

Mónica Enseñat Rocafort

---

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO DEL MÁSTER EN  
GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE ENTIDADES SOCIALES Y  
SOLIDARIAS DE LA UAO CEU

Trabajo Fin de Máster  
dirigido por  
Profesor Francisco Oteo

Universitat Abat Oliba CEU

Máster en Economía Social y Solidaria

---

2018

## **DECLARACIÓN**

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma: .....

Mónica Enseñat Rocafort

*“La naturaleza nos dio dos ojos, dos orejas y una boca para que pudiésemos observar y escuchar el doble de lo que hablamos”.*

EPICTETO DE FRIGIA



## **Resumen**

El alza de la importancia de las empresas sociales y de la responsabilidad social corporativa en la empresa tradicional ha provocado en los últimos dos años, 2017 y 2018, un crecimiento exponencial en oferta universitaria formativa en estudios de postgrado sobre Economía Social. El objetivo de este trabajo es buscar la visualización del Máster oficial en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias de la Universidad Abat Oliba CEU para incrementar el número de alumnos y ser un referente en el sector a nivel nacional e internacional. Se busca encontrar su valor diferencial destacando frente a la competencia. Por lo que se realizará un plan de comunicación estratégico del Máster para saber, qué, cómo y cuándo comunicar y a qué públicos, contemplando los medios y los recursos humanos y técnicos de los que cuenta, llegando a la conclusión de que es fundamental su posicionamiento SEO en Internet y que se debe potenciar el módulo de Comunicación Social que es lo que diferencia al Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias de la UAO CEU de la competencia, y es donde se deben enfocar todos los esfuerzos y los recursos.

## **Resum**

*L'alça de la importància de les empreses socials i de la responsabilitat social corporativa en l'empresa tradicional ha provocat en els últims dos anys, 2017 i 2018, un creixement exponencial en oferta universitària formativa en estudis de postgrau sobre Economia Social. L'objectiu d'aquest treball és buscar la visualització del Màster oficial en Gestió i Comunicació en Entitats Socials i Solidàries de la Universitat Abat Oliba CEU, per a incrementar el nombre d'alumnes i ésser un referent en el sector a nivell nacional i internacional. Es busca trobar el seu valor diferencial destacant enfront de la competència. Pel que es realitzarà un pla de comunicació estratègic del màster per a saber, quin, com i quan comunicar i a quins públics, contemplant els mitjans i els recursos humans i tècnics dels quals compte, arribant a la conclusió que és fonamental el seu posicionament SEO en Internet i que s'ha de potenciar el mòdul de Comunicació Social que és el que diferencia al màster en Gestió i Comunicació d'Entitats Socials i Solidàries de la UAO CEU de la competència, i és on s'han d'enfocar tots els esforços i els recursos.*

## **Abstract**

*The rise of the importance of social enterprises and corporate social responsibility in the traditional company has led in the last two years, 2017 and 2018, exponential growth in university training offer in postgraduate studies on Social Economy. The objective of this work is to seek the visualization of the official Master's degree in Management and*

*Communication of Social and Solidarity Entities of the Abat Oliba CEU University in order to increase the number of students and be a reference in the sector at a national and international level. It seeks to find its differential value by highlighting the competition. Therefore, a strategic communication plan of the Master will be carried out in order to know, what, how and when to communicate and to which public. Contemplating the media, the human and the technical resources it counts on. Concluding that its SEO positioning is fundamental on the Internet and that the Social Communication module should be the strength, which is what differentiates the master's in management and Communication of Social and Solidarity Entities from the UAO CEU of the competition and is where all the efforts and resources should be focused.*

### **Palabras claves / Keywords**

Máster Economía Social y Solidaria – Cátedra – Plan de comunicación – Posicionamiento – Diferenciación – Postgrado – Internet
--



## Sumario

Introducción.....	11
CAPITULO I. Metodología .....	12
1. Tipos de estudios de postgrado .....	12
2. Qué es un plan de comunicación estratégico y para qué se utiliza.....	14
3. Etapas.....	15
3.1. Etapa analítica.....	15
3.1.1. Diagnóstico interno .....	16
3.1.2. Diagnóstico externo .....	16
3.1.3. DAFO .....	17
3.2. Etapa estratégica.....	17
3.2.1. Diferenciación y posicionamiento.....	17
3.2.2. Objetivos .....	18
3.2.3. Públicos objetivos.....	19
3.3. Etapa ejecutiva.....	19
3.3.1. Política de productos .....	19
3.3.2. Política de precios .....	19
3.3.3. Política de distribución .....	20
3.3.4. Política de comunicación .....	20
3.4. Plan de acción e indicadores de medición .....	20
CAPITULO II .....	22
1. Etapa Analítica .....	22
1.1. Análisis Interno del Máster de ESS de la UAO CEU .....	22
1.1.1. Misión, visión y valores de la Cátedra .....	22
1.1.2. Profesorado del Máster .....	23
1.1.3. Descripción del Máster .....	24
1.1.4. Evolución del alumnado del Máster .....	26
1.1.5. Comunicación interna .....	27
1.1.6. Comunicación externa del Máster.....	31
1.2. Diagnóstico Externo.....	34
1.2.1. Evolución importancia ESS y RSC.....	34
1.2.2. Crecimiento de los departamentos de RSC y del número de ESS .....	36
1.2.3. Incremento importancia de los departamentos de Comunicación.....	37
1.2.4. Incremento del número de estudiantes que realizan un máster tras los estudios de grado .....	37



1.2.5.	Elección de Barcelona como ciudad para realizar un máster .....	37
1.2.6.	Evolución estudios universitarios ESS estatales .....	38
1.2.7.	Públicos objetivos del Máster oficial .....	44
1.3.	Diagnóstico DAFO interno y externo.....	44
1.3.1.	Análisis Interno.....	44
1.3.1.1.	Debilidades .....	44
1.3.1.2.	Fortalezas .....	45
1.3.2.	Análisis Externo.....	46
1.3.2.1.	Amenazas .....	46
1.3.2.2.	Oportunidades.....	47
2.	Etapa estratégica .....	48
2.1.	Diferenciación del Máster de ESS la UAO CEU con el resto de los másteres oficiales.....	48
2.2.	Posicionamiento del Máster de ESS de la UAO CEU .....	49
2.3.	Objetivo general y específicos .....	49
2.4.	Públicos objetivos.....	50
3.	Fase ejecutiva .....	50
3.1.	Política de producto del Máster .....	50
3.2.	Política de precio del Máster.....	50
3.3.	Política de distribución del Máster .....	51
3.4.	Política de promoción del Máster: Difusión y comunicación .....	52
4.	Plan de Acción e indicadores de medición.....	57
5.	Conclusiones.....	62
6.	Bibliografía .....	64
7.	Webgrafía.....	64
	Anexo I.....	70
	Anexo II.....	72
	Anexo III.....	73
	Anexo IV.....	74
	Anexo V .....	76
	Anexo VI.....	77



## **Introducción**

El Trabajo Final de Máster (en adelante TFM) que se presenta es un plan estratégico de comunicación global para el Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias que se imparte desde la Cátedra de Economía Social y Solidaria de la Universidad Abat Oliba (en adelante UAO) CEU de Barcelona. La finalidad de este trabajo es dar visualización al Máster dentro del sector que se desarrolla que es el área de estudios sociales y solidarios. Para ello, se realiza un plan de comunicación interno y externo del Máster, siguiendo la metodología siguiente: División del plan estratégico en tres etapas principales. La primera es la analítica, donde se investiga con detalle el entorno que le rodea, realizando un análisis interno del producto y externo del mercado. De las conclusiones de este análisis se crea un diagnóstico DAFO para poder realizar la declaración de intenciones que es la segunda etapa, la estratégica. Esta etapa busca la diferenciación y el posicionamiento del Máster. A partir de aquí, ya se está en situación de determinar el objetivo principal, los específicos y el público objetivo sobre el que se va a actuar. Esto nos conduce a la tercera etapa que es la operativa donde se fijan las acciones concretas para lograrlo y se determina de producto cómo debe definirse, qué valor tiene que tener, dónde se debe distribuir y cómo se va a comunicar. Se termina creando un plan de acción, donde se distribuyen los recursos técnicos, humanos y presupuestarios y se trazan los indicadores de evaluación, que deberán demostrar si se han cumplido los objetivos.

## CAPITULO I. Metodología

Dado que este trabajo pretende realizar un plan estratégico de comunicación para el Máster universitario en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias de la UAO CEU, es básico conocer las principales diferencias de los estudios de postgrado existentes en España para comprender de qué estudios estamos hablando. Por tanto, introduciremos un primer epígrafe donde abordaremos sus características y distinciones. Tras conocer el producto al que vamos a focalizar nuestra atención, que es el Máster oficial de Entidades Sociales y Solidarias de la UAO CEU, utilizaremos una metodología para realizar un plan de comunicación global y así marcar una hoja de ruta.

El modelo elegido para el desarrollo del presente trabajo se centra en las etapas de un plan de comunicación estratégico definidas por José María Sainz de Vicuña en su libro *El plan estratégico en la práctica* (Sainz de Vicuña, 2012) y en las aportaciones presentadas por Andrés Aljure (Aljure, 2015) en su libro *El Plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*; ya que amplía las aportaciones de Sainz de Vicuña.

Asimismo, recurriremos a las contribuciones realizadas por Victoria Tur y Juan Montserrat en su artículo *El Plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones* (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014) publicado en la revista electrónica iberoamericana especializada en comunicación, Razón y Palabra y a la teoría del Marketing Mix de Philip Koetler y Armstrong, G (Koetler y Armstrong, 1985).

### 1. Tipos de estudios de postgrado

Las universidades españolas hacen la siguiente distinción de los títulos universitarios:

- *Másteres universitarios*. Son aquellos oficiales, lo que significa que están regulados por el Real Decreto 1393/2007 del BOE y que deben seguir unas normas específicas y estrictas<sup>1</sup>.

Deben tener de 60 o 120 créditos, contar con parte teórica y prácticas externas y se debe realizar obligatoriamente un TFM que debe ser defendido ante un tribunal. Es

---

<sup>1</sup> (BOE1393/2007, 2007, p. 12).

requisito fundamental que los candidatos hayan obtenido un grado universitario. Los precios de estos másteres los marcan las comunidades autónomas y los deben impartir profesores universitarios. Los planes de estudios son rígidos, cuanto cualquier cambio debe pasar por varias entidades para su verificación.

Estos másteres oficiales deben ser verificados por ANECA que es la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y por el Consejo de Universidades. Cuentan con el aval de la universidad que los otorga y con el reconocimiento del estado<sup>2</sup>.

Estos estudios son sometidos a un completo proceso de evaluación que garantiza su calidad y que permite su inclusión en el RUCT, Registro de Universidades, Centros y Títulos “el órgano encargado de recoger la información actualizada del sistema universitario español en consonancia con el Espacio Europeo de Educación Superior”. Por tanto, su titulación es homologada en los países que pertenecen al Espacio Europeo de Educación (Universidad de las Palmas, 2018).

Su obtención tiene las siguientes ventajas para el titular. Los titulados de estos másteres pueden optar a un doctorado. Sólo por la oficialidad de máster, tienen la posibilidad de obtener una beca del Ministerio de Educación para cursarlo, y, además puntúa más para oposiciones en la Administración que los másteres propios (Las 6 diferencias entre un máster oficial y un título propio, 2017).

- *Títulos propios.* Aquellos no reglados, las universidades deciden libremente su contenido y su precio. El profesorado no debe ser obligatoriamente 100% universitario. Para acceder a la mayoría de ellos no hace falta estar en posesión de una licenciatura universitaria, sólo para la obtención del título de máster propio. La universidad es libre de hacer cambios en su contenido ya que no está reglado por la administración pública.

Hay cuatro titulaciones y se diferencian por el número de créditos que se deben conseguir en cada uno. Los másteres propios requieren de un mínimo de 60 créditos, pero se pueden exigir 90 y hasta un máximo de 120 créditos para obtener esta titulación. En el caso de especialización se necesitará completar entre 30 o 40 créditos según las exigencias de la universidad que lo imparta. Acceder a un título de experto obliga a cursar

---

<sup>2</sup> (BOE1393/2007, 2007, p. 13).

entre 15 a 20 créditos. Y, por último, los títulos que requieren realizar menos créditos son los meros certificados, que se obtienen tras la realización de entre cinco a diez créditos. (Noticias UPV, 2016).

Tras esta necesaria explicación sobre las distinciones de los postgrados existentes, se puede pasar a detallar la metodología utilizada para la consecución del objetivo de este TFM que es el incremento de visualización del Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias de la UAO CEU través de un plan de comunicación estratégico.

## **2. Qué es un plan de comunicación estratégico y para qué se utiliza**

Las instituciones necesitan relacionarse con diferentes públicos para lograr sus objetivos y esta interacción, comunicación entre el emisor la institución y los diferentes receptores debe profesionalizarse. La manera de estructurar esta gestión con una lógica, un orden, de una manera coherente para alcanzar un propósito y de una manera efectiva es a través de la elaboración de planes estratégicos de comunicación (que en adelante abreviaremos como PEC) (Aljure, 2015, p. 19).

Este es un instrumento plasmado por escrito, que nos posibilita hacer llegar a las personas adecuadas los mensajes que creamos para ellos, a través del medio adecuado en el tiempo que necesitamos. “Un plan estratégico no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y valores” (Aljure, 2015, p. 82).

El PEC debe recoger los esfuerzos externos destinados a la labor comercial pero también es fundamental hablar de la comunicación que hay dentro de toda empresa o institución ya que una mala comunicación interna además de desmotivar al personal perjudica al trabajo ya que se puede duplicar, perder y no alcanzar las metas. Tal como apunta Tessi, pionero de la comunicación interna. “Una buena comunicación interna, sólo se alcanza con la responsabilidad compartida de todos los integrantes de la organización” (Pulsoci, 2013).

Un PEC es el plan maestro que la gerencia de una corporación decide hoy pensando lo que hará durante los siguientes años para satisfacer a sus grupos de interés siendo

competitiva (Sainz de Vicuña, 2012, p. 25). En definitiva, “Un plan estratégico de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos específicos” (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi 2014, p. 6).

### **3. Etapas**

La comunicación es una herramienta del marketing, por lo que el PEC debe seguir algunos fundamentos de esta disciplina. Elaborar un PEC requiere una metodología aplicable a cada caso con las etapas de un plan de marketing (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p. 6).

Realizar un plan estratégico con un orden para la consecución de los objetivos exige dividirlo en etapas específicas y dedicar el tiempo suficiente en cada una de ellas para que no se escape ningún aspecto y que nuestro fin tenga éxito (Aljure 2015, p. 1001).

“Las etapas están tan interrelacionadas que carecería de sentido analizarlas por separado” (Sainz de Vicuña, 2012, p. 49). Estas son piezas de puzle y encajan sólo si el plan es consistente.

Por tanto, siguiendo a Sainz de Vicuña, (2012, p. 49) y a Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, (2014, p. 6), dividiremos el PEC en tres etapas o fases principales: la etapa del análisis y del diagnóstico de la situación interna y externa; la etapa estratégica, donde tras la diferenciación y el posicionamiento se marcarán los objetivos y se elegirán los públicos objetivos; y la etapa operativa donde se tomarán las decisiones, las acciones concretas a realizar. Por último, se detallará la distribución de los recursos humanos y tecnológicos y el tiempo de realización en un plan de acción y se determinarán los indicadores de control que comprobarán si se han alcanzado los objetivos.

#### *3.1. Etapa analítica*

Entendemos como esta etapa fundamental, ya que, de realizar un análisis completo, el resto de las etapas fluirán por sí solas y se construirán sin esfuerzo (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p. 6).

El análisis de la situación nos lleva a recopilar rigurosamente toda la información que rodea la institución, tanto de las circunstancias internas como de las externas. (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p. 8). Esta es la base a partir de la cual se realiza el PEC y de la que obtendremos un diagnóstico, sin ella nuestro PEC no se sostendrá y caerá como un castillo de naipes (Sainz de Vicuña, 2012, p. 49).

### 3.1.1. *Diagnóstico interno*

Lo primero que tiene que realizar una institución que nunca ha realizado un PEC es establecer su misión, visión y valores. Estos se irán revisando para adaptarse tanto a los cambios del entorno como de la propia institución (Aljure, 2015, p.117). Cuando hablamos de 'misión' nos referimos a su razón de ser, para qué existe la institución. La 'visión' sería lo que quiere llegar a ser en el futuro y los 'valores' son los fundamentos o principios bajo los que se conduce la organización (Sainz de Vicuña, 2012, pp.124-126).

Se debe aquí definir dónde está la institución, sin ello no se puede determinar dónde va ni como o si está haciendo o no lo que debe y así poder identificar las ventajas o potencialidades que tiene y las debilidades (Aljure, 2015, p.117).

Sintetizando, para realizar el análisis interno se debe tener en consideración contestar en el análisis a las siguientes cuestiones:

Cuál es la política y la cultura de la organización, esto es su misión, visión y valores. Cuál es el origen de la organización, cómo ha evolucionado, qué producto desarrolla, con su descripción detallada y los recursos materiales, humanos y técnicos de los que dispone. Qué conocimiento externo hay del producto, cómo es distribuido, cuál es el posicionamiento del producto dentro de la organización. Qué tipo de comunicación interna tiene con todos los miembros de la organización. Asimismo, contemplar cómo ha sido la evolución del consumidor y es indispensable tener en cuenta si hay presupuesto en comunicación (Aljure, 2015, pp. 117-118).

### 3.1.2. *Diagnóstico externo*

Se debe empezar por el análisis del entorno, teniendo en consideración todos los factores desde los económicos, tecnológicos, políticos, legislativos hasta los sociales, sobre los que no se puede influir (Sainz de Vicuña, 2012, p. 51). Estudiar cómo está el mercado,



cuál es su tamaño, cómo está evolucionando la demanda, qué tendencias hay y cuál está siendo su evolución histórica (Sainz de Vicuña, 2012, p. 52). También enfocarnos en cómo está el sector, qué ofrece la competencia, cómo lo ofrece, en qué se diferencia de nuestro producto, cuál es su posicionamiento y a qué segmento de público se dirige. En definitiva, identificar quién nos amenaza de una manera directa e indirectamente, cómo y por qué (Aljure, 2015, pp. 114-115).

### 3.1.3. DAFO

Tras una investigación concienzuda y la recopilación de toda la información de la realidad interna y externa de la organización se pueden identificar cuáles son los aspectos clave para definir los objetivos (Aljure, 2015, p. 137). Para ello, se realizará un DAFO, donde se marcarán los pros y los contras, a nivel interno y externo (Sainz de Vicuña, 2012, p. 88):

- *Debilidades:* Todo aquello interno de la institución que perjudica el logro de los objetivos, son controlables, ya que son de dentro de la organización. Se determinan para solucionarlas.
- *Fortalezas:* Todo aquello interno que favorece a la institución para lograr sus objetivos. Se determinan para impulsarlas.
- *Oportunidades:* Factores de fuera de la empresa que favorecen la consecución de objetivos. No son controlables.
- *Amenazas:* Factores externos, no controlables, que dificultan la consecución de objetivos y que se deben superar.

## 3.2. Etapa estratégica

Una vez realizado el diagnóstico DAFO se puede pasar a la siguiente etapa: la etapa estratégica. Aquí ya se tiene toda la información para marcar los objetivos a corto y a largo plazo que se quieren conseguir, tras alcanzar el posicionamiento. Este posicionamiento sólo se hallará encontrando lo que diferencia al producto de la competencia. A partir de aquí ya estamos en disposición de seleccionar los públicos objetivos sobre los que se quiere influir. (Aljure 2015, p. 147).

### 3.2.1. Diferenciación y posicionamiento

Para que una empresa consiga posicionarse, debemos hallar esos atributos únicos que lo diferenciarán del resto de la competencia. Tal como argumentan Trout, Rivkin, Pareda, en su libro *Diferenciarse o morir* (2001), si un producto no puede diferenciarse de la competencia en la mente de los clientes desaparecerá, ya que la oferta que tienen los clientes cada vez es mayor (Lozano, 2015).

Sólo tras saber que hace único a un producto, se puede lograr determinar cuál es su posicionamiento. Los principales principios de esta estrategia deben ser “coherencia, consistencia y enfoque claro de la percepción de los objetivos” (Fernández, Martínez y García, 2017, p. 2). Siguiendo estos principios situaremos el producto como la única opción. Posicionamiento es la manera en que el público objetivo nos percibe en relación con la competencia (Díaz Bustamante, 2011, p. 358). Lo que necesitamos es buscar y cerrar océanos azules, un vacío en el mercado donde no tengamos competencia tal como nos describe la teoría del océano azul de CH. Kim y R. Mauborgne (Goikolea, 2014).

### **3.2.2. Objetivos**

Sólo se pueden determinar cuáles serán los objetivos cuando se ha realizado el análisis y determinado los problemas que pueden solucionarse gestionando la comunicación.

Estos objetivos se deben agrupar teniendo en cuenta un patrón y no se deben confundir con las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos deben cumplir unos requisitos fundamentales que son los siguientes (Aljure, 2015, pp. 147- 148); que sean coherentes con la misión, visión y valores de la entidad; que estén perfectamente determinados quienes son los públicos objetivos y como punto fundamental, que se comuniquen por escrito.

En definitiva, que sigan la regla SMART para marcar objetivos publicadas en la revista *Management Review* por Doran (Doran, 1981, pp.35 y 36). Este recalca que debe establecerse con claridad cómo se pretenden alcanzar para lograr el éxito. Esto es; específicos, medibles, acordados, realistas y acotados en el tiempo.

SMART, traducido al castellano, significa inteligente y es como debe ser la elaboración y definición de los objetivos. También específicos, tienen que ser claros y concretos, saber contestar a qué, dónde, cuándo y cómo. Así mismo medibles, que se puedan medir para comprobar si se han alcanzado y si se requieren medidas correctivas. No olvidar que estén acordados que se hayan decidido de antemano. De suma importancia que sean

realistas, que se puedan conseguir, deben estar dentro de nuestras posibilidades. Necesitan estar definidos en el tiempo, todo objetivo debe tener un plazo de tiempo en el que cumplirse, y debe estar especificado. Se debe establecer un plazo de realización del objetivo si no podemos relajarnos e ir postergándolo (Doran, 1981, p. 36).

### *3.2.3. Públicos objetivos*

Se debe definir a qué público se quiere llegar priorizando y clasificando con un criterio. No es sólo importante identificar todos los públicos posibles sino escoger aquellos en los que se desea influir. Por tanto, no olvidar priorizar, esto consiste en saber determinar cuáles son importantes (Aljure, 2015, pp. 162 y 163).

### *3.3. Etapa ejecutiva*

Esta etapa aparece tras marcar los objetivos que se quieren conseguir, la etapa donde se definen las acciones concretas que se van a realizar, los plazos para implementarlas, quién es el responsable de llevarlas a cabo y con qué recursos se cuenta, tanto materiales como humanos y financieros. Se debe dar un orden a las acciones dependiendo del apremio de su consecución (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, pp. 12-13).

Aquí es donde se deben presentar las políticas de Producto, Precio, Distribución y Comunicación o el “marketing mix” formulado por Koetler (Koetler y Armstrong, 1985, p.63-65) El marketing mix es el “conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Koetler y Armstrong, 1985, p. 63).

#### *3.3.1. Política de productos*

Debemos determinar como debe ser nuestro producto, si hay que redefinirlo, si hay que ampliar la cartera de productos o diversificarlos, si debemos modificar el posicionamiento.

#### *3.3.2. Política de precios*

Qué valor tiene que tener, si debemos realizar descuentos, establecer los plazos de pago, si podemos recibir ayudas o dar becas.

### 3.3.3. *Política de distribución*

Dónde debe ser difundida, si necesitamos intermediarios o debemos eliminarlos, si se debe realizar la venta por internet o telefónicamente.

### 3.3.4. *Política de comunicación*

Dado que si no lo comunico no existe, sí debemos reforzar la relación con el gabinete de prensa, utilizar nuevos canales para comunicar, crear campañas para promocionarlo, dónde y cómo, entre otros. En definitiva, dónde publicitarlo.

### 3.4. *Plan de acción e indicadores de medición*

Llegado el momento de realizar las acciones que nos llevarán a lograr los objetivos, debemos plantear un plan de acción. Se debe determinar quién es el responsable de realizar las acciones y en qué plazos. Asimismo, se debe ordenar priorizando las acciones por su importancia y dotarles del presupuesto o coste necesario para su consecución (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p.12). Esta etapa es la de concreción de las acciones a realizar para lograr los objetivos. Es importante dotar el presupuesto humano y económico para cada acción.

Con relación a los indicadores de medición, una empresa o institución debe evaluar si las acciones que está llevando a cabo están obteniendo los resultados que se desean. “Sin esta evaluación periódica difícilmente será capaz de corregir y mejorar sus estrategias en el futuro” (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p.13). Para ello, se deben buscar los indicadores de medición o mecanismos para ver si se cumplen y en el momento adecuado. Esto debe hacerse de manera periódica e informar a los miembros implicados que están llevando estas acciones, y a los directivos y asimismo es imprescindible realizar una evaluación anual de cómo han ido nuestros planes” (Tur-Viñes y Montserrat-Guachi, 2014, p. 14).

Hay dos tipos de indicadores: de Gestión y de Impacto (Aljure, 2015, p. 198). Los de Gestión, son aquellos indicadores que comprueban si se están utilizando los recursos. Por otro lado, los de Impacto son los que sirven para comprobar si se están alcanzando los objetivos.

Estos pueden venir expresados en números absolutos, porcentajes, ranking, ratios entre otros. Por lo general las mediciones se deben realizar a medio y a largo plazo, la comunicación al contrario que otro tipo de gestión necesita de un plazo de tiempo para comprobar su efectividad (Aljure, 2015, p. 203).

## CAPITULO II

### 1. Etapa Analítica

Para poder realizar el plan de comunicación del Máster de Economía Social y Solidaria, (en adelante ESS) de la UAO CEU, la etapa de análisis o diagnóstico es básica. Se debe hacer una minuciosa y precisa investigación de la realidad tanto dentro de la Universidad Abat Oliba CEU como en su entorno. Por tanto, el análisis se dividirá en interno, que analizará todos los aspectos dentro de la institución y externo, que abarcará todo lo que hay en el mercado.

#### 1.1. Análisis Interno del Máster de ESS de la UAO CEU

##### 1.1.1. Misión, visión y valores de la Cátedra

*Política y cultura de la Cátedra de ESS*, la Cátedra de ESS fundada en 2005 viene de esta forma presentada en la web de la UAO (UAO CEU Investigación, 2019):

*El ámbito de actuación* es el conjunto del estado español, si bien ha firmado acuerdos con otras entidades de ámbito internacional, autonómico y local, para la realización de actividades conjuntas que sirven para potenciar la implantación de la economía solidaria en el mayor número de ámbitos posibles:

*El objetivo principal es profundizar en el estudio y la investigación de la economía solidaria, así como promover actividades para su desarrollo y aplicación. Las acciones prioritarias de la cátedra se agrupan en los ámbitos de: Formación, Estudios e Investigaciones y Sensibilización* La Cátedra de Economía Solidaria (CES) tiene como finalidad el estudio, la investigación y la promoción de la economía solidaria como modelo de desarrollo económico basado en el respeto a la persona, con una perspectiva de desarrollo sostenible y como medio de cohesión social.

La misión de la Cátedra es “Formar, investigar y difundir la ESS”, su visión, sus metas a corto y largo plazo son; “ser el referente internacional y ser el puente entre empresa, universidad y entidades” y sus valores, los principios por los que se rige (Parra, C; directora Cátedra ESS, Comunicación Personal, 27/12/2018):

- La Excelencia. En cuanto a la formación, los recursos para el aprendizaje y la integración de la enseñanza y la investigación.

- La Transparencia. Dando a conocer nuestra labor y que entiendan nuestro mensaje.
- La Comunicación. Transmitiendo nuestros conocimientos y actuaciones.
- Crear alianzas. Llegando a acuerdos con empresas, entidades sociales y solidarias y otras cátedras.
- Sostenible. Trabajando para garantizar el bienestar de las futuras generaciones.
- Holístico. Abarca todo, desde la gestión y comunicación de ESS pasando por la RSC y la Cooperación al desarrollo.

La Cátedra de Economía Solidaria pretende ser una herramienta que dé respuesta a demandas y necesidades no satisfechas en el ámbito social como son: la formación universitaria específica de la economía solidaria, la investigación y la publicación de estudios sociales, la comunicación y visualización de las actividades realizadas, y la cooperación al desarrollo (UAO CEU Investigación, 2019).

De la misión de difundir y de formar nace el Máster en Gestión y Comunicación en ESS, el cual es el producto de la Cátedra. En 2006 se instaura el primer postgrado en ESS que finalmente se convierte en máster oficial en el 2013 (UAO CEU Investigación, 2019). El Máster es coordinado por la doctora Carmen Parra, directora de la Cátedra de ESS desde su instauración en 2005. En estos momentos no existe un plan de comunicación interno o externo del Máster.

### *1.1.2. Profesorado del Máster*

La Cátedra de ESS cuenta con una plantilla de profesores colaboradores de gran prestigio que imparten el Máster, son sus recursos humanos. Todos son expertos de alta notoriedad en la gestión y comunicación de ESS. Ellos son los embajadores del Máster y la esencia de la Cátedra <sup>3</sup>.

De los 26 profesores del Máster, 16 ostentan el título de doctor. El resto de los profesores son expertos en la asignatura que imparten, ocupan puestos de alta responsabilidad en entidades sociales y su larga y reconocida trayectoria les avala. Sólo seis de estos 26 profesionales mencionan en su currículum en LinkedIn que son profesores del Máster de Gestión y Comunicación de Entidades Solidarias de la UAO CEU.

---

<sup>3</sup> Anexo I

La directora de la Cátedra, la doctora Carmen Parra, es profesora de Derecho Internacional de la UAO y doctora en Derecho. Además de dirigir esta Cátedra, ostenta también la dirección de la Cátedra Unesco por la Paz, la Solidaridad y el Diálogo Intercultural en la UAO CEU desde 2017.

### 1.1.3. Descripción del Máster

El postgrado en Gestión y Comunicación de ESS, impartido por la Cátedra, nace en 2006 con el objetivo principal de formar y sensibilizar en el ámbito de la economía social y solidaria. A partir del año 2013, se convierte en un máster oficial lo que significa que sigue unos estándares muy estrictos: tal como consta en el “Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre según el cual se restablece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales”<sup>4</sup>.

Consta de 60 créditos, que se imparten de octubre a junio. Se divide en cuatro módulos que comprenden: “Instrumentos jurídico-económicos para el desarrollo de la economía social y Solidaria, gestión económico-financiera, gestión de la comunicación, sostenibilidad, prácticas externas y TFM” (UAO CEU Folleto Máster ESS, 2018). Estos módulos abarcan la gestión integral de entidades sociales, la responsabilidad social corporativa, (en adelante RSC), la comunicación para entidades solidarias, la cooperación al desarrollo y la medición social.

Para la obtención del título es requisito indispensable efectuar 150 horas de prácticas externas en alguna entidad pública o privada y la realización de un TFM que se debe entregar durante el segundo año (Parra, C; Comunicación Personal, 4/3/2019).

La modalidad de impartición de los estudios es semipresencial, no se obliga a asistir a clase, se pueden seguir directamente o en diferido en la plataforma virtual que se utiliza que es el sistema de gestión de aprendizaje Blackboard.<sup>5</sup> Asimismo, las clases quedan grabadas para poder visualizarlas cuando uno lo necesite y cuantas veces sea necesario. Los apuntes son colgados por los profesores en la plataforma con semanas de

---

<sup>4</sup> (BOE, Real Decreto 13/2007, 2007, p. 12)

<sup>5</sup> Aplicativo en internet que suministra una serie de recursos para el aprendizaje y la enseñanza on-line. Permite la impartición de cursos virtuales, pudiéndose compartir contenidos en todos los formatos, interactuar con a los alumnos, fijarles tareas y evaluarles.



antelación. Las clases se imparten un día a la semana (Parra, C; Comunicación Personal, 02/03/2019).

El Máster incluye desde la edición 2017-2018, la impartición de un curso de liderazgo del Center for Creative Leadership (en adelante CCL), uno de los centros más prestigiosos del mundo. Este curso (CCL 2019) busca ayudar a sacar el potencial de liderazgo de los estudiantes, para que lo puedan aplicar en su vida profesional (UAO CEU Folleto Máster ESS, 2018). Están contemplado la desaparición de ofrecerlo a los alumnos del Máster de ESS dado que se debe impartir en Perú a los alumnos matriculados de este país y el coste no es amortizable (Miranda, A; Coordinador de Máster y Postgrado, Comunicación Personal, 01/03/2019).

El precio total del Máster puede fraccionarse hasta en diez cuotas sin intereses. Hay diferentes tipos de ayuda al estudio, desde becas por excelencia académica con descuentos que van del diez al treinta por ciento hasta ayudas por nivel de renta y otros tipos de bonificación como la de la Fundación Tripartita. Asimismo, hay un encargado de aula que debe asistir al profesorado, y que recibe una bonificación del treinta por ciento en la matrícula. También se dispone de diferentes acuerdos de financiación con diversas entidades bancarias como son Santander y Sabadell, entre otras (UAO CEU Folleto Máster ESS, 2018).

El Máster se imparte en el aula del profesorado que está acondicionada técnicamente para la grabación de las clases a través de la Blackboard. Este es el sistema de gestión de aprendizaje en línea que permite dar las clases en streaming y así contar con profesorado y alumnado de cualquier lugar del mundo. Por otro lado, el uso de este sistema necesita que el profesorado tenga unas claves para entrar y un conocimiento de las características técnicas del mismo para poder grabar la clase, dar acceso a los alumnos a los apuntes, acceder a los trabajos planteados y enviarles notas y correcciones.

Cabe citar que la Biblioteca de la UAO proporciona apoyo a la docencia, al estudio y a la investigación. Los alumnos pueden acudir a documentarse ampliamente para recabar la información necesaria para la realización de los trabajos que les son asignados. Como característica principal; *“Está integrada en el Consorci de Serveis Científics i Acadèmics de Catalunya, lo cual permite la consulta del Catálogo Colectivo de las Universidades Catalanas (CCUC) y el acceso, vía Internet, a una amplia gama de recursos bibliográficos”* (UAO CEU Biblioteca, 2019).

Específicamente no existe en la Biblioteca un centro de documentación dedicado a la ESS. Podemos constatar que en la Memoria de la Cátedra de Economía Solidaria del año 2010-2011 está como objetivo, pero aún no se ha realizado.

#### 1.1.4. Evolución del alumnado del Máster

La evolución del número de alumnos matriculados en el Máster de ESS desde que es oficial (UAO CEU Calidad, 2019), es la siguiente<sup>6</sup>

Tabla 2

*Evolución del alumnado matriculado en el Máster oficial 2013-2018*

Cursos	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Alumnos matriculados	14	7	38	12	9

Fuente. UAO CEU Calidad (2019).

Para conocer el número de alumnos matriculados antes de la oficialidad del Máster se debe hacer una aproximación repasando las memorias de actividades de los años anteriores. En 2011-2012 se presentaron once Trabajos Final de Máster. Por lo que se deduce que ese fue el número de alumnos matriculados. Con anterioridad, en la memoria de los años 2009-2010, se presentaron nueve.

Se observa un aumento en el número de plazas ofertadas, que ha pasado de veinte en la primera edición del Máster oficial a cincuenta plazas ofertadas en los últimos cursos académicos, pero tras un alto número de matrículas en 2015/2016, que se consiguieron mediante un acuerdo con la Universidad Pontificia del Perú, las matrículas de alumnos han disminuido. Ya en este último curso 2018-2019 el número de matriculados asistiendo al campus ha sido de cinco. (Parra C; Comunicación Personal, 17/09/2018). En el curso actual 2019-2020 hay más de veinticinco alumnos matriculados gracias a acuerdos con la Universidad Pontificia del Perú (Miranda, A; Coordinador Máster y Postgrado, Comunicación Personal, 28/02/2019).

---

<sup>6</sup> Anexo III

#### *1.1.4.1. Opinión de los alumnos actuales del Máster de ESS y de la promoción anterior, como ven el Máster*

La opinión de los alumnos y exalumnos entrevistados (Alumnos Máster, Comunicación Personal, 11/03/2019 y Alumnos Máster, anterior promoción, Comunicación Personal vía WhatsApp, 12/2018), es que hay buen profesorado en general, pero las clases son insuficientes, dado que cuando se debería entrar en materia práctica ya se ha acabado la sesión. Los alumnos reconocen que no leen los apuntes colgados en el sistema de aprendizaje antes de la sesión (Alumnos Máster, Comunicación Personal, 11/03/2019), Manifiestan que algún profesor proporciona e imparte material de estudio desfasado sin actualizar.

Los alumnos destacan la poca o nula respuesta de los profesores no titulares de la universidad a los correos enviados con dudas y/ o preguntas, así como la falta de notas colgadas en intranet. Existen alumnos que ya tienen en su poder notas y otros que han presentado los trabajos en el mismo periodo al mismo profesor y no las tienen.

Asimismo, recalcan las pocas conferencias que añadan valor a los estudios. Transmiten una sensación de falta de apoyo en general. Falta de práctica a las lecciones recibidas y el conocimiento tardío de actividades de la Cátedra como conferencias o charlas lo cual les ha impedido asistir. Por otro lado, a las conferencias que han sido convocados tampoco han acudido la mayoría, aludiendo la falta de comparecencia por incompatibilidad de horarios (Alumnos máster, Comunicación Personal, 11/03/2019). Resaltaremos que, en los indicadores de satisfacción del Máster, publicados en la web de la UAO CEU, la media de satisfacción de los alumnos es del 7/10 (UAO CEU Calidad, 2019).

#### *1.1.5. Comunicación interna*

##### *1.1.5.1. Contacto con Departamento de Comunicación. Difusión de noticias de la Cátedra y del Máster en la web de la UAO CEU*

La Cátedra de ESS dispone del apoyo del Departamento de Comunicación de la UAO CEU, formado por el jefe de prensa y la community manager. Estos se encargan de realizar la difusión interna dentro de la UAO CEU y la comunicación externa que se centra en el contacto con prensa generalista y prensa especializada. Las noticias de los actos, congresos, premios, líneas de investigación, cursos, cualquier actividad que la Cátedra

quiera comunicar, deben pasar obligatoriamente por el Departamento de Prensa. Este los publica en la web de la Universidad y crea notas de prensa, comunicados y elabora reportajes que se distribuyen a los medios de comunicación externos.

El Gabinete de Prensa es independiente del Departamento de Marketing y se nutre de los eventos que cada división académica da de alta a través de la aplicación interna de la UAO CEU, así como de las fotos y noticias que cada departamento le suministra. El encargado de prensa es el responsable de redactar e incluir en la web de la Universidad las noticias y de enviarlas a los medios de comunicación externos (Sanz, J.P; jefe de prensa UAO CEU, Comunicación Personal, 15/01/2019).

Tras hacer una revisión exhaustiva de la web de la Universidad, (UAO sala de prensa, 2019) comprobamos que están publicados los eventos importantes organizados por la Cátedra que oferta el Máster y que lo complementan. Los eventos, charlas, coloquios, visitas que no están dados de alta a través del aplicativo interno universitario; ya que, no requieren aula y por tanto marcarlos en el intranet de eventos, no llegan a oídos de comunicación y no son publicados ni en la web ni en las redes sociales.

Por otro lado, si consultamos el buscador de la propia web de la Universidad y tecleamos Cátedra de Economía Social y Solidaria aparecen sólo dos resultados. La visita a la conferencia que ofreció en Barcelona el Nobel de la Paz, Mohamed Yunus y los premios Win-Win. Nos informan desde Prensa, de que no les queda claro cuando un evento es de la Cátedra de ESS o cuando es de la Cátedra Unesco y de ahí la poca citación de la Cátedra de ESS, ya que incluir los dos nombres ocupa mucho espacio pues son muy largos. Uno es Cátedra UNESCO Paz, Solidaridad y Diálogo Intercultural y el otro, Cátedra de Economía Social y Solidaria (Sanz, J.P; jefe de prensa UAO CEU, Comunicación Personal, 15/01/2019).

Asimismo, la community mánager se abastece del Gabinete de Prensa para colgar información en las redes sociales. La UAO CEU tiene cuenta en:

- Twitter UAO CEU (@UAOCEU) 4.815 seguidores,
- Facebook Universitat Abat Oliba CEU 13.921 seguidores,
- YouTube Universitat Abat Oliba CEU 77.675 visualizaciones video más visto
- Instagram UAO CEU (@UAOCEU) 1431 seguidores,
- LinkedIn Universitat Abat Oliba CEU 10.332 seguidores
- Google + Universitat Abat Oliba CEU 128 seguidores.

Fuente: (propia datos seguimiento recogidos a15/03/2019)

No hay visibilidad de la Cátedra y del Máster en las redes sociales. Si retrocedemos encontramos el Congreso de Discapacidad de noviembre, pero no está anunciado que es un evento de la Cátedra. Por otro lado, el Máster de ESS no sale publicitado ni nombrado en las redes sociales oficiales de la UAO CEU.

#### 1.1.5.2. Posicionamiento de la Cátedra y del Máster dentro de la web de la UAO CEU

Es difícil encontrar información de la Cátedra en la web de la UAO CEU, sólo yendo al apartado Investigación tenemos acceso a la información sobre ella y debes con anterioridad conocer que está dentro de este apartado, sin este dato no puedes localizarla. Por tanto, para cualquier persona que intente acceder a información de la Cátedra, le es imposible llegar a ella.

Si utilizamos el buscador de la web de la Universidad e insertamos Cátedra de Economía Social te dirige a las memorias anuales. Esto sucede porque está enlazado con el buscador de Google y a su vez no está bien posicionado a nivel SEO. Si introduces en el buscador de la web, Máster en Economía Social ahí si te dirige a la información específica del Máster y al enlace del folleto informativo.

#### 1.1.5.3. Conocimiento del Máster dentro de la UAO CEU

Se ha realizado una encuesta muy básica, entre el personal administrativo, el alumnado y los profesores de la UAO CEU. El método ha sido a través de entrevistas directas en el recinto de la Universidad en Bellesguard el 06/02/2019:

*La pregunta que se ha realizado ha sido:*

1) *¿Sabes que hay un Máster de ESS en la Universidad?*

Encuesta parcial personal con pregunta cerrada:

Tabla 1

*Conocimiento del Máster de ESS dentro de la UAO CEU*

	Universo	Muestras	Nivel de confianza	Error de muestreo	Conocimiento del Máster
Administrativos UAO	56	17	95%	20%	17
Profesores UAO	233	28	95,00%	17,63%	27
Alumnos UAO	1598	150	95%	7,62%	0

Fuente. Elaboración propia y datos del personal de la Universidad UAO CEU Portal-Transparencia (2019)

A destacar que los alumnos actuales no tienen conocimiento de la existencia del Máster en ESS. No obstante, debemos puntualizar que, a lo largo de los cursos académicos, sí se han ido realizando actividades para acercar la Cátedra y el Máster a los alumnos de grado. Entre las más significativas de los últimos años destacaríamos las siguientes recuperadas de las memorias de actividades de los cursos académicos que están disponibles en el apartado Cátedra en la web de la UAO CEU:

Se creó un concurso para los alumnos de Publicidad donde podían crear un logo solidario (UAO Investigación, memoria 2005-2008). La Cátedra de ESS ha patrocinado premios de Periodismo Solidario como el del año 2010 dándose a conocer entre los alumnos del grado de Periodismo (UAO Investigación, memoria 2008-2010).

Se han ido ofertando temas de investigación relacionados con entidades solidarias para que los alumnos de cuarto curso desarrollaran su TFG o su TFM. En el año 2008-2010 se llegaron a desarrollar hasta ocho TFG. En 2013-2014 se realizaron gracias a este impulso dos TFG y un TFM (UAO Investigación, memoria 2008-2010).

Se ha incluido el ciclo “Educar la mirada” y se han proyectado los cortos en el Salón de grados. Pero este año 2017-2018 los organiza la Cátedra UNESCO (Parra, C; Comunicación Personal, 04/03/2018).

Bajo el programa “Solidaridad en las aulas” se han realizado actos para acercar la Cátedra a los alumnos. El último curso 2017-2018 fue la Cátedra Unesco la encargada. Las cátedras se nutren, pero la Cátedra Unesco ha cogido más protagonismo a la hora de difundir estos últimos dos años al ser de nueva creación (Investigación UAO CEU, 2019).

#### *1.1.5.4. Conocimiento del Máster en los otros centros CEU del estado*

Durante los primeros años de la creación de la Cátedra hubo difusión en los otros centros del grupo. Los cursos 2007-2008 y 2009-2010, se impartieron cursos en los centros San Pablo CEU de Madrid y Cardenal Herrera CEU de Valencia a través los programas “Incorpora”, de la Fundación Obra Social “la Caixa”. (UAO CEU investigación, memorias 2005-2008 y 2008-2010) .A partir del curso 2011-2012 no se han vuelto a realizar cursos, conferencias ni charlas que promocionen el Máster y la Cátedra en los otros centros CEU.

Cabe destacar que el total de alumnos tal como consta en la web del grupo CEU son actualmente 30.000 estudiantes.

#### 1.1.6. *Comunicación externa del Máster*

##### 1.1.6.1. *Contacto con instituciones para convocar a actividades de la Cátedra. Situación actual*

No se envían e-mails masivos desde el correo de la Cátedra a los diferentes grupos de interés a los que se deberían hacer llegar los eventos, congresos, charlas y cursos. La dirección del Máster si envía mails personalizados. Desde el Gabinete de Prensa tampoco tienen un listado para difundir a las instituciones y no creen que sea su departamento el que deba realizarlo, entienden que es el encargado de Marketing quien debe hacer esta difusión (Parra, C; Comunicación personal, 17/09/2018), (Sanz J.P; jefe de prensa UAO CEU, Comunicación personal, 15/01/2019).

##### 1.1.6.2. *Contacto con prensa especializada y con prensa tradicional para el envío de notas de prensa. Situación*

El Departamento de Comunicación de la UAO CEU no dispone de un listado de revistas especializadas para enviarles las notas de prensa que se elaboran sobre las actividades, charlas, congresos y eventos que desarrolla la Cátedra y el Máster (Sanz, J.P; jefe de prensa UAO CEU, Comunicación Personal, 15/01/2019).

Resaltaremos que, a principio de este curso académico 2019-2020, la Cátedra ha empezado una colaboración con la revista especializada en RSC y ESS, *Corresponsables*. Esta revista es líder en el sector y tiene presencia en España, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Méjico y Perú (Corresponsables, 2019).

Corresponsables es el usuario de redes más influyente en RSC internacionalmente en habla hispana, en el ranking Rise Global ocupan el número dieciocho (Rise Global, 2019). Su última memoria anual publica que tuvo 447.548 usuarios latinoamericanos en el año 2017 y que sus páginas fueron visitadas 1.018.816 veces (Corresponsables, 2019, p. 22). Corresponsables es a su vez miembro de ObservarSE “red iberoamericana formada por más de cien personas y organizaciones de todo tipo que trata de generar conocimiento compartido de la manera más consensuada posible sobre RSC.” (ObservarSE, 2019).

Tabla 3

*Datos mensuales de Corresponsables en cuanto a redes sociales*

<b>TWITTER</b>	followers	27.664	<b>FACEBOOK</b>	followers	4.740
Corresponsables	alcance	855.952	Corresponsables	alcance	13.412
	interacciones	4.625		interacciones	210
<b>TWITTER</b>	followers	6.771	<b>LINKEDIN</b>	followers	1.963
Observarse	alcance	216.193	Corresponsables	alcance	3.394
	interacciones	2.681		interacciones	100
<b>INSTAGRAM</b>	followers	3.338	<b>YOUTUBE</b>	followers	306
Corresponsables	alcance	1.079	Corresponsables	videos	996
	interacciones	153			

Fuente: (Puente, J; director revista Corresponsables, Comunicación Personal, 8/03/2019).

Hasta la fecha, Corresponsables han promocionado un evento de la Cátedra sin coste, el Congreso sobre Discapacidad celebrado en noviembre 2019. La promoción incluía (Marín, R; Director Comunicación Corresponsables, Comunicación Personal 09/11/2018):

- Publicidad noticia destacada de la semana
- Publicación en agenda de eventos en la web
- Noticia principal del boletín de noticias
- Difusión en redes: 2 post en Facebook, 2 post en LinkedIn, 12 twists en Twitter

El acuerdo de colaboración fue, a cambio de la intervención de la directora de la Cátedra en una mesa redonda sobre la responsabilidad de la universidad en la difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) de las Naciones Unidas para 2020 celebrado en Madrid. Gracias a este acuerdo se consiguió que Corresponsables realizara la difusión del Congreso sobre Discapacidad sin coste para la Cátedra. Actualmente se está en conversaciones para cerrar un convenio más amplio de colaboración.

*1.1.6.3. Publicidad. Folleto. Contenido y difusión. Video YouTube*

El Máster es publicitado a través de un folleto del que se imprimen 200 ejemplares al año. Este folleto además puede descargarse desde la web de la universidad en el apartado del Máster de ESS. “La universidad acude a varias ferias tanto nacionales como internacionales donde distribuye el folleto a los interesados y también se promociona en



las conferencias, jornadas de puertas abiertas y otros eventos que se realizan en el campus” (Miranda, A; Coordinador Máster y Postgrado UAO CEU, Comunicación Personal, 19/02/2019).

Del análisis del folleto destacaremos lo siguiente:

El diseño de folleto es actual y atrae, es atractivo en cuanto a colores y grafismo. La impresión en papel es de calidad y con un formato que trasmite seriedad, no está impreso en papel reciclable lo cual va en contra de los valores de sostenibilidad del Máster.

En cuanto al contenido:

El folleto cita el número de la edición del Máster en lugar del año de la primera edición, por lo que el folleto para actualizarse se debe imprimir cada año o está desfasado. Si menciona que los estudios se centran tanto en gestión de entidades solidarias como en comunicación social, RSC y cooperación al desarrollo, no menciona el estudio aplicado de los ODS que sí se trabajan en profundidad y que son parte fundamental y el pilar actual de los programas de RSC de las grandes empresas.

Asimismo, el folleto no recalca la importancia de que el Máster es oficial. La condición única de la oficialidad del Máster posibilita que sean sus graduados, los únicos acreditados para realizar un doctorado. Por otro lado, los currículos no incluyen los doctorados de los profesores.

Tampoco menciona que es la primera cátedra de Economía Social del Estado, lo cual le da prestigio. También faltan muchos logos de entidades colaboradoras que sí aparecen en las sucesivas memorias que se pueden descargar desde la web de la universidad.

En el perfil del alumnado no están incluidos nombres y puestos de prestigio de los exalumnos, muchos tienen puestos de alta responsabilidad en entidades sociales y en empresas con un alto componente social. Muchos de los exalumnos están dirigiendo departamentos de RSC de entidades importantes e incluso han creado fundaciones que están obteniendo grandes logros y reconocimientos.

Por otra parte, el folleto ofrece una buena explicación de los cuatro módulos en que se divide el curso con los títulos de cada una de las clases que se imparten. No ofrece el horario ni el día de impartición presencial en el campus, ni la posibilidad de no asistir a estas y así poder cursarlo en cualquier lugar de la geografía. El método de impartición

del Máster, a través del sistema virtual Blackboard, si se menciona y se explica que es semipresencial. La última página del folleto se centra en el plus de que se imparte en una ciudad de prestigio como Barcelona, pero da información de una manera vaga y difusa.

Se realizó un video, el año 2013, para publicitar el Máster de ESS de la UAO, este video está colgado en YouTube. El 9 de mayo del 2019 tenía 608 visualizaciones. En él, la directora del Máster de ESS la doctora Parra, nos explica, que el objetivo principal del Máster es profesionalizar la gestión de este tipo de entidades, ya hasta ahora son principalmente dirigidas por personas voluntarias sin formación específica <sup>7</sup>.

Como dato a destacar, si comparamos el gasto total en publicidad de la cuenta de resultados de la UAO CEU a 31 de agosto de 2017, la última publicada en la web vemos una disminución del gasto total de 301.952 € con respecto al año 2016. Es la única disminución en gastos, las otras partidas de gastos como personal y aprovisionamientos suben (UAO CEU Transparencia 2017).

*Frase que define el análisis interno: El Máster en Gestión y Comunicación de ESS de la UAO CEU es un Máster con un programa completo impartido por profesionales de alto prestigio empresarial y académico, pero requiere de algunos ajustes importantes para alcanzar la excelencia ya que no está bien difundido dentro de la propia organización.*

## 1.2. Diagnóstico Externo

### 1.2.1. Evolución importancia ESS y RSC

- *Sensibilización de la población ante temas sociales*

“El 82% de la riqueza mundial generada en 2017 fue a parar a manos del 1% más rico de la población” (Oxfam, 2018). Esta realidad, sumada a la continua contaminación atmosférica y a la poca estabilidad política, ha despertado a la población mundial. Sólo aquellas empresas que compaginen beneficio económico con beneficio social serán las que perduren en el tiempo. Según el informe realizado por (Cone Communications, 2015), el 91% de los jóvenes milenials, los jóvenes nacidos entre 1981 y 1997 que serán los futuros trabajadores y, por tanto, los que tendrán el poder adquisitivo, cambiarían de marca hacia aquellas que sean sostenibles y socialmente responsables.

---

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=e17By0SmiAg>.

Asimismo, “El 64% de la población cree que las empresas deben ser las que tomen la iniciativa y resuelvan los problemas sociales (Corporate for excellence, 2018). “En diez años la idea de que una empresa solo se preocupe por las ganancias se concebirá como pasada de moda e irresponsable” según Lorna Davis, CEO Danone Wave (Bcorp, 2017) El mismo informe nos indica que “tres de cada cuatro empresas han incorporado medidas para alinear su estrategia con los ODS de las Naciones Unidas” (Bcorp, 2017).

Además, el 76% de la ciudadanía, en 2018, está informada sobre RSC, frente a un 43,1% en el 2008. Tres de cada cuatro consumidores consideran que la RSC debe ser el elemento prioritario de gestión (Silos, 2008). y las empresas se dan cuenta de que esto es lo que demanda el consumidor. El 95% de los cargos entrevistados, para el estudio realizado por la Guía The Honest Product, tiene claro que el interés del consumidor por la transparencia de las marcas y de los productos en temas sociales, medioambientales y de seguridad aumentará en el futuro próximo (López, 2018).

La era de Internet ofrece información a todos por igual, ya no son unos pocos los que tienen alcance a ella. Gracias a Internet todo es expuesto y la sociedad alcanza el poder. Podemos ver un ejemplo de la fuerza de los consumidores en la plataforma social Change.org, donde peticiones de ciudadanos anónimos han conseguido grandes logros por la aglutinación de las firmas de miles de personas. Gracias a este poder se han derogado leyes e incluso instaurado nuevas en multitud de países. (Change.org, 2015).

- *Presupuesto de acción directa de las entidades financieras en temas sociales*

El presupuesto de acción social directa de las entidades financieras ha aumentado desde el año 2008 como iniciativa para paliar los efectos de la crisis en los colectivos más vulnerables. Los grandes bancos están potenciando los proyectos sociales.

El Banco de Santander ha incrementado a 58 millones de euros su inversión a programas sociales en 2018 realizando 7.647 colaboraciones con distintas entidades sociales. El año 2016 fue de 52 millones de euros y el 2015 de 47 millones de euros (Banco Santander, 2016)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Anexo IV.

Asimismo, La Caixa a través de su Obra Social ha visto como su presupuesto para causas sociales pasaba de 500 millones de euros en el año 2016, a tener un incremento de diez millones cada año, por lo que en el 2019 ya es de 530 millones de euros. (La Fundación La Caixa destinará 2.000 millones a obra social)<sup>9</sup>.

- *Banca ética*

Los bancos éticos, que son aquellos que solo apoyan proyectos sociales, por ejemplo, lucha contra la pobreza, inserción laboral, culturales, medioambientales, de turismo sostenible, agricultura ecológica o energías renovables, han visto incrementado en España un 23,96% el crédito concedido hasta los 1.267 millones. El ahorro captado en 2017 se situaba en 2.165 millones, un 9,24% más que el año 2016 (Suarez, 2018).

- *Apoyo de los gobiernos a entidades sociales*

La lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social son objetivos prioritarios de la CEE para el 2020 (European Comision, 2010). Esta estrategia tiene tres vertientes:

Mejorar el acceso a la financiación para las empresas sociales. Se ha creado un Fondo Europeo de Emprendimiento Social para facilitar el acceso a la financiación para las empresas sociales.

Favorecer la visibilidad de las empresas sociales: Se ha construido una plataforma en línea para promover que las empresas se conecten entre sí, creen alianzas y compartan información.

Y, por último, perfeccionar el entorno jurídico. Introduciendo las cláusulas sociales que dan ventaja en la contratación pública.

### *1.2.2. Crecimiento de los departamentos de RSC y del número de ESS*

El número de entidades de economía social y el número de empleados que trabajan en estas, crece año tras año. El 42,8% de la población española está vinculada a la economía social. Estas aportan el 10% del PIB Español y crean el 12,5% de empleo.

---

<sup>9</sup> Anexo IV

Asimismo, generan empleo estable y de calidad, el 80% de los contratos son indefinidos. Se han creado 29.000 empresas los últimos años y 190.000 nuevos puestos de trabajo según nos informa la Confederación Empresarial de Entidades Solidarias (CEPES, 2019).

En cuanto a la evolución de la RSC en España, el tamaño y la influencia de los departamentos de RSC en las empresas ha incrementado los últimos años. “El 29% de las empresas del IBEX 35 cuenta con una comisión de RSC en sus consejos de administración” (Forética, 2018), Lo cual demuestra la importancia y el crecimiento de los departamentos de RSC.

### *1.2.3. Incremento importancia de los departamentos de Comunicación*

La importancia de los intangibles, como son la marca, la reputación y la transparencia alcanzan actualmente el 80% del valor dentro de las empresas según el Informe CountryRepTrak 2017. “Los intangibles se gestionan desde los departamentos de Comunicación” (Alcalá, 2018). La importancia de estos departamentos es innegable.

### *1.2.4. Incremento del número de estudiantes que realizan un máster tras los estudios de grado*

190.143 personas estaban matriculadas en un máster durante el curso 2016-2017, según informa el Ministerio de Educación y Formación Profesional Un aumento del 11,25 % respecto el curso anterior, informa Europa Press. Y de ellos, el 20,4% son extranjeros, siendo procedentes de América Latina y Caribe el 59,6%. (El número de estudiantes de máster crecido un 11,2% el curso pasado hasta superar los 190.000 en la universidad española, 2018).

### *1.2.5. Elección de Barcelona como ciudad para realizar un máster*

Barcelona es una de las ciudades preferidas por los estudiantes de máster para realizar sus estudios de postgrado. Uno de cada cinco alumnos universitarios de Cataluña proviene de otra comunidad autónoma y el 79% de los estudiantes catalanes se quedan en esta comunidad para realizar sus estudios (Villasante, 2017).

Asimismo, Barcelona está en el ranking 31 según la quinta edición del Rankin QS como mejor ciudad para estudiar comparado con Valencia que obtiene un 90, Ávila y Bilbao no

salen en el ranking y son las sedes de los másteres oficiales que nos hacen competencia directa. Por otro lado “Barcelona es la cuarta ciudad del mundo preferida para trabajar “ ( Salvador, 2018).

#### 1.2.6. Evolución estudios universitarios ESS estatales

Este mayor interés de la ciudadanía en la economía social y su mayor peso en la economía en general viene reflejado en un aumento constante de la oferta formativa a nivel estatal. En España, 44 universidades, de las 82 existente, realizan algún curso relacionado total o parcialmente con la ESS, según el informe sobre la evolución de estos estudios realizado en 2018 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social CEPES (CEPES, 2018). Hay 115 acciones formativas y tres doctorados.<sup>10</sup>



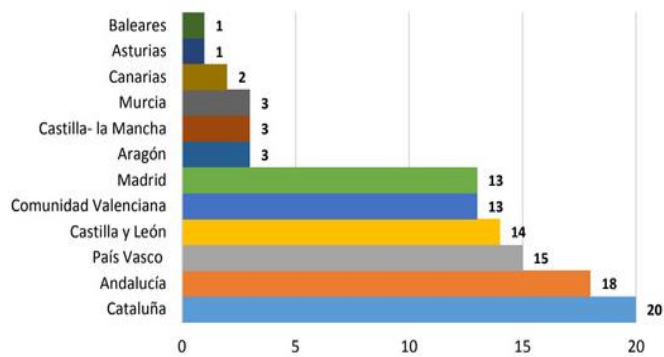
Fuente: (CEPES, 2018)

Figura 1. Número de acciones formativas por tipo de formación (2018-2019). CEPES, 2018.

La distribución de estos estudios por comunidades también es aportada por el mismo estudio. Siendo Cataluña la principal comunidad donde se imparten estudios sociales seguida por Andalucía y el País Vasco.

---

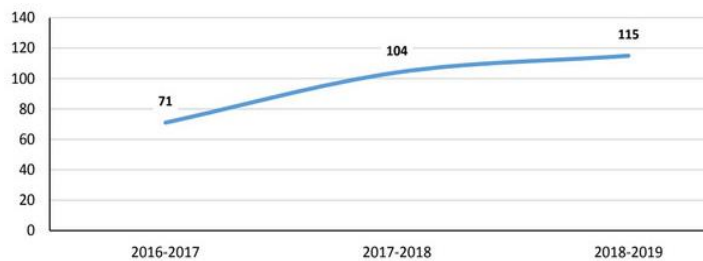
<sup>10</sup> Anexo IV.



Fuente:(CEPES, 2019).

*Figura 2.* Acciones formativas de postgrado relacionadas con la economía social por CC.AA (2018-2019). CEPES, 2019

La evolución en el número de oferta formativa en economía social desde el 2016 ha sido muy alta. En concreto el curso académico 2017-2018 aumentó en 33 nuevos cursos y este nuevo curso académico 2018-2019 se han ofertado once cursos más. En sólo dos cursos académicos se han abierto 44 nuevos cursos, siendo el total de la oferta en las universidades españolas de 115. Estamos hablando de un aumento del 38,26% de la oferta en sólo dos años (CEPES, 2019).



Fuente: (CEPES, 2019).

*Figura 3.* Evolución de la oferta formativa de postgrado en los últimos tres años. CEPES, 2019.

- De la amplia variedad de estudios sociales nos enfocaremos en los que se centran en la gestión y comunicación de ESS propiamente como tal, ya que este es el plan de estudios del Máster. *Estudios Sociales Universitarios no oficiales:*

Tabla 4

*Estudios no oficiales en economía social en las universidades del estado*

Nombre de la Universidad	UNIVERSIDAD DE HUELVA	UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE SEVILLA	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA	UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA	UNED	UNIVERSIDAD POMPEU FABRA-TECNO-CAMPUS MATARÓ
<b>Titulación</b>	<i>Experto en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales</i>	<i>Experto en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales</i>  <i>Máster propio en Innovación Social y Economía Solidaria</i>	<i>Máster propio en Gestión de Empresas de Economía Social y Emprendimiento Colectivo</i>	<i>Postgrado en Economía Social y Solidaria cooperativismo y transformación Social</i>  <i>Máster Propio en Dirección de fundaciones y Asociaciones</i>  <i>Experto en Creación de Proyectos Sociales y Gestión de ONG</i>	<i>Experto Universitario en Dirección de Empresas de Economía Social</i>	<i>Experto Universitario en Gestión Económico-Financiera de Entidades no lucrativas</i>	<i>Experto, especialista y máster propio en Gestión Directiva de Organizaciones no lucrativas</i>	<i>Postgrado en Gestión de Cooperativas y Empresas de Economía Social</i>
<b>Modalidad de los estudios</b>	Semipresencial y Online	Semipresencial y Online	Semipresencial	Presencial	Semipresencial	On-line	On-line	Presencial

Nombre de la Universidad	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ÁVILA	UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL BARCELONA	UNIVERSIDAD DE LLEIDA	UNIVERSIDAD DE BALEARES	UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN PAÍS VASCO	ESADE BARCELONA
<b>Titulación</b>	<i>Máster Propio en Economía Colaborativa</i>	<i>Experto Universitario en Dirección Estratégica de Organizaciones no lucrativas</i>	<i>Curso de Especialización en Economía Social y Solidaria</i>	<i>Experto en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales</i>	<i>Experto en Gestión y promoción de Empresas de Economía Social y Solidaria</i>	<i>Experto en desarrollo Cooperativo</i> <i>Especialización en Gestión Económica y Social para el desarrollo de la Economía Solidaria</i>	<i>Curso en Dirección y Gestión de Organizaciones no gubernamentales</i>
<b>Modalidad de los estudios</b>	Semipresencial	Semipresencial	Presencial	Presencial	Presencial	Semipresencial	Presencial

Fuente. Elaboración propia a través de las webs de las Universidades.



Cabe destacar que, de los postgrados que se realizan en Cataluña el del TecnoCampus y los de la Universidad Autónoma de Barcelona, son financiados respectivamente el 100% y el 80% a través del “Ministerio de Trabajo, Migraciones Y Seguridad Social Español y con el soporte de la Generalitat de Catalunya y Aracorp.” (TecnoCampus, 2019) (Universidad Autónoma de Barcelona, 2019).

- *Estudios sociales universitarios oficiales:*

Tabla 5

*Másteres oficiales en ESS en el Estado*

<b>Másteres oficiales en Economía Social y Solidaria - España 2018-2019</b>	<b>Año constitución Cátedra y colaboradores</b>	<b>Modalidad del Máster</b>	<b>Año implantación del Máster</b>	<b>Precio del Máster</b>
UNIVERSIDAD ABAT OLIBA BARCELONA (Privada) <i>Máster universitario en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias</i>	2005 No tiene ayudas ni apoyos	Semi-presencial	2005- 2013(oficial)	3.975 €
UNIVERSIDAD DE MONDRAGON PAIS VASCO (Privada) <i>Máster universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa</i>	No es cátedra Cooperativa Mondragón	Online - No se hace este año	2016	6.800 €
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ÁVILA CASTILLA (Privada) <i>Máster universitario en Dirección y Administración en Economía Social y Cooperativismo</i>	2013 UCAV y Fundación LARES	Semi-presencial	2017 junto Cooperativa GSD	5.564 €
UNIVERSIDAD DE VALENCIA COMUNIDAD VALENCIANA (Pública) <i>Máster universitario en Economía Social (Cooperativas y Entidades no lucrativas)</i>	Cátedra EBC 2017 Generalitat Valenciana y Asociación Valenciana para el fomento de la Economía del Bien Común	Presencial	2006	2.356 €
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA MURCIA (Pública) <i>Máster universitario en Dirección de entidades de Economía Social</i>	2008 Universidad de Murcia y entidades del sector de la región	On line	2018	2.288 €
UNIVERSIDAD PAIS VASCO (Pública) <i>Máster universitario en Economía Social y Solidaria</i>	No es cátedra es Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social GEZKI	Semi-presencial	2013	1.800 €

Fuente. Elaboración propia a través de las webs de las universidades, correos electrónicos con los responsables de los másteres y la web de Dyntra (Dyntra, 2019).

Analizando los parámetros de precio, comercialización y difusión de estos másteres se tiene:

- *Precio de los másteres*

Como vemos en la tabla, el más caro es el de la Universidad Mondragón, (Sra. Miren, Universidad de Mondragón, Comunicación Personal Telefónica, 03/03/2019). El que le sigue es el de Ávila y el tercero más caro es el de la UAO CEU. El Máster de la UAO es el más barato de las universidades privadas, pero las tres universidades públicas lo ofertan por un precio menor gracias a los acuerdos y alianzas que tienen con los gobiernos autonómicos correspondientes que les financian.

- *Comercialización de estos másteres y difusión*

Ya en 2012, el 72,66% de los estudiantes consultados utilizaban Internet para buscar información sobre los estudios a seguir (JF Fondevila, M Carreras, JL Del Olmo 2012, p.6). Google tiene la hegemonía de buscadores con una cuota de 92.31% (Lorenzo, 2017). Por tanto, hemos utilizado Google para hacer una búsqueda de posicionamiento de estos másteres en internet.

- Si tecleamos *máster oficial Economía social y Solidaria* (búsqueda realizada el 24 de febrero de 2019). Su lugar de aparición ese día en concreto es el siguiente:

En la primera página de Google aparece el Máster de la Universidad del País Vasco en los primeros seis puestos, seguido una vez por el Máster de la Universidad de Valencia y a continuación el Máster de la Universidad de Mondragón. El mejor posicionado a nivel SEO con mucha diferencia es el Máster de la Universidad del País Vasco.

En la segunda página de Google vuelve a aparecer el Máster de la Universidad del País Vasco cuatro veces en las primeras posiciones y en la quinta posición aparece una vez el máster de la UAO CEU, seguidamente vuelve a aparecer el Máster del País Vasco dos veces más. Todos son posicionamientos SEO que se logra sabiendo utilizar las palabras claves para aparecer en las búsquedas, ninguno de las apariciones son anuncios de pago.

- Por otro lado, si sólo tecleamos *máster en Comunicación de Entidades Solidarias* sin añadir la palabra *gestión*, aparece el Máster en ESS de la UAO CEU en las

cinco primeras posiciones y corroboramos que ninguna universidad oferta módulo completo en Comunicación Social.

Es de suma importancia la posición de las webs en Google para atraer la atención del internauta. El experto, Johannes Beus Sixtrix (Rutenstrauch, 2015)<sup>11</sup>, consultor de Google Search, hizo una ponencia en el SEO Day en Colonia, el evento más importante sobre estrategias SEO en Europa, donde advertía que el 59,95% de la primera aparición en Google recibe los primeros clics y este porcentaje va bajando según se baja de posición de aparición en la página. El 99.1% de todos los clics se dan en los enlaces que se sitúan de la posición 1 a la 10. A partir de ahí la posibilidad de que vean tu enlace es sólo del 0,9%.

- Si tecleamos *máster de Economía Social y Solidaria sin poner oficial* (búsqueda realizada el 24 de febrero de 2019).

Vuelve a aparecer en las tres primeras posiciones el Máster de la Universidad del País Vasco. Luego aparece el postgrado de la Universidad Autónoma de Barcelona, seguido por el Máster de la Universidad de Valencia, para seguir apareciendo en quinta posición y sexta posición el Máster de la Universidad del País Vasco.

En la segunda página aparece el Máster de Mondragón seguido por el de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y el máster de título propio de la Universidad de Barcelona. El máster de ESS de la UAO CEU no aparece.

Es importante dejar constancia aquí de que, en el estudio realizado por Melián, A., Campos, V. y Sanchis, J.R. (Melián, Campos y Sanchis, 2017) “La educación de postgrado en Economía Social en la universidad española ¿una asignatura pendiente?”, el Máster de ESS de la UAO CEU no sale reflejado, a pesar de ser el más antiguo del país lo cual es muestra clara de la falta de presencia en los medios de comunicación y en internet.

- Por otro lado, tal como aparece en las memorias anuales 2016-2017 del Instituto Gezki, impulsor del Máster del País Vasco, este Máster es difundido por medio de publicidad de pago en prensa escrita y electrónica. Concretamente en dos

---

<sup>11</sup> Anexo VI.

revistas del propio País Vasco y en el periódico digital mensual Alternativas Económicas. El 78% de los 18 alumnos matriculados en este curso académico provenían de universidades españolas y la mitad de la propia comunidad autónoma.

*Frase análisis externo: La ESS y la RSC están en alza, pero los nuevos estudios universitarios compiten con el Máster en Gestión y Comunicación en ESS de la UAO CEU y comunican mejor con sus grupos de interés.*

#### *1.2.7. Públicos objetivos del Máster oficial*

Nuestros públicos objetivos son:

- Internamente:

Publico 1 Estudiantes del grupo UAO CEU.

Publico 2 Coordinadores de otros departamentos de grado y de postgrado UAO CEU.

Publico 3 Órganos de difusión y comunicación de la UAO CEU.

- Externamente:

Publico 4 Ex alumnos del Máster de ESS UAO CEU.

Publico 5 Alumnos finalizan grado y licenciados en península y Latinoamérica.

Publico 6 Entidades sociales y solidarias, departamentos de RSC de entidades y la Administración Pública.

Publico 7 Prensa especializada.

Prensa generalista.

#### *1.3. Diagnóstico DAFO interno y externo*

Una vez realizado el análisis interno y externo, nos posibilita construir un DAFO.

##### *1.3.1. Análisis Interno*

###### *1.3.1.1. Debilidades*

- Falta un plan de comunicación del Máster de ESS de la UAO CEU.
- No existe un centro de documentación dedicado a la ESS en la Biblioteca de la UAO CEU.

- Los profesores son de gran prestigio, pero la mayoría no incluyen en su currículum que son profesores del Máster, esto le resta visualización y renombre.
- Falta de conocimiento suficiente de la Blackboard por el profesorado, resta comunicación con el alumnado.
- No se informa desde la dirección de la Cátedra de todos los eventos, actos, charlas y visitas al Departamento de Comunicación de la UAO CEU.
- El Departamento de Prensa no tiene listados de mails de prensa especializada para enviar comunicados y notas de prensa.
- El Departamento de Comunicación de la UAO CEU no distingue entre qué actos son de la Cátedra de ESS y de la Cátedra UNESCO lo cual le resta visibilidad.
- La community manager no publica en redes sociales acontecimientos que promueve la Cátedra. Hay falta de presencia en las redes sociales, Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn,
- Falta de posicionamiento en la web de la universidad de la Cátedra de ESS.
- Falta de posicionamiento SEO de la Cátedra y del Máster en Google.
- El contenido del folleto no es correcto y no está actualizado.
- Se realizan congresos y charlas en el último momento que impiden la buena comunicación con otros departamentos. Hay falta de coordinación con otros másteres y grados. No hay difusión a los estudiantes de grado de los actos de la Cátedra.
- Falta informar a los otros centros CEU sobre el Máster.
- Hay una clara bajada de alumnos peninsulares que se inscriben al Máster.
- No hay un listado de mails para enviar información a todo tipo de instituciones. No hay una base de datos.
- El Máster y la Cátedra no tienen presencia en las publicaciones especializadas.
- No hay presupuesto en publicidad.

### **1.3.1.2. Fortalezas**

- Calidad del profesorado y de los ponentes. La mayoría son doctores en su especialidad y son profesionales de prestigio. Hay profesores internacionales.
- La oficialidad del Máster proporciona ventajas a los alumnos. Posibilita que los matriculados reciban becas del Ministerio de Educación y puedan acceder al doctorado, trasmite seriedad.
- 100% empleabilidad de los graduados. Muchos de ellos ocupan altos cargos en entidades sociales.
- La directora de la Cátedra lo es de dos cátedras, Economía Social y UNESCO. Contar con dos cátedras, retroalimenta.

- Es la cátedra de economía social más antigua de España, fue fundada en el 2005.
- El Máster en ESS de la UAO CEU tiene 14 años de experiencia
- El Máster tiene carácter holístico, abarca todo. Incluye RSC y comunicación social.
- Es el único máster en Economía Social con un módulo entero dedicado a la Comunicación Social.
- El método de impartición es la Blackboard. El que el Máster sea semipresencial permite trabajar y estudiar a la vez. También permite que haya estudiantes a distancia y estén incluso en América Latina.
- La impartición del curso de Liderazgo da un valor añadido al Máster.
- Se ha experimentado, una alta subida de las inscripciones de estudiantes de Perú
- La dirección de la Cátedra tiene los correos de las instituciones para poder comunicarles los eventos.
- Se puede retroalimentar de los otros grados y másteres de la UAO CEU para realizar conjuntamente visitas y aumentar las asistencias a conferencias.
- Los temas sociales son interesantes para el Departamento de Prensa de la propia UAO CEU.
- Se pueden conseguir los contactos de prensa especializada y enviar eventos y notas de prensa a través del Departamento de Prensa de la UAO CEU.
- Existe la posibilidad de hacer otro tipo de cursos con los profesores para entidades sociales y solidarias, la Administración y la empresa tradicional.

### *1.3.2. Análisis Externo*

#### *1.3.2.1. Amenazas*

- La competencia comunica mejor.
- Han aparecido desde el curso académico 2016-2017, másteres oficiales nuevos con una estrategia comunicativa fuerte, sobre todo el de la Universidad del País Vasco que está muy bien posicionado a nivel SEO en Internet y que hace publicidad de pago.
- Existe un aumento de títulos de postgrados no oficiales gratuitos en Cataluña.
- Hay otros másteres oficiales que surgen de la colaboración de universidades con gobiernos autonómicos lo cual supone un gran apoyo financiero y su precio es más bajo.
- Ha surgido un postgrado de ESADE que es una Escuela de Negocios con gran prestigio donde no hace falta tanta dedicación y está enfocado a directivos de entidades solidarias.

- El hecho de que sea un máster oficial obliga a seguir reglas más estrictas en cuanto a trabajos, notas y temario.

### 1.3.2.2. Oportunidades

- Mayor interés de la sociedad en las empresas sociales y mayor tendencia a consumir productos de empresas responsables.
- Nuevos departamentos de RSC en las empresas, hay mayores oportunidades de empleo para personas preparadas.
- Mayor importancia de la comunicación social aumenta el peso de los intangibles.
- Se materializa un mayor apoyo de los gobiernos a las empresas socialmente responsables.
- Hay una creciente tendencia a realizar una mayor financiación por parte de los bancos a proyectos sociales.
- Hay mayor reconocimiento de la empresa a la importancia de los temas sociales y medioambientales y a los ODS de las Naciones Unidas.
- Profesionalización de los cargos directivos de las entidades sociales y solidarias.
- Existen medios especializados en economía social y RSC.
- Se imparte en Barcelona, una ciudad con muchos atractivos, y buenas oportunidades a nivel laboral.

DAFO	
<i>Interno</i>	<i>Externo</i>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca</li> <li>• Currículo profesores</li> <li>• Blackboard</li> <li>• Dpto. Comunicación</li> <li>• Falta presencia en prensa</li> <li>• Web UAO CEU, Cátedra</li> <li>• Folleto</li> <li>• SEO Y PPC</li> <li>• Otros Dptos. UAO CEU.</li> <li>• Centros CEU</li> <li>• Alumnos estatales</li> <li>• No PEC ni publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia comunica mejor</li> <li>• Másteres oficiales nuevos</li> <li>• ESADE</li> <li>• Oficialidad estricto</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesorado</li> <li>• Oficialidad máster</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Empleabilidad</li> <li>• Doble Cátedra</li> <li>• Comunicación Social</li> <li>• CCL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad</li> <li>• Dptos. RSC</li> <li>• ESS</li> <li>• Gobiernos</li> <li>• Bancos</li> <li>• Medios especializados</li> <li>• Barcelona</li> </ul>

## 2. Etapa estratégica

### 2.1. Diferenciación del Máster de ESS la UAO CEU con el resto de los másteres oficiales

Tabla 6: *Másteres oficiales ESS España*

<b>Másteres oficiales ESS España 2018</b>	UNIVERSIDAD DE VALENCIA COMUNIDAD VALENCIANA (Pública) Máster universitario en Economía Social (Cooperativas y	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA MURCIA (Pública) Máster universitario en Dirección de entidades de ES	UNIVERSIDAD PAIS VASCO Máster en ESS (Pública) Máster universitario en Economía Social y Solidaria	UNIVERSIDAD ABAT OLIBA BARCELONA (Privada) Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias	UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN PAÍS VASCO (Privada) Máster universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ÁVILA CASTILLA (Privada) Máster universitario en Dirección y Administración en Economía Social y Cooperativismo
<b>Año de constitución de la cátedra y colaboradores</b>	Cátedra EBC 2017 Generalitat Valenciana y Asociación Valenciana para el fomento de la Economía del Bien	2008 Universidad de Murcia y entidades del sector de la región	No es cátedra es Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social GEZKI	2005 No está apoyado por ninguna institución	No es cátedra Coop. Mondragón	2013 UCAV y Fundación LARES
<b>Modalidad del Máster</b>	Presencial	On line	Semi-Presencial	Semi-Presencial	Online No se hace este año	Semi-Presencial
<b>Año de implantación del Máster</b>	2005	2018	2013	2004 postgrado - 2013 (oficial)	2016	2017
<b>Precio del Máster</b>	2.356 €	2.288 €	1.800 €	3.975 €	6.800 €	5.564 €
<b>Difieren del Máster oficial de la UAO CEU</b>	Centrado gestión ESS. No hay Comunicación ni RSC	No hay Comunicación si RSC	No hay Comunicación Social. RSC es optativa	Gestión, Comunicación y RSC y CCL	Sólo cooperativas	Enfocado en Cooperativismo no hay Comunicación
<b>Número alumno última edición</b>	40	No disponible	18	30	0	10

Fuente. Elaboración propia a través de las webs de las Universidades, correos electrónicos con los responsables del máster y la web Dyntra (Dyntra, 2019).



El Máster en Gestión y Comunicación de ESS de la UAO CEU se imparte bajo una cátedra. El máster oficial que es su claro competidor en cuanto a gestión de ESS es el Máster en Gestión de Economía Social del País Vasco, que es impartido desde un instituto universitario que fue creado por un acuerdo de colaboración entre la Universidad de Derecho del País Vasco y el Departamento de Trabajo, Salud y Seguridad Social del Gobierno Vasco. La primera edición de este Máster se hizo el curso 2013-2014. Su precio es un 49'81% más económico que el de la UAO CEU.

## *2.2. Posicionamiento del Máster de ESS de la UAO CEU*

El Máster en Gestión y Comunicación de ESS de la UAO CEU se distingue de la competencia directa en ser el máster impartido por la cátedra más antigua de España. La dirección de la Cátedra es la única que asume dos direcciones de cátedras, la Cátedra Unesco y la Cátedra de ESS, lo cual les permite retroalimentarse. Asimismo, es el único máster oficial y no oficial que tiene un módulo entero centrado en la comunicación para entidades sociales y solidarias. De los másteres oficiales es el único que se imparte en Barcelona para aquellos estudiantes que quieran asistir presencialmente a las clases.

El Máster ha incluido, hasta este curso académico, la impartición de un curso de Liderazgo del prestigioso CCL, uno de los centros más prestigiosos del mundo y que está situado en el ranking de los diez mejores del mundo según el periódico The Times (CCL, 2019). Este curso muy valorado a nivel académico busca ayudar a sacar el potencial de liderazgo de los estudiantes, para que lo puedan aplicar en su vida profesional. Se está replanteando no impartirlo por la complejidad que lo sigan los alumnos que están en Perú y el alto coste por alumno (Roa, I; Director Área de Máster y Postgrado UAO CEU, Comunicación Personal, 15/04/2019).

## *2.3. Objetivo general y específicos*

*Objetivo general del PEC:* Dar visibilidad al Máster de ESS de la UAO para poder ser un referente en economía social en formación e investigación (Parra, C; directora de la Cátedra de ESS UAO CEU, Comunicación Personal, 29/05/2019).

*Objetivos específicos, siguiendo regla SMART:*

- Conseguir que *asistan a los actos organizados* por el Máster, un mínimo de 40 *entidades relacionadas con la ESS* por acto, a partir del curso académico 2020-2021.

- *Dar visibilidad al Máster de ESS de la UAO CEU para conseguir un aumento en el número de matrículas hasta cubrir el 75% de las cincuenta plazas ofertadas el curso 2020-2021.*

#### *2.4. Públicos objetivos*

*Por un lado, licenciados universitarios que quieran realizar un máster en castellano; Estudiantes españoles y extranjeros de habla hispana, latinoamericanos.*

*Otro público objetivo serán entidades sociales y solidarias, empresas con departamentos de RSC y la Administración Pública.*

*Y no podemos descuidar a los medios de comunicación especializados y tradicionales sensibles a asuntos sociales.*

### **3. Fase ejecutiva**

Esta es la etapa donde se marcan las acciones específicas que se deben realizar para conseguir los objetivos.

#### *3.1. Política de producto del Máster*

- *Acción específica 1. Potenciación del módulo de Comunicación Social.*

Tras un análisis detallado de la oferta en el mercado sobre estudios en gestión y comunicación de ESS, se ha evidenciado un vacío en el mercado en cuanto a oferta específica de estudios en comunicación social y un alza en la importancia de los intangibles en las empresas, que son gestionados por los departamentos de Comunicación. Debemos potenciar este módulo organizando más conferencias y seminarios especializados y plantearse para el curso 2021-2022 un postgrado en Comunicación Social. Contamos para ello con los profesores de Comunicación y Publicidad de la UAO CEU que imparten este módulo como son los doctores Barrabino, Freire, Perelló y López.

#### *3.2. Política de precio del Máster*

- *Acción específica 2. Mantener el curso de CCL a los alumnos semipresenciales.*

El precio actual del Máster de ESS de la UAO CEU es un 49,81% más caro que el máster de su competencia directa que es el de la Universidad del País Vasco. Para que los futuros alumnos vean el elemento de valor hay que recalcar el seguimiento del Programa de Liderazgo CCL y el precio que tiene este programa si se hiciera fuera del Máster, ya que no está especificado en ningún sitio y no es valorado por los estudiantes. Se está en estos momentos a la espera de que se decida si se va a impartir o no el año próximo. Creemos que es un elemento de valor importante que no se ha destacado.

Desde la coordinación del Máster de ESS se debe hablar con el Departamento de Másteres para realizar las gestiones de permanencia de la oferta del curso de CCL y que los alumnos que acudan de manera semipresencial puedan beneficiarse de este curso como están haciendo los de otros másteres de la UAO CEU. Se debe realizar esta acción de Inmediato.

- *Acción específica 3. Solicitar subvenciones a la matrícula del Máster.*

Tras el análisis de los precios y las maneras de financiación de los otros másteres oficiales y cursos de postgrado, constatamos la financiación del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social con el soporte de la Generalitat y de Aracorp de los postgrados impartidos en Cataluña, tanto por la Universidad Pompeu Fabra como por la Universidad Autónoma de Barcelona. Esta opción de financiación debe ser estudiada por el departamento de la universidad pertinente, dado que uno está financiado el 100% y el otro el 80%, es importantísimo acudir a esta vía ya que el Máster oficial del País Vasco es financiado por el Gobierno Vasco. Desde la coordinación del Máster se debe hablar con el Departamento de Másteres o el adecuado para que realice esta gestión de manera inmediata.

### *3.3. Política de distribución del Máster*

- *Acción específica 4: Realizar convenios con profesores de universidades latinoamericanas.*

La dirección del Máster tiene acuerdos de colaboración en Perú para la captación de alumnos en ese país. Esta colaboración ha dado magníficos resultados (Miranda. A; Coordinador Máster y Postgrado, Comunicación Personal 1/3/2019).

A partir de esta experiencia, se deben fomentar acuerdos con profesores de Economía Social de otros países latinoamericanos para lograr aumentar el número de matrículas y así promover la economía social y solidaria entre otros países del continente americano. La Cátedra debe aprovechar las redes en Chile, Méjico y Costa Rica para contactar con profesores, realizar acuerdos y aumentar el número de alumnos en el Máster. Se debe realizar esta acción durante todo el curso académico 2019-2020 en miras de las nuevas matriculaciones 2021-2022.

- *Acción específica 5: Posicionamiento de la Cátedra en la web de la UAO CEU.*

El Máster se distribuye de manera directa a los futuros estudiantes a través de la pagina web de la propia Universidad UAO CEU. Es muy difícil llegar al apartado de la Cátedra por el diseño incorrecto de la web. Agilizar el proceso de búsqueda y aportar la información de las líneas de investigación de la Cátedra y su trayectoria es fundamental ya que la Cátedra es la marca del Máster y este es su producto. Se debe contactar con el Departamento de Marketing para que solvente este error de inmediato.

#### *3.4. Política de promoción del Máster: Difusión y comunicación*

- *Acción específica 6: Solicitar a los profesores del Máster que añadan en su currículum la condición de profesores del Máster de ESS de la UAO.*

La directora del Máster debe comunicarse con ellos para que realicen esta acción ya que da difusión al máster. Que estos profesionales con larga trayectoria y alto reconocimiento incorporen a su currículum en LinkedIn la condición de profesores del Máster le da una difusión impagable. Se debe realizar esta acción de inmediato.

- *Acción específica 7: Cambiar el contenido del folleto antes de la próxima impresión.*

La manera en la que se presenta el Máster en la web de la universidad es a través de un folleto en formato PDF y que también se entrega en formato papel en ferias y en la propia universidad. La primera acción es rehacer el folleto y quitar la información obsoleta y resaltar y añadir la información relevante que no está.

El folleto cita el número de la edición del Máster en lugar del año de la primera edición de este, esto obliga a reimprimirlo cada año, lo cual incrementa gastos en esta partida y

hace usar presupuesto en publicidad que se podría redirigir a otras formas más efectivas, como banners en las revistas del sector, webs de promoción del Máster como E-Magister e incluso anuncios de pago en Google o contratar una empresa especializada en posicionamiento SEO. Por tanto, se debe quitar el número de la edición del Máster y poner sólo el año de la creación, 2005.

Uno de los valores de la Cátedra es la sostenibilidad lo que implica ahorro de recursos medioambientales, el papel con el que se imprima el folleto debe ser reciclado para ser coherente con sus valores. Es indiscutible la creciente importancia para la empresa tradicional de su contribución a la consecución de los ODS. Esto está reflejado en los planes de sostenibilidad de las grandes empresas y va aumentando entre las medianas y pequeñas. Por tanto, la importancia dedicada al estudio de los ODS en el Máster debe recibir mención especial en el folleto.

Asimismo, el folleto no recalca la importancia de que el Máster es oficial. La condición única de la oficialidad del Máster posibilita que sean sus graduados, los únicos acreditados para realizar un doctorado en cualquier universidad perteneciente a la Declaración de Bolonia. El profesorado que sale en el folleto no es el actual. Los currículos no incluyen los doctorados de los profesores, de estar incorporados le daría notoriedad. Debemos poner en negrita la condición de oficialidad del Máster y actualizar el currículo de los profesores<sup>12</sup>.

Por otro lado, tampoco menciona que fue la primera cátedra de ESS de España, que la doctora Parra, la coordinadora del Máster también lo es de la Cátedra UNESCO por la Paz, la Solidaridad y el Diálogo Intercultural. Esta doble condición también es única lo cual le da prestigio, se deben añadir en el folleto los logos de las dos cátedras. La relevancia de que el máster es impartido y respaldado por una cátedra se debe potenciar.

La Cátedra posee un currículo difícil de alcanzar por otras cátedras de ESS, potenciar este alcance atraería a futuros alumnos, dándoles confianza en la realización de sus estudios bajo una Cátedra con gran experiencia, múltiples proyectos llevados a cabo con éxito, conexiones consolidadas con entidades solidarias, empresas y con gran variedad de publicaciones, tanto en formato libro, como en artículos en revistas internacionales. Por otra parte, faltan muchos logos de entidades colaboradoras, estos logos se deben

---

<sup>12</sup> Anexo I

incluir. Las visitas que se realizan anualmente a entidades del sector tampoco son mencionadas, también deberían aparecer en el folleto.

El tema del coste de la vida en Barcelona limita la matriculación de estudiantes de Sudamérica por lo que se les debe facilitar alternativas a alojamientos más acorde con su nivel de renta. Por lo que sería recomendable añadir en el folleto diversas opciones de alojamiento económico como los que ofrece el ayuntamiento de Barcelona para estudiantes universitarios en el siguiente enlace:

<http://ajuntament.barcelona.cat/joves/es/content/ alojamiento-para-estudiantes-0>

Mencionar los rankings alcanzados por la ciudad, en informes de prestigio, en cuanto a calidad de vida, preferencia por los estudiantes y posibilidad de conseguir empleo donde supera con creces a otras ciudades donde se imparten másteres oficiales en gestión de ESS sería recomendable. Ya que proporcionaría datos fiables y contrastables.

Esta acción de cambiar el contenido del folleto ya se ha realizado en parte, (Parra, C; directora del Máster, Comunicación Personal, 27/02/2019) pero observamos tras el repaso del nuevo folleto que algunos de los cambios importantes siguen sin materializarse, como sería publicar el perfil de profesionales trabajando en departamentos importantes de entidades sociales, mencionar los ODS como área fundamental de estudio y desarrollar la localización en Barcelona.

- *Acción específica 8: Difusión en los otros centros CEU.*

El total de alumnos del grupo CEU son más de 30.000. Es totalmente recomendable y necesario difundir el Máster entre los potenciales alumnos de los centros CEU. Presentar el Máster durante el curso académico a través de charlas sobre temas sociales a los estudiantes de los centros es fundamental para atraer nuevos alumnos.

- *Acción específica 9: Posicionamiento SEO.*

El Máster de ESS necesita una buena posición SEO en gestión de ESS y en máster de ESS ya que en cuanto a comunicación social sí está posicionado. La web debe tener un mantenimiento y una actualización rigurosa y debe ser algo prioritario para el Departamento de Marketing ya que las nuevas generaciones buscan información prioritariamente en Internet.

La solución para aparecer bien posicionado en cualquier entorno web es cumplir las directrices SEO que garantizan un buen posicionamiento en los buscadores de Google. Esto es básico, de obligado cumplimiento y no está siendo tenido en cuenta en la web de la UAO CEU. Además, existen soluciones de pago como Google Adwords que permiten aparecer en forma de anuncios y que se debe seriamente considerar utilizar. Esta acción la debe realizar el Departamento de Marketing, se debe hablar con ellos de manera inmediata.

- *Acción específica 10: Mejorar el contacto con el Departamento de Comunicación de la UAO CEU.*

Se debe reforzar el contacto con el Gabinete de Prensa y proporcionarle más noticias y eventos del Máster y de la Cátedra de ESS de la UAO CEU. Asimismo, diferenciar bien las cátedras UNESCO y ESS para su correcta publicación.

Internet es una herramienta de comunicación bidireccional 2.0 nos permite hablar a tiempo real en Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn entre otros. Por tanto, la coordinación del Máster debe estar en continuo contacto con la figura del community manager para que aparezcan las noticias y la publicación de la oferta del Máster de ESS en las redes sociales. Esto se debe realizar durante todo el curso académico.

- *Acción específica 11: Crear grupos de Outlook.*

A través del correo electrónico, se deben enviar las noticias, eventos, charlas, a todas las instituciones y a medios de comunicación que sean sensibles a los temas sociales e incluso que deseen que sus empleados reciban formación. Utilizando la marca Cátedra ESS dado su larga trayectoria y prestigio. Se debe contactar a través del Departamento de Prácticas con becarios de grado medio o superior de Secretariado o incluso de Gestión Administrativa<sup>13</sup>, para que introduzcan en el ordenador los correos o incluso que pueda ser el encargado de aula del Máster el que pueda ejercer esta tarea, dentro de sus condiciones de becario. Fecha prevista Julio 2019.

---

<sup>13</sup> Actualmente existe la alternativa de realizar grados medios y superiores de Secretariado y de Gestión Administrativa tras cursar la Educación Secundaria Obligatoria. Obligatoriamente se exige a los alumnos la realización de practicas no remuneradas en diferentes tipos de entidades.

- *Acción específica 12: Formar a los profesores externos de la UAO CEU en el conocimiento de la Blackboard*

Esta acción, que no requerirá mucho tiempo ya que los fundamentos básicos son rápidos de aprender, mejorará notablemente la comunicación entre los alumnos y los profesores. Fortaleciendo la confianza de los alumnos en el Máster y en el profesorado dado que sus consultas recibirán respuestas sintiéndose respaldados por el profesorado, básico en cualquier programa de aprendizaje.



## 4. Plan de Acción e indicadores de medición

### 4.1. Plan de acción

Tabla 4. Plan de acción del Plan de Comunicación Estratégico del Máster de ESS UAO

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO DEL MÁSTER DE ESS UAO											
	OBJETIVO PRINCIPAL	objetivos específicos	acciones	materiales comunicación	donde	canales	responsables	calendario	presupuesto	observaciones	mecanismos de control e indicadores de medición
<b>COMUNICACIÓN MÁSTER</b>											
<b>Comunicación on-line</b>	Visibilidad del máster ESS UAO CEU	Alcanzar 75% de oferta de plazas. Conseguir 40 asistentes/acto									
<b>WEB UAOCEU</b>	Visibilidad máster ESS	Alcanzar 75% de oferta de plazas. Conseguir 40 asistentes/acto	Contacto constante con Departamento de Prensa para tener presencia en la web. Renovar contenidos. Rediseñar web para encontrar a la Cátedra.	Noticias, fotos de los actos, congresos, conferencias y visitas realizadas al Departamento de Prensa	<a href="https://www.uaoceu.es/">https://www.uaoceu.es/</a>	on-line	Dra. Carmen Parra, Departamento de Prensa y Dpto. de Marketing	Durante todo el año académico.	realizado por personal administrativo de la UAO CEU. Dentro del sueldo correspondiente	Requiere constancia y coordinación	Aumenta la publicación dentro de la web de la UAOCEU de las actividades realizadas por la Cátedra y el máster. La Cátedra se encuentra fácilmente en la web.

	OBJETIVO PRINCIPAL	objetivos específicos	acciones	materiales comunicación	donde	canales	responsables	calendario	presupuesto	observaciones	mecanismos de control e
<b>COMUNICACIÓN MÁSTER</b>											
<b>INTERNET GOOGLE</b>	Visibilidad máster ESS	Alcanzar 75% oferta de plazas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Posicionamiento SEO. Gestión de Entidades Sociales y Solidarias y máster en Economía Social. Contemplar la contratación de anuncios de pago a través de Google Akwords	Key Words y PPC	Google	on-line	Andreu Miranda Departamento de Másteres, Dpto. Marketing y Departamento de Calidad	Inmediato	realizado por personal administrativo de la UAO CEU. Dentro del sueldo correspondiente	Se debe estudiar el éxito en posicionamiento del máster de la Universidad del País Vasco.	Medición del tráfico a través de Google Analytics y comprobación del nuevo posicionamiento SEO del máster. Incrementa el tráfico en la web de la UAO CEU. Tasa de conversión: Cuantas personas contactan para realizar el máster. Tasa de rebote: Nº de visitantes llegan a la web y no abandonan
<b>Redes Sociales</b>	Visibilidad máster ESS	Alcanzar 75% oferta de plazas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Aparecer en las RRSS. Nutrir de noticias a la Community Manager para su publicación: incrementar el número de publicaciones de los actos realizados por la cátedra de ESS	Noticias y fotos de los actos y visitas realizadas. La community manager adaptará los contenidos a cada red social	Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube	on-line	Dtra. Carmen Parra, community manager	Durante todo el año académico	realizado por personal administrativo de la UAO CEU. Dentro del sueldo correspondiente	A desarrollar por la community manager	Medición del número de interacciones en cada red social a través de sus propias herramientas de medición. Seguimiento de las notas publicadas.

	OBJETIVO PRINCIPAL	objetivos específicos	acciones	materiales comunicación	donde	canales	responsables	calendario	presupuesto	observaciones	mecanismos de control e
<b>COMUNICACIÓN MÁSTER</b>											
<b>Mailing y base de datos</b>	Visibilidad máster ESS	75% plazas ofertadas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Enviar toda la información de eventos y actividades a las instituciones	Construcción de base de datos (excel) para outlook	Mail	On-line	Becario o persona en prácticas de grado medio de Secretariado o Gestión Administrativa	Julio 2019	Becarios	Contactar con Departamento de Prácticas	Aumenta los mailings enviados de las actividades realizadas por la Cátedra y el Máster. Tasa de rebote: nº mails no han llegado porque no existe o ha cambiado el destinatario de correo. Incrementa el número de participantes en los eventos organizados
<b>Comunicación on-line y off-line</b>											
<b>Profesorado máster</b>	Visibilidad máster ESS	75% plazas ofertadas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Solicitar incluir la condición de profesores del máster dentro del currículo de los profesores. Conocimiento Blackboard profesorado externo CEU	comunicados	LinkedIn	on- line y off-line	Dtra. Carmen Parra	Inmediato	realizado por Dtra. Parra	Potenciará la notoriedad del máster	Consultar en LinkedIn se ha realizado
<b>Otros Centros CEU</b>	Visibilidad máster ESS	75% plazas ofertadas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Conferencias y envío de información sobre el máster y temas sociales en centros CEU	folletos y conferencias	Centros CEU España	on- line y off-line	Dtra. Carmen Parra	Durante el curso académico 2019-2020	Dtra parra	Hay 30.000 estudiantes en el grupo CEU	Estudiantes matriculados en el máster del grupo CEU

	OBJETIVO PRINCIPAL	objetivos específicos	acciones	materiales comunicación	donde	canales	responsables	calendario	presupuesto	observaciones	mecanismos de control e indicadores de medición
<b>COMUNICACIÓN MÁSTER</b>											
Comunicación on-line y off-line											
<b>Folleto máster</b>	Visibilidad máster ESS UAO. Diferenciación resto de la oferta académica	75% oferta plazas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Cambiar el contenido del folleto. Actualizar perfil profesorado. Facilitar explicación máster. Hacerlo destacar frente a la competencia. Reforzar el posicionamiento	Folleto impreso y en PDF	Web UAO CEU y Campus Bellesguard	on-line y off-line	Carmen Parra y Andreu Miranda	Septiembre 2019. Se acaba de imprimir el nuevo.	No disponible, anual.	Se ahorrará reimprimirlo cada año si consta el año de la creación del máster en lugar de la edición. La mayoría de los cambios en el folleto se han efectuado	Comprobar están realizados los cambios y se incorporan al próximo folleto.
<b>Mantenimiento curso liderazgo CCL</b>	Máster ESS, elemento de valor	75% oferta plazas.	Mantener el curso de Liderazgo para los estudiantes del máster. Convencer al Departamento de Máster de elemento	Folleto y web	Web UAO CEU y campus Bellesguard	on-line y off-line	Carmen Parra y Andreu Miranda	Inmediato	aprox 900€/alumno		El curso de CCL se sigue ofreciendo a los alumnos que se desplacen a Barcelona
<b>Comunicación Social UAO CEU</b>	Visibilidad máster ESS	75% oferta plazas. Conseguir 40 asistentes/acto.	Creación de un postgrado aprovechando el módulo de Comunicación Social. Contacto con profesores de Comunicación UAO	folleto	web, redes sociales, campus	on-line y off line	Coordinadora de Máster ESS y profesores doctores en Comunicación Máster ESS	Curso 2021-2022	300-250h x 120€/h profesor= aprox. 36.000 €. Gastos difusión y comunicación 50.000 € aprox.		Creación de Postgrado. Matriculación de alumnos al postgrado.

	OBJETIVO PRINCIPAL	objetivos específicos	acciones	materiales comunicación	donde	canales	responsables	calendario	presupuesto	observaciones	mecanismos de control e
<b>COMUNICACIÓN MÁSTER</b>											
<b>Medios de Comunicación Externos</b>											
<b>Prensa Especializada y Generalista</b>	Visibilidad máster ESS	75% oferta. Conseguir 40 asistentes/acto.	Aparecer en prensa. Departamento de Prensa UAO enviará las noticias	Listado de correos prensa especializada	Prensa	on-line	Gabinete prensa UAO	Información ya disponible	realizado por personal administrativo de la UAO CEU. Dentro del sueldo correspondiente		Aparecen noticias sobre la Cátedra de ESS y el Máster.
<b>Otras Instituciones</b>											
<b>Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social</b>	Visibilidad máster ESS	75% oferta.	Contacto con Ministerio para obtener financiación en la matrícula	Correos con Ministerio, contacto telefónico, rellenar solicitudes	UAO	on-line y off line	Departamento de Másteres y doctora Carmen Parra	Inmediato	realizado por personal administrativo de la UAO CEU. Dentro del sueldo correspondiente	En Cataluña hay dos no oficiales con financiación del 100% y del 80% de la matrícula	Se consigue financiar parte de la matrícula de nuevos alumnos
<b>Universidades de Sudamérica</b>	Visibilidad máster ESS	75% oferta.	Realizar acuerdos con profesores de universidades sudamericanas	Mails, llamadas de teléfono, reuniones, y entrega de información del Máster	congresos	on-line y off line	Departamento de másteres y doctora Carmen Parra	Anual. Final 2020	Condiciones de Carlos Castagnola no accesibles.	Se debe aprovechar los contactos y los congresos a los que acude la Cátedra	Se eleva la matrícula de alumnos de Latinoamérica.

## 5. Conclusiones

El Máster en Gestión y Comunicación de ESS de la UAO CEU necesita unos ajustes estructurales internos para rozar la excelencia. Destacamos los cambios pendientes por realizar en el folleto informativo, la aparición del carácter de profesor del Máster en los currículos de los profesionales que ejercen como tal y un mayor control de la herramienta Blackboard por los profesores que son externos de la UAO CEU.

Por otro lado, es el único máster que presenta un módulo completo en Comunicación Social lo cual le diferencia del resto de másteres oficiales en ESS del Estado español. Es adecuado potenciar este módulo e incluso contemplar convertir este módulo en un postgrado dada la no existencia de una especialización como tal en las universidades españolas y el crecimiento en alza de las ESS, de los departamentos de RSC y de la importancia de los intangibles.

Otra base de su diferenciación y clave en su posicionamiento es la impartición del curso de Liderazgo del CCL, el cual ofrece un valor añadido al Máster, ya que por precio no puede competir con los otros másteres oficiales de las universidades públicas que tienen apoyos económicos de los gobiernos autonómicos. Igualmente sería adecuado tramitar la financiación de las matrículas a través del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, la Generalitat y Aracop cómo hacen otros postgrados en ESS de Cataluña, que se benefician de matrículas a coste cero o prácticamente sin coste.

Existe una acusada falta de conocimiento de la existencia del Máster dentro de la propia institución y entre prensa y potenciales alumnos, debido principalmente a una absoluta falta de posicionamiento SEO en Internet y a una nula presencia en las redes sociales. Esto ha podido llevar a una baja matriculación de alumnos nacionales lo cual puede desembocar en su desaparición, ya que actualmente se nutre sobre todo de alumnos de otros países que se han matriculados gracias a alianzas. Dado los excelentes resultados de estas colaboraciones, se deben buscar nuevos contactos, o activar los ya existentes en Latinoamérica para atraer alumnos.

A través de un buen posicionamiento SEO, que no requerirá de inversión económica, pero sí de conocimientos del comportamiento de Google, podrá alcanzar visibilidad y destacar entre los otros másteres oficiales que se imparten en España y así conseguir matriculaciones para las consecutivas ediciones. Sería conveniente contratar, de existir

presupuesto, anuncios de pago a través de Google Adwords. Esta labor debe ser desarrollada por el Departamento de Marketing de la propia Universidad.

Asimismo, la coordinación del Máster deberá estar en contacto permanente con el jefe de prensa y con la community manager para informar de las actividades que se llevan a cabo y conseguir visibilidad dentro de la propia web de la universidad y de las redes sociales. Una buena base de datos de todas las instituciones con las que colabora, y ha colaborado desde su fundación, será fundamental para informar de los eventos, congresos y seminarios impartidos por la Cátedra que podrán impulsar la captación de alumnos incrementando su visibilidad. Se debe utilizar la marca Cátedra ESS en todas las comunicaciones dada su larga trayectoria y alto prestigio. También es necesario dotar al Departamento de Prensa de un listado de correos de la prensa especializada en ESS y RSC para que envíe notas de prensa relacionadas con el Máster y sus actividades.

Por otro lado, se debería acercar la existencia del Máster a los potenciales alumnos de todos los centros CEU de España, realizando conferencias y presentaciones del Máster en las universidades de Madrid y Valencia y en el propio de Barcelona. Destacando las oportunidades de empleabilidad tras la realización del Máster y la alta demanda de profesionales cualificados solicitados por las entidades sociales y por los departamentos de sostenibilidad y de RSC de las empresas tradicionales.

Tras la ejecución de las de acciones concretas detalladas en el plan de comunicación se conseguirá darle al Máster la visibilidad necesaria para continuar con su labor fundamental que no es otra que formar a profesionales en el campo de las ESS. Entidades fundamentales y necesarias para resolver problemáticas sociales que la Administración Pública y los sucesivos gobiernos por sí solos no pueden resolver.

## 6. Bibliografía

Aljure Saab, A. (2015) *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. España: Editorial UOC

Vicuña Ancin, J.M. (2003) *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC MARKET.

## 7. Webgrafía

Alcalà, G. (8/10/2017) La Economía de la Reputación y los Intangibles en la Era Digital. *El Blog de Gemma Alcalá. Periodismo y Marketing Digital*. Recuperado el 07/05/2019 desde <https://gemmaalcala.com/economia-de-reputacion-y-gestion-intangibles/>

Bcorp. (2017). *Memoria Anual Bcorp Spain 2017.*, Recuperado 02/02/2019, desde: <https://drive.google.com/file/d/1I0QXWk6oWV7wqMVufJtmPoghW16ZJFnI/view>

Center for Corporate Leadership. (2019). *Financial Times Executive Education Survey Ranks CCL in Top 10 Globally*. Recuperado 12/03/2019, desde <https://www.ccl.org/articles/press-releases/financial-times-executive-education-survey-ranks-ccl-top-10-globally/>

CEPES. (2019). *La Economía Social en la formación universitaria de postgrado Curso Académico 2018-2019*. Recuperado 15/01/2019, desde <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.cepes.es/files/publicaciones/111.pdf>

CEPES. (2019). *CEPES en cifras*. Recuperado 03/02/2019, desde <https://www.cepes.es/cifras>

Corresponsables. (2019). *Informe Integrado de Sostenibilidad. 2017-2018*. Recuperado 13/03/2019, desde <http://bitly.com/Corresponsables2018>

CONE Communications (2015). *Cone Communications Millennial CSR Study*. Recuperado 12/02/2019, desde <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-millennial-csr-study>

Corporate For Excellence. (2019). *Approaching the future 2018, Tendencias en Reputación y Gestión de intangibles*. Recuperado 05/01/2019, desde [https://canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018\\_.pdf](https://canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdf)

Change.Org. (22 de junio de 2015). *Change.org: Reasons for Signing*. [archivo de video].YouTube. Recuperado 15/03/2019, desde <https://youtu.be/UcT1rgZDko4>



- Díaz-Bustamante, M. (2012). *Actitudes y percepciones sobre las fragancias de lujo en España: investigación en la comunidad de Madrid (Doctoral dissertation, Tesis inédita de doctorado 2012)*, 358. Universidad Complutense de Madrid, Recuperado 12/03/2019, desde <https://eprints.ucm.es/20875/1/T34403.pdf>
- Doran, G.T. (1981). There´s a S.M.A.R.T way to write management´s goals and objectives. *Management Review*, pp. 35-36. Recuperado 5/04/2019, desde <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review>.
- ESADE. (2019). *Dirección y Gestión de ONG*. Recuperado 01/02/2019, desde <https://www.esade.edu/executive-education/es/programa/direccion-y-gestion-de-organizaciones-no-gubernamentales-dgong#link-2>
- El número de estudiantes de máster creció un 11,2% el curso pasado hasta superar los 190.000 en la universidad española. (11/06/2018) *Europa Press*. (Recuperado 02/01/2019, desde <https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-numero-estudiantes-master-crecio-112-curso-pasado-superar-190000-universidad-espanola-20180611180218.html>)
- Fernández Muñoz, C; Martínez Herrero, E. y García Guardia, M.L. (2017). Principios básicos de posicionamiento comunicativo. Análisis del caso de Tuenti (2012-2015). *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), pp. 49-69. Recuperado 3/3/2019 desde <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/1000/646>
- Fondevila, J.F; Carreras, M. y Del Olmo, J.L. (2012). Impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la elección de universidad: el caso de Internet y las redes sociales. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (39), p. 6. Recuperado 3/3/2019 desde <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/378/115>
- Foretica. (2019) *Informe Forética 2018*. Recuperado 04/02/2019, desde [https://www.foretica.org/informe\\_foretica\\_2018.pdf](https://www.foretica.org/informe_foretica_2018.pdf)
- Goikolea, M. (17/06/2014). *Deja de Competir y diferénciate: La búsqueda del océano azul*. Recuperado 6/03/2019, desde <https://www.iebschool.com/blog/estrategia-teoria-océano-azul-rojo-creacion-empresas/>
- Koetler.P y Armstrong. G (1985) *Fundamentos de Marketing*. (6) Mexico. Pearson Educacion. Recuperado el 02/02/2019 desde [https://books.google.es/books?id=sL\\_JXV\\_z8XC4C&pg=PA63&lpq=PA63&dq](https://books.google.es/books?id=sL_JXV_z8XC4C&pg=PA63&lpq=PA63&dq)
- La Fundación La Caixa destinará 2.000 millones a obra social (5/04/2016). *Libre Mercado*. Recuperado el 20/02/2019, desde <https://www.libremercado.com/2016-04-05/fundacion-la-caixa-destinara-mas-de-2000-millones-a-obra-social-1276571279/>

- López, M. (30/10/2018). El futuro pertenece a las marcas y productos con ética. *Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Recuperado 07/03/2019, desde <https://www.expoknews.com/el-futuro-pertenece-a-las-marcas-y-productos-con-etica/>
- Lorenzo. (24/04/2017). Google eleva su posición de dominio en buscadores, navegadores y móviles. *eleconomista*. Recuperado el 23/02/2019, desde <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8311727/04/17/Google-eleva-su-posicion-de-dominio-en-buscadores-navegadores-y-moviles.html>
- Lozano, J (15/3/2015) *Diferenciarse o morir*. [mensaje en un blog]. Recuperado desde <http://javierlozano.net/diferenciarse-o-morir/>
- Melián, A; Campos, V. y Sanchis, J.R. (2017). La educación de postgrado en Economía Social en la universidad española ¿una asignatura pendiente? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, pp. 33-54. Recuperado 4/01/2019, desde [http://ciriecrevistaeconomia.es/index.php?id\\_pagina=7&id\\_revista=99&ci=esp](http://ciriecrevistaeconomia.es/index.php?id_pagina=7&id_revista=99&ci=esp)
- Las 6 diferencias entre un máster oficial y un título propio. (19/09/2017). *Noticias Universia*. Recuperado 06/04/2017, desde <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2014/11/12/1114889/6-diferencias-master-oficial-titulo-propio.html>
- Observarse. (2019). *Que es observarse*. Recuperado 01/04/2019, desde <http://www.observarse.com/2016/08/15/que-es-observarse/>
- Oxfam Internacional. (22/01/2018). *El 1% de la población mundial acaparó EL 82% de la riqueza generada el año pasado, mientras que la mitad más pobre no se benefició en absoluto*. Recuperado 16/03/2019 desde <https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018-01-22/el-1-mas-rico-de-la-poblacion-mundial-acaparo-el-82-de-la>
- Preciado-Hoyos, A; Guzmán-Ramírez, H. (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo*. Palabra Clave 15 (1), pp 128-159. Recuperado 02/03/2018, desde <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>
- Pulsoci (2013) *Leimos "La Comunicación Interna en la Práctica" de Manuel Tessi*. Recuperado 03/04/2019, desde <http://www.pulso-ci.bwcomunicacion.com/leimos-comunicacion-interna-en-la-practica-de-manuel-tessi/>
- Rise Global. (2019). *SustMeme CSR& Business*. Recuperado 4/01/2019, desde <https://www.rise.global/csr-business>

Rutenstrauch, R. (26/10/2015). El primer resultado de Google se lleva el 50% de los clics. *apasionados del marketing*. Recuperado 21/02/2019 desde <https://www.apasionadosdelmarketing.es/primer-resultado-google-59-por-cien-de-los-clicks/>

Salvador, R (5/8/2018). Barcelona es la cuarta ciudad del mundo preferida para trabajar. *La Vanguardia*. Recuperado desde <https://www.lavanguardia.com/economia/20180805/451224426883/barcelona-destino-trabajo-ranking.html>

Santander. (2019). *Memoria anual 2016*. Recuperado 25/12/2018, desde <https://www.santanderannualreport.com/2016/es/informe-de-sostenibilidad/inversion-en-la-comunidad.html>

Silos, J. (2018). *Informe foretica sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad*. Recuperado 15/12/2019 desde [https://www.foretica.org/informe\\_foretica\\_2018.pdf](https://www.foretica.org/informe_foretica_2018.pdf)

Suarez, L. (24/10/2018) La banca ética saca pecho en plena crisis de imagen de los bancos tradicionales. *El Boletín*. Recuperado 24/10/2018, desde <https://www.elboletin.com/noticia/168617/economia/la-banca-etica-saca-pecho-en-plena-crisis-de-imagen-de-los-bancos-tradicionales.html>

Tur-Viñes, V,& Montserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de Comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, (18) 88 Recuperado desde [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46\\_VinesGauchi\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf)

## UNIVERSIDADES

DYNTRA. (2019). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Recuperado 15/03/2019, desde <https://www.dyntra.org/poi/universidad-politecnica-de-cartagena/?prev=indices/universidades>

TECNOCAMPUS. (2019), *Postgrado en gestión de economía social*. Recuperado 01/02/2019, desde <https://www.tecnocampus.cat/es/postgrado/gestion-cooperativas-empresas-economia-social/presentacion>

UAO CEU Investigación. (2019). *Memoria resumen 2005-2008*. Recuperado 20/01/2019, desde <https://www.uaoceu.es/sites/default/files/investigacion/memoriaseconomia/memoria-cursos-2005-2008.pdf>

UAO CEU Investigación. (2019). *Memoria 2008-2010*. Recuperado 20/01/2019, desde [https://www.uaoceu.es/sites/default/files/investigacion/memoriaseconomia/memoria\\_2008-2010.pdf](https://www.uaoceu.es/sites/default/files/investigacion/memoriaseconomia/memoria_2008-2010.pdf)

- UAO CEU Portal Transparencia. (2019). Auditoría. Recuperado 20/01/2019, desde <https://www.uaoceu.es/sites/default/files/portal-transparencia/infoeconomica/estados-financieros.pdf>
- UAO CEU Portal Transparencia. (2019). Personal. Recuperado 20/01/2019, desde <https://www.uaoceu.es/portal-transparencia>
- UAO CEU (2019). *Sala de prensa*. Recuperado 15/01/2019, desde <https://www.uaoceu.es/sala-de-prensa>
- UAO CEU. (2019) *Biblioteca*. Recuperado 12/01/2019, desde <https://www.uaoceu.es/biblioteca>
- UAO CEU. (2019). *Folleto máster Economía Social y Solidaria*. Recuperado 12/12/2019, desde <https://www.uaoceu.es/m%C3%A1ster-universitario-en-gesti%C3%B3n-y-comunicaci%C3%B3n-de-entidades-sociales-y-solidarias>
- UAO CEU. (2019). *Transparencia*. Recuperado 08/01/2018, desde <https://www.uaoceu.es/sites/default/files/portal-transparencia/infoeconomica/estados-financieros.pdf>
- UAO CEU. (2019). *Calidad*. Recuperado 15/02/2019, desde [https://www.uaoceu.es/sites/default/files/calidad/Indicadores%20nseguimiento%202018/indicadors\\_master\\_gestio\\_comunicacio\\_entitats\\_socials\\_solidaries\\_2013-2018.pdf](https://www.uaoceu.es/sites/default/files/calidad/Indicadores%20nseguimiento%202018/indicadors_master_gestio_comunicacio_entitats_socials_solidaries_2013-2018.pdf)
- Universidad De Ávila. (2019). *Cátedra Economía Social*. Recuperado 01/02/2019, desde <https://www.ucavila.es/catedra-fundacion-lares/> y [luis.garcia@ucavila.es](mailto:luis.garcia@ucavila.es)
- Universidad De Las Palmas De Gran Canarias. (2019). *Máster Universitario en español y su Cultura*. Recuperado 04/04/2019, desde [HTTPS://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=plan\\_estudio&ver=pan\\_talla=05&codTitulacion=5008&codPlan=51&tipotitulacion=G](https://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=plan_estudio&ver=pan_talla=05&codTitulacion=5008&codPlan=51&tipotitulacion=G), [http://www.foeeurope.org/sites/default/files/publications/farming\\_money\\_foee\\_jan2012.pdf](http://www.foeeurope.org/sites/default/files/publications/farming_money_foee_jan2012.pdf) y [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es)
- Universidad De Mondragón. (2019). *Economía Social y Cooperativa*. Recuperado 01/02/2019, desde <https://www.mondragon.edu/documents/20182/103485/catalogo-economia-social-empresa-cooperativa.pdf/9a752041-5aea-419d-9184-eac02987cb3c>
- Universidad Del País Vasco. (2019). *Memoria Gezki 2016-2017*. Recuperado 01/02/2019, desde [https://www.gezki.eus/pdfs/memoriaGEZKI\\_16\\_17\\_compress.pdf](https://www.gezki.eus/pdfs/memoriaGEZKI_16_17_compress.pdf)
- Universidad De Salamanca. (2019). *Máster en economía solidaria..* Recuperado 01/02/2019, desde <http://www.usal.es/master-en-innovacion-social-y-economia-solidaria-online>
- Universidad De Valencia. (2019). *Cátedra Economía del Bien Común*. Recuperado 01/02/2019, desde

<https://www.uv.es/uvweb/catedras-institucionales/es/relacion-catedras-institucionales/catedra-economia-del-bien-comun/presentacion-1286008062860.html>

Universidad De Valencia. (2019) *Máster en Economía Social*. Recuperado 01/02/2019, desde [www.uv.es/master\\_economia\\_social](http://www.uv.es/master_economia_social)

Universidad Politécnica De Murcia. (2019). *FCCE: Máster universitario en Dirección de Entidades de la Economía Social - Online (2441)*. Recuperado 01/02/2019, desde <http://www.upct.es/~master/master/2441/>

Universidad Politécnica De Cartagena. (2019). *Máster Economía Social*. Recuperado 01/02/2019, desde [http://www.upct.es/~master/master/documentos\\_comunes/manual\\_procedimiento\\_calidad/P-CENTROS-18\\_rev1.pdf](http://www.upct.es/~master/master/documentos_comunes/manual_procedimiento_calidad/P-CENTROS-18_rev1.pdf) y [https://www.ucavila.es/images/files/masterCooperativas\\_1819.pdf](https://www.ucavila.es/images/files/masterCooperativas_1819.pdf)

# Anexo I

## Currículo actualizado profesorado Máster ESS

Estos son los profesores que imparten clases este curso 2018\_2019. Hemos actualizado su currículo a través de la información que han colgado en la red LinkedIn [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

- *Carmen Parra*: directora de la Cátedra de ESS. Directora de la Cátedra Unesco. doctora en Derecho. Profesora de Derecho Internacional de la UAO.
- *Andreu Barrabino*: doctor en Psicología y licenciado en Publicidad. Profesor de Publicidad UAO. No pone que es profesor en el Máster.
- *Ana Beriain*: doctora en Comunicación. Profesora de Marketing e Investigación de Mercados UAO. Secretaria General y Vicerrectora de Relaciones Institucionales UAO CEU. No pone que es profesora en el Máster.
- *Carlos Castagnola*: doctor en Gestión Educativa. Profesor de Políticas Públicas. Universidad Pontificia de Perú. Sí pone que es profesor en el Máster.
- *Yolanda Burgueño*: técnica en Estrategias Locales de la Fundación Trinijove. No pone que es profesora en el Máster.
- *Nereida Crespo*: profesora de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social UAO. Socia bufete Cespo&Fanlo Advocats. No pone que es profesora en el Máster.
- *Yolanda Cruz*: doctora en Educación. Directora del Festival de Cine Visualízame. No pone que es profesora en el Máster.
- *Elizabeth Díaz*: directora de Proyectos Europeos y directora de la Fundación Trinijove. No pone que es profesora en el Máster.
- *Elena Estaba*: socióloga, Doctora en Ciencias Sociales del Trabajo. Presidenta Honoraria ONG Centro de Desarrollo Integral Sucre Venezuela. No pone que es profesora en el Máster.
- *Eduard Fabregat*: sociólogo. Doctor en Comunicación. Profesor visitante en la Georgia State University. No pone que es profesor en el Máster.
- *Alfonso Freire*: director de estudios de Publicidad y Relaciones Públicas UAO. Doctor en Comunicación. No pone que es profesor en el Máster.
- *Antoni Galiano*: responsable jurídico del Instituto Municipal de Personas con Discapacidad del Ajuntament de Barcelona. Asesor jurídico y responsable delegado. Máster en Discapacidad, Autonomía Personal y Atención a la Dependencia. Licenciado en Derecho. No pone que es profesor en el máster.
- *Rogelio García Contreras*: director de Innovación Social del Sam. M. Walton College of Business de la Universidad de Arkansas. Doctor en Políticas Internacionales y Desarrollo. No pone que es profesor en el máster.
- *Karina Gatica*: profesora e Investigadora en Trabajo Social y doctora en Ciencias Sociales. Universidad Pacífico de CHILE. No pone que es profesora en el máster.
- *Silvia Loewe*: periodista experta en Comunicación Social. No pone que es profesora en el máster.

- *Chus López*: doctor en Filosofía, Máster en Marketing, Distribución y Comercialización Cinematográfica Documental y Gestión Cultural. Socio fundador CREARSA Marketing Social. Sí pone que es profesora en el máster.
- *Joan Miró*: vocal Junta Directiva en ACCID, Associació catalana de Comptabilitat i Direcció. Miembro de la Comisión de Entidades No lucrativas del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya. Sí pone que es profesora en el máster.
- *Pablo Muñoz*: doctor en Económicas. Universidad de Cádiz. Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Social Sostenible. No pone que es profesor en el máster.
- *Josep Lluís Ortuño*: asesor en proyectos sociales. Doctor en Economía. Sí pone que es profesor en el máster.
- *Marc Perelló*: periodista experto en redes sociales en CreativiaLab. Doctor en Comunicación No pone que es profesor en el máster.
- *Oscar Puy*: abogado asesor de entidades sociales. Técnico superior y jurista criminólogo en la Generalitat de Catalunya. Sí pone que es profesor en el máster.
- *Carmen Ruiz*: doctora en Administración Pública y Economía. Profesora en el Departamento de Económicas de la UAO CEU. No pone que es profesora en el máster.
- *Eva Rull*: auditora de RSC en empresas. No pone que es profesora en el máster.
- *Swen Seebach*. experto en periodismo multimedia. Profesor de Comunicación en la Universidad Abat Oliba CEU. jefe de Relaciones internacionales UAO. Licenciado en Políticas. No pone que es profesor en el máster.
- *Joaquín Solana*: doctor en Economía. Profesor de Administración de Empresas y marketing en la UAO CEU. Si pone que es profesor en el máster.
- *Ramón M. Soldevila*: doctor en Economía y Empresa. Censor Jurado de Cuentas y profesor de Economía en la Universidad Abat Oliba CEU en su currículum no sale que es profesor en la UAO CEU, pone que lo es de la Ramón Llull.
- *Pablo Sánchez*. doctor en Economía, Presidente Fundación Bcopr España

## Anexo II

### Evolució del alumnado del màster



Facultat de Ciències Socials

#### MÀSTER UNIVERSITARI EN GESTIÓ I COMUNICACIÓ D'ENTITATS SOCIALS I SOLIDÀRIES

INDICADORS DE SEGUIMENT DEL PERÍODE 2013-2018 INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PERIODO 2013-2018						
DIMENSIONS	INDICADORS DEL MÀSTER	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
1. ACCÉS I MATRICULA ACCESO Y MATRICULA	1.1 Nombre de places ofertes de nou accés Número de plazas ofertadas de nuevo acceso	15	20	30	50	50
	1.2 Ràtio admissió / oferta (màster) Ratio admisiones/ oferta (màster)	113,3%	55,0%	126,7%	24,0%	16,0%
	1.3 Nombre d'estudiants matriculats de nou ingrés Número de estudiantes matriculados de nuevo ingreso	14	7	38	12	9

Figura A.1. Indicadores seguimiento máster ESS desde 2013-2014. Recuperado de UAO CEU Calidad 2018



## Anexo III

### Evolución de la inversión social de la banca Santander y Obra Social La Caixa

- Banco de Santander 2012-2016 (Santander, 2016)

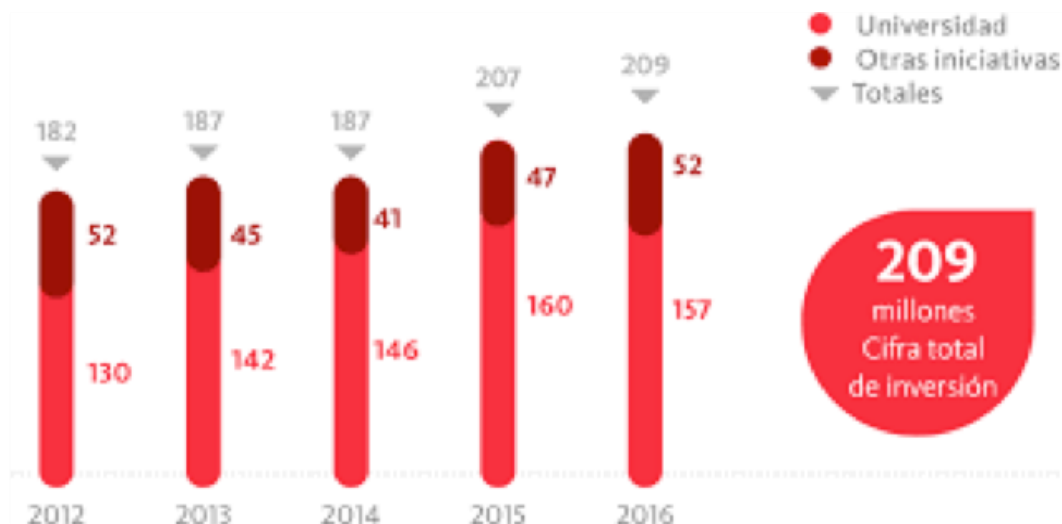


Figura A.2. Evolución de la inversión social del Banco de Santander, 2012-2016. Recuperado de Santander (2016).

- Obra Social La Caixa 2016-2019 (La Fundación la Caixa destinará más de 2.000 millones a obra

Evolución del presupuesto de la Obra Social "la Caixa"	
2016	500 millones de euros
2017	510 millones de euros
2018	520 millones de euros
2019	530 millones de euros

social, 5/4/2006)

Figura A.3. Evolución de la inversión social de la Obra Social La Caixa, 2016-2019. Recuperado del artículo "La Fundación La Caixa destinará más de 2.000 euros a obra social" (2006, 5 de abril).

## Anexo IV

### Posicionamiento SEO de los másteres oficiales en ESS. Día 24 de febrero de 2019

- Primera pantalla:

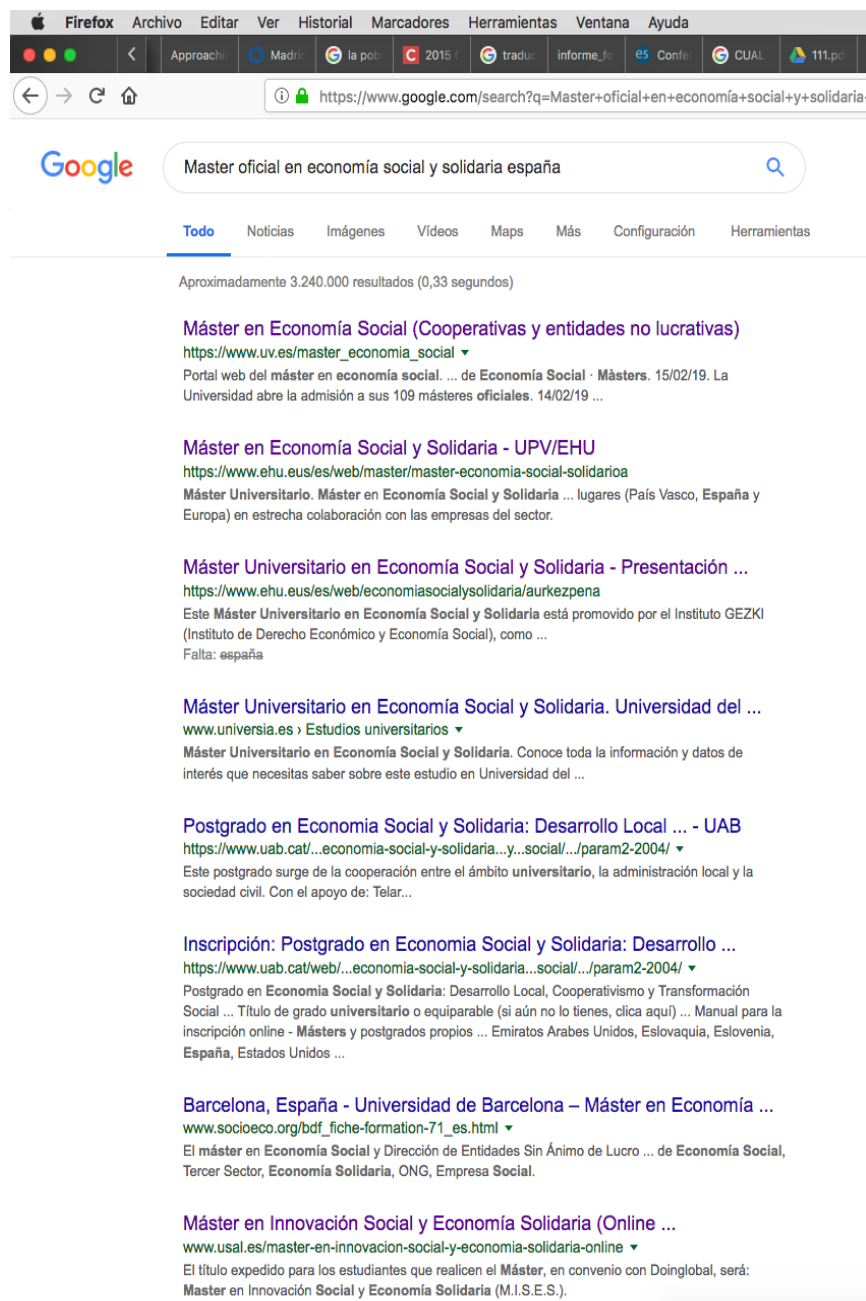


Figura A.4. Copia de pantalla nº1 Posicionamiento SEO de los másteres oficiales en ESS. Día: 24/02/19

- Segunda pantalla:

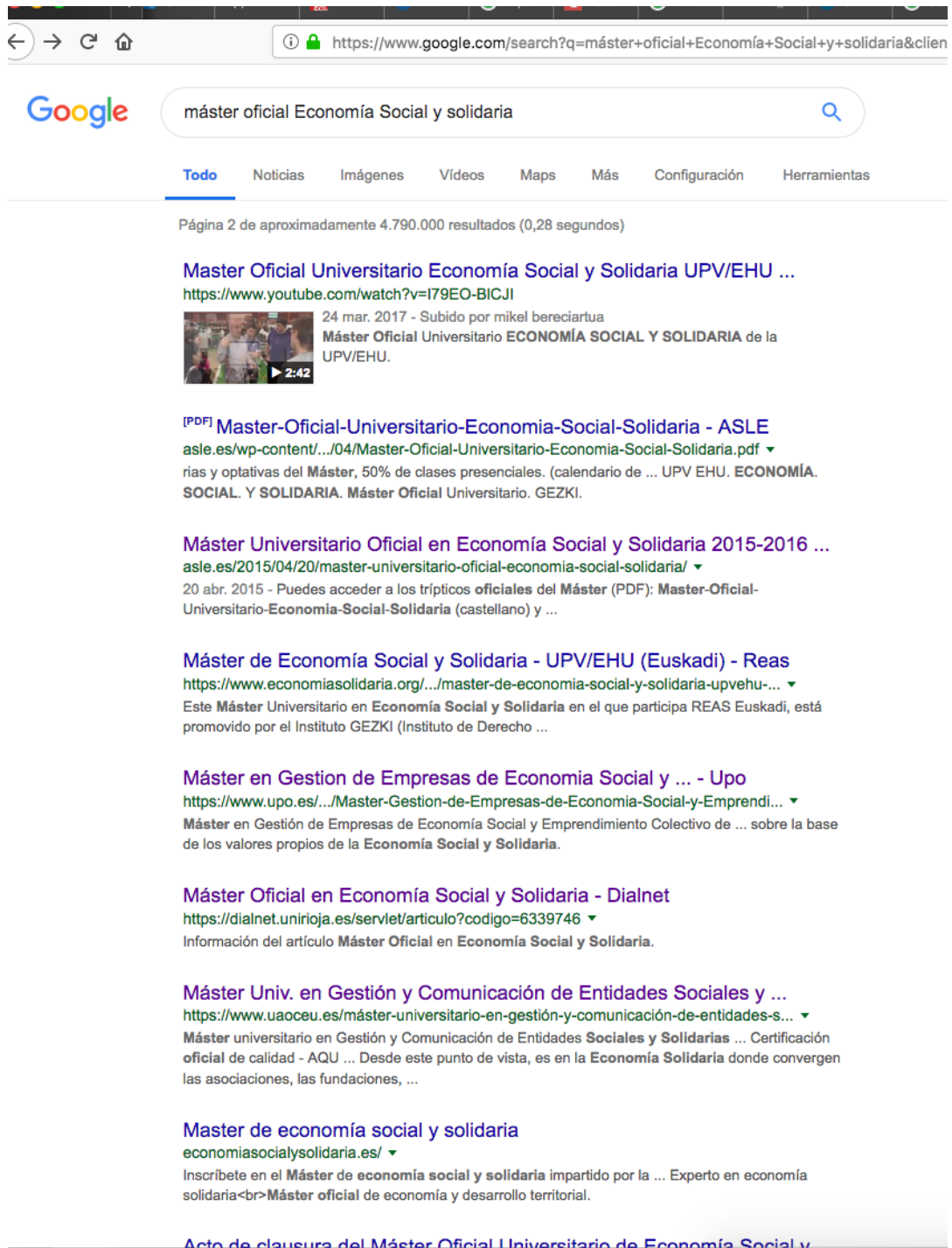


Figura A.5. Copia pantalla N° 2 Posicionamiento SEO de los másteres oficiales en ESS. Día: 24/02/19

# Anexo V

## Probabilidad porcentual de clics de las páginas en Google

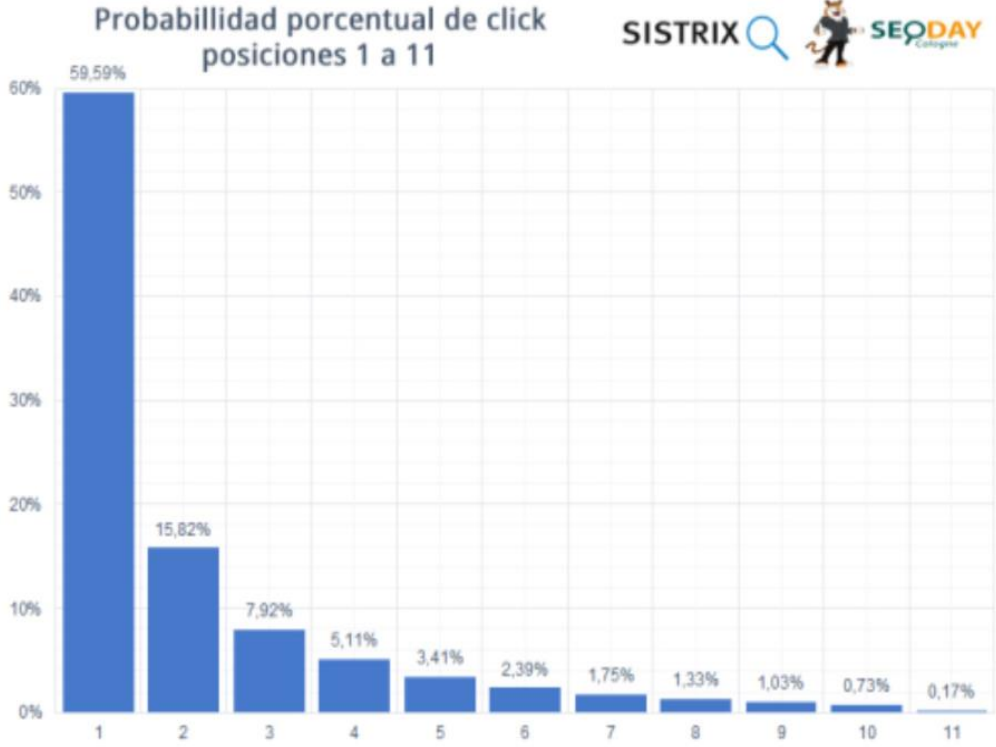


Figura A.6. Probabilidad porcentual de clics de las páginas en Google. Recuperado de Rutenstrauch, R. (2018)

## Anexo VI

### Listado de Prensa Especializada

Fuente Propia investigación en Google.

- Associació economia Social de Catalunya. Mail: [ccc@cooperativescatalunya.coop](mailto:ccc@cooperativescatalunya.coop). Teléfono de contacto: 93 332 36 82
- Associació Catalana per al foment de la economia del Be Comú. Web de contacto: [http://ebccatalunya.cat/Home/\\_H4QS29gxa72tbwOB4o9q6Om1uZ2boniJnIMHGuwUbU4Jn7qXcja8sw](http://ebccatalunya.cat/Home/_H4QS29gxa72tbwOB4o9q6Om1uZ2boniJnIMHGuwUbU4Jn7qXcja8sw). Mail: [info@ebccatalunya.cat](mailto:info@ebccatalunya.cat)
- Barcelona Activa. Web de contacto: <https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/que-es-barcelona-activa/relaciones-institucionales/redirecciovisita.jsp>
- CIRIEC, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la economía pública, social y Cooperativa. Mail: [ciriec@uv.es](mailto:ciriec@uv.es)
- Confederación Española de Economía Social. Web de contacto: <https://www.cepes.es/contacto>. Mail: [info@cepes.es](mailto:info@cepes.es). Teléfono de contacto: 91 593 04 12
- *Corresponsables* Revista. Web: <http://www.corresponsables.com>. Mail: [ricardomartin@corresponsables.com](mailto:ricardomartin@corresponsables.com)
- *Compromiso* Revista RSC. Web: <http://www.compromisorse.com>. Mail: [redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)
- e-magister. Web: <https://www.emagister.com/>. Teléfono de contacto: 900 64 94 94
- Fundació Roca i Galès. Web: <http://www.rocagales.cat/premis/descripcio/>
- Xarxa de municipis per l'economía solidaria. Web: <https://xmess.cat/> Mail: [info@xmess.cat](mailto:info@xmess.cat)
- Observatorio Español de La Economía Social. Web de contacto: <http://www.observatorioeconomiasocial.es/contacto.php?PHPSESSID=dedc7a1dac34182fe6430d2b1e8cc03e>
- REAS Re de redes Portal de Economía Solidaria. Web de contacto: <https://www.economiasolidaria.org/contacto-general>
- respon.cat Iniciativa empresarial per al desenvolupament de la responsabilitat Social a Catalunya. Web de contacto: <https://www.respon.cat/contacte/>
- Revista Anochete tuvo un sueño Sostenibilidad. Mail: [redaccion@anochetuveunsueno.com](mailto:redaccion@anochetuveunsueno.com)
- Revista Alternativas económicas. Web de contacto: <https://alternativaseconomicas.coop/contacto>
- Revista Ballena Blanca revista del medio ambiente y economía. Web de contacto <https://www.ballenablanca.es/contacto/>
- Revista on-line *Cultura RSC*. Web: <http://www.culturarsc.com>. Mail: [juanroyo@economistas.org](mailto:juanroyo@economistas.org)
- Revista *Compromiso Empresarial*, de la Fundación Compromiso Empresaria. Web: <http://www.compromisoempresarial.com> [compromisoempresarial@compromisoempresarial.com](mailto:compromisoempresarial@compromisoempresarial.com) [ebarrio@compromisoempresarial.com](mailto:ebarrio@compromisoempresarial.com)
- Ecuador Revista Latinoamericana en comunicación. Web: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui>, <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/information/authors>
- Revista Expo síntesis, Méjico Comunicación RSE y sustentabilidad. Web: <https://www.expoknews.com/>, <https://www.expok.com.mx/>

- Revista Nueva economía de Chile. Web: <https://estudiosnuevaeconomia.cl/revista/> . Mail: [revista@estudiosnuevaeconomia.cl](mailto:revista@estudiosnuevaeconomia.cl)
- Revista Ethics Sostenibilidad. Web de contacto: <https://ethic.es/contacto/>
- *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Web: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/rse/>. Web contacto: <https://www.accioncontraelhambre.org/es/nosotros/contacto>
- -*Revista Otro mundo es posible*, Revista Iberoamericana de Responsabilidad. Web: <http://www.otromundoesposible.net>. Web de contacto: <https://www.otromundoesposible.net/contacto/>
- Revista *Ser responsable*. Editorial SIGLO XXI. Web: <http://www.serresponsable.es> Mail: [atencion.cliente@akal.com](mailto:atencion.cliente@akal.com)
- Yunus Social Business City. Web: <https://www.sbcbarcelona.org/> Mail: [sbcbarecelona@sbcbarecelona.org](mailto:sbcbarcelona@sbcbarecelona.org)
- [http://www.socioeco.org/solutions\\_es.html](http://www.socioeco.org/solutions_es.html) enviar cuestionario para salir