



# **Estrategia en materia de Relaciones Institucionales en las universidades españolas**

**Marisa Corcuera Mendoza**  
**Jefa de Protocolo de la Universidad de Burgos**

---

**Objetivo:** El objetivo que se persigue con las Relaciones Institucionales es el Posicionamiento, la Representatividad y potenciar nuestra Imagen como un sello de confianza.

---

**Resumen:** Pretendemos analizar las Relaciones Institucionales como la herramienta que proporciona de forma transparente información y conocimiento sobre nuestra actividad para interrelacionarnos con otras administraciones, con la sociedad a la que nos debemos, con nuestra comunidad universitaria y posicionar a la Universidad como un corpus potente que la sitúe a la altura de una sociedad avanzada.

Plan estratégico de las Relaciones Institucionales:

- Búsqueda y Análisis en nuestra propia Institución de las políticas y regulaciones que pueden afectarnos.
- Identificar los foros de decisión y los puntos vulnerables.
- Identificar los recursos y las capacidades en el ámbito institucional, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el entorno.
- Y dar respuesta a estas preguntas: ¿Dónde queremos estar y por qué? Para ello: ¿Qué plan de acción utilizaremos?

## INDICE

---

<b>I.- Introducción. Realidades .....</b>	<b>4</b>
<b>II.- CONCEPTOS CLAVES .....</b>	<b>6</b>
• POSICIONAMIENTO	
• REPRESENTATIVIDAD	
• IMAGEN	
• RESPONSABILIDAD SOCIAL	
<b>III.- EJES .....</b>	<b>8</b>
• VÍNCULOS	
• COMPROMISO	
• COMUNICACIÓN	
• TRANSPARENCIA	
<b>IV.- PLAN DE ACCIÓN. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>9</b>
• INVESTIGACIÓN	
• PLANIFICACIÓN	
• COMUNICACIÓN	
• EVALUACIÓN	
<b>V.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>11</b>
• EL PROTOCOLO	
• LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	
• LOS PLANES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
• LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS	
• LOS RANKINS	
<b>VI.- LA UNIVERSIDAD COMO UN CORPUS POTENTE .....</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS NORMATIVAS .....</b>	<b>15</b>

## I.- Introducción. Realidades

La universidad es una institución diversa y compleja que se enfrenta a muchos retos y desafíos comunes, pero no solo a nivel local o nacional, sino a nivel mundial.

El director no ejecutivo of Global University Network for Innovation (GUNI),<sup>i</sup> Francisco Javier Grau, primer rector de la Universidad Pompeu Fabra, ha afirmado que: *“Las universidades, como muchas organizaciones, están bajo una fuerte presión. Hoy en día, la mayoría de ellas centra sus esfuerzos en la supervivencia, en respuesta a la expansión masiva de la oferta, la tendencia a reducir el papel del Estado y aumentar el papel del mercado, la diversificación de los proveedores, la diversificación de las fuentes de financiación, los desafíos de internacionalización, la necesidad de internalizar los procesos de aseguramiento de la calidad y su relación con los procesos de acreditación, el surgimiento de clasificaciones y su efecto en las políticas públicas,.. Es inexplicable que la universidad no esté presente en las agendas políticas relacionadas con problemas globales, de acuerdo con su importancia central.”*

“Hoy en día se habla de universidades comprometidas “glo-cales”. Una Universidad GLO CAL es la que se compromete con las necesidades inmediatas y al tiempo tiene compromiso con los desafíos globales del mundo, de nuestra sociedad global. Hoy, el rol social de una Universidad GLO CAL, se mide por su impacto y calidad en la educación superior y la investigación, pero, también, por la interacción con su entorno tanto, desde el punto de vista socioeconómico, como desde la perspectiva cultural, orientada al mejor desarrollo de nuestras comunidades.

Estos son los rasgos que tienen las universidades en las que instituciones, empresas y gobiernos locales y regionales consiguen unir sinergias y trabajar por la universidad, pero para su territorio y su economía. Las GLOCAL *universities* se describen como universidades comprometidas con los retos globales y con un claro enfoque local. Se ha analizado que esta forma de entender las universidades produce un efecto positivo en la atracción y retención de talento joven, el cual, parece tener una fatal atracción hacia las grandes ciudades<sup>ii</sup>.

La universidad en su conjunto está comprometida con los grandes retos sociales y económicos del mundo desde los que se abordan cuestiones de interés global: sostenibilidad medioambiental, migración, desigualdad, educación, salud,

envejecimiento..., al mismo tiempo está comprometida con su realidad local y con los agentes e instituciones cercanas. De lo global a lo local y con el lema 'Valores universitarios en un mundo cambiante' que abanderó la celebración del 30 aniversario de la *Magna Charta Univesitatum*, en Salamanca, septiembre 2018, se abordaba aspectos relacionados con la adaptación de la universidad a los cambios sociales y la búsqueda de fórmulas para responder a esos desafíos. Sijbolt Noorda, presidente del Observatorio Magna Carta, ha recordado la vigencia de la carta desde hace 30 años y cómo es prioritario trabajar en "nuevas reflexiones" que permitan abordar "nuevas acciones" para una situación "cambiante" y en "continua evolución".

Asentadas estas reflexiones la universidad debe salir fortalecida como un corpus potente que la sitúe a la altura de una sociedad avanzada; debe ser un referente y situarnos a la cabeza de las instituciones para ser el motor de cambio y transformación para los desafíos que se presentan, de hecho, no hay que olvidar que el 70% de la investigación proviene de las universidades.

Las Relaciones Institucionales es el medio por el que obtenemos, de forma transparente, información y conocimiento, que sienta las bases y crea las sinergias para interrelacionarnos con el resto de administraciones, con los agentes locales, con la sociedad y con nuestra propia comunidad universitaria.

Las Relaciones Instituciones como herramienta deberá estar en plena armonía con las áreas de comunicación, marketing y protocolo para que el posicionamiento, la representatividad y la imagen de la universidad sea el sello de confianza a la que todos quieran unirse.

## **II.- CONCEPTOS CLAVES: Posicionamiento, representatividad, imagen y responsabilidad social.**

Las universidades al igual que cualquier otra entidad o empresa busca su posicionamiento dentro y fuera de la propia institución. El posicionamiento es lo que nos diferencia, nos fortalece y permite que nuestras relaciones institucionales sean “fáciles y deseadas”. Por ello, conocer como está posicionada nuestra institución tanto externa como internamente es el primer paso que debemos dar para poder implementar la estrategia o estrategias adecuadas a los fines que deseamos conseguir. La marca y el producto son los dos elementos motores que nos hacen evolucionar y posicionarnos. La universidad como institución es la marca, es lo intangible, es la reputación, la representación mental del público sobre una organización; el producto es lo que ofrece la marca, en este caso que nos ocupa, la universidad, es lo tangible, lo que se analiza y muchos son los factores a tener en cuenta, ya que su resultado es el que nos va a alzar a determinados puestos, es decir nos va a posicionar respecto a otros, una universidad “X” frente a las de su Comunidad, a las de España, de Europa, del mundo.

El posicionamiento es el lugar que ocupamos en relación con el resto de universidades, pero, también, es el lugar que ocupamos como Institución, la Universidad respecto del resto de Instituciones. Las Relaciones Institucionales y las estrategias de posicionamiento utilizadas cobran un papel determinante, estrategias para poner en valor la calidad de nuestros servicios; los beneficios que nuestros productos aportan y que nos deben llevar a posicionarnos como referentes, ¿no somos los que producimos el 70% de la investigación? Así es, la universidad es el referente en investigación y la investigación aborda todos los problemas globales, los retos a los que la agenda política se enfrenta y en la que debe de estar presente la Universidad.

La representatividad es uno de los objetivos que se persiguen con las relaciones institucionales, que se verá cumplido cuando una organización o institución esté presente en los foros de decisión tanto a nivel local, regional, nacional y mundial si conseguimos que la universidad, a través de organización nacional, la CRUE esté presente en la agenda política global.

El tercero de los conceptos clave es la identidad corporativa que, en definitiva, es la manifestación física de la marca, así como “todos los elementos externos que conforman la identidad, la personalidad de una empresa y que les ofrecen un valor diferenciado de cara a su competencia”. “La identidad corporativa se genera con el tiempo y la repetición, de tal manera que fomentemos el efecto *recuerdo* en las mentes de nuestros clientes y clientes potenciales”.<sup>iii</sup>

Una de las finalidades de las relaciones institucionales es la gestión de la identidad corporativa a través de:

- la comunicación interna mediante un canal de doble vía, conocimiento de los recursos humanos y éstos de las políticas institucionales;
- la comunicación externa dándose a conocer mediante las relaciones institucionales y acciones que se lleven a cabo;
- información veraz, generando confianza en el público, tanto dentro como fuera de la institución lo que repercutirá en un crecimiento institucional;
- trabajo de campo analizando y comprendiendo a nuestro público con el fin de poder actuar remodelando o redirigiendo las acciones;
- trabajo conjunto con los responsables de las áreas y disciplinas que rodean a la identidad corporativa: el área de comunicación, de marketing, de protocolo, de rankings, los responsables de las webs institucionales, de las redes sociales, de los medios como la radio y tv corporativas, etc.

Y, por último, otro de los conceptos claves es la responsabilidad social. Es positivo el cambio cultural de instituciones y empresas fomentando su responsabilidad social corporativa revirtiendo en la sociedad lo que le ha aportado y siendo una parte activa de esa sociedad como un sujeto más en la necesaria solidaridad y apoyo colectivo. El mecenazgo es un instrumento de responsabilidad social corporativa, pues se trata de una obligación derivada del impacto político, social, económico y medio ambiental que sobre la sociedad tienen las corporaciones.

Tal y como expresamos en el trabajo sobre *Mecenazgo y Protocolo: Elementos para una reflexión* presentado en el Encuentro que tuvimos en la Universidad de La Laguna, el mecenazgo ha pasado de ser una actividad filantrópica de particulares y empresas para recalzar y convertirse en una de las actividades principales en el ámbito de la responsabilidad social y, por ello, se convierte en un instrumento de responsabilidad social corporativa que las Relaciones Institucionales tienen que mimar, manejar y

proyectar en beneficio tanto interno como externo. Está claro que si nos relacionamos con las empresas de nuestro entorno y con la sociedad que nos rodea mejorará la proyección social de lo que hacemos y redundará en el conocimiento de nuestra propia institución. Por ello, la comunicación y las relaciones institucionales juegan un papel importante.

### **III.- EJES EN LOS QUE SE SOSTIENEN: vínculo, compromiso, comunicación y transparencia.**

Las Relaciones Institucionales ocupan un lugar preferente en todas las instituciones y empresas, de hecho, nacen en el mundo empresarial y hoy en día no hay una empresa o institución que se precie sin que haya un director/a, responsable, vicerrector o vicerrectora de Relaciones Institucionales.

Se definen como un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.

Las relaciones institucionales son el vínculo que establecen las instituciones u organizaciones entre sí, ya sean públicas o privadas, para llevar a cabo un proyecto común con el objetivo de colaborar a corto, medio y largo plazo. En este proceso se adquieren compromisos, se establecen acuerdos, se firman convenios que deben de estar regidos por unas relaciones transparentes y de confianza utilizando la comunicación de forma transversal para que las acciones y actividades salgan reforzadas con el objetivo de que la imagen que se refleje de la empresa sea honesta, sincera, accesible y franca.



#### **I V.- PLAN DE ACCIÓN. ESTRATEGÍAS**

Las instituciones u organizaciones, en su gran mayoría, cuentan con un jefe, coordinador, vicerrector o director de Relaciones Institucionales. Una de sus tareas primeras será la de redactar un plan de acción donde se enmarque de forma sólida la filosofía de la organización o institución, a través de **la investigación, la planificación, la comunicación y la evaluación.**

Como punto de partida habrá que realizar una búsqueda y análisis de las políticas y regulaciones que pueden afectar a la institución. Identificar las acciones y medidas que se llevan a cabo, así como aquellas que se puedan implementar. Identificar los foros de decisión. Conocer los puntos vulnerables de nuestra institución y tener preparado un plan de evacuación o un plan de crisis. Si disponemos de una perspectiva objetiva y general de la institución podremos planificar para conseguir los objetivos y aquí entra en juego el factor humano, nuestros “targets”: miembros de la comunidad, representantes gubernamentales, líderes de opinión, y, todo ello, a través de acciones concretas, en unos casos, y creando puentes, en otros. Para ello, necesitamos la coordinación con el resto de departamentos de marketing, de comunicación, de protocolo, etc., para implementar un sólido plan de comunicación estableciendo unos fines como, por ejemplo:

- consolidar y proyectar la imagen de la organización,
- incrementar la visibilidad,
- promover y dar a conocer aspectos determinados de la organización,
- afianzar las relaciones, tanto internas como externas, y
- poner en valor las relaciones institucionales con otras instituciones o con nuestra propia comunidad.

Contará nuestro plan de acción con una evaluación, por lo que tiene que existir un apartado para evaluar el trabajo realizado, las relaciones establecidas entre las diferentes instituciones, los fines conseguidos, cuyo objetivo no es otro que conocer de forma fehaciente como nos evalúan, tanto interna como externamente para que sepamos de primera mano nuestra posición o nuestro posicionamiento respecto a otras instituciones afines o diferentes.

Las estrategias definidas en el plan de acción fortalecerán las relaciones institucionales entre las diferentes instituciones u organizaciones, incluso las relaciones internas. Se trazarán al menos las siguientes estrategias:

- De posicionamiento.
- De diferenciación.
- De fidelización.
- De compromiso.

Cada una de estas estrategias llevarán una batería de acciones, tales como:

- el intercambio de experiencias e información entre las instituciones;
- la participación de expertos de una y otra institución en congresos, jornadas y encuentros;
- acuerdos de cooperación que se sellarán en convenios, tratados locales, interregionales, nacionales o de ámbito internacional;
- visitas institucionales;
- formar parte de los órganos rectores de otras instituciones, de grupos de expertos, y, por supuesto, en la elaboración de publicaciones de impacto local, nacional o global;

Y, todo ello, con el único fin de encontrar apoyos, ser referentes, compartir nuestra visión y ser conocidos, ofertar y conseguir posibilidades de cooperación, ayudas, subvenciones y en definitiva mejorar nuestra imagen y posicionarnos.

## V.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y DE ACTUACIÓN

Todas las acciones que vamos a realizar para poner en marcha las estrategias definidas en el plan de acción y conseguir el objetivo que se persigue con las Relaciones Institucionales se verán ensalzadas por los diferentes servicios o unidades que disponga cada institución. Así, conseguiremos consolidar y proyectar la imagen, incrementar la visibilidad, promover y dar a conocer nuestra institución a través de campañas de publicidad medidas y ajustadas a nuestro objetivo, pero, sobre todo creíbles, porque de ello dependerá la confianza que depositen en nosotros. La importancia de la comunicación y del desarrollo de las relaciones entre instituciones, a través de sus actos, favorece también la posibilidad de potenciar y dar valor al protocolo académico. Jugará un papel esencial el ceremonial y el protocolo que apliquemos a cada uno de los actos o eventos para poner en valor las relaciones institucionales con otras instituciones o con nuestra propia comunidad. La universidad como institución antigua aporta años de experiencia en su labor, como garantía del trabajo bien hecho; experiencia y antigüedad que se refleja en sus ceremonias sin miedo a hacer las adaptaciones necesarias de nuestro protocolo, sin perder su esencia. Es importante no olvidar que la universidad es una institución cuya actividad tiene una gran repercusión social, pudiendo influir de manera activa en los cambios sociales. Los actos comunican, los eventos comunican y esta comunicación tiene que llegar al invitado presencial y al que se sume al evento a través de las nuevas tecnologías, la televisión, internet, las redes sociales; el protocolo y la comunicación tienen que ir de la mano y serán una herramienta muy preciada para las Relaciones Institucionales, utilizadas con rigor y sin tensión encontraremos aliados incondicionales como otras instituciones y organizaciones que acudirán a nuestros actos con el objetivo de ser señalados como mecenas, patrocinadores o colaboradores de nuestra institución.

El escenario actual en la universidad pasa por la disminución de ingresos por matrículas universitarias, disminución de la financiación pública y subvenciones públicas a través de las administraciones europeas, estatales y autonómicas, y disminución de los ingresos por otras vías tales como la investigación, publicidad, publicaciones, etc. Las universidades no han permanecido impasibles ante esta evidencia y todas, sin excepción, han reaccionado de forma individual y de forma conjunta desde la CRUE.

A la hora de buscar financiación también hay que plantearse qué motivos pueden llevar a una empresa o un particular a patrocinar o aportar dinero a un proyecto universitario y no cabe duda que las Relaciones Institucionales salen de nuevo a escena para que las empresas o instituciones colaboren aportando, compartiendo y poniendo a nuestra disposición sus recursos a través de sus planes de responsabilidad social, motivos hay muchos y entre ellos podríamos destacar los siguientes:

- Por coincidencia con los valores que abandera un proyecto o para asociar los valores de la universidad a la imagen de la entidad.
- Por un sentimiento de pertenencia a la universidad.
- Porque el público objetivo de un proyecto universitario coincide con el de la entidad patrocinadora y ésta pretende lograr una imagen positiva entre ellos.
- Para reivindicar la condición de “entidad ciudadana”. Las empresas se preocupan por su responsabilidad social corporativa y buscan en su colaboración con la universidad un prestigio y reconocimiento social que su propia actividad no proporciona.
- Para mejorar la implantación local de la entidad patrocinadora.
- Para elevar la notoriedad de marca de la entidad, a través de beneficios en imagen, en términos comunicativos.
- Para que la entidad patrocinadora se diferencie de la competencia, obteniendo una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones de su sector.
- Para fomentar el orgullo entre los empleados de pertenecer a una entidad que colabora con proyectos de la universidad.
- Para beneficiarse de las contraprestaciones y reconocimientos que pueda aportar la universidad.

Uno de los parámetros que cuentan y mucho a la hora del posicionamiento son los ranking o clasificación académica de las universidades, listas ordenadas que clasifican a las universidades e instituciones de educación superior e investigación, de acuerdo a una metodología de tipo bibliométrico que incluye criterios objetivos medibles y reproducibles, por ello, el calificativo de "académica". El objetivo de estas listas es dar a conocer públicamente la calidad relativa de tales instituciones.

Las listas clasificadoras son de dos tipos principales: globales o específicas. Las globales toman en cuenta al menos dos criterios y en general muchos de ellos a la vez. Las listas

específicas se elaboran tomando en cuenta una sola categoría y están destinadas a valorar aquellos aspectos únicos en los que las instituciones individualmente pueden destacarse. Además de estos listados hay también otros que son producto de criterios subjetivos a los que suele dárseles menos importancia pues carecen de rigor o seriedad ya que están basados fundamentalmente en sondeos de opinión, reflejando por ello, las experiencias personales y las opiniones subjetivas de los encuestados.

Los criterios objetivos de tipo bibliométrico más comunes en la elaboración de clasificaciones, son proporcionados directamente por las instituciones y por ello son objetivamente fiables, los análisis basados en ellos son reproducibles y son rigurosos:

- Número de publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional: mide la capacidad de generar conocimiento nuevo.
- Número de citas a los trabajos publicados de sus académicos: Mide la aceptación del conocimiento generado por la institución, entre la comunidad académica internacional.
- Número de publicaciones en revistas de alto factor de impacto (Science, Nature, etc): Estima la casa del conocimiento generado entre los círculos académicos considerados como más rigurosos
- Número de ex-alumnos galardonados con premios internacionales (Premio Nobel, Medalla Fields, etc.): Mide de manera indirecta la capacidad de la institución para generar estudiantes que a futuro sean de lo más destacado.
- Número de académicos galardonados con premios internacionales (Premio Nobel, Medalla Fields, etc.): Similar a lo anterior; pero mide la calidad del conocimiento generado y transmitido a los estudiantes.
- Número y volumen de contenidos de tipo académico en internet: Mide la capacidad de distribuir conocimiento, su impacto y reconocimiento, haciendo uso de las tecnologías informáticas modernas.

Sin embargo, los criterios objetivos no bibliométricos están basados en informaciones que proporcionan las universidades de manera discrecional. Por tanto, son potencialmente sujetas a manipulación, ya que no siempre son verificables. Mucha de ésta información es considerada "reservada" y por ello las clasificaciones basadas en ella no son del todo reproducibles. Estas medidas no estiman tanto el impacto y calidad de las instituciones, sino más bien su infraestructura, presupuesto y riqueza; algunos ejemplos son:

- Número de estudiantes matriculados.
- Número de estudiantes graduados/estudiantes matriculados.
- Número de académicos con doctorado.
- Número y tipo de cursos impartidos.
- Número de posgrados registrados en padrones de calidad.
- Número de títulos ISBN en las bibliotecas.
- Número de suscripciones a revistas ISSN.

Esto nos lleva a una conclusión, las instituciones deberán contar con profesionales que se encarguen de proporcionar, ordenar, administrar estos datos solicitados por las entidades que realizan los Rankin. Es fundamental, nos encumbran o nos diluyen. Una institución que se precie y que desee estar bien posicionada debe cuidarlo porque de ello dependerán en gran parte nuestras Relaciones Institucionales.

Las relaciones institucionales están presentes en todas las instituciones, en todas las organizaciones, en todos los ámbitos sociales, políticos, deportivos, económicos, universitarios y en un largo etc... y así se refleja en los titulares cada día.

## VI.- LA UNIVERSIDAD COMO UN CORPUS POTENTE

Como decía el rector de la Universidad Pompeu Fabra: “es inexplicable que la universidad no esté presente en las agendas políticas relacionadas con problemas globales...”; y, como decía el presidente del Observatorio Magna Carta: “es prioritario trabajar en nuevas reflexiones que permitan abordar nuevas acciones para una situación cambiante y en continua evolución”. Bajo estas reflexiones la universidad debe:

- Tejer relaciones interuniversitarias para posicionarla como un referente y estar presente en esas agendas políticas, aportando su riqueza, su sabiduría a la resolución de problemas globales que afectan a la sociedad en su conjunto.
- Debe romper con el individualismo, con la idiosincrasia y juntos afrontar los retos globales.
- Debe alzarse con una voz única que nos diferencie como institución para afrontar los desafíos.
- Debe liderar los procesos, los retos, buscar y encontrar soluciones.

**Bibliografía y referencias normativas:**

La Global University Network for Innovation es una red internacional creada en 1999 en el contexto del Programa de Cátedras UNITWIN/UNESCO por parte de UNESCO, la Universidad de Naciones Unidas (UNU) y la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) después del Congreso Mundial de Educación Superior de la UNESCO (WCHE) en 1998 para dar continuidad y facilitar la implementación de las principales decisiones adoptadas durante el evento. GUNi es una red de 210 miembros de 78 países diferentes, incluyendo las Cátedras UNESCO en Educación Superior, instituciones de educación superior, centros de investigación y redes relacionadas con la innovación y el compromiso social. La GUNi cuenta con oficinas regionales en Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, África Sub-Sahariana, los países árabes y Europa y Norteamérica (EEUU y Canadá). Desde su creación, la misión de la GUNi ha sido la de reforzar el rol de la educación superior en la sociedad contribuyendo a la renovación de las visiones y políticas alrededor del mundo bajo una visión de servicio público, relevancia y responsabilidad social.

Intervención de la Vicerrectora de Internacionalización, Movilidad y Cooperación de la Universidad de Burgos, en la apertura del curso académico 2018-2019.

<https://metodomarketing.com/definicion-de-identidad-corporativa/>

Solano Santos Luis Felipe: "El mecenazgo empresarial como expresión de reconocimiento de responsabilidad social corporativa". Vivat Academia nº 105. Mayo 2009. Páginas 1-12.

XIII Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas y V Encuentro Hispano-Luso de Protocolo Universitario. Mecenazgo y Protocolo: Elementos para una reflexión, Maite Galino Mateos y Marisa Corcuera Mendoza. Mayo 2014.

Wikipedia: Las Clasificaciones Académicas de Universidades o Ránquines Académicos de Universidades.