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 180–188.
- Qualman, E. (2010). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ramirez, A. A. (2011). Condiciones para la internacionalización de la educación superior: Entre la inclusión y la exclusión en un mundo globalizado. *Revista de Universidad Y Sociedad Del Conocimiento*, 8(2), 113–325.
- Rezvani, S., Dehkordi, G. J., Rahman, M. S., Fouladivanda, F., Habibi, M., y Eghtebasi, S. (2012). A conceptual study on the country of origin effect on consumer purchase intention. *Asian Social Science*, 8(12), 205–215.
- Rhee, M., y Haunschild, P. R. (2006). The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. *Organization Science*, 17(1), 101–117.
- Rindova, V. P., y Martins, L. L. (2012). Show Me the Money: A Multidimensional Perspective on Reputation as an Intangible Asset. En M. L. Barnett y T. G. Pollock (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (Primera, 2., p. 524). Oxford: Oxford University Press.
- Rindova, V. P., Petkova, A. P., y Kotha, S. (2007). Standing out: how new firms in emerging markets build reputation. *Strategic Organization*, 5(1), 31–70.

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., y Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
- Rosenzweig, M. R. (2006). Global Wage Differences and International Student Flows. *Brookings Trade Forum*, 2006(1), 57–86.
- Rudgard, A. (2003). Serving public relations globally: The agency perspective. En *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (pp. 459–447).
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Schultz, M. (2001). The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 107–
- Scott, D. (2009). *The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scott, P. (2000). Globalization and Higher Education: Challenges for the 21st Century. *Journal of Studies in International Education*, 4(1), 3–10.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades* (1st ed.). Buenos Aires: BIBLIOS.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24(3), 199–215.
- Sharp, M. R., y Brumberger, E. R. (2013). Business Communication Curricula Today: Revisiting the Top 50 Undergraduate Business Schools. *Business Communication Quarterly*, 76(1), 5–27.
- Shridhara, B. K. (2010). *Total Quality Management*. Bangalore: Himalaya Publishing House.
- Simon, H., y Natarajan, R. C. (2009). Halo Effect in Trust. *ICFAI Journal of Management Research*, 8(1), 26–59.

- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.
- Slaughter, S., y Leslie, L. L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore Johns Hopkins University Press.
- Souto-Otero, M., Huisman, J., Beerkens, M., de Wit, H., Vujić, S., y Vujić, S. (2013). Barriers to international student mobility: Evidence from the ERASMUS program. *Educational Researcher*, 42(2), 70–77.
- Spencer, B. A. (1994). MODELS OF ORGANIZATION AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A COMPARISON AND CRITICAL EVALUATION. *Academy of Management Review*, 19(3), 446–471.
- Sriramesh, K. (2009). Globalization and public relations : An overview looking into the future. *PRism*, 6(2), 1–11.
- Sriramesh, K., Buxaderas i Rierola, A., Verè, D., y Sriramesh, K., Buxaderas, I. R. A., y Verè, D. (2013). *Relaciones públicas globales: teoría, investigación y práctica*. (Editorial UOC, Ed.). España: Editorial UOC.
- Sriramesh, K., y Vercic, D. (2003). A theoretical framework for global public relations research and practice. En *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (pp. 1–19). Londres: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
- Steiner, L., Sundström, A. C., y Sammalisto, K. (2012). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401–415.
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200–207.
- Suh, T., y Amine, L. (2007). Defining and Managing Reputational Capital in Global Markets. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 205–217.

- Syed Alwi, S. F., y Kitchen, P. J. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes?. *Journal of Business Research*, 67(11), 2324–2336.
- Thune, T., y Welle-Strand, A. (2005). ICT for and in internationalization processes: A business school case study. *Higher Education*, 50(4), 593–611.
- Tironi, E., y Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- To, W. M., Lung, J. W. Y., Lai, L. S. L., y Lai, T. M. (2014). Destination choice of cross-border Chinese students: an importance-performance analysis. *Educational Studies*, 40(1), 63–80. doi:10.1080/03055698.2013.858615
- Tofallis, C. (2012). A different approach to university rankings. *Higher Education*, 63(1), 1–18.
- Tomše, D., y Snoj, B. (2014). Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis. *Marketing*, 45(2), 131–139.
- UNESCO. (1998). WORLD DECLARATION ON HIGHER EDUCATION FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY: VISION AND ACTION. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm
- UNESCO. (2014). Global Flow of Tertiary-Level Students. Recuperado el 14 de marzo, 2015, de <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>
- United Nations Development Programme. (2009). Human Development Report 2009. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/269/hdr_2009_en_complete.pdf
- Van Der Wende, M. C. (2001). Internationalization policies: About new trends and contrasting paradigms. *Higher Education Policy*, 14(3), 249–259.
- Van Riel, C., Cisneros, G., Cerdá, E., y Barrio, O. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C., y Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.

- Vauterin, J. J., Linnanen, L., y Marttila, E. (2011). Customer orientation in higher education: the missing link in international student recruitment? A relationship marketing approach. *Industry and Higher Education*, 25(2), 77–91.
- Vázquez Gestal, M., y Fernández Souto, A. B. (2012). Las necesidades formativas de los nuevos comunicadores según los profesionales y su reflejo en los Grados de Comunicación. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18(Especial), 889–897.
- Voon, B. H. (2008). SERVMO: A Measure for Service-Driven Market Orientation in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 216–237.
- Wæraas, A., y Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57(4), 449–462.
- Wakefield, R. I. (2007). Theory of International Public Relations, the Internet, and Activism: A Personal Reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138–157.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
- Wallace, E., Buil, I., de Chernatony, L., y Hogan, M. (2014). Who “likes” you...and why? A typology of facebook fans: From “fan”-atics and self-expressives to utilitarians and authentic. *Journal of Advertising Research*, 54(1), 92–109.
- Warrington, T. B., Abgrab, N. j., y Caldwell, H. M. (2000). BUILDING TRUST TO DEVELOP COMPETITIVE ADVANTAGE IN E-BUSINESS RELATIONSHIPS. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2), 160–168.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 41(4), 371–392.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad (Educación.)*. FCE. México: Fondo de Cultura Económica.
- Webster, R. L., Hammond, K. L., y Harmon, H. A. (2006). A STUDY OF MARKET ORIENTATION IN AMERICAN BUSINESS SCHOOLS. *Academy of Marketing Studies Journal*, 10(2), 9–22.

- Webster, R. L., Hammond, K. L., y Rothwell, J. C. (2010). Customer and Market Orientation within AACSB Member Business Schools: Comparative Views from Three Levels of Administrators. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 3(7), 79–91.
- Wei, H. (2012). An empirical study on the determinants of international student mobility: a global perspective. *Higher Education*, 66(19), 105–122.
- Weigelt, K., y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454.
- Weiss, A. M., Anderson, E., y MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, 63(4), 74–89.
- Whetten, D. A., y Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- Wilcox, G. B., y Kim, K. K. (2013). Measurement of social media effects: Social media performance model. American Academy of Advertising. Conference. Proceedings (Online), 65.
- Wilcox, G., y Kim, K. (2012). Multivariate Time Series Use for the Measurement of Social Media Effects. *Marketing Management Journal*, 22(2), 90–101.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P., y Agee, W. K. (2007). Public relations strategies and tactics. (P. Education, Ed.) (8th Ed.). Boston: Pearson Education.
- Wilkins, S., Balakrishnan, M. S., y Huisman, J. (2012). Student choice in higher education: Motivations for choosing to study at an international branch campus. *Journal of Studies in International Education*, 16(5), 413–433.
- Wilkinson, J. W. (1993). Marketing Australian universities to overseas students. *Asia-Australia Marketing Journal*, 1(1), 71–78.
- Williams, R., y Van Dyke, N. (2008). Reputation and reality: Ranking major disciplines in Australian universities. *Higher Education*, 56(1), 1–28.
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Paidós Ibérica. Barcelona.

- Xifra, J. (2011). The influence of democracy in the practice of public relations in Spain. *Anagramas*, 9(19), 69–88.
- Yang, a., y Taylor, M. (2014). A Global Perspective on Public Relations Professionalism: Mapping the Structure of Public Relations Associations' International Networks. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91(3), 508–529.
- Yang, R. (2002). University internationalization: Its meanings, rationales and implications. *Intercultural Education*, 13(1), 81–95.
- Zarella, D. (2009). *The social media marketing book*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL.1), 111–121.