

# Buenas prácticas para la comunicación de las universidades en Twitter

Por

Yunan Wang

Susana Herrera Damas

Marzo de 2019

## Capítulo 2:

### Buenas prácticas para la comunicación de las universidades en Twitter

---

Antes de proceder a formular las mejores prácticas para la comunicación de las universidades en Twitter, creemos conveniente recordar en primer lugar a qué nos referimos con el concepto de buena práctica. Siguiendo a Ahlquist:

“*Best practice* is a proven technique that has been shown to produce positive results, compared to others. The word ‘best’ is a baseline, as even better methods for practices are developed. In other words, best practices evolve. Just as in a guideline, best practices are not mandatory and are not enforceable” (Ahlquist, 2013b).

Además, resulta conveniente justificar también la doble vía a través de la cual hemos llegado a la relación de buenas prácticas que ahora presentamos:

a) Por una parte, hemos revisado la literatura sobre el uso de Twitter tanto para la comunicación de instituciones en general como para la comunicación de las universidades en particular. En este punto, algunos de los autores consultados han sido Safko, 2010; Orihuela, 2011; Cambroner, 2012; Kerpen, 2012; Ahlquist, 2013a; Bernardo, 2013; Gómez Calderón y Paniagua, 2013; Galán, 2014; Moreno, 2014; Moreno, 2015; Orihuela, 2015 y Moreno, 2018.

b) Por otra parte nos hemos servido del *benchmarking approach*<sup>104</sup>, o evaluación comparativa de los mejores, a partir

---

<sup>104</sup> Federico Del Giorgio Solfa (2012) define el *benchmarking* como: “una técnica de gestión que, básicamente, comprende un proceso continuo de medición de

de la observación de la presencia en Twitter de algunas de las universidades más influyentes en este servicio tanto en España como en Europa, Estados Unidos y Asia.

Por su relación con las hipótesis que guían esta investigación<sup>105</sup> presentamos un total de 30 buenas prácticas. Las agrupamos en 3 categorías, directamente relacionadas con cada una de las hipótesis:

- i) 10 de ellas son buenas prácticas para difundir información promocional
- ii) otras 10 para promover iniciativas a través de este servicio y
- iii) otras 10 se orientan a crear comunidad y fortalecer la tercera misión, tal como quedó expresada en el capítulo anterior.

## **2.1. Diez buenas prácticas para difundir información promocional**

La primera categoría está dedicada a difundir información promocional. Para Neil Selwyn:

“The purposes of information sharing and the goals it fulfils. Scholars’ reasons for sharing matter because an understanding of these reasons will allow us to gain a better sense of how and why Twitter and other social networks are used in the ways that they are. Such an

---

productos, servicios y tecnologías de producción de una determinada organización, para compararlos con los de una organización modelo (líder o ejemplar)” (Del Giorgio Solfa, 2012).

<sup>105</sup> Recordemos que, en nuestra primera hipótesis, afirmábamos que las universidades españolas han normalizado el uso de Twitter, canal que utilizan sobre todo para divulgar información promocional y, en menor medida, para promover iniciativas. En la segunda planteábamos que, en este uso promocional del servicio, las universidades se sirven sobre todo de material multimedia en forma de fotos aunque infrutilizan otros elementos. En la tercera hipótesis, afirmamos que las universidades españolas presentan un déficit notable a la hora de crear comunidad a través de este servicio, con pocos mensajes que se dirijan de modo explícito a la comunidad, incluyan menciones, retuits externos o enlacen al perfil que pueda tener la universidad en otras redes sociales.

understanding aligns with recent calls for educational technology research to investigate the social, political, cultural, and economic factors that influence technology use” (Selwyn 2010: 65, citado por Veletsianos, 2012: 11).

En efecto, la difusión de información promocional es uno de los usos más frecuentes que las universidades hacen de Twitter. Así se revela en el estudio de Guzmán, Del Moral y Fernández (2012: 34) sobre universidades iberoamericanas. Los resultados muestran que las universidades analizadas<sup>106</sup> emplearon Twitter para:

- i) divulgar las campañas de promoción de los servicios
- ii) divulgar la programación cultural
- iii) comunicar investigación y proyectos
- iv) promocionar los servicios de la biblioteca
- v) visibilizar la convocatoria para participar en actividades de interés social
- vi) invitar a participar en foros, seminarios y congresos

Por su parte, Forkosh y Hershkovitz analizaron la comunicación en Twitter de 26 universidades israelíes y obtuvieron hallazgos similares:

“Local professional, external professional, general news, administrative, social or public relations. Descriptive statistics portray distribution of Tweets in Twitter accounts (N=1,523) by content. Findings illustrate that 29% of all tweets were social, while 29% reported local

---

<sup>106</sup> Estos autores examinan la comunicación de las siguientes universidades: Universidad Nacional Autónoma de México, Universidade de São Paulo, Universidad de Chile, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Granada, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mezquita Filho”, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade do Porto, Universidad Autónoma de Madrid, Universidade Estadual de Campinas, Universitat de Barcelona, Universidad Complutense de Madrid, Universitat Politècnica de València, Universitat de València, Universitat Pompeu Fabra, Universidade Federal de São Paulo, Universitat Autònoma de Barcelona y Universidad de Santiago de Compostela.

professional news. About 10% of total tweets were external professional, and another 18% focused on public relations” (Forkosh y Hershkovitz, 2011: 18).

A continuación veremos cómo esta difusión de información promocional se puede llevar a cabo a través de diferentes estrategias.

### **2.1.1. Ofrecer información útil y oportuna**

Una primera manera de difundir información promocional consiste en proporcionar información útil, oportuna y que aporte valor a la comunidad. A su vez esta información puede servir para fortalecer la publicación de eventos relacionados con el entorno universitario, consejos útiles, avisos recomendados, recordar las normas de uso, horarios del servicio en el recinto de la universidad, etc., algo de especial interés en el caso de las universidades a distancia:

“Internet ha revolucionado de tal forma la vida universitaria, que incluso hay centros que imparten su formación exclusivamente a través de la red. Es el caso de UDIMA, Valencian International University, UNED, UOC, UNIR o Universidad Isabel I. Estas universidades ofrecen formación a distancia a todas las personas que no pueden acudir a un lugar físico. Así, cualquier persona pueda estudiar necesitando, únicamente, conexión a Internet. Para aquella persona, se trata de una práctica inevitable” (Galán, 2014).

Encontramos un ejemplo de la UNED en la siguiente captura:

## Captura de pantalla 62: Ejemplo 1 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

A este respecto, Bernardo recuerda que es necesario mantener a las audiencias informadas y actualizadas ante el incremento del número de personas que se informan a través de redes sociales en lugar de mediante otras vías tradicionales:

“Keep audiences informed and updated. The percentage of people getting their news from social media rather than traditional news sites has been on a steady rise. Today more and more people turn to Twitter or Facebook to find out breaking news. Universities can capitalize on this by announcing important and breaking news or posting information to their networks. Audiences will know they can turn directly to these social channels for news” (Bernardo, 2013).

Washenko destaca también el potencial que ofrece Twitter para este propósito:

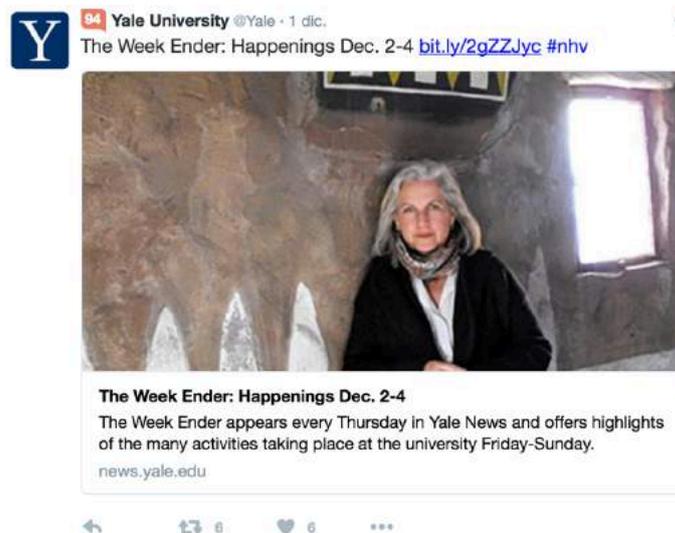
“Twitter has proven to be a powerful platform for one-to-one conversations, notably with prospective students, as well as an effective means of driving traffic to the University website and raising general awareness of major news” (Washenko, 2013).

También resulta conveniente que la información que proporcionen las universidades sea actual y variada:

“Crea contenido de actualidad. De vez en cuando, comenta noticias, informaciones novedosas, datos y estadísticas curiosas que se acaben de conocer, ofrece guías prácticas, información sobre ferias y eventos relacionados con tu actividad, etc. Crea variedad en las informaciones y nunca publiques un contenido que ya haya quedado desfasado. Además, crear contenido de actualidad es muy importante para el posicionamiento SEO (de optimización de motores de búsqueda), aunque requiere la labor extra de estar al día en los nuevos temas y tendencias del mercado” (Moreno, 2014: 125).

En el siguiente tuit, la Universidad de Yale ofrece la relación de actividades que se van a desarrollar en esa semana:

Captura de pantalla 63: Ejemplo 2 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En este otro, la Universidad de Granada informa de la ampliación del horario de las bibliotecas y salas de estudio:

## Captura de pantalla 64: Ejemplo 3 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En la siguiente captura la Universidad de Málaga recuerda que el lunes 5 de diciembre habrá clases con normalidad:

## Captura de pantalla 65: Ejemplo 4 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

Otras veces esta información se puede referir a las normas de uso de los diferentes servicios de la universidad. En el siguiente mensaje, la Universidad Autónoma de Santo Domingo, en la República Dominicana, recuerda las normas que se deben seguir en los aparcamientos y en los pasos peatonales:

### Captura de pantalla 66: Ejemplo 5 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En los dos siguientes mensajes, la Universidad de Navarra recuerda de forma visual las normas de uso de su biblioteca:

### Captura de pantalla 67: Ejemplo 6 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 68: Ejemplo 7 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En este mismo apartado, las universidades también pueden aprovechar sus cuentas en Twitter para divulgar información sobre conferencias, cursos, becas, talleres con el propósito de fomentar la participación de sus seguidores en este tipo de actividades (Curioso, Alvarado y Calderón, 2011: 163). En todo caso, es importante mantener presente la necesidad de añadir valor:

“Add Value. Enter any online conversation with the aim of adding value. Before posting a message as a new participant in a forum, ask yourself: How is this providing value to the conversation? To the community? In some circles, talking about your product or service can be considered valuable, but in most, it is unwelcome and intrusive” (Sherman, 2009).

Entre la información útil y oportuna, las universidades también pueden aprovechar Twitter para dar a conocer sus cursos MOOCs (Vázquez-Cano, López Meneses y Sevillano, 2017: 50). Los siguientes tuits reflejan buenas prácticas a este respecto:

## Captura de pantalla 69: Ejemplo 8 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 70: Ejemplo 9 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En la medida de lo posible, será conveniente que esta comunicación aproveche el potencial multimedia que ofrece Twitter y emplee fotos, audios, vídeos y GIF para completar y enriquecer el contenido<sup>107</sup>. A

---

<sup>107</sup> "Compartir ideas, noticias y tecnologías web. Debido a su naturaleza, Twitter está particularmente dotado para compartir rápidamente ideas y sitios de Internet como vídeos, noticias, fotografías, libros, artículos, comentarios y cualquier sitio web con alguna característica que se pudiera considerar de utilidad en el quehacer cotidiano" (Carmona et al., 2009: 37).

juicio de Moreno, esto permite ofrecer más valor pero también incrementa las posibilidades de que el contenido sea compartido:

“De la misma manera que con los enlaces, al incluir fotografías o contenidos en vídeo adjuntos a tu mensaje, estás proporcionando más valor a las personas que te siguen. Además, según las estadísticas, los tuits que incluyen elementos audiovisuales se comparten un 60 por ciento más que los que no los tienen” (Moreno, 2015: 216).

Por su parte, Sanagustín también insiste en esta necesidad de proporcionar contenido visual algo que además permite mejorar el *engagement* (Sanagustín, 2017: 62).

En las siguientes capturas, las universidades emplean fotos para enriquecer el contenido textual con material multimedia:

#### Captura de pantalla 71: Ejemplo 10 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 72: Ejemplo 11 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En estos otros mensajes las universidades ofrecen información útil y oportuna a través del empleo de audios, lo que les permite enriquecer su contenido textual:

## Captura de pantalla 73: Ejemplo 12 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 74: Ejemplo 13 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

Otra opción consiste en emplear vídeos. Según Moreno (2018: 199), las informaciones que incluyen imágenes o vídeos puedan recibir hasta un 60% más de interacciones por parte de los usuarios. Además, desde septiembre de 2016 las universidades pueden insertar este tipo de contenidos sin que se descuente la extensión de los originales 140 caracteres<sup>108</sup>. Por lo demás, el uso del vídeo alcanza un incremento significativo en los últimos años:

“Según emarketer.com en el 2017, más del 62% de los usuarios de internet en el mundo verán vídeos en un ambiente digital. Un incremento al 60,8% según los datos registrados en el 2016” (Rebolledo, 2017).

Según un estudio realizado por Feehan<sup>109</sup>, la tasa de *engagement* incrementa con la publicación de vídeo, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

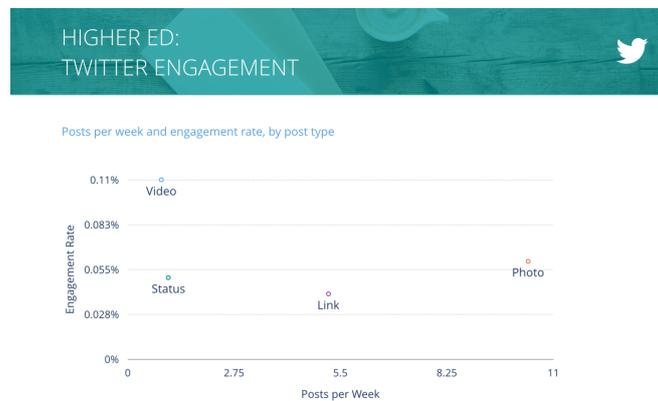
<sup>108</sup> “Twitter permite aprovechar (por fin) todos los 140 caracteres”, disponible en la dirección electrónica:

[http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-twitter-derriba-barrera-140-caracteres-201609192030\\_noticia.html](http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-twitter-derriba-barrera-140-caracteres-201609192030_noticia.html), fecha de consulta: 18 de octubre de 2016.

<sup>109</sup> “2018 Social Media Industry Benchmark Report”, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>, fecha de consulta: 16 de octubre de 2018.

## Captura de pantalla 75: *Engagement* en Twitter por parte de las universidades de E.E.U.U. en 2018



Fuente: rivaliq<sup>110</sup>

En las siguientes capturas encontramos buenos ejemplos de mensajes que utilizan vídeos para difundir información útil y oportuna:

## Captura de pantalla 76: Ejemplo 14 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

<sup>110</sup> "2018 Social Media Industry Benchmark Report", disponible en la dirección electrónica: <https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>, fecha de consulta: 16 de octubre de 2018.

## Captura de pantalla 77: Ejemplo 15 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 78: Ejemplo 16 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

En este aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Twitter para aportar información útil y oportuna, otra buena práctica consiste en emplear GIFs<sup>111</sup>. Así lo podemos apreciar en las siguientes capturas:

---

<sup>111</sup> GIF: Formato de intercambio de gráficos ampliamente utilizado en la World Wide Web, tanto para imágenes como para animaciones.

## Captura de pantalla 79: Ejemplo 17 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 80: Ejemplo 18 de ofrecer información útil y oportuna



Fuente: Twitter

### 2.1.2. Hacer coberturas en vivo

Transmitir acontecimientos en vivo permite a una universidad visibilizar su actividad más allá de sus propios muros. Siguiendo a Guzmán, Del Moral y Fernández (2012: 30), el uso de *hashtags*

habilitados para la ocasión hace posible reforzar en tiempo real la cobertura de eventos como conferencias, congresos, seminarios, foros, etc., con la opción de completar encuestas o formular preguntas directas a los ponentes:

“Transmitir eventos en directo: la inmediatez de difusión de las herramientas y la posibilidad de utilizarlas desde dispositivos móviles, permiten que el usuario pueda comunicar de forma inmediata lo que está pasando en determinado lugar y momento, generando un flujo de información desde diferentes puntos de vista” (García Montero et al., 2012: 399).

Así ocurre en las siguientes capturas:

Captura de pantalla 81: Ejemplo 1 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 82: Ejemplo 2 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

Desde marzo de 2015, las universidades también pueden recurrir a Periscope<sup>112</sup> para llevar a cabo sus transmisiones en vivo. Encontramos un ejemplo del M.I.T. en la siguiente captura:

Captura de pantalla 83: Ejemplo 3 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

Junto a Periscope, cada vez son más las fórmulas que permiten ofrecer estas coberturas a través de la señal en *streaming*. Incluimos aquí servicios como uStream (IBM Cloud Vídeo)<sup>113</sup>, Livestream<sup>114</sup>, Stringwire<sup>115</sup>, Stream<sup>116</sup>, YouNow<sup>117</sup>, etc. Además, desde el 14 de diciembre de 2016, Twitter también ofrece la posibilidad de que cada usuario transmita en directo sin necesidad de salir del servicio<sup>118</sup>. Encontramos ejemplos de buenas coberturas en los siguientes tuits:

---

<sup>112</sup> <https://www.pscp.tv/>

<sup>113</sup> <http://www.ustream.tv>

<sup>114</sup> <https://livestream.com>

<sup>115</sup> <https://stringwire.com>

<sup>116</sup> <https://stream.live>

<sup>117</sup> <https://www.younow.com>

<sup>118</sup> "Go live on Twitter": <https://blog.twitter.com/2016/go-live-on-twitter>, fecha de consulta: 15 de diciembre de 2016.

## Captura de pantalla 84: Ejemplo 4 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 85: Ejemplo 5 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 86: Ejemplo 6 de hacer coberturas en vivo



Fuente: Twitter

### 2.1.3. Divulgar los resultados de investigaciones

Además de para estar alerta de convocatorias y oportunidades de conseguir financiación para proyectos (Curioso, Alvarado y Calderón, 2011: 164), las universidades pueden utilizar este canal para visibilizar los resultados de los proyectos de investigación en los que participan sus profesores. Patterson recuerda la importancia de esto sobre todo en el caso de aquellas universidades que no cuenten con fuentes adicionales de ingresos para financiar su investigación:

"Utilize Social to Promote Institutional Research. One of the more specific questions we were asked was 'How can organizations promote their institutional research?' This is a really important question, especially for schools without any sort of robust athletics program. A lot of times organizations without massive sports teams rely on their research to drive students to their institutions, so sharing this type of information is crucial" (Patterson, 2016).

Mollett recomienda extender esta práctica incluso para apoyar los hallazgos obtenidos por investigadores de otras universidades:

“Use your tweets to cover developments at other related research sites, retweeting interesting new material that they produce. This may appear to some as ‘helping the competition’, but in most research areas the key problem is to get more attention for the area as a whole. Building up a Twitter network of reciprocating research projects can help everyone to keep up to date more easily, improve the standard and pace of debate, and so attract more attention (and funding) into the research area” (Mollett, 2011: 7).

En las siguientes capturas encontramos ejemplos de universidades que utilizan Twitter para divulgar los resultados de investigaciones propias:

#### Captura de pantalla 87: Ejemplo 1 de divulgar resultados de investigaciones



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 88: Ejemplo 2 de divulgar resultados de investigaciones



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 89: Ejemplo 3 de divulgar resultados de investigaciones



Fuente: Twitter

### 2.1.4. Difundir los logros conseguidos

Divulgar los logros obtenidos por algunos de sus alumnos, profesores, facultades, grados, másteres o programas de doctorado es también una parte imprescindible en la comunicación de cualquier

universidad<sup>119</sup>. Byl justifica así la conveniencia de aprovechar las redes sociales para difundir este tipo de información:

“Spread the good news. As long as you tie news back to a value statement for your community, social media can be a great conduit for sharing university accolades, stories about award-winning faculty, and university research accomplishments (...). Tell stories about student success. When comparing colleges or head-down in a textbook preparing for finals with no chance of getting any sleep in the near future, a compelling and true success story about an alum landing a dream job can inspire and rejuvenate” (Byl, 2012: 14).

En el siguiente ejemplo, la Universidad Pablo de Olavide retuitea un mensaje en el que destaca el logro obtenido por un grupo de sus investigadores:

Captura de pantalla 90: Ejemplo 1 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

<sup>119</sup> “La dimensión investigadora de las universidades es indisociable de la educativa, al menos en el caso español. Ambas facetas contribuyen a definir el alcance y la calidad del trabajo que se realiza en los campus” (Gómez Calderón y Paniagua, 2014: 689).

En los siguientes mensajes distintas universidades visibilizan los diferentes logros que han cosechado algunos de sus alumnos:

### Captura de pantalla 91: Ejemplo 2 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 92: Ejemplo 3 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 93: Ejemplo 4 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

En esta otra captura, la Duke University da a conocer que uno de sus alumnos ha sido nominado en la prestigiosa lista "The World's 50 Greatest Leaders" que elabora la revista *Fortune*:

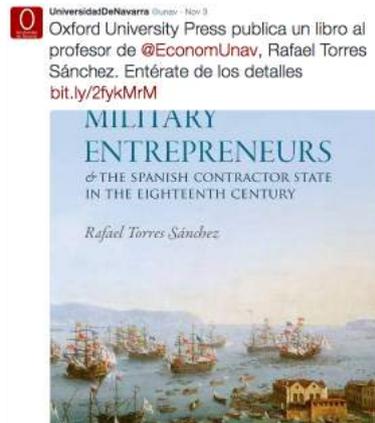
## Captura de pantalla 94: Ejemplo 5 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

En este otro mensaje, la Universidad de Navarra comunica que uno de los profesores de su Facultad de Económicas ha logrado publicar en una editorial de prestigio:

Captura de pantalla 95: Ejemplo 6 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo, la Universidad Carlos III de Madrid comunica que algunos de sus estudiantes han recibido el premio a la mejor innovación en una competición de motos:

Captura de pantalla 96: Ejemplo 7 de difundir los logros conseguidos



Fuente: Twitter

### **2.1.5. Mencionar otras cuentas institucionales**

Otra forma de difundir información promocional de la universidad consiste en mencionar en los mensajes las cuentas corporativas de sus facultades, departamentos, grados o másteres y, llegado el caso, también las cuentas personales de sus profesores e incluso alumnos. A este respecto, Klamm señala que no tiene sentido que las universidades tengan una sola cuenta en medios sociales que pueda representar a toda la institución, puesto que en ella conviven muchos departamentos y unidades académicas, cada una de las cuales tiene un mensaje y una audiencia distinta:

“Within a university, there are many departments and academic units, all with unique messages and distinct audiences. It doesn't make sense to have just one social media entity to represent the entire university; departments should be able to establish their own accounts. From the residence life office to the parking department to the dining halls, each unit can have its own social media presence (in a way that is coordinated across campus, of course)” (Klamm, 2011).

Ahlquist justifica esta misma práctica a partir de las siguientes razones:

“Here are some examples of reasons to consider changing your social media strategy and collaborate with other popular campus social media accounts: Your account(s) do not publish regular updates because of lack of content and/or events to share with your audience. There are other social media accounts that are already communicating similar information to the same target audience. There does not seem to be a response in followers, fans &/or subscribers that warrants continuation of the platform” (Ahlquist, 2013a).

Gómez Calderón y Paniagua apuntan también a la necesidad de que las diferentes cuentas sociales que coexisten en el campus busquen el mejor modo de colaborar entre sí:

“Seek collaborations with other social media accounts across campus. This goes both ways, help promote and share content from other campus pages. Social media is a supportive communication tool. Help each other across campus as much as possible” (Gómez Calderón y Paniagua, 2013: 230).

La política de la Rockefeller University a este respecto incluye la conveniencia de que unas cuentas dirijan tráfico a otras para reforzar la coherencia en la estrategia de comunicación:

“Links help drive traffic to all of the university’s communications channels and enhances a cohesive communications strategy” (Rockefeller University, 2013: 3).

Siguiendo a Charles, Benneworth, Conway y Humphry (2010: 82), se trata de una buena práctica que contribuye a crear comunidad. Encontramos buenos ejemplos en las siguientes capturas:

#### Captura de pantalla 97: Ejemplo 1 de incluir otras cuentas institucionales



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 98: Ejemplo 2 de incluir otras cuentas institucionales



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 99: Ejemplo 3 de incluir otras cuentas institucionales



Fuente: Twitter

### 2.1.6. Difundir la programación cultural

Una manera adicional de difundir la información promocional de la universidad consiste en divulgar su programación cultural. Según el

estudio llevado a cabo por Gómez Calderón y Paniagua (2013: 240), ésta es el tipo de información que con más frecuencia publican las universidades en redes sociales. Encontramos algunos ejemplos en las siguientes capturas:

### Captura de pantalla 100: Ejemplo 1 de difundir la programación cultural



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 101: Ejemplo 2 de difundir la programación cultural



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 102: Ejemplo 3 de difundir la programación cultural



Fuente: Twitter

En este apartado, la universidad también puede promocionar su historia para reflejar la tradición con la que cuenta. A este propósito responden las siguientes capturas:

## Captura de pantalla 103: Ejemplo 1 de difundir la tradición de la universidad



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 104: Ejemplo 2 de difundir la tradición de la universidad



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 105: Ejemplo 3 de difundir la tradición de la universidad



Fuente: Twitter

### 2.1.7. Promover los servicios que ofrece la biblioteca

Junto a los resultados, logros, programación cultural e historia de la institución otra manera adicional de difundir información promocional

sobre la propia universidad consiste en promocionar los servicios de la biblioteca. Milstein ejemplifica distintas opciones para ello:

“University libraries have a somewhat different focus. The Undergraduate Library at the University of Illinois–Urbana-Champaign, for example, lets students know about upcoming deadlines (“5 days left to return ALL media items”), service issues (“Access to EBSCO through wireless is down. You can still access EBSCO through desktop PCs”), and other topics of interest to its audience (“UGL is hiring for Spring 09! Applications @ the front desk”).

The Yale University Science Libraries announce workshops on library resources, provide links to online archives, and give tips on sending text messages to a librarian. North Carolina State University Engineering Library<sup>120</sup> links to both university and external blog posts” (Milstein, 2009: 17).

La red de bibliotecas universitarias REBIUN incluye recomendaciones también en este sentido (2014: 3). Para la biblioteca de la Universidad de Zaragoza (2014: 17), Twitter resulta uno de los canales de comunicación más idóneos por su capacidad de:

- Facilitar el contacto con otras bibliotecas
- Acceder y difundir los recursos de información
- Colaborar en los procesos de transmisión y gestión del conocimiento
- Estar al corriente de novedades, eventos y avances tecnológicos

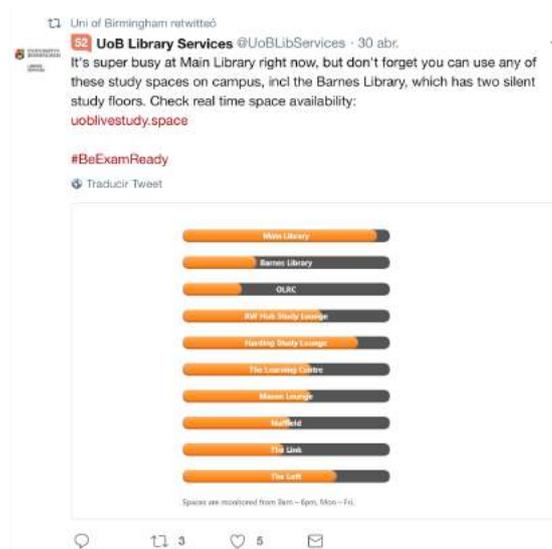
A continuación mostramos algunos ejemplos. En el primero la Universidad de Birmingham visibiliza a través de Twitter un servicio

---

<sup>120</sup> <http://twitter.com/NCSUEngLibrary>

que permite consultar en tiempo real la disponibilidad de espacios para estudiar en sus bibliotecas:

### Captura de pantalla 106: Ejemplo 1 de promover los servicios de la biblioteca



Fuente: Twitter

Encontramos un ejemplo similar en esta captura de la Universidad de Durham:

### Captura de pantalla 107: Ejemplo 2 de promover los servicios de la biblioteca



Fuente: Twitter

En el siguiente ejemplo, la Universidad de California en Berkeley anuncia la apertura de nuevas instalaciones:

Captura de pantalla 108: Ejemplo 3 de promover los servicios de biblioteca



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo, la Universidad de Pennsylvania da a conocer a su comunidad la nueva ubicación de los archivos digitalizados:

Captura de pantalla 109: Ejemplo 4 de promover los servicios de la biblioteca



Fuente: Twitter

En esta otra captura, la Universidad de Tsinghua en China muestra una imagen de un vehículo automático que traslada libros a lo largo del campus:

## Captura de pantalla 110: Ejemplo 5 de promover los servicios de la biblioteca



Fuente: Twitter

### 2.1.8. Poner material gratuito a disposición de los seguidores

A la hora de promocionar información otra buena práctica consiste en poner a disposición de los seguidores material de interés de manera gratuita. Como recuerda Carpintier, la gratuidad es una tendencia natural en Internet<sup>121</sup>:

“So this means providing a mix of content that solves problems, helps potential students in the decision-making process, sharing tips, news, images, videos, tutorials, etc.” (Socialb, 2015).

En el siguiente ejemplo la Universidad de California en Berkeley ofrece consejos a los posibles interesados en asistir a esta universidad:

---

<sup>121</sup> “Quizás uno de los conceptos más difíciles de entender en Internet es su tendencia natural a la gratuidad. Lo que para mí es un producto en venta, a otro acaba de ocurrírsele que debe regalarlo para conseguir registros. Lo que era hoy una buena oferta queda mañana obsoleta porque alguien regala algo por lo que yo pretendo cobrar” (Carpintier, 2010).

Captura de pantalla 111: Ejemplo 1 de poner material gratuito a disposición de los seguidores



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo la Universidad de Comillas enlaza a su *app*, que permite acceder a diversos servicios:

Captura de pantalla 112: Ejemplo 2 de poner material gratuito a disposición de los seguidores



Fuente: Twitter

En esta captura Cornell University anuncia que los estudiantes de pregrado podrán acceder gratis al contenido digital del prestigioso diario *The New York Times*:

## Captura de pantalla 113: Ejemplo 3 de poner material gratuito a disposición de los seguidores



Fuente: Twitter

### 2.1.9. Mencionar cuentas externas

Otra forma adicional de difundir información promocional de la propia universidad consiste en mencionar cuentas externas ya que es posible que éstas retuiteen o al menos marquen como favorito el material original. Según Sixto, la relación entre la comunidad y la organización está condicionada por los *influencers* del momento y los potenciales, por lo que en el caso de la universidad, debe detectarlos y reclutarlos tanto dentro de ella misma como fuera de su institución (Sixto, 2018: 19).

En la siguiente captura, la Universidad de Cambridge menciona la cuenta oficial de Star Wars y aporta recursos bibliográficos de la saga para celebrar el Star Wars Day:

## Captura de pantalla 114: Ejemplo 1 de mencionar cuentas externas



Fuente: Twitter

En este otro tuit, la Universidad de Deusto anuncia que uno de sus profesores comparecerá en un programa de televisión nacional para valorar una noticia de actualidad:

## Captura de pantalla 115: Ejemplo 2 de mencionar cuentas externas



Fuente: Twitter

Aquí la cuenta de IE University menciona el canal de HBO Europa:

Captura de pantalla 116: Ejemplo 3 de mencionar cuentas externas



Fuente: Twitter

### 2.1.10. Retuitear o enlazar a material externo

De manera análoga, las universidades también pueden publicar información promocional retuiteando y enlazando a material externo con el que enriquecer la propia contribución. Siguiendo a Gómez Calderón y Paniagua, en el caso de Twitter ésta es una manera concreta, eficaz y sencilla de superar la extensión de los mensajes que, como venimos diciendo es necesariamente limitada:

“Como el resto de redes sociales, Twitter permite incorporar enlaces a documentos externos, algo que si en otros casos resulta enriquecedor, aquí se vuelve casi imprescindible dada la brevedad de los mensajes” (Gómez Calderón y Paniagua, 2014: 683).

Además esta práctica permite también sumar nuevos seguidores:

“Link to others (...) social media is a tremendous tool for finding interesting content, and you should share it when you find it, not just keep it to yourself. If you do this, others are more likely to share your links when you post them” (Ingram, 2011).

En la siguiente captura el Imperial College retuitea un mensaje publicado por una fundación destinada a mejorar la salud de las personas mediante el apoyo al trabajo de científicos e investigadores:

Captura de pantalla 117: Ejemplo 1 de retuitear o enlazar a material externo



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo la universidad Johns Hopkins enlaza al sitio [scientificamerican.com](http://scientificamerican.com) para ampliar una información sobre una información relativa a la salud:

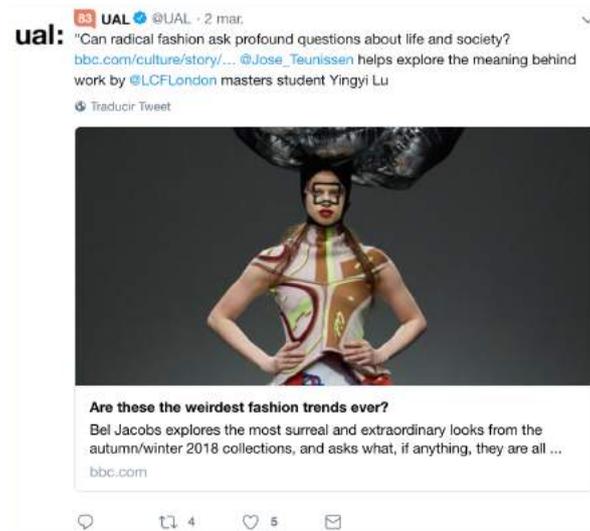
Captura de pantalla 118: Ejemplo 2 de retuitear o enlazar a material externo



Fuente: Twitter

Encontramos otro ejemplo en esta captura, que enlaza a la página web de la BBC...

Captura de pantalla 119: Ejemplo 3 de retuitear o enlazar a material externo



Fuente: Twitter

... y también en esta otra con enlace al gestor de contenidos Medium:

Captura de pantalla 120: Ejemplo 4 de retuitear o enlazar a material externo



Fuente: Twitter

## **2.2. Diez buenas prácticas para promover iniciativas**

Junto a la difusión de información promocional, otro grupo de buenas prácticas tiene que ver con promover iniciativas, bien sean éstas de la propia universidad, de instituciones con las que la universidad tenga convenios de colaboración, o de otras instituciones no educativas. En general, esta categoría requiere mayores niveles de proactividad y creatividad que la anterior y consigue también grandes beneficios para su comunidad:

### **2.2.1. Utilizar los *hashtags* de manera creativa**

Como vimos en el capítulo anterior, los *hashtags* son etiquetas o palabras claves con las que seguir un tema. Pero, además, se pueden emplear para lanzar iniciativas y convocar a gente. Hacerlo de este modo resulta muy útil porque permite extender el alcance de un mensaje más allá de la propia red de seguidores. En este sentido, Moreno aconseja utilizar los *hashtags* de manera adecuada:

“El 20 por ciento de los mensajes que los incluyen son retuiteados. Son, posiblemente, la mayor señal de identidad de Twitter tanto dentro como fuera de la plataforma y sirven para ordenar la conversación” (Moreno, 2015: 218).

Ya antes Farhi (2009) se había referido al *hashtag* como una manera de poner coherencia a lo que, de otro modo, sería una torre de Babel. En concreto, Huang, Thornton y Efthimiadis (2010) recuerdan que promover la participación en eventos a través del empleo de *hashtags* (#) es una buena práctica. Para ello, Moreno recuerda la importancia de que los *hashtags* sean reconocibles:

“Si los usuarios que leen tu mensaje no saben a qué hace referencia el *hashtag*, no tiene sentido incluirlo. Imagina un tuit que incluyese el *hashtag* #GASRDAC, ¿quién sabe a qué se refiere?” (Moreno, 2015: 223).

Encontramos usos creativos de este recurso en los siguientes ejemplos:

### Captura de pantalla 121: Ejemplo 1 de utilizar los *hashtags* de manera creativa



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 122: Ejemplo 2 de utilizar los *hashtags* de manera creativa



Fuente: Twitter

Algunas universidades aprovechan *hashtags* reconocibles para dar a su contenido una mayor visibilidad. Es el caso del siguiente mensaje de la Universidad de Navarra que utiliza el *hashtag* #curioso para compartir un conjunto de lecturas sobre transformación digital:

Captura de pantalla 123: Ejemplo 3 de utilizar los *hashtags* de manera creativa



Fuente: Twitter

### 2.2.2. Aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas

Como vimos también en el capítulo anterior, los *trending topics* son los temas del momento. Las universidades los pueden emplear de manera creativa, también para visibilizar alguna de sus iniciativas o, sencillamente, para entrar en la conversación. Esto amplifica el alcance de su mensaje que, de este modo, llega a un público mayor del que llegaría sólo a través de la cuenta oficial. Así lo aconseja Miah:

“Get involved in the trending topics. These are the most popular stories on Twitter, they can be found on the right hand side of the homepage joining in conversations on these topics will help increase you exposure” (Miah, 2010).

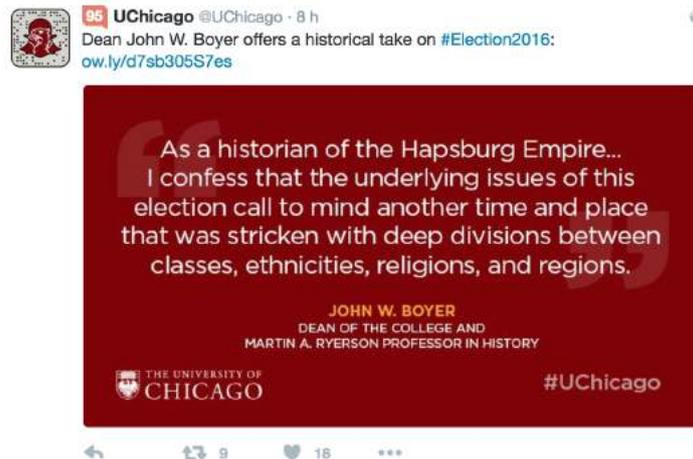
Usar *hashtags* populares sirve para encuadrar el mensaje dentro de un diálogo que ya existe (Moreno, 2018: 203). Encontramos buenos ejemplos en las siguientes capturas:

Captura de pantalla 124: Ejemplo 1 de aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 125: Ejemplo 2 de aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 126: Ejemplo 3 de aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas



Fuente: Twitter

A veces las etiquetas no se llegan a convertir en *trending topic* pero de todas maneras siempre se puede aprovechar el flujo de información que generan para insertar en él el mensaje de la universidad:

## Captura de pantalla 127: Ejemplo 4 de aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 128: Ejemplo 5 de aprovechar los *trending topics* para visibilizar iniciativas



Fuente: Twitter

### 2.2.3. Hacer *crowdsourcing*

Mezcla de las palabras “*crowd*” (masa) y “*outsourcing*” (externalización) (Korntheuer, 2012), esta práctica se orienta a aprovechar la inteligencia colectiva (Mejía, 2016) para construir el conocimiento en clave colaborativa.

Siguiendo a Marquina, esta práctica ofrece a las universidades importantes ventajas: ahorra costes, fomenta la participación colectiva, se logra una mayor innovación, se mejora la imagen de la universidad, etc. (Marquina, 2012: 22). A juicio de Guzmán y Del Moral, se trata de

“(p)ropiciar la participación de los distintos miembros que la integran para aprovechar las sinergias derivadas de los flujos de información e intercambio de experiencias para la construcción colaborativa del conocimiento” (Guzmán y Del Moral, 2013: 236).

Encontramos algunos ejemplos en las siguientes capturas:

Captura de pantalla 129: Ejemplo 1 de hacer *crowdsourcing*



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 130: Ejemplo 2 de hacer *crowdsourcing*



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 131: Ejemplo 3 de hacer *crowdsourcing*



Fuente: Twitter

#### 2.2.4. Visibilizar las jornadas de puertas abiertas

Las jornadas de puertas abiertas constituyen buenas oportunidades para poner en valor la oferta educativa de la universidad. Conviene realizarlas de forma periódica para captar alumnos pero también para reforzar el conocimiento que se tiene del centro. Twitter puede contribuir a este propósito difundiendo las fechas y horas en las que tendrán lugar estas jornadas puesto que, como señalan Paniagua y Gómez Calderón (2012: 346), el mercado objetivo de las universidades vive hoy en día en las redes sociales. Encontramos buenos ejemplos en las siguientes capturas:

### Captura de pantalla 132: Ejemplo 1 de visibilizar las jornadas de puertas abiertas



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 133: Ejemplo 2 de visibilizar las jornadas de puertas abiertas



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 134: Ejemplo 3 de visibilizar las jornadas de puertas abiertas



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 135: Ejemplo 4 de visibilizar las jornadas de puertas abiertas



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 136: Ejemplo 5 de visibilizar las jornadas de puertas abiertas



Fuente: Twitter

### 2.2.5. Visibilizar los encuentros con empleadores

Las redes sociales en general y Twitter en particular pueden ser espacios muy útiles a la hora de facilitar la búsqueda de empleo, un fin también incluido en el concepto de tercera misión de la universidad tal como tuvimos ocasión de ver en el capítulo anterior:

"Job openings: Social channels can be an incredibly fruitful place to find new talent and publicize job openings. Job seekers are increasingly using social media as a way of learning about companies and their open positions; it's a match made in Internet heaven. Get those listings out there and be sure to highlight the most important ones" (Bolsinger, 2016).

Por su parte, García Ocaña (2014) recuerda la importancia de que los docentes se comprometan con la formación emprendedora de sus

estudiantes, para que cambien su actitud respecto a la creación de nuevas empresas.

En este sentido, Twitter también puede ser aprovechado para visibilizar encuentros con empleadores dispuestos a contratar personal. Así queda reflejado en las siguientes capturas:

### Captura de pantalla 137: Ejemplo 1 de visibilizar encuentros con empleadores



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 138: Ejemplo 2 de visibilizar encuentros con empleadores



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 139: Ejemplo 3 de visibilizar encuentros con empleadores



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 140: Ejemplo 4 de visibilizar encuentros con empleadores



Fuente: Twitter

### **2.2.6. Visibilizar actividades que fomenten el emprendimiento**

Otra buena forma de que las universidades puedan promover iniciativas a través de Twitter consiste en aprovechar la cuenta para visibilizar actividades de emprendimiento que se organicen en este sentido. A este respecto, Peña, Cárdenas, Rodríguez Martín y Sánchez Lissen, et al. (2015) recuerdan la necesidad que tienen las universidades de concienciar a los alumnos acerca del empleo por cuenta propia como una posible opción profesional. Siguiendo a Pedreño, también es necesario no sólo despertar la vocación emprendedora sino también explicar a fondo la naturaleza del emprendimiento en todas sus dimensiones:

“El desarrollo de una cultura emprendedora no sólo debe estar encaminada a fomentar vocaciones emprendedoras o generar empresarios, sino a comprender la naturaleza del emprendimiento en todas sus vertientes: social, pública, privada... Lo que puede ser un activo para el desarrollo de cualquier actividad profesional o la empleabilidad en general” (Pedreño, 2013).

Encontramos buenas prácticas en las siguientes capturas:

### Captura de pantalla 141: Ejemplo 1 de visibilizar actividades orientadas al emprendimiento



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 142: Ejemplo 2 de visibilizar actividades orientadas al emprendimiento



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 143: Ejemplo 3 de visibilizar actividades orientadas al emprendimiento



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 144: Ejemplo 4 de visibilizar actividades orientadas al emprendimiento



Fuente: Twitter

### 2.2.7. Promover una cultura de mayor transparencia

Las universidades deben promover todo lo posible una cultura de mayor transparencia, bien como parte de su reputación institucional<sup>122</sup> o como una estrategia concreta con la que ganarse la confianza de su comunidad. Así lo considera Forant:

“Openness goes a long way in social media. It’s a big part of building trust with your community. Give your customers behind the scenes access to your business by creating videos, livestreaming meetings, and internal company events, and introducing your team through

---

<sup>122</sup> Promover una mayor transparencia es uno de los aspectos de la reputación institucional y tiene mucho que ver con la gestión de la reputación digital. Siguiendo a Atarama y Cortez, “las plataformas sociales, al no ser excluyentes, están abiertas a que los usuarios puedan buscar información relacionada a una institución” (Atarama y Cortez, 2015: 32).

Google Hangouts or creative employee profiles with links to connect. In turn, prospects will take more of an interest in your brand, and stay in touch when it comes to updates” (Forant, 2017).

Siguiendo a Moreno (2018: 197), en Twitter la transparencia resulta especialmente importante debido a la interactividad y a la cercanía que se establece entre los usuarios y la marca. Si la honestidad constituye la clave de cualquier relación, traicionar este principio puede implicar perder la confianza de los seguidores y generar una situación de crisis.

En este sentido, Orihuela recomienda que, también en Twitter, las instituciones se esfuercen por ser lo más transparentes que puedan, especialmente durante una crisis institucional:

“Las organizaciones en Twitter se ven sometidas de manera constante al escrutinio del resto de los usuarios. Los seguidores de la cuenta, incluyendo a la prensa especializada, examinan todo lo que se publica y también los silencios de la organización en torno a asuntos sobre los que debería pronunciarse. Estar en Twitter significa renunciar a la posibilidad de esconderse durante una crisis y, en general, tener que dar la cara todo el tiempo y con buenas maneras” (Orihuela, 2011: 110).

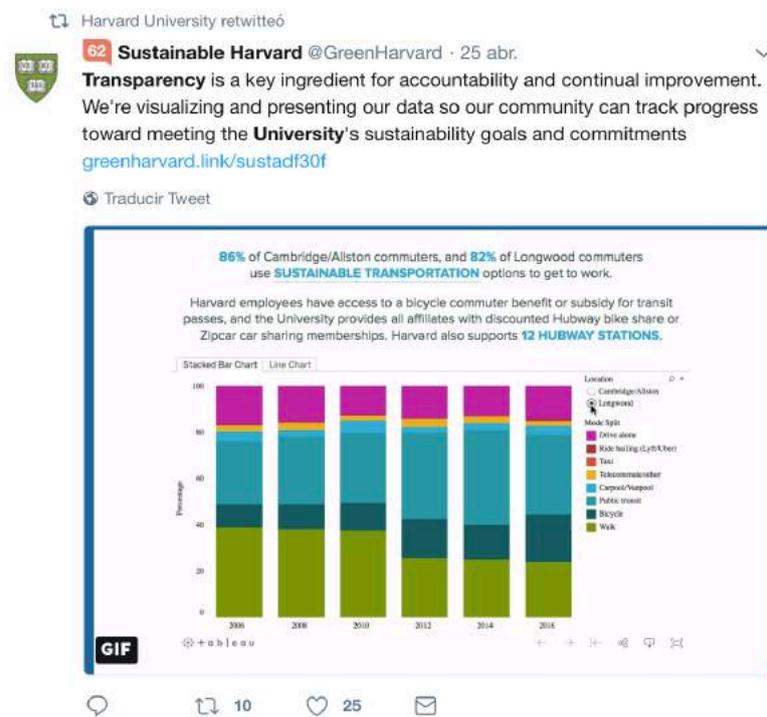
La política para el uso de medios sociales de la Universidad de Liverpool también es muy explícita respecto a esta necesidad:

“Be accurate, but don’t try to hide your mistakes – when appropriate, use references to back up your message. If you make a mistake don’t try to hide it, simply update the page with a correction. Everybody’s human, humans make mistakes and social media users like to feel they are communicating with humans, not automatons” (University of Liverpool, 2016).

Fomentar una cultura de mayor transparencia puede contribuir también a profundizar en la tercera misión ya que hace posible una rendición de cuentas tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general a la que la universidad se debe (Villar, 2010: 29, citado por Beltrán, Íñigo y Mata, 2014: 11).

En las siguientes capturas encontramos ejemplos de mensajes que promueven con acierto una cultura de mayor transparencia:

### Captura de pantalla 145: Ejemplo 1 de promover una mayor transparencia



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 146: Ejemplo 2 de promover una mayor transparencia



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 147: Ejemplo 3 de promover una mayor transparencia



Fuente: Twitter

### 2.2.8. Visibilizar el intercambio de experiencias entre estudiantes

Las iniciativas orientadas a que los estudiantes intercambien experiencias entre sí pueden resultar significativas para facilitar la

adaptación a la vida en el campus a través de servicios de *mentoring*, o de acompañamiento por parte de estudiantes de cursos superiores. Estas iniciativas están directamente relacionadas con el compromiso social como uno de los ejes de la tercera misión de la universidad, como tuvimos ocasión de ver en el capítulo anterior.

El intercambio de experiencias entre alumnos –y también entre antiguos alumnos– favorece una mayor preparación para que éstos se enfrenten en mejores condiciones a los desafíos sociales y a la internacionalización (Grao, Iriarte, Ochoa y Vieira, 2014: 17). Además, al intercambiar experiencias, el proceso educativo resulta mucho más participativo y significativo, uno de los motivos es que las herramientas digitales autorizan a los alumnos comunicarse e interactuar, de este modo, socializar e intercambiar experiencias de aprendizaje con los compañeros (Yagama y Sierra, 2018: 137).

Encontramos un primer ejemplo en la siguiente captura de la Universidad de Carlos III de Madrid que promociona de un modo muy directo una iniciativa en este sentido:

Captura de pantalla 148: Ejemplo 1 de visibilizar el intercambio de experiencias entre estudiantes



Fuente: Twitter

Advertimos otros ejemplos en las siguientes capturas desde la cuenta del Servicio de Relaciones Internacionales de la Universidad de Salamanca y de la Universidad de Pekín:

Captura de pantalla 149: Ejemplo 2 de visibilizar el intercambio de experiencias entre estudiantes



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 150: Ejemplo 3 de visibilizar el intercambio de experiencias entre estudiantes



Fuente: Twitter

A este respecto, Twitter puede ser una herramienta adecuada no sólo para visibilizar este tipo de iniciativas sino también para canalizar directamente la comunicación entre los estudiantes (Carmona et al., 2009: 36).

### **2.2.9. Promover iniciativas relacionadas con la acción social**

Para Junco et al., la necesidad de que los alumnos participen durante sus años universitarios en actividades orientadas al voluntario y a la acción social resulta esencial como parte de su itinerario formativo:

“Organizing service learning projects: Students needed to participate in a service learning volunteer opportunity. Students used the Twitter feed to coordinate volunteer times with each other” (Junco, et al., 2010).

De la misma manera, Bacon apunta a la necesidad de aprovechar el carácter voluntario de este tipo de iniciativas dado que son acciones en las que los interesados se implican libremente:

“All volunteer communities thrive on a sense of openness, because associative. These communities are built by people who choose to live their lives there. Everyone who participates in a volunteer community does so because they enjoy it: it is not a job or a requirement (Bacon, 2009: 100).

Este tipo de actividades también están muy relacionadas con el concepto de tercera misión de universidad, que aspira a extender sus actividades hacia el desarrollo económico y social de su comunidad o entorno de referencia, más allá de la enseñanza y de la investigación científica (Bueno y Casani, 2007).

Otra manera creativa de promover iniciativas a través de Twitter consiste en visibilizar desde la cuenta corporativa actividades de interés social en las que pueden participar el claustro y los estudiantes (Atkinson, 2009: 132, citado por Rodríguez Fernández, 2011: 168).

Veamos ahora algunos ejemplos. En la siguiente captura, encontramos un primer mensaje de este tipo por parte publicado por la Louisiana State University:

#### Captura de pantalla 151: Ejemplo 1 de promover iniciativas relacionadas con la acción social



Fuente: Twitter

#### Captura de pantalla 152: Ejemplo 2 de promover iniciativas relacionadas con la acción social



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo la Universidad de Málaga anuncia que comienza la semana del voluntariado:

### Captura de pantalla 153: Ejemplo 3 de promover iniciativas relacionadas con la acción social



Fuente: Twitter

#### **2.2.10. Participar en actividades conjuntas con otras instituciones**

Como parte del compromiso social de la universidad, la Universidad “no sólo se comunica entre los agentes que la forman, sino que también interactúa con la sociedad que la alberga” (Breva y Mut, 2004: 224).

A este respecto, Ahlquist (2013a) recuerda que la colaboración es una prioridad y un valor en la educación superior tal como lo reflejan numerosos programas, eventos y comités. El entorno digital –asegura– no debería ser una excepción a esta realidad. A este respecto, Holotescu y Grosseck destacan también la utilidad de Twitter como una plataforma útil para la gestión conjunta de proyectos:

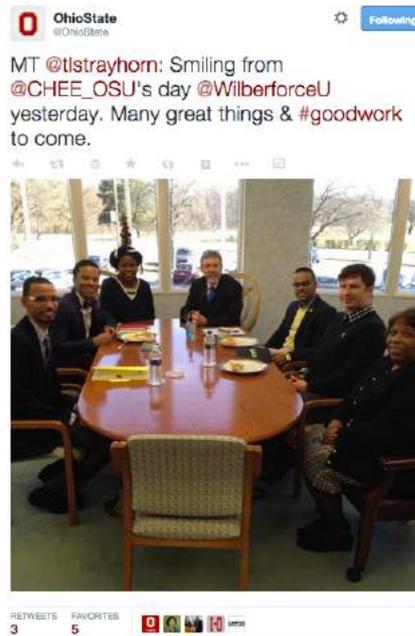
"Microblogging platforms is a useful tool for cooperation and collaboration in project management" (Holotescu y Grosseck, 2010: 2).

Siguiendo a Paniagua y Gómez Calderón (2012: 352), uno de los objetivos fundamentales que pueden alcanzar las universidades a través de las redes sociales es comunicarse con los públicos externos, incluyendo otras universidades e instituciones públicas y privadas, sectores profesionales, empresariales y redes de difusión de la investigación, la cultura y el conocimiento. La Universidad de Ohio incluye este asunto en su política para el uso de redes sociales:

"Ohio State's strength is in its breadth: When we pull together, we can give our social media content maximum punch. That's why you'll see @OhioState retweet other university accounts, for instance, or ask for help sharing high-priority items. To further collaboration on campus, we've created a list of our most-used hashtags" (The Ohio State University, 2016).

Encontramos algunos ejemplos en las siguientes capturas:

Captura de pantalla 154: Ejemplo 1 de participar en actividades con otras instituciones



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 155: Ejemplo 2 de participar en actividades con otras instituciones



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 156: Ejemplo 3 de participar en actividades con otras instituciones



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 157: Ejemplo 4 de participar en actividades con otras instituciones



Fuente: Twitter

### **2.3. Diez buenas prácticas para crear comunidad**

Junto a estas buenas prácticas para difundir información y promover iniciativas, presentamos ahora la última categoría. Este grupo tiene que ver con la necesidad de crear comunidad, un propósito muy relacionado con la tercera misión, y un propósito para el que Twitter ofrece grandes posibilidades. A este respecto, Ahlquist recuerda que, en las redes sociales, en general, la interacción es muchas veces más importante que el número de seguidores:

“Engagement and interaction is more important than the number of subscribers, followers or fans. Communications cues such as likes, comments, RT, shares and mentions are stronger than total community members” (Ahlquist, 2013a).

Además, por el carácter conversacional que tiene Twitter como plataforma, resulta aún más conveniente hacer todos los esfuerzos posibles por crear comunidad:

“Cuando la cuenta de una organización retuitea con frecuencia, responde, pregunta y menciona a otros usuarios (algo que se detecta muy rápidamente con un vistazo a su *timeline*) está demostrando que no se gestiona de manera automatizada, que no es un robot y que está escuchando la conversación y participando en ella” (Orihuela, 2011: 110).

Así lo recuerda también Bernardo para quien las universidades tienen la suerte de contar con una audiencia específica que, en principio, está muy interesada en conectar con la universidad:

“Universities are fortunate to already have such a specific and dedicated audience. This audience is made up of students (prospective,

current, former), faculty, educators, and more –all of whom are directly connected with or interested in the university” (Bernardo, 2013).

Por esta razón conviene no utilizar las redes sociales sólo como canales de información sino dedicar esfuerzos también a generar comunidades de intereses (Galán, 2014). Para las universidades, tanto la conexión como la interacción son estrategias fundamentales a la hora de construir comunidad<sup>123</sup>:

“An active, engaged community is a sign of a thriving relationship as the connection and interaction calls for two-way communication. Schools can turn to their community for feedback and ideas, while the community can reach out with questions or concerns” (Bernardo, 2013).

Los siguientes fragmentos de la política de Tufts University recuerdan esta necesidad de aprovechar los medios sociales para crear comunidad:

“Be personable and accessible, while keeping in mind the guidelines offered here. Having a personality and a voice will help you build your audience” (Tufts University, n.d.).

“Don’t judge your success solely on numbers. While it is tempting to use views, fans or followers as a metric by which to assess your engagement in social media, it is not the ideal measurement. In social media, quality trumps quantity. Every community is different. You may have fewer followers on Twitter, but if you are cultivating a highly engaged community, the number means little” (Tufts University, n.d.).

---

<sup>123</sup> “Sharing what makes you unique, building community around a shared experience or interest, and focusing on conversations are strategies that brands in any sector can employ successfully” (Washenko, 2013).

“Success with building community via social media is not an end result; it is a process. You have to be present and engaged consistently over time, and you have to measure the effectiveness of that engagement over time” (Tufts University, n.d.a.; n.d.b.).

La política de la Universidad de Leicester en Reino Unido insiste en esta misma necesidad:

“Be authentic and believable. This means spending time listening to your community, observing it, and learning about the dynamics of that community. You will become believable only after you have established trust among those in your community” (University of Leicester, n.d.b.).

Veamos ahora algunas estrategias específicas de las que se pueden servir las universidades a la hora de crear comunidad:

### **2.3.1. Mostrar una voz humana**

Una de las primeras recomendaciones en las que coinciden varios de los expertos en redes sociales es la de mostrar en los mensajes una voz auténtica y humana:

“Be Real. Authenticity is the secret ingredient behind any good and valuable social media marketing campaign. If you know your audience, locate them online, listen, add value, respond, refrain from spamming and just be yourself, you’ll have far better and more long-lasting positive results than if you try to be someone –or something– you’re not” (Sherman, 2009).

Ahlquist insiste en la necesidad de mostrar una voz humana, especialmente si el público objetivo son los estudiantes:

“Be a real person (not a robot or marketing machine). Social Media needs to be authentic. Especially if your target is students, this audience can tell when posts are automated or not personal. Be clear and own your content. Don’t promote something that you personally or the university wouldn’t endorse. Again make sure to communicate in an authentic voice” (Ahlquist, 2013a).

Así lo recoge también la política de la Western Washington University:

“Be a human. That means you’ll need to interact, engage, be honest, be funny, be spontaneous, be real. People don’t want to interact with an institution or a brand or a product. They want to interact with a human. That doesn’t mean you can’t have an institutional account, it just means that your institutional account must act human. Remember that part of being a human is being humane. Be kind and courteous in all your interactions, being careful not to let your love of a good joke or witty comeback override your sensitivity to others” (Western Washington University, n.d.).

Mostrar una voz humana implica dos cosas más: por un lado, ser consistente con el tono que la cuenta emplea en las diferentes plataformas sociales:

“A university's social media presence is an extension of the school's brand. What is your brand all about? Is it playful and joking or conservative and buttoned-up? It's important that a consistent voice is implemented across all of the school's major social media platforms – a school with an ultra-serious Facebook page and an offbeat and sarcastic Twitter account will just look like it's having an identity crisis” (Klamm, 2011).

Y por otro lado, respetar a la comunidad<sup>124</sup>. La política para el uso de medios sociales del Shibaura Institute of Technology, en Japón, recuerda que es muy necesario respetar la individualidad de cada persona:

“In accordance with ethics and the basic principle of respect for human rights, remember to respect each person’s individuality and diversity and to accept each other’s differing views, philosophies, and ways of life. Libel that damages the reputation of an individual or group in a way that those involved can identify that individual or group constitutes defamation, whether or not the real name of the individual or group is given. Moreover, if the person or group experiences that as distressing, the person or group may sue for damages for emotional distress even if the incident does not constitute defamation” (Shibaura Institute of Technology, 2013).

Encontramos ejemplos de mensajes que reflejan una voz humana en las siguientes capturas:

---

<sup>124</sup> “Respect is an important function in reinforcing belief in your community. Respect is a wonderful gift, and you should cherish it and protect it at all costs. Getting that respect back after you lose it is a near-impossible task” (Bacon, 2009: 15).

Captura de pantalla 158: Ejemplo 1 de mostrar una voz humana



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 159: Ejemplo 2 de mostrar una voz humana



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 160: Ejemplo 3 de mostrar una voz humana



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 161: Ejemplo 4 de mostrar una voz humana



Fuente: Twitter

### 2.3.2. Reforzar el contacto con los seguidores

Reforzar el contacto con los seguidores resulta imprescindible a la hora de fomentar el compromiso social de la universidad. Moreno recomienda que la comunicación a través de las redes sociales invite siempre a la interacción:

“En las redes sociales siempre hay que pensar en establecer o afianzar la relación con los usuarios, por eso cualquier objetivo que planteemos

debe contemplar la motivación de los miembros de la comunidad, haciéndoles sentir partícipes del grupo y sus intereses” (Moreno, 2014: 87).

Para la política de la Universidad Rovira i Virgili, esto permite cumplir el compromiso con la comunidad, dar respuestas e impulsar los cambios (Universidad Rovira i Virgili, 2016).

Por su parte, Reed y Attlee recuerdan que también en Twitter existen unas mínimas reglas de cortesía:

“Don’t forget Twitter is about communicating and building a relationship with people and not just marketing your own or institutions work at them. Also, as with any other social setting there is Twitter Etiquette, for example: thank anyone who answers you directly, retweets one of your tweets or tweets about your work” (Reed y Attlee, 2015).

En esta interacción con los seguidores vuelve a ser importante el respeto por todos ellos. Así lo recuerda la política para el uso de los medios sociales de la Dublin City University:

“When interacting online with students, staff are required to maintain the principles of respect, dignity, prudence, professionalism, concern for and protection of privacy, and safety in all interactions” (Dublin City University, 2013).

Encontramos varios ejemplos en las siguientes capturas. En esta primer, la cuenta de la King Saud University de Arabia Saudí celebra haber llegado a los primeros 300 mil seguidores y envía un mensaje de agradecimiento:

## Captura de pantalla 162: Ejemplo 1 de reforzar el contacto con los seguidores



Fuente: Twitter

Encontramos un ejemplo similar en la siguiente captura de la Universidad San Pablo CEU de Madrid que, en este caso, celebra sus primeros 11.000 seguidores en Facebook:

## Captura de pantalla 163: Ejemplo 2 de reforzar el contacto con los seguidores



Fuente: Twitter

Este otro mensaje refuerza el contacto con los seguidores y les anima a utilizar las instalaciones deportivas de la universidad:

## Captura de pantalla 164: Ejemplo 3 de reforzar el contacto con los seguidores



Fuente: Twitter

En este otro tuit la Universidad Autónoma de Madrid refuerza el contacto a través del mensaje de una profesora que felicita a toda la comunidad con motivo del 50 aniversario de la institución:

## Captura de pantalla 165: Ejemplo 4 de reforzar el contacto con los seguidores



Fuente: Twitter

### 2.3.3. Plantear preguntas

Plantear preguntas es otra buena forma de crear comunidad. Twitter permite escuchar y conversar con la audiencia (Orihuela, 2015: 26) lo

que facilita a su vez una mayor implicación por parte de los seguidores. En palabras de Miah:

“Ask questions in your tweets. Ask people what they think, try to get a debate going so you are increasing the level of engagement with your followers and showing you value their opinion” (Miah, 2010).

Moreno (2018: 103) aconseja fomentar la interacción para incitar a los miembros de la comunidad a la acción y promover también que se establezca una conversación entre los usuarios y la marca. En este sentido, se trataría de evitar las preguntas meramente retóricas y plantear en su lugar preguntas que realmente logren activar la participación de la comunidad (Marquina, 2012: 53). Así lo aconseja también la política de Wesleyan University para el uso de Twitter (Wesleyan University, 2017).

Encontramos algunos ejemplos en las siguientes capturas:

Captura de pantalla 166: Ejemplo 1 de plantear preguntas a los seguidores



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 167: Ejemplo 2 de plantear preguntas a los seguidores



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 168: Ejemplo 3 de plantear preguntas a los seguidores



Fuente: Twitter

### 2.3.4. Recabar valoración y opinión

Otra buena práctica para crear comunidad consiste en recabar opiniones y valoraciones entre los seguidores:

“Being in conversation with our community means listening as well as talking, and adjusting what we do and cover based on what we hear. It involves: hosting discussions in person and online on topics that matter to the community. Participating in conversations we’re not hosting, both in person and online (...) Using web analytics to better understand what people are showing us they value in what we do, and basing at least some of our decisions about content and staff resources based on what we’re seeing” (Mayer, 2011).

Ebner et al. (2010: 93) destacan la ventaja que permite Twitter frente a otras formas de comunicación a la hora de facilitar un *feedback* inmediato. Encontramos buenas prácticas en los siguientes ejemplos:

Captura de pantalla 169: Ejemplo 1 de recabar valoración y opinión



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 170: Ejemplo 2 de recabar valoración y opinión



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 171: Ejemplo 3 de recabar valoración y opinión



Fuente: Twitter

### 2.3.5. Responder las menciones

Otra buena manera de crear comunidad consiste en responder las menciones:

“Respond: The burden of response can be great, but it can be lessened by using the right tools and crowdsourcing answers. A quick response is more important than ever, and thanks to search tools, alert apps and other services, it is possible to achieve” (Sherman, 2009).

Así lo aconseja la política para el uso de redes sociales de la Universidad de Illinois:

“Engage other Twitter users in conversation using @replies and mentions” (University of Illinois Board of Trustees, 2017).

Desde Meltwater Executive Alerts (2016) se recuerda también que la interacción con los seguidores a través de retuits y respuestas es tan importante como publicar contenido original. Para Bolsinger no es necesario que cada actualización surja de la propia cuenta sino que ésta puede participar también en conversaciones ajenas:

“Responses: Not every update has to stem from original ideas of yours; you can bounce off the ideas that other people are already posting. Social media relies on conversations, so jump in and be a part of them” (Bolsinger, 2016).

Además, responder las menciones es una manera efectiva de certificar que la escucha es real y efectiva:

“Reply when you are spoken to: if you don’t respond when someone asks you a direct question or makes a point in reference to you, it’s like ignoring someone who is standing right beside you and talking to you. That doesn’t mean responding to every troll or flame” (Ingram, 2011).

Siguiendo a Moya (2013: 30-31), contestar menciones, comentarios y mensajes constituye también una forma de incentivar y vertebrar la comunidad. Encontramos respuestas efectivas en los siguientes mensajes:

## Captura de pantalla 172: Ejemplo 1 de responder las menciones



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 173: Ejemplo 2 de responder las menciones



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 174: Ejemplo 3 de responder las menciones



Fuente: Twitter

### **2.3.6. Realizar encuestas entre sus seguidores**

“Give people a say in decisions. Inviting your audience to participate in the decisions you make deepens their engagement with your brand by showing them that their opinions matter to you. This kind of validation creates a stronger relationship between you and your followers, causing them to feel they have a real stake in your brand. The next time you are thinking through a decision, try asking your followers what they think you should do, and let them know that you’ve listened” (Overline, 2016).

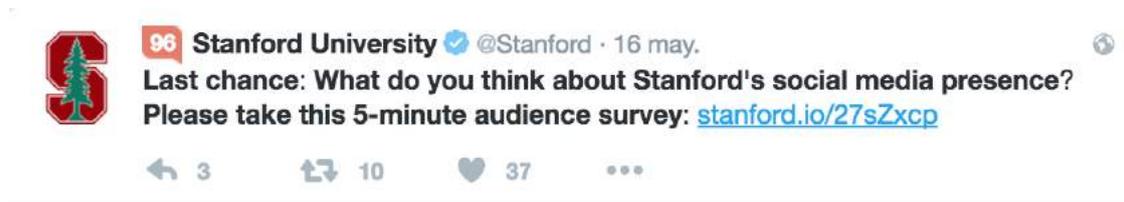
Byl destaca las oportunidades que ofrecen los medios sociales para realizar encuestas:

“Understanding what people love and hate about your school can help you figure out how to better satisfy applicants, students, faculty, donors, and the wider public. Social media supplies voluntary feedback without the toil and cost of focus groups” (Byl, 2012: 13).

Además, Requejo y Herrera (2011: 689) destacan el potencial que ofrece Twitter para este propósito a través de herramientas como “Twtpoll”, “Poll Pigeon” o “Poll your followers” pero también mediante el “clásico recurso” de enlazar a encuestas que se hayan publicado en la propia página web.

Encontramos ejemplos en esta primera captura de la Universidad de Stanford que pide a los seguidores valorar la presencia de la universidad en medios sociales:

### Captura de pantalla 175: Ejemplo 1 de realizar encuestas



Fuente: Twitter

En este otro mensaje, la Universidad Autónoma de Madrid visibiliza a través de Twitter la posibilidad de completar las encuestas de evaluación docente y anuncia hasta qué fecha podrán completarse:

### Captura de pantalla 176: Ejemplo 2 de realizar encuestas



Fuente: Twitter

Además, Twitter también puede ser aprovechado para obtener respuestas a las encuestas que se empleen como técnica de investigación dentro de un proyecto. Así ocurre en la siguiente captura:

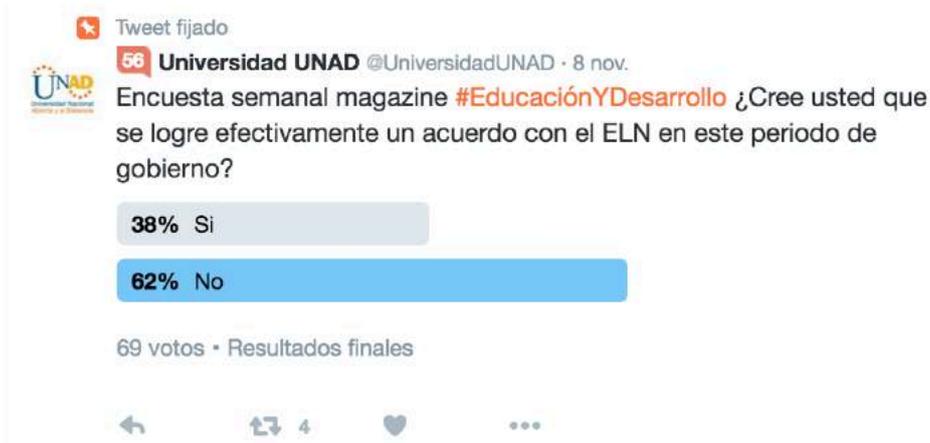
### Captura de pantalla 177: Ejemplo 3 de realizar encuestas



Fuente: Twitter

Como vimos en el capítulo anterior, en octubre de 2015, Twitter habilitó la posibilidad de incluir encuestas desde el mismo servicio<sup>125</sup> lo que contribuyó a facilitar la participación. En la siguiente captura encontramos un ejemplo que utiliza esta funcionalidad:

### Captura de pantalla 178: Ejemplo 4 de realizar encuestas



Fuente: Twitter

#### 2.3.7. Dar crédito a otros usuarios

Una forma adicional para crear comunidad en Twitter consiste en dar crédito a la información conseguida por otros usuarios que pueden o

<sup>125</sup> "Twitter crea un botón para realizar encuestas desde la misma plataforma: Se acabaron las típicas publicaciones en las que se planteaba `RT =Sí, FAV =No` gracias a una nueva herramienta que está experimentando la red social", disponible en la dirección electrónica:

<http://www.abc.es/tecnologia/redes/20150926/abci-encuestas-twitter-nativas-201509261818.html>, fecha de consulta: 14 de febrero de 2018.

no estar directamente relacionados con la universidad<sup>126</sup>. Esta idea de dar crédito forma parte del *ethos* mismo de los medios sociales (Herrera, 2013), incrementa la credibilidad del mensaje y contribuye a la deontología de la buena comunicación:

“Trust is everything. Part of the reason why trust is so critical is that, as a community leader, you want to be emotionally close to everyone in your community. You want everyone in that community to think of you as an accessible, approachable, sensitive person, and trust is required for any of these roles. People will approach you for advice, for guidance, to discuss personal issues, to handle conflict, and more. Many of these situations will be complex, and will require a significant level of sensitivity and confidence” (Bacon, 2009: 14).

Según Sherman (2009), Ingram (2011) y Kawasaki y Fitzpatrick (2014: 62), dar crédito a otros usuarios en redes sociales demuestra generosidad. En la práctica esto muchas veces se puede hacer a través del retuit:

“Give Kudos. Social media works when you are generous. There is nothing wrong with self-promotion, but things really take off when you give others praise or a moment in the spotlight. The rise of retweeting –real retweeting, not spammy retweeting– shows how far giving credit to others can go in social spaces” (Sherman, 2009).

“Re-tweet others: social media gets very boring if all you do is post links to your own things, or post your own thoughts. Lots of other people have interesting things to say –find some and re-tweet them. Maybe they will return the favor” (Ingram, 2011).

---

<sup>126</sup> “Develop an online code of ethics, that will guide behavior and goal setting for your entire strategy and those that help manage it. Give proper credit, request the right to use something before you publish such as photos or content” (Ahlquist, 2013a).

En las siguientes capturas encontramos ejemplos de mensajes que dan crédito a otros usuarios a través del retuit:

### Captura de pantalla 179: Ejemplo 1 de dar crédito a otros usuarios



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 180: Ejemplo 2 de dar crédito a otros usuarios



Fuente: Twitter

En el siguiente ejemplo, la Universidad Autónoma del Estado de México da crédito al medio Nación 321 si bien es evidente que con un propósito claramente promocional:

## Captura de pantalla 181: Ejemplo 3 de dar crédito a otros usuarios



Fuente: Twitter

## Captura de pantalla 182: Ejemplo 4 de dar crédito a otros usuarios



Fuente: Twitter

### **2.3.8. Mencionar las fuentes originales**

Otra manera de crear comunidad consiste en dar crédito a las fuentes originales de las que se ha obtenido el material que se publica. Siguiendo a Mayer (2011), "se trata de otorgar credibilidad y reconocer la validez del autor, a la vez que se es agradecido. Esto permite estrechar lazos con la comunidad".

Así lo recomienda la política para el uso de redes sociales de la Universidad de Kent:

"Social media is not (only) about sharing your news and success, it's about sharing information that is of interest to your readers and viewers. Don't just talk about your programme or School -share the best information you find from trusted sources outside the University. This will increase the value of your social media presence" (University of Kent, n.d.).

Esto se extiende también al uso de imágenes<sup>127</sup>, tal como recuerda la política de la Universidad de Syracuse:

"Get permission for images. Images found on the web and social media are not free to use –it is easy to violate copyright law. It's good practice to link to content instead of reproducing it, or obtain permission before posting it. Ask the image creator, and any identifiable individuals in the image, for permission to use the image. Be transparent about where and how it will be used. Give photo credit. Avoid stock photos (Example: asked, credited, and linked to)" (Syracuse University, 2015).

---

<sup>127</sup> "En el caso de las fotografías también hay que ser cuidadosos y respetar siempre los derechos del autor. Antes de publicar una imagen en los perfiles sociales de la marca o de emplearla para ilustrar una publicación del blog, el *community manager* debe conocer sus derechos de autor" (Moreno, 2014: 139).

Encontramos un primer mensaje en la siguiente actualización de la Universidad de Chicago:

### Captura de pantalla 183: Ejemplo 1 de mencionar las fuentes originales



Fuente: Twitter

En la siguiente captura, el M.I.T. da crédito al Boston Globe, diario que publica la información a la que se refiere el tuit:

### Captura de pantalla 184: Ejemplo 2 de mencionar las fuentes originales



Fuente: Twitter

De acuerdo con Orihuela:

“Twitter no sólo facilita el seguimiento de las fuentes, sino que también, a través de las menciones (...) abre nuevos cauces de comunicación instantáneos con nuestros interlocutores” (Orihuela, 2015: 25).

### Captura de pantalla 185: Ejemplo 3 de mencionar las fuentes originales



Fuente: Twitter

### Captura de pantalla 186: Ejemplo 4 de mencionar las fuentes originales



Fuente: Twitter

### 2.3.9. Enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes sociales

A la hora de crear comunidad, también es bueno relacionar la cuenta con el perfil que la institución pueda tener en otras redes sociales<sup>128</sup> para seguir construyendo comunidad en esos otros espacios.

“The world of social media is diverse, and you should aim to have a presence on all platforms relevant to your audience. This allows you to connect with followers on the channels they prefer, and also to create a self-referential network of social media, with different types of content connecting across the digital sphere” (Delbos, 2015).

En la siguiente captura, la Universidad de Duke enlaza a la cuenta de la universidad en Youtube para promocionar un nuevo libro de uno de sus profesores:

Captura de pantalla 187: Ejemplo 1 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

<sup>128</sup> “La creación de un perfil puede integrar a los colectivos de la institución de una manera sencilla, participativa y distendida que fomente una mejora de la calidad de servicios detectando y resolviendo dudas, problemas y necesidades” (Cordero y Lahuerta, 2016: 5).

En el siguiente ejemplo, la Universidad Internacional de Valencia enlaza su perfil en LinkedIn para dar a conocer sus últimas ofertas de empleo:

Captura de pantalla 188: Ejemplo 2 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

Cornell University visibiliza la actividad de una de sus facultades enlazando a su cuenta en Instagram:

Captura de pantalla 189: Ejemplo 3 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

En esta captura, la Universidad Loyola Andalucía vincula su perfil a su cuenta en icloud.com para ofrecer el contenido de la presentación de uno de sus profesores:

Captura de pantalla 190: Ejemplo 4 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

También la Goldsmiths enlaza a su perfil en Facebook para visibilizar la oferta cultural en la universidad:

Captura de pantalla 191: Ejemplo 5 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo, el University College retuitea un mensaje de su Departamento de Derecho en el que enlaza al perfil de la universidad en Snapchat:

Captura de pantalla 192: Ejemplo 6 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

Captura de pantalla 193: Ejemplo 7 de enlazar a los perfiles de la universidad en otras redes



Fuente: Twitter

### 2.3.10. Emplear enlaces externos

Por último otro modo de crear comunidad consiste en incluir en los mensajes enlaces externos que deriven tráfico a otras páginas web

distintas de la de la propia universidad o de la alguna de sus facultades o centros de investigación:

“Twitter contribuye a mantener y a fortalecer los vínculos tanto hacia dentro de las comunidades académicas como hacia los entornos en los que se inscriben (la ciudad, los campos del saber, los sectores profesionales y otras universidades)” (Orihuela, 2011: 129).

Siguiendo a Moreno:

“Incluye enlaces. Hemos comentado que lo importante en Twitter es ‘aportar’. Si además de tus palabras proporcionas a tus seguidores el enlace a una noticia que te haya resultado interesante, una web que les pueda gustar... estarás ofreciéndoles más valor” (Moreno, 2015: 216).

Encontramos un primer ejemplo en esta captura de la Universidad de Sevilla que enlaza a la página web del portal Universia:

Captura de pantalla 194: Ejemplo 1 de emplear enlaces externos



Fuente: Twitter

En este otro mensaje, la Universidad Católica San Antonio de Murcia enlaza a la página web del nativo lainformacion.com, si bien lo hace

para difundir una noticia que se hacía eco de un congreso que acogía la universidad:

### Captura de pantalla 195: Ejemplo 2 de emplear enlaces externos



Fuente: Twitter

En este otro ejemplo, la cuenta de la Universidad Pompeu Fabra hace lo propio con la web de “El País Semanal”:

### Captura de pantalla 196: Ejemplo 3 de emplear enlaces externos



Fuente: Twitter

En esta captura, la Universidad de Sevilla enlaza a la edición andaluza del diario ABC:

## Captura de pantalla 197: Ejemplo 4 de emplear enlaces externos



Fuente: Twitter

Hasta aquí el uso ideal que las universidades pueden hacer de Twitter, bien sea para difundir información promocional, promover iniciativas o crear comunidad.

En el siguiente capítulo tendremos ocasión de comparar este ideal con los resultados del estudio que hemos llevado a cabo para analizar cuál es el uso real que algunas de las universidades españolas más influyentes en Twitter están haciendo de este servicio.

## Bibliografía

- Acosta, J. (2013): "Tercera misión y responsabilidad social universitaria", en *Agalla*, vol. 4, núm. 1, pp. 113-122, disponible en la dirección electrónica:  
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/735/580>, fecha de consulta: 3 de diciembre de 2017.
- Adeva, R. (2015): "Twitter añade la posibilidad de traducir los tuits en más de 40 idiomas", en *elpaís.com*, disponible en la dirección electrónica:  
[http://cincodias.com/cincodias/2015/01/23/lifestyle/1422006933\\_387833.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/01/23/lifestyle/1422006933_387833.html), fecha de consulta: 5 de octubre de 2016.
- Ahedo, J. (2016): "La universidad: una escuela al servicio de la verdad", en *Revista Complutense de Educación*, vol. 27, núm. 2, pp. 517-532, disponible en la dirección electrónica:  
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/46604/48389>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.
- Ahlquist, J. (2013a): "10 Social Media Best Practices in Higher Education", en *Integration of Social Media in the Classroom*, disponible en la dirección electrónica:  
<http://www.josieahlquist.com/2013/10/07/10smbp/>, fecha de consulta: 19 de noviembre de 2016.
- Ahlquist, J. (2013b): "Social Media Policy vs Guideline vs Best Practice in Higher Education", en *Integration of Social Media in the Classroom*, disponible en la dirección electrónica:  
<http://www.josieahlquist.com/2013/09/30/policyguidebestpractice/>, fecha de consulta: 19 de noviembre de 2016.

Altbach, P.G. (2011): "The Past, Present, and Future of the Research University", en *Economic & Political Weekly*, vol. XLVI, num. 16, pp. 65-73, disponible en la dirección electrónica: <http://re.indiaenvironmentportal.org.in/files/research.pdf>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2017.

Aportela, I. (2015): *La información en los parques científicos y tecnológicos y el papel de las bibliotecas universitarias*, Tesis Doctoral defendida en la Universidad Carlos III de Madrid, disponible en la dirección electrónica: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/23077>, fecha de consulta: 19 de mayo de 2018.

Astigarraga, E. and Eizagirre, A. (2017): "El reto de la tercera misión. Una visión desde Mondragon Unibertsitatea", en *La Cuestión Universitaria*, num. 9, pp. 74-87, disponible en la dirección electrónica: <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/viewFile/3579/3660>, fecha de consulta: 2 de diciembre de 2017.

Atarama, T. y Cortez, C. (2015): "La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas", en *Revista de Comunicación*, núm. 14, pp. 26-47, disponible en la dirección electrónica: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5223790.pdf>, fecha de consulta: 3 de octubre de 2016.

Atkinson, C. (2009): *The backchannel: how audiences are using Twitter and social media and changing presentations forever*. Berkeley: New Riders.

Audretsch, D. (2013): "From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society", en *Journal of Technology Transfer*, vol. 39, num. 3, pp. 313-321, disponible en la dirección electrónica:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10961-012-9288-1.pdf>, fecha de consulta: 4 de octubre de 2018.

Bacon, J. (2009): *The art of community: [building the new age of participation]*. Newton: O'Reilly.

Bacon, J. (2012): *The art of community: [building the new age of participation]*. Newton: O'Reilly, 2<sup>nd</sup> edition.

Bardin, L. (1986): *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.

Barro, S. (2017): "Misión de la Universidad", en *El blog de Studia XXI: Universidad*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.universidadsi.es/mision-la-universidad/>, fecha de consulta: 14 de noviembre de 2017.

Bélanger, C., Bali, S. and Longden, B. (2014): "How Canadian universities use social media to brand themselves", en *Tertiary Education and Management*, vol. 20, num. 1, pp. 14-29, disponible en la dirección electrónica: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2013.852237>, fecha de consulta: 26 de mayo de 2018.

Bellandi, M and Caloffi, A. (2017): "Combining universities third mission and place-based industrial development," en *15th Globelics International Conference 2017: Parallel Paper Sessions 4*, disponible en la dirección electrónica:

[http://www.disei.unifi.it/upload/sub/pubblicazioni/repec/pdf/wp03\\_2017.pdf](http://www.disei.unifi.it/upload/sub/pubblicazioni/repec/pdf/wp03_2017.pdf), fecha de consulta: 4 de octubre de 2018.

Beltrán, J., Iñigo, E. y Mata, A. (2014): "La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. V, núm. 14, pp. 3-18, disponible en la dirección electrónica:

<https://core.ac.uk/download/pdf/71041423.pdf>, fecha de consulta: 21 de febrero de 2018.

Bellin, J. (2012): "Facebook, Twitter, and the Uncertain Future of Present Sense Impression", en *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 160, num.2, pp. 331-375, disponible en la dirección electrónica:

<https://pdfs.semanticscholar.org/5e7f/f61ce75f3515d1471e21adb7fedae1afaa9.pdf>, fecha de consulta: 27 de septiembre de 2018.

Beraza, J.M. y Rodríguez Castellanos, A. (2007): "La evolución de la misión de la universidad", en *Dirección y Administración de Empresa*, núm. 14, pp. 25-56, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/download/11424/10524>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.

Bercovitz, J. and Feldman, M. (2006): "Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development", en *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, núm. 1, pp. 175-188, disponible en la dirección electrónica:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10961-005-5029-z.pdf>, fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

- Berelson, B. (1952): *Content Analysis in Communication Researches*. New York: Free Press.
- Bernardo, E. (2013): "Why universities need to get social", en *wired.com*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.wired.com/2013/06/why-universities-need-to-get-social/>, fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.
- Bolsinger, K. (2016): "Social Media Best Practices", en *The Beginner's Guide to Social Media*, disponible en la dirección electrónica: [http://d2eeipcrdle6.cloudfront.net/guides/beginners\\_guide\\_to\\_social\\_media.pdf](http://d2eeipcrdle6.cloudfront.net/guides/beginners_guide_to_social_media.pdf), fecha de consulta: 1 de diciembre de 2016.
- Boyd, D. and Ellison, N. (2008): "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", en *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, num. 1, pp. 210-230, disponible en la dirección electrónica: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.
- Breva, E. y Mut, M. (2005): "Nuevos Soportes en la Comunicación. Estudio de un caso: la universidad Jaume I de Castellón", en de Salas, M.I., Fernández Souto, A.B. y Martínez Vallvey, F. (coords.): *La Universidad en la Comunicación, la Comunicación en la Universidad en la Universidad*. Madrid: Edipo, pp. 223-228.
- Brown, D.J. y Boulderstone, R. (2008): *The impact of electronic publishing*. München: KG Saur.

Bueno, E. (2007): "La tercera misión de la universidad: el reto de la transferencia del conocimiento", en *Madrid+d*, núm. 41, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>, fecha de consulta: 3 de noviembre de 2017.

Bueno, E. y Casani, F. (2007): "La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación", en *Economía Industrial*, núm. 366, pp. 43-59, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf>,

fecha de consulta: 21 de noviembre de 2017.

Byl, B. (2012): "Social Media Strategy for Higher Education", en *Community ebook*, disponible en la dirección electrónica:

[http://es.slideshare.net/marketingcloud/social-media-strategy-for-higher-education-15938339?from\\_action=save](http://es.slideshare.net/marketingcloud/social-media-strategy-for-higher-education-15938339?from_action=save), fecha de

consulta: 21 de noviembre de 2016.

Cabezas, Á., Torres, D. y Delgado, E. (2018): "Ciencia 2.0: catálogo de herramientas e implicaciones para la actividad investigadora", en *El Profesional de la Información*, vol. 18, núm. 1, pp. 72-79, disponible en la dirección electrónica:

<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2009.ene.10/21348>, fecha de consulta: 21 de noviembre de 2017.

Calderón-Martínez, M.G. (2017): "Tercera misión de la universidad. Una revisión de la literatura sobre emprendimiento académico", en *Vinculategica*, vol. 3, núm. 1, pp. 364-373, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/365%20-%20373%20-%20Tercera%20mision%20de%20la%20universidad.%20Una%20revisi3n%20de%20la%20literatura%20sobre%20emprendimiento%20academico.pdf>, fecha de consulta: 25 de noviembre de 2017.

Cambronero, A. (2012): *Manual imprescindible de Twitter*. Madrid: Anaya Multimedia.

Cambridge University Press (2013): *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. Cambridge: Cambridge University Press, 4ª edición.

Campos, F., Rivera, D. y Rodríguez Hidalgo, C. (2014): "La presencia e impacto de las universidades de los países andinos en las redes sociales digitales", en *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 69, pp. 571-592, disponible en la dirección electrónica: [http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1025\\_USC/28es.html](http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1025_USC/28es.html), fecha de consulta: 18 de enero de 2018.

Campos, F. y Rúas, J. (2016): "Uso de las redes sociales digitales profesionales y científicas: el caso de las 3 universidades gallegas", en *El profesional de la información*, vol. 25, núm. 3, pp. 431-440, disponible en la dirección electrónica: <http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2016/may/13.pdf>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.

Carañana, J. (2015): "La misión de la universidad en la Edad Media: Servir a los altos estamentos y contribuir al desarrollo de las ciudades", en *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, vol. 34, núm. 2, pp. 325-355, disponible en la dirección electrónica: <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/download/40743/39062>, fecha de consulta: 18 de noviembre de 2017.

- Carmona, A., Casarrubias, N., Antonio, R. y Benítez, M. (2009): "Microblogging en la Educación", en *Revista Digital Alternativa*, vol. 6, núm. 20, pp. 33-41.
- Carpintier, R. (2010): "La tendencia a la gratuidad en Internet", en *Baquia.com*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.baquia.com/tecnologianegocios/entry/emprendedores/2010-04-16-la-tendencia-a-la-gratuidad-en-internet>, fecha de consulta: 22 de noviembre de 2016.
- Carreño, E., Blanco, M. y Sainz de Baranda, C. (2017): "Influencia del género en el uso de redes sociales académicas por los profesores de la Universidad de Salamanca", en *Investigación joven con perspectiva de género II*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, pp. 318-329, disponible en la dirección electrónica: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/26142>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.
- Castillo, H. y Pérez Latre, F.J. (2016): "El impacto de la presencia online en las cuentas de Twitter de las universidades vascas y navarras", en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 22, núm. 1, pp. 225-238, disponible en la dirección electrónica: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/52591/48344>, fecha de consulta: 15 de mayo de 2018.
- Celaya, J. (2008): *La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Centro Virtual Cervantes (2013): "Diccionario de términos clave de ELE (Español como Lengua Extranjera). Intención comunicativa", disponible en la dirección electrónica:

[http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/intencioncomunicativa.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/intencioncomunicativa.htm), fecha de consulta: 9 de noviembre de 2017.

Chan-Olmsted, S., Cho, M. and Lee, S. (2013): "User Perceptions of Social Media: A Comparative Study of Perceived Characteristics and User Profiles by Social Media", en *Online Journal of Communication and Media Technologies*, vol. 3, num. 4, pp. 149-178, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.ojcmt.net/articles/34/349.pdf>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017.

Charles, D., Benneworth, P., Conway, C. and Humphry, L. (2010): "How to benchmark university-community interactions", en Inman, P. & Schütze, H.G. (eds.): *The Community Engagement and Service Mission of Universities*, Leicester: NIACE, pp. 69-86, disponible en la dirección electrónica:

<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5584092>, fecha de consulta: 27 de febrero de 2018.

Chen, S., Diao, Y. and Zhang, J. (2011): "Social Media: Communication Characteristics and Application Value in Distance Education", en *Institute of Electrical and Electronics Engineers, Second International Conference on Electrical and Control Engineering (ICECE)*, Yichang, China, disponible en la dirección electrónica:

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6056919>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017.

- Cisneros, M., Olave, G. y Rojas, I. (2015): "Didáctica y Lingüística: un desafío desde la universidad para la educación básica", en *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, núm. 26, pp. 159-174, disponible en la dirección electrónica: <http://www.redalyc.org/html/3222/322240661009/>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.
- Clancy, P. and Dill, D. (2009): "The Research Mission of the University: An Introduction", en *The Research Mission of the University Policy Reforms and Institutional Response*, Rotterdam: Sense Publishers, pp. 3-17, disponible en la dirección electrónica: <https://www.sensepublishers.com/media/1151-the-research-mission-of-the-university.pdf>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.
- Clark, B. (1998a): "The entrepreneurial university demand and response", en *Tertiary Education and Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 5-15.
- Clark, B. (1998b): *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Oxford: Emerald Group Publishing.
- Cordero, R. y Lahuerta, E. (2016): "Publicidad en redes sociales. ¿Una oportunidad para la promoción de la docencia en las universidades?", comunicación presentada en el *XXVI Congreso ACEDE. Organizaciones y personas en evolución*, celebrado en Vigo, disponible en la dirección electrónica: [https://www.researchgate.net/publication/305619229\\_PUBLICIDAD\\_EN\\_REDES\\_SOCIALES\\_UNA\\_OPORTUNIDAD\\_PARA\\_LA\\_PROMOCION\\_DE\\_LA\\_DOCENCIA\\_EN\\_LAS\\_UNIVERSIDADES](https://www.researchgate.net/publication/305619229_PUBLICIDAD_EN_REDES_SOCIALES_UNA_OPORTUNIDAD_PARA_LA_PROMOCION_DE_LA_DOCENCIA_EN_LAS_UNIVERSIDADES), fecha de consulta: 24 de septiembre de 2018.

- Corti, E. y Riviezzo, A. (2008): "Hacia la universidad emprendedora. Un análisis del compromiso de las universidades italianas con el desarrollo económico y social", en *Economía Industrial*, núm. 368, pp. 113-124, disponible en la dirección electrónica: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/113.pdf>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.
- Costas, R., Van Honk, J. and Franssen, T. (2017): "Scholars on Twitter: who and how many are they?", en *International Conference on Scientometrics and Informetrics, 2017, Wuhan, China*, 15 Dec 2017, disponible en la dirección electrónica: <https://arxiv.org/pdf/1712.05667.pdf>, fecha de consulta: 27 de septiembre de 2017.
- Credé, A. y Mansell, R. (1998): *Las sociedades de conocimiento... en síntesis: Tecnología de la información para un desarrollo sustentable*. Montevideo: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Curioso, W.H., Alvarado, E. y Calderón, R. (2011): "Usando Twitter para promover la educación continua y la investigación en salud en el Perú", en *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, vol. 28, núm. 1, pp. 163-164, disponible en la dirección electrónica: <http://www.rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/478>, fecha de consulta: 22 de mayo de 2016.
- Dabbagh, N. and Kitsantas, A. (2012): "Personal Learning Environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning", en

*The Internet and Higher Education*, vol. 15, num. 1, pp. 3-8, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1096751611000467>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2017.

De Haro, J.J. (2010): "Redes Sociales en Educación", en Naval, C., Lara, S., Ugarte, C. y Sádaba, M.R. (eds.): *Educación para la comunicación y la cooperación social*. Pamplona: Consejo Audiovisual de Navarra, pp. 203-215, disponible en la dirección electrónica:

[http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files\\_use\\_r/31024/Embedding\\_Citizenship\\_Education\\_in\\_Engla.pdf](http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files_use_r/31024/Embedding_Citizenship_Education_in_Engla.pdf), fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017.

Delbos, S. (2015): "8 Universities that Get an 'A' in Social Media", en *The Social Customer Service Blog* de *brandembassy.com*, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.brandembassy.com/resources/blog/8-universities-that-get-an-a-in-social-media/>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2016.

Del Fresno, M., Marqués, P. y Sánchez Paunero, D. (2014): *Conectados por redes sociales: Introducción al análisis de redes sociales y casos prácticos (Comunicación 320)*. Barcelona: Editorial UOC.

Del Río, O. y Velázquez, T. (2005): "Planificación de la investigación. Fases del proceso", en Berganza, R. y Ruiz San Román, J.A. (coords.): *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw Hill, pp. 43-76.

Del Valle, E. (2012): "Las 45 abreviaturas más comunes en Twitter y otras redes sociales", en *SocialmediayContenidos*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.socialmediaycontenidos.com/las-45-abreviaturas-mas-comunes-en-twitter-y-otras-redes-sociales>,

fecha de consulta: 2 de octubre de 2016.

D'Este, P., Castro-Martínez, E. y Molas, J. (2009): *Documento de base para un 'Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico': un marco para la discusión*.

Buenos Aires: OEI y AECID, disponible en la dirección electrónica:

[http://observatoriocts.org/files/Archivo%20Documental/Documentos%20de%20proyectos/indicadores\\_de\\_vinculacion.pdf](http://observatoriocts.org/files/Archivo%20Documental/Documentos%20de%20proyectos/indicadores_de_vinculacion.pdf),

fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

Dorsey, J. (2006): "Twtrr sketch", en *Flickr*, disponible en la dirección electrónica:

[http://www.flickr.com/photos/jackdorsey/182613360/in/photos\\_tream/](http://www.flickr.com/photos/jackdorsey/182613360/in/photos_tream/), fecha de consulta: 30 de septiembre de 2016.

Drucker, P. (1993): *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business.

Dublin City University (2013): "Social Media Good Practice Guidelines", en *dcu.ie*, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.dcu.ie/sites/default/files/ocoo/Social%20Media%20Good%20Practice%20Guidelines%20Approved%203rd%20Sept%202013.pdf>, fecha de consulta: 29 de noviembre de 2016.

Ebner, M., Lienhardt, C., Rohs, M. and Meyer, I. (2010): "Microblogs in Higher Education. A chance to facilitate informal and process-oriented learning?", en *Computers & Education*, vol. 55, num. 1, pp. 92–100, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131509003418>, fecha de consulta: 23 de mayo de 2016.

Etzkowitz, H. (1984): "Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities", en *American Academic Science*, vol. 21, nums. 2-3, pp. 198-233.

Etzkowitz, H., Schuler, E. and Gulbrandsen, M. (2000): "The Evolution of Entrepreneurial University", en Jacob, M. y Hellström, T. (eds.): *The future of knowledge production in the academy*, pp. 40-60. London: The Society of Research into Higher Education y Open University Press, disponible en la dirección electrónica: [https://www.researchgate.net/profile/Merle\\_Jacob/publication/284157144/inline/jsViewer/5954f9a5a6fdcc16978cba8f](https://www.researchgate.net/profile/Merle_Jacob/publication/284157144/inline/jsViewer/5954f9a5a6fdcc16978cba8f), fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

Etzkowitz, H. (2002): *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge, disponible en la dirección electrónica: [https://www.researchgate.net/publication/4929519\\_MIT\\_and\\_the\\_Rise\\_of\\_Entrepreneurial\\_Science\\_Henry\\_Etzkowitz](https://www.researchgate.net/publication/4929519_MIT_and_the_Rise_of_Entrepreneurial_Science_Henry_Etzkowitz), fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

Etzkowitz, H. (2003): "Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university", en *Research Policy*, vol. 32, núm. 1, pp. 109-121, disponible en la dirección electrónica: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000094>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2017.

Etkowitz, H. and Leydesdorff, L. (eds.) (1997): *Universities and the global knowledge economy. A triple helix of university-industry-government relations*. London: Cengage Learning EMEA.

- Facchin, J. (2018): "Las Redes Sociales más importantes del Mundo: Lista actualizada al 2018", en el *blog de José Facchin*, disponible en la dirección electrónica: <https://josefacchin.com/lista-redes-sociales-mas-importantes-del-planeta/>, fecha de consulta: 18 de octubre de 2018.
- Fallis, G. (2005): "The Mission of the University", en *Canadian Society for the Study of Higher Education*, num. 26, pp. 1-24, disponible en la dirección electrónica: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535141.pdf>, fecha de consulta: 15 de noviembre de 2017.
- Farhi, P. (2009): "The Twitter Explosion", en *American Journalism Review*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.ajr.org/article.asp?id=4756>, fecha de consulta: 13 de febrero de 2017.
- Feliciano, A. y Mallavibarrena, M. (2010): *iSocorro, quiero ser digital!* Madrid: LID Editorial.
- Ferrate, G. (2001): "La misión de la Universidad", en *El País.com*, disponible en la dirección electrónica: [https://elpais.com/diario/2001/02/19/educacion/982537207\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2001/02/19/educacion/982537207_850215.html), fecha de consulta: 14 de noviembre de 2017.
- Forant, T. (2017): "10 Social Media Best Practices for Brand Engagement", en *marketingcloud.com*, disponible en la dirección electrónica: <https://www.marketingcloud.com/blog/social-media-best-practices-for-brand-engagement/>, fecha de consulta: 6 de noviembre de 2017.

Forkosh, A. and Hershkovitz, A. (2011): "The use of social networks by higher education institutes in Israel", en *Proceedings of the Chais Conference on Instructional Technologies Research 2011: Learning in the Technological Era*. Raanana: The Open University of Israel, pp. 14-20.

Fundación Telefónica (2012): *Universidad 2020: papel de las TIC en el nuevo entorno socioeconómico*. Barcelona: Ariel, disponible en la dirección electrónica:

[http://ccsu.es/sites/default/files/universidad\\_2020\\_tics.pdf](http://ccsu.es/sites/default/files/universidad_2020_tics.pdf),

fecha de consulta: 18 de noviembre de 2017.

Galán, R. (2014): "Internet y redes sociales en la universidad", en *avanzaentucarrera.com*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales/especial-grados-2014/internet-y-redes-sociales-en-la-universidad/>,

fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.

Galindo, J., Sanz Angulo, P. y De Benito, J.J (2011): "La gestión y transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza", en *jcyl.es*, disponible en la dirección electrónica:

[http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/.../La\\_gestion\\_y\\_transferencia\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/.../La_gestion_y_transferencia_del_conocimiento.pdf), fecha de consulta: 10 de noviembre de 2017.

Galindo, L. y Aleixandre, G. (2011): "La universidad ante el reto de la innovación empresarial: la tercera misión en la Universidad de Valladolid", en *Actas del 12º Congreso de Economía de Castilla y León*, disponible en la dirección electrónica:

[https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=556782&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=556782&orden=0&info=open_link_libro), fecha de consulta: 2 de diciembre de 2017.

Gallegos, R. (2015): *Educación Holista, Pedagogía del amor universal*. México: Fundación Internacional para la Educación Holista.

García Estévez, N. (2012): *Redes sociales en Internet: implicaciones y consecuencias de las plataformas 2.0 en la sociedad*. Madrid: Editorial Universitas.

García Félix, E., Conejero, J.A. y Díez, J.L. (2014): "La entrada en la Universidad: un reto para la orientación académica", *Revista de Docencia Universitaria*, vol. 12, núm. 2, pp. 255-280, disponible en la dirección electrónica:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845472.pdf>, fecha de consulta: 18 de octubre de 2018.

García Montero, E., De La Morena, M. y Melendo, L. (2012): "Análisis del valor comunicativo de las redes sociales en el ámbito universitario: estudio de los usos de Twitter en el aula", en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, vol. 18, pp. 393-403, disponible en la dirección electrónica:  
<http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40994>, fecha de consulta: 23 de mayo de 2016.

García Ocaña, D. (2014): "Educación Emprendedora, Emprendimiento e Innovación: La diversificación productiva a través de la tercera misión", en [www.cedla.org](http://www.cedla.org), disponible en la dirección electrónica:  
[https://cedla.org/sites/default/files/articulo\\_educacion\\_emprendedora\\_garcia\\_0.pdf](https://cedla.org/sites/default/files/articulo_educacion_emprendedora_garcia_0.pdf), fecha de consulta: 27 de febrero de 2018.

García-Peñalvo, F.J. (2015): "Mapa de tendencias en Innovación Educativa", en *Education in the Knowledge Society (EKS)*, vol. 16, núm. 4, pp. 6-23, disponible en la dirección electrónica: <http://revistas.usal.es/index.php/revistatesi/article/download/eks2015164623/13764>, fecha de consulta: 25 de noviembre de 2017.

García-Peñalvo, F.J. (2016a): "La tercera misión", en *Education in the Knowledge Society*, vol. 17, núm. 1, pp. 7-18, disponible en la dirección electrónica: <http://revistas.usal.es/index.php/revistatesi/article/viewFile/eks2016171718/14803>, fecha de consulta: 16 de noviembre de 2017.

García-Peñalvo, F.J. (2016b): *Oportunidades y barreras para el desarrollo de la tercera misión en la sociedad digital*, disponible en la dirección electrónica: <http://repositorio.grial.eu/handle/grial/680>, fecha de consulta: 25 de noviembre de 2017.

García-Peñalvo, F.J. y Seoane, A. (2015): "Una revisión actualizada del concepto de eLearning. Décimo Aniversario", en *Education in the Knowledge Society*, vol. 16, núm. 1, pp. 119-144, disponible en la dirección electrónica: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126062/1/DIA\\_GarciaSeoane\\_ConceptoeLearning.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126062/1/DIA_GarciaSeoane_ConceptoeLearning.pdf), fecha de consulta: 16 de noviembre de 2017.

Gellert, C. (1992): "Faculty research", en Clark, B.R. y Neave, G. (eds.): *The Encyclopedia of Higher Education*. Oxford: Pergamon Press, pp. 1634-1641.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994): *The New Production of Knowledge*. London: Sage.

Gillette, F. y Frier, S. (2016): "Jack Dorsey, el amo de la conversación global", en *El País Semanal*, disponible en la dirección electrónica: <http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/jack-dorsey-el-amo-de-la-conversacion-global/>, fecha de consulta: 30 de septiembre de 2016.

Gómez Aguilar, M., Roses, S. y Farias, P. (2012): "El uso académico de las redes sociales en universitarios", en *Comunicar*, vol. XIX, núm. 38, pp. 131-138, disponible en la dirección electrónica: <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=38&articulo=38-2012-16&idioma=es>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.

Gómez Calderón, B.J. y Paniagua, F.J. (2013): "El uso de Twitter por parte de las universidades españolas. Características de la información y grado de interactividad", en *Redes sociales y lo 2.0 y 3.0*. Madrid: Visión Libros, pp. 231-250.

Gómez Calderón, B.J. y Paniagua, F.J. (2014): "Las universidades españolas en Twitter: Mensajes, contenidos y públicos", en *Historia y Comunicación Social*, vol. 19, pp. 681-694, disponible en la dirección electrónica: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44994>, fecha de consulta: 21 de mayo de 2016.

González Cadena, M. y Coronado, M. (2018): "La tercera misión de las instituciones de educación superior: una lectura desde los teóricos de la globalización y la teoría crítica", en *Boletín*

*Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, vol. 3, núm. 6, disponible en la dirección electrónica:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/investigium/article/view/2950>, fecha de consulta: 1 de noviembre de 2018.

González Díaz, C., Iglesias García, M. y Codina, Ll. (2015): "Presencia de las universidades españolas en las redes sociales digitales científicas: caso de los estudios de comunicación", en *El profesional de la información*, vol. 24, núm. 5, pp. 640-647, disponible en la dirección electrónica:

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/49767/1/2015\\_Gonzalez-Diaz\\_etal\\_EPI.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/49767/1/2015_Gonzalez-Diaz_etal_EPI.pdf), fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.

González Martínez, J., Lleixà, M. y Espuny, C. (2016): "Las redes sociales y la educación superior: Las actitudes de los estudiantes universitarios hacia el uso educativo de las redes sociales, de nuevo a examen", en *Education in the Knowledge Society*, vol. 17, núm. 2, pp. 21-38, disponible en la dirección electrónica:

<https://search.proquest.com/docview/1820542501?accountid=14501>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.

Grao, J., Iriarte, M., Ochoa, C. y Vieira, M.J. (coords.) (2014): *La tercera misión de las universidades: Buenas prácticas en América Latina*. México: Imaginarial, disponible en la dirección electrónica:

[https://issuu.com/vinculaentorno/docs/vinculaentorno\\_web3](https://issuu.com/vinculaentorno/docs/vinculaentorno_web3), fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017.

Grau, F. (2011): *Twitter: En una semana*. Barcelona: Gestión 2000.

Grosseck, G. and Holotescu, C. (2010): "Microblogging multimedia-based teaching methods best practices with Cirip.

eu", en *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, num. 2, pp. 2151-2155.

Guzmán, A.P., Del Moral, M.E. y González Ladrón de Guevara, F. (2012): "Usos de Twitter en las universidades iberoamericanas", en *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, vol. 11, núm. 1, pp. 27-39, disponible en la dirección electrónica: <https://relatec.unex.es/article/download/845/635>, fecha de consulta: 23 de mayo de 2016.

Guzmán, A.P., Del Moral, M., González Ladrón de Guevara, F. y Gil Gómez, H. (2013): "Impacto de Twitter en la comunicación y promoción institucional de las universidades", en *Pixel.Bit. Revista de Medios y Educación*, núm. 43, pp. 139-153, disponible en la dirección electrónica: <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p43/10.pdf>, fecha de consulta: 16 de enero de 2018.

Guzmán, A.P. y Del Moral, M.E. (2013): "Contribución de Twitter a la mejora de la comunicación estratégica de las universidades latinoamericanas", en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 10, núm. 2, pp. 236-251, disponible en la dirección electrónica: <http://www.redalyc.org/html/780/78028681017/>, fecha de consulta: 22 de mayo de 2016.

Herrera, S. (2013): "Indicaciones recurrentes en las normativas para el uso periodístico de las redes sociales", en *El Profesional de la Información*, vol. 22, núm. 1, pp. 46-53, disponible en la dirección electrónica: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2013/enero/06.pdf>, fecha de consulta: 21 de mayo de 2017.

Herrera, S. (2017): "Good practices for universities on Twitter", en Cabrera, M. y Lloret, N. (eds.): *Digital Tools for Academic Branding and Self-Promotion*. New York: IGI Global Publishing, pp. 151-172.

Holsti, O.R. (1969): *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. MA: Addison-Wesley.

Holotescu, C. and Grosseck, G. (2010): "Learning to microblogging to learn. A case study on learning scenarios in a microblogging context", en *Proceedings of the 6th International Scientific Conference in Learning and Software for Education*. Bucharest: Romania University Press.

Huang, J., Thornton, K. and Efthimiadis, E. (2010): "Conversational tagging in Twitter", en *Proceedings of the 21st ACM Conference on Hypertext and Hypermedia*, celebrada en Toronto, Canadá, pp. 173-178, disponible en la dirección electrónica: [https://jeffhuang.com/Final\\_TwitterTagging\\_HT10.pdf](https://jeffhuang.com/Final_TwitterTagging_HT10.pdf), fecha de consulta: 10 de diciembre de 2017.

IASP (n.d.): "Science park", en *Definitions of International Association of Science Parks and Areas of Innovation*, disponible en la dirección electrónica: <https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>, fecha de consulta: 15 de diciembre de 2017.

Ibáñez, M.D. (2014): *Redes sociales para PYMES. Introducción al Community Management*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, disponible en la dirección electrónica:

[http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/intro\\_community.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/intro_community.pdf), fecha de consulta: 6 de octubre de 2016.

Iglesias García, M. y González Díaz, C. (2012): "Radiografía del consumo de medios de comunicación en estudiantes universitarios", en *Icono14*, vol. 10, núm. 3, pp. 100-115, disponible en la dirección electrónica:

[https://www.researchgate.net/publication/268510491\\_Radiografia\\_del\\_consumo\\_de\\_medios\\_de\\_comunicacion\\_en\\_estudiantes\\_universitarios](https://www.researchgate.net/publication/268510491_Radiografia_del_consumo_de_medios_de_comunicacion_en_estudiantes_universitarios), fecha de consulta: 19 de octubre de 2017.

Ingram, M. (2011): "Social Media Policies: Let's Talk About What You Should Do", en *Gigaom.com*, disponible en la dirección electrónica:

<https://gigaom.com/2011/05/03/social-media-policies-lets-talk-about-what-you-should-do/>, fecha de consulta: 16 de noviembre de 2016.

Iturregui, L., Pérez Dasilva, J.A. y Marauri, I. (2014): "Imagen, servicio, conversación... ¿qué buscan y ofrecen las empresas que tuitean? Análisis de las compañías españolas más activas en Twitter", en *Zer*, vol. 19, núm. 36, pp. 145-163, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/13496/12082>, fecha de consulta: 15 de mayo de 2018.

Jarvis, J. (2012): *Partes públicas: por qué compartir en la era digital mejora nuestra manera de trabajar y vivir*. Barcelona: Gestión 2000.

Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. (2008): "Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and a

research agenda”, en *Higher Education*, vol. 56, num. 3, pp. 303–324, disponible en la dirección electrónica:  
<https://rd.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10734-008-9128-2.pdf>, fecha de consulta: 22 de noviembre de 2017.

Junco, R., Heiberger, G. and Loken, E. (2010): “The effect of Twitter on college student engagement and grades”, en *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 27, num. 2, pp. 119–132, disponible en la dirección electrónica:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.706.9107&rep=rep1&type=pdf> , fecha de consulta: 26 de noviembre de 2016.

Kawasaki, G. and Fitzpatrick, P. (2014): *The Art of Social Media: Power Tips for Power Users*. New York: Penguin Group.

Kerpen, D. (2011): *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook*. New York: McGraw-Hill Professional.

Kerpen, D. (2012): *Me gusta. Conseguir el éxito en las redes sociales*. Madrid: Anaya.

Kietzmann, J., Hermkens, K. and McCarthy, I. (2011): “Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media”, en *Business Horizons*, vol. 54, num. 3, pp. 241–251, disponible en la dirección electrónica:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311000061>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017.

Kimmons, R., Veletsianos, G. and Woodward, S. (2017): “Institutional uses of Twitter in U.S. higher education”, en *Innovative Higher*

*Education*, num. 42, pp. 97–111, disponible en la dirección electrónica:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10755-016-9375-6.pdf>, fecha de consulta: 1 de noviembre de 2018.

Klamm, D. (2011): "6 Best Practices for Universities Embracing Social Media", en *Mashable.com*, disponible en la dirección electrónica: <http://mashable.com/2011/10/10/universities-social-media/#lyqXRDcSp5qa>, fecha de consulta: 18 de noviembre de 2016.

Korntheuer, R. (2012): "Crowdsourcing y marketing en medios sociales", en *SEO-Quito.com*, disponible en la dirección electrónica:

<http://seo-quito.com/post/6572455855/crowdsourcing>, fecha de consulta: 6 de diciembre de 2016.

Krippendorff, K. (1989): "Content analysis", en Barnouw, E., Gerbner, G., Schramm, W., Worth, T.L. y Gross, L. (eds.): *International encyclopedia of communication* (vol. 1, pp. 403-407). New York: Oxford University Press, disponible en la dirección electrónica: [http://repository.upenn.edu/asc\\_papers/226](http://repository.upenn.edu/asc_papers/226), fecha de consulta: 20 de octubre de 2017.

Krüger, K. (2006): "El concepto de la 'Sociedad del Conocimiento'", en *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XI, núm. 683. Barcelona: Universidad de Barcelona, disponible en la dirección electrónica: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-683.htm>, fecha de consulta: 23 de octubre de 2018.

Legaree, B. (2015): "Considering the Changing Face of Social Media in Higher Education", en *FEMS Microbiology Letters*, vol. 362, núm. 16, pp. 1-3, disponible en la dirección electrónica: <https://academic.oup.com/femsle/article/362/16/fnv128/2131698>, fecha de consulta: 25 de mayo de 2018.

Levinson, P. (2013): *New New Media*. London: Pearson.

Leydesdorff, L. and Etzkowitz, H. (1996): "Emergence of a triple helix of university-industry- government relations", en *Science and Public Policy*, vol. 23, num. 5, pp. 279-286, disponible en la dirección electrónica: <https://academic.oup.com/spp/article-abstract/23/5/279/1663475?redirectedFrom=fulltext>, fecha de consulta: 17 de octubre de 2017.

Linville, D., McGee, S. and Hicks, L. (2012): "Colleges' and universities' use of Twitter: A content analysis", en *Public Relations Review*, vol. 38, num. 4, pp. 636-638, disponible en la dirección electrónica: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381112000811>, fecha de consulta: 15 de mayo de 2018.

Liu, L. and Liu, Y. (2009): "On the Evolution of the Mission of University", en *Journal of Yangzhou University (Higher Education Study Edition)*, vol. 13, num. 2, pp. 7-10, disponible en la dirección electrónica: <http://search.cnki.net/down/default.aspx?filename=YZDG200902001&dbcode=CJFD&year=2009&dflag=pdfdown>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2017.

Lobillo, E. (2018): "Los desafíos de la Universidad", en *elpais.com*, disponible en la dirección electrónica:

[https://elpais.com/politica/2018/05/11/actualidad/1526036920\\_209484.html](https://elpais.com/politica/2018/05/11/actualidad/1526036920_209484.html), disponible en la dirección electrónica: fecha de consulta: 18 de octubre de 2018.

López-Aranguren, E. (2000): "El análisis de contenido tradicional", en García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.): *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial, pp. 555-574. 3ª edición.

Lovari, A. and Giglietto, F. (2012): "*Social Media and Italian Universities: An Empirical Study on the Adoption and Use of Facebook, Twitter and Youtube*", en *SSRN Electronic Journal*, disponible en la dirección electrónica: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1978393](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1978393), fecha de consulta: 26 de mayo de 2018.

Marginson, S. and Considine, M. (2000): *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press, disponible en la dirección electrónica: [https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Marginson/publication/284598912\\_The\\_Enterprise\\_University\\_Power\\_Governance\\_and\\_Reinvention\\_in\\_Australia/links/5861049708ae6eb871a85804/TheEnterprise-University-Power-Governance-and-Reinvention-in-Australia](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Marginson/publication/284598912_The_Enterprise_University_Power_Governance_and_Reinvention_in_Australia/links/5861049708ae6eb871a85804/TheEnterprise-University-Power-Governance-and-Reinvention-in-Australia), fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

Márquez, A. (2016): "La tercera misión de las universidades, estrategia clave para materializar la sociedad del conocimiento", en la web del *Parque de Innovación Tecnológica de la Universidad Autónoma de Sinaloa*, disponible en la dirección electrónica: <http://innovacion.uas.edu.mx/la-tercera-mision-de-las->

[universidades-estrategia-clave-para-materializar-la-sociedad-del-conocimiento/](#), fecha de consulta: 21 de febrero de 2018.

Marquina, J. (2012): *Plan social media y community manager*. Barcelona: Editorial UOC.

Martin, B. and Etzkowitz, H. (2000): "The origin and evolution of the university species", en *VEST*, vol. 13, num. 3-4, pp. 7-32, disponible en la dirección electrónica: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=Fac-BRM-VEST-Uni&site=25>, fecha de consulta: 18 de noviembre de 2017.

Martínez Garrido, E. (2015): "Las misiones de la universidad en el siglo XXI", en *Telos*, núm. 101, pp. 72-80, disponible en la dirección electrónica: <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf/generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2015061813320002&idioma=es>, fecha de consulta: 14 de noviembre de 2017.

Martorell, S. and Canet, F. (2013): "Shared Secrets: Web 2.0 and Research in Social Sciences", en *Journal for Communication Studies*, vol. 6, num. 2, pp. 45-64, disponible en la dirección electrónica: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2381450](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2381450), fecha de consulta: 5 de diciembre de 2017.

Martorell, S. (2014): *Investigación académica y web social: Análisis y propuestas en el campo de los estudios fílmicos*. Valencia: Tesis Doctoral defendida en la Universitat Politècnica de València.

- Madlberger, L. (2015): "How many languages are on Twitter?", en el *blog de Lisa Madlberger: PhD Candidate in Business Informatics Vienna University of Technology*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.limad.at/how-many-languages-are-on-twitter/>, fecha de consulta: 14 de mayo de 2018.
- Mayer, J. (2011): "Three kinds of engagement: outreach, conversation, collaboration", en la *página web de Joy Mayer*, disponible en la dirección electrónica: <http://joymayer.com/2011/06/18/three-kinds-of-engagement-outreach-conversation-collaboration/>, fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.
- Mejía, J.C. (2016): "Guía de Crowdsourcing: qué es, beneficios, ejemplos, implementación + videos + infografía", en el *blog de Juan Carlos Mejía Llano*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/crowdsourcing-la-inteligencia-colectiva-al-servicio-del-marketing-digital/>, fecha de consulta: 17 de enero de 2018.
- Meltwater Executive Alerts (2016): "Twitter Rankings and Best Practices: University Edition", en *meltwater.com*, disponible en la dirección electrónica: <http://learn.meltwater.com/rs/486-VOS157/images/University-Study-for-Executives.compressed.pdf?aliId=65255917>, fecha de consulta: 19 de noviembre de 2016.
- Miah, A. (2010): "Best Top 10 tips for using Twitter", en *AndyMiah.net*, disponible en la dirección electrónica: <http://andymiah.net/blog/2010/07/31/the-best-top-10-tips-for-using-twitter>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2016.

Milstein, S. (2009): "Twitter for Libraries (and Librarians)", en *Information Today*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.infotoday.com/cilmag/may09/milstein.shtml>, fecha de consulta: 26 de mayo de 2016.

Mollett, A., Moran, D. and Dunleavy, P. (2011): *Using Twitter in university research, teaching and impact activities. Impact of social sciences: maximizing the impact of academic research*. London: LSE Public Policy Group, disponible en la dirección electrónica: <http://eprints.lse.ac.uk/38489/>, fecha de consulta: 21 de noviembre de 2016.

Mollett, A., Moran, D. and Dunleavy, P. (2012): "El uso de Twitter en la investigación universitaria, la enseñanza y el impacto en las investigaciones: una guía para los académicos e investigadores (ampliación y actualización)", en *Curso de formación Redes Sociales en Educación ofrecido por la Universidad de León*, disponible en la dirección electrónica: <http://estebanromero.com/wp-content/uploads/2012/07/El-uso-de-Twitter-en-la-universidad.pdf>, fecha de consulta: 22 de noviembre de 2016.

Montesinos, P., Carot, J., Martínez, J. and Mora, F. (2008): "Third mission ranking for world class universities: beyond teaching and research", en *Higher Education in Europe*, vol. 33, num. 2, pp. 259-271, disponible en la dirección electrónica: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03797720802254072>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2017.

Moreno, M. (2014): *El Gran Libro del Community Manager. Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media*. Barcelona: Gestión 2000.

- Moreno, M. (2015): *Cómo triunfar en las redes sociales: Consejos prácticos y técnicas para conseguir todo lo que te propongas en Internet y sacarle más partido a tus redes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moreno, M. (2018): *La Enciclopedia del Community Manager: La guía definitiva y actualizada con todas las técnicas y herramientas para sacar partido a las redes sociales en la empresa*. Barcelona: Planeta.
- Moya, E. (2013): *Inteligencia en redes sociales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moya, M. (2015): *Análisis comunicacional del uso que los diputados españoles hacen de Twitter: evolución e implicaciones prácticas*. Madrid: Tesis Doctoral defendida en la Universidad Carlos III de Madrid.
- Mugabi, H. (2014): *Institutionalisation of the 'Third Mission' of the University: The case of Makerere University*. Tampere: Tampere University Press, disponible en la dirección electrónica: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96369/978-951-44-9644-8.pdf?sequence=1>, fecha de consulta: 27 de febrero de 2018.
- Noguera, J.M, Martínez Polo, J. y Grandío, M.M. (2011): *Redes sociales para estudiantes de Comunicación: 50 ideas para comprender el escenario online*. Barcelona: Editorial UOC.
- Nogués, L. y Cabrera, P. (2013): "Editorial: Misión de la Universidad", en *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 26, núm. 1, pp. 9-12, disponible en la dirección electrónica:

<http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/42089/40076>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2017.

Odza, M. (1999): "What does the AUTM licensing survey mean?", en *Technology Access Report*, num. 20, pp. 13–14.'

O'Reilly, T. and Milstein, S. (2012): *The Twitter Book*. Newton' O'Reilly Media, Inc.

Orihuela, J.L. (2011): *Mundo Twitter: una guía para comprender y dominar la plataforma que cambió la red*. Barcelona: Alienta.

Orihuela, J.L. (2015): *Los medios después de Internet*. Barcelona: Editorial UOC.

Ortiz, M., Williams, D., Delgado, M., López, J. and Negrón, N. (2018): "La tercera misión de las universidades: Enfoques, indicadores principales y descriptores de un grupo selecto de instituciones de educación superior en Puerto Rico", en *Cuaderno de Investigación en la Educación*, num. 32, pp. 30-50, disponible en la dirección electrónica:  
<https://revistas.upr.edu/index.php/cuadernos/article/view/13922/11618>, fecha de consulta: 3 de octubre de 2018.

Overline, R. (2016): "Seven best practices for brands using Twitter Polls", en el *blog de Twitter*, disponible en la dirección electrónica:  
<https://blog.twitter.com/2016/seven-best-practices-for-brands-using-twitter-polls>, fecha de consulta: 3 de noviembre de 2016.

Palmer, S. (2013): "Characterisation of the use of Twitter by Australian Universities", en *Journal of Higher Education Policy and*

*Management*, vol. 35, num. 4, pp. 333-344, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2013.812029>, fecha de consulta: 1 de noviembre de 2018.

Paniagua, F.J. y Gómez Calderón, B.J. (2012): "Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas", en *Icono 14*, vol. 10, núm. 3, pp. 346-364, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/473>, fecha de consulta: 22 de noviembre de 2016.

Patterson, M. (2016): "11 Best-In-Class Strategies for Social Media in Higher Education", en *Sprout Blog*, disponible en la dirección electrónica:

<http://sproutsocial.com/insights/social-media-in-higher-education/>, fecha de consulta: 30 de noviembre de 2016.

Pedreño, A. (2013): "¿Es importante promover la cultura emprendedora en la educación?", en *unimooc.com*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.unimooc.com/es-importante-promover-la-cultura-emprendedora-en-la-educacion/>, fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.

Peña, J.V., Cárdenas, A., Rodríguez Martín, A. y Sánchez Lissen, E. (2015): "La cultura emprendedora como objetivo educativo: marco general y estado de la cuestión", en Núñez Cubero, L. (coord.): *Cultura emprendedora y educación*. Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla, pp. 19-59, disponible en la dirección electrónica:

<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/47817/La%2>

[0cultura%20emprededora%20como%20objetivo%20educativo\\_2015\\_posprint.pdf?sequence=1](#), fecha de consulta: 21 de febrero de 2018.

Peruta, A. and Shields, A.B. (2016): "Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook", en *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 127, num. 1, pp. 131-143, disponible en la dirección electrónica: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241.2016.1212451?journalCode=wmhe20>, fecha de consulta: 25 de mayo de 2018

Piirainen, K.A., Dahl Andersen, A. and Andersen, P.D. (2016): "Foresight and the third mission of universities: the case for innovation system foresight", en *Foresight*, vol. 18, num. 1, pp. 24-40, disponible en la dirección electrónica: [http://orbit.dtu.dk/files/122668418/Foresight\\_and\\_the\\_third\\_mission\\_of\\_universities.pdf](http://orbit.dtu.dk/files/122668418/Foresight_and_the_third_mission_of_universities.pdf), fecha de consulta: 23 de noviembre de 2017.

Ponce, I. (2012): "Clasificación de redes sociales", en *Monográfico Redes Sociales*, disponible en la dirección electrónica: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2017.

Portabella, J. (2016): *Presentación. Barómetro de Empleabilidad y Empleo de los Universitarios en España, 2015 (Primer informe de resultados)*. Madrid: Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios, disponible en la dirección electrónica:

[https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127374/3/Resumen\\_ejecutivo\\_2015.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127374/3/Resumen_ejecutivo_2015.pdf), fecha de consulta: 25 de noviembre de 2017.

Preston, D.S. (ed.) (2003): "The evolution of the English University Mission", en *The idea of education. Probing the boundaries*. New York: Rodopi, pp. 136-166.

Pulido, A. (2009): *El futuro de la universidad: un tema para debate dentro y fuera de las universidades*. Madrid: Delta, disponible en la dirección electrónica:  
[http://www.univnova.org/libro/pdf/el\\_futuro\\_de\\_la\\_universidad.pdf](http://www.univnova.org/libro/pdf/el_futuro_de_la_universidad.pdf), fecha de consulta: 13 de noviembre de 2017.

Punín, M., Direito, S. y Calva, D. (2014): "La participación e interacción de los investigadores de comunicación de países iberoamericanos en las redes sociales digitales científicas", en *VI Congreso internacional Latina de comunicación social*, pp. 1-33. disponible en la dirección electrónica:  
[http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014\\_actas/119\\_Punin.pdf](http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/119_Punin.pdf)

REBIUN (2014): "Manual de buenas prácticas en redes sociales", disponible en la dirección electrónica:  
[http://www.rebiun.org/documentos/Documents/IIIPE\\_2020\\_LI\\_NEA3/IIIPE\\_Linea3\\_Manual\\_Buenaspracticass\\_redes\\_sociales\\_2014.pdf](http://www.rebiun.org/documentos/Documents/IIIPE_2020_LI_NEA3/IIIPE_Linea3_Manual_Buenaspracticass_redes_sociales_2014.pdf), fecha de consulta: 17 de diciembre de 2016.

Rebolledo, R. (2017): "5 tendencias de consumo de video en línea en el mundo", en *El Economista*, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/5-tendencias-de-consumo-de-video-en-linea-en-el-mundo--20170117-0102.html>,

fecha de consulta: 30 de abril de 2018.

Reed, M. and Attlee, A (2015): "Top Twitter Tips for Research Impact", en *fasttrackimpact.com*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.fasttrackimpact.com/single-post/2015/10/4/Top-Twitter-Tips-for-Research-Impact>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2016.

Regalado, O. (2015): "¿Cómo deberían usar las Universidades las redes sociales?", en *la página web de Octavio Regalado*, disponible en la dirección electrónica: <http://octavioregalado.com/como-deberian-usar-las-universidades-las-redes-sociales/>, fecha de consulta: 21 de noviembre de 2016.

Reina, J., Fernández Castillo, I. y Noguera, A. (2012): "El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter", en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. II, núm. 4, pp. 123-144, disponible en la dirección electrónica: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/artic le/view/128>, fecha de consulta: 17 de enero de 2018.

Requejo, J.L. y Herrera, S. (2011): "¿Cómo crear comunidad a través de Twitter?: nueve buenas prácticas en medios españoles", en *La transformación del espacio mediático*. Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 666-681, disponible en la dirección electrónica: <https://addi.ehu.es/handle/10810/22405>, fecha de consulta: 3 de diciembre de 2016.

Riviezzo, A. and Napolitano, M. (2010): "Italian Universities and the Third Mission. A longitudinal analysis of organizational and educational evolution towards the 'entrepreneurial university'", en *Industry and Higher Education*, vol. 24, num. 3, pp. 227-236, disponible en la dirección electrónica: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5367/000000010791657518>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2017.

Roberts, J. (2016): *Writing for Strategic Communication Industries*. Ohio: The Ohio State University, disponible en la dirección electrónica: <http://solr.bccampus.ca:8001/bcc/file/cb278124-0378-4dc4-87f3-a0bb635a24c9/1/Writing-for-Strategic-Communication-Industries-1474040746.pdf>, fecha de consulta: 13 de diciembre de 2017.

Robinson, N., Delgado, E., Torres, D. (2011): "Cómo comunicar y diseminar información científica en Internet para obtener mayor visibilidad e impacto", en *Aula abierta*, vol. 39, núm. 3, pp. 41-50, disponible en la dirección electrónica: [http://ec3.ugr.es/publicaciones/aula\\_abierta2011.pdf](http://ec3.ugr.es/publicaciones/aula_abierta2011.pdf), fecha de consulta: 13 de octubre de 2018.

Roca, G. (2006): "La presencia de las universidades en la Red", en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 3, núm. 1, pp. 1-5, disponible en la dirección electrónica: <http://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v3n1-roca.html>, fecha de consulta 14 de enero de 2018.

Rockefeller University (2013): "Social Media Best Practices", en *rockefeller.edu*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.rockefeller.edu/pubaff/assets/file/Social%20Media%20Best%20Practices.pdf>, fecha de consulta: 29 de noviembre de 2016.

Rodríguez Fernández, O. (2011): *Twitter. Aplicaciones profesionales y de empresa*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Rodríguez Ruibal, A. y Santamaría, P. (2012): "Análisis del uso de las redes sociales en Internet: Facebook y Twitter en las universidades españolas", en *Icono14*, vol. 10, núm. 2, pp. 228-246, disponible en la dirección electrónica: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/198>, fecha de consulta: 20 de enero de 2018.

Rojas, P. y Redondo, M. (2017): *Cómo monetizar las redes sociales*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.

Rosen, A. e Ihara, I. (2017): "Te damos más caracteres para que puedas expresarte", en *el blog de Twitter de América Latina*, disponible en la dirección electrónica: [https://blog.twitter.com/official/es\\_es/topics/product/2017/Experimento280caracteres.html](https://blog.twitter.com/official/es_es/topics/product/2017/Experimento280caracteres.html), fecha de consulta: 23 de octubre de 2017.

Rothaermel, F., Agung, S. and Jiang, L. (2007): "University entrepreneurship: a taxonomy of the literature", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 37, num. 16, pp. 691-79, disponible en la dirección electrónica: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.2253&rep=rep1&type=pdf>, fecha de consulta: 24 de noviembre de 2017.

- Rueda, J., Galán, E. y Rubio, A. (2014): *Historia de los medios de comunicación*. Madrid: Alianza.
- Saaid S., Al-Rashid, A. and Abdullah, Z. (2014): "The Impact of Addiction to Twitter among University Students", en James, J., Stojmenovic, I., Choi, M. and Xhafa, F. (eds.): *Future Information Technology*. Berlin: Springer, disponible en la dirección electrónica:  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-40861-8.pdf>, fecha de consulta: 27 de septiembre de 2018.
- Sabour, M. (2005): "The Impact of Globalisation on the Mission of the University", en *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*. Dordrecht: Springer, pp. 189-205, disponible en la dirección electrónica:  
<https://rd.springer.com/content/pdf/10.1007%2F1-4020-2960-8.pdf>, fecha de consulta: 25 de noviembre de 2017.
- Safko, L. (2010): *The Social Media Bible. Tactics, Tools & Strategies for Business Success*. New Jersey: Wiley.
- Saiz, M., Araujo, A. and Hoyos, J. (2017): "Entrepreneurial University: Educational Innovation and Technology Transfer", en Peris, M., Gómez, J., Merigó J. y Rueda, C. (eds.): *Entrepreneurial Universities. Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*. Berlin: Springer, pp. 105-122.
- Sánchez, M. y Pinochet, G. (2017): "El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos", en *Universidad & Empresa*, vol. 19, núm. 32, pp. 107-135, disponible en la dirección electrónica:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5675157.pdf>, fecha de consulta: 18 de mayo de 2018.

Sánchez Aranda, J.J. (2005): "Análisis de contenido cuantitativo de medios", en Berganza, M.R. y Ruiz San Román, J.A. (coords.): *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill, pp. 207-228.

Sánchez-Barrioluengo, M. (2012): "Cómo afronta la universidad el cumplimiento de sus misiones el caso de las universidades públicas españolas", en *Investigaciones de economía de la educación*, núm. 7, pp. 543-562, disponible en la dirección electrónica: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/107593/1/Misi%C3%B3n%20de%20la%20universidad.pdf>, fecha de consulta: 1 de noviembre de 2018.

Sánchez Inarejos, J.J. (2000): "Misión de la universidad: ¿formar hombres o empleados?", en *Encuentros multidisciplinares*, vol. 5, núm. 2, pp. 1-7, disponible en la dirección electrónica: <http://www.encuentrosmultidisciplinares.org/Revistan%C2%BA5/Juan%20Jos%C3%A9%20Schez%20Inarejos%201.pdf>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2017.

Sarno, D. (2009a): "Twitter creator Jack Dorsey illuminates the site's founding document. Part I", en *Los Angeles Times*, disponible en la dirección electrónica: <http://latimesblogs.latimes.com/technology/2009/02/twitter-creator.html>, fecha de consulta: 10 de octubre de 2016.

- Sarno, D. (2009b): "Jack Dorsey on the Twitter ecosystem, journalism and how to reduce reply spam. Part II", en *Los Angeles Times*, disponible en la dirección electrónica:  
<http://latimesblogs.latimes.com/technology/2009/02/jack-dorsey-on.html>, fecha de consulta: 10 de octubre de 2016.
- Schaefer, M. (2013): *El Tao de Twitter*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Schulte, P. (2004): "The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development", en *Higher Education in Europe*, vol. 28, num. 4, pp. 187-192, disponible en la dirección electrónica:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0379772042000234811>, fecha de consulta: 21 de octubre de 2017.
- Scott, J. (2006): "The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations", en *The Journal of Higher Education*, vol. 77, num. 1, pp. 1-39, disponible en la dirección electrónica:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.5033&rep=rep1&type=pdf>, fecha de consulta: 18 de noviembre de 2017.
- Sanagustín, E. (2017): *Plan de contenidos para medios sociales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sañudo, L. (2012): "El papel de las redes sociales de investigación en un mundo globalizado", en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 3, disponible en la dirección electrónica:  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num3/art9.pdf>, fecha de consulta: 18 de noviembre de 2017.

- Segovia, A. (2017): *La medición en plataformas sociales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Selwyn, N. (2010): "Looking beyond learning: notes towards the critical study of educational technology", en *Journal of Computer Assisted Learning*, num. 26, pp. 65-73.
- Sheen, D. (1992): "Barriers to Scientific and Technical Knowledge Acquisition in Industrial R&D", en *R&D Management*, num. 22, pp. 135-143.
- Sherman, A. (2009): "10 Golden Rules of Social Media", en mashable.com, en *gigaom.com*, disponible en la dirección electrónica:  
<https://gigaom.com/2009/05/26/10-golden-rules-of-social-media/>, fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.
- Slaughter, S. and Leslie, L. (1997): *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Sixto, J. (2018): *Gestión profesional de redes sociales: rutinas y estrategias de community management*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Shibaura Institute of Technology (2013): "Social media policy for Members of the Faculty and Administration", en *Social Media Policy of Shibaura Institute of Technology*, disponible en la dirección electrónica:  
[http://www.shibaurait.ac.jp/en/student/campuslife/social\\_media\\_policy/social\\_media\\_policy\\_for\\_staff.html](http://www.shibaurait.ac.jp/en/student/campuslife/social_media_policy/social_media_policy_for_staff.html), fecha de consulta: 16 de diciembre de 2016.

Socialb (2015): "5 Best Practices for Universities on Social Media", en *Socialb*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.socialmedia-trainingcourses.com/blog/5-best-practices-for-universities-on-social-media/#.WDNzBXdDn-Z>,

fecha de consulta: 17 de noviembre de 2016.

Stehr, N. (1994): *Knowledge Societies*. California: Sage Publications.

Stepanyan, K., Borau, K. and Ullrich, C. (2010): "A social network analysis perspective on student interaction within the twitter microblogging environment", en *Advanced Learning Technologies (ICALT), 2010 IEEE 10th International Conference*. Sousse: IEEE.

Stieger, S. and Burger, C. (2010): "Let's go formative: continuous student ratings with Web 2.0 application Twitter", en *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 13, num. 2, pp. 163–167.

Syracuse University (2015): "Social Media Best Practices", en *syr.edu*, disponible en la dirección electrónica: <http://socialmedia.syr.edu/>, fecha de consulta: 28 de noviembre de 2016.

Tascón, M. (2011): "30 abreviaturas para sobrevivir en Twitter", en *Fundéu BBVA*, disponible en la dirección electrónica: <http://www.fundeu.es/escribireninternet/25-abreviaturas-para-sobrevivir-en-twitter/>, fecha de consulta: 13 de octubre de 2016.

The Ohio State University (2016): "Social Media: Strategy and best practices", en *University Communications*, disponible en la dirección electrónica:

<http://u.osu.edu/extensionedtech/category/social-media/>,  
fecha de consulta: 2 de octubre de 2018.

Tufts University (n.d.): "Social Media Best Practices", en *tuft.edu*, disponible en la dirección electrónica:  
<http://communications.tufts.edu/marketing-and-branding/social-media-overview/social-media-best-practices/>,  
fecha de consulta: 6 de noviembre de 2017.

Túñez, M. y Sixto, J. (2012): "Las redes sociales como entorno docente: Análisis del uso de Facebook en la docencia universitaria", en *Píxel.bit. Revista de Medios y Educación*, núm. 41, pp. 77-92, disponible en la dirección electrónica:  
[www.redalyc.org/pdf/368/36828247006.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/368/36828247006.pdf), fecha de consulta:  
30 de noviembre de 2017.

Twitter (2016): "Acerca de nosotros", en *Twitter*, disponible en la dirección electrónica:  
<https://about.twitter.com/es/company>, fecha de consulta: 17 de octubre de 2016.

UIC Innovation Center (n.d.): "About", en *innovationcenter.uic.edu*, disponible en la dirección electrónica:  
[http://innovationcenter.uic.edu/wordpress/?page\\_id=475](http://innovationcenter.uic.edu/wordpress/?page_id=475),  
fecha de consulta: 1 de noviembre de 2018.

UNESCO (1986): "Declaración de Venecia", en *Unesco.org*, disponible en la dirección electrónica:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000685/068502sb.pdf>,  
fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017.

UNESCO (2016): "Education 2030 Framework for Action", en *unesco.org*, disponible en la dirección electrónica:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656E.pdf>,

fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017.

Universidad de Zaragoza (2014): "Manual de uso y estilo de las redes sociales", en *Comunicación 2.0 de la BUZ*, disponible en la dirección electrónica:

[https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/documentos/manual\\_estilo\\_redes\\_sociales.pdf](https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/documentos/manual_estilo_redes_sociales.pdf), fecha de consulta: 18

de diciembre de 2016.

University of Illinois Board of Trustees (2017): "Social Media Best Practices: Twitter", en *University Library LibGuides: Social Media Best Practices*, disponible en la dirección electrónica:

[https://guides.library.illinois.edu/social-media-best-](https://guides.library.illinois.edu/social-media-best-practices/twitter)

[practices/twitter](https://guides.library.illinois.edu/social-media-best-practices/twitter), fecha de consulta: 16 de octubre de 2018.

University of Kent (n.d.): "Best practice tips", en *Social media at Kent University*, disponible en la dirección electrónica:

<https://www.kent.ac.uk/socialmedia/tips.html>,

fecha de consulta: 27 de noviembre de 2016.

University of Leicester (n.d.a.): "Twitter best practice", en *External Relations Division at the University of Leicester*, disponible en la dirección electrónica:

[http://www2.le.ac.uk/offices/cap/marcomms/communications/s](http://www2.le.ac.uk/offices/cap/marcomms/communications/social/handbook/twitter/twitter-best-practise)  
[ocial/handbook/twitter/twitter-best-practise](http://www2.le.ac.uk/offices/cap/marcomms/communications/social/handbook/twitter/twitter-best-practise),

fecha de consulta: 2 de diciembre de 2016.

University of Leicester (n.d.b.): "Linking Social Media and your Website", en *External Relations Division de University of Leicester*, disponible en la dirección electrónica:

<https://www2.le.ac.uk/offices/external/marcomms/communications/social/handbook/other-useful-guides/linking-to-social-media-on-your-website>, fecha de consulta: 1 de mayo de 2018.

University of Liverpool (2016): "Social media guidelines", en *liverpool.ac.uk*, disponible en la dirección electrónica:

[https://www.liverpool.ac.uk/media/livacuk/corpcomms/pdf/Social\\_media\\_guide.pdf](https://www.liverpool.ac.uk/media/livacuk/corpcomms/pdf/Social_media_guide.pdf), fecha de consulta: 15 de diciembre de 2016.

Universitat Rovira i Virgili (2016): *Tercera Misión: impulso de la sociedad del conocimiento, Informe 2016*. Tarragona: Consejo de Gobierno de la Universitat Rovira i Virgili, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/gabinetcomunicacio/informes-activitat/informe-tercera-mision-2016.pdf>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2017.

Vargas, J.C. (2010): "Misión de la universidad, ethos y política universitaria", en *Ideas y Valores*, vol. 59, núm. 142, pp. 67-92, disponible en la dirección electrónica:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/36599/38519>, fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017.

Vázquez-Cano, E., López Meneses, E. y Sevillano, M.L. (2017): "La repercusión del movimiento MOOC en las redes sociales. Un estudio computacional y estadístico en Twitter", en *Revista Española de Pedagogía*, vol. 75, núm. 266, pp. 47-64, disponible en la dirección electrónica: <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2016/12/La-repercusi%C3%B3n-del->

[movimiento-MOOC-en-las-redes-sociales.-Un-estudio-computacional-y-estadístico-en-Twitter-1.pdf](#), fecha de consulta: 9 de mayo de 2018.

Veletsianos, G. (2012): "Higher education scholars' participation and practices on Twitter", en *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 28, num. 4, pp. 336-349, disponible en la dirección electrónica:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.717.2008&rep=rep1&type=pdf>, fecha de consulta: 29 de noviembre de 2016.

Vidal, J. (2013): *La universidad informal*. Madrid: Studia XXI, disponible en la dirección electrónica:

[https://www.researchgate.net/publication/263748077\\_La\\_universidad\\_informal](https://www.researchgate.net/publication/263748077_La_universidad_informal), fecha de consulta: 20 de mayo de 2018.

Vidal, J. (2018): "¿Qué es esto de la tercera misión?", en *el blog de Studia XXI*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.universidadsi.es/la-tercera-mision/>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2018.

Vilalta, J. (2013): *La tercera misión universitaria. Innovación y transferencia de conocimientos en las universidades españolas*. Madrid: Studia XXI, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/00.-Cuaderno-de-trabajo-4-print.pdf>, fecha de consulta: 16 de noviembre de 2017.

Villar, J. (2010): *Responsabilidad social universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de*

*las personas y las sociedades*. Chile: Universidad Católica de Temuco, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2012/01/r-su-nuevos-paradigmas-para-una-educacion-liberadora-y-humanizadora.pdf>, fecha de consulta: 24 de mayo de 2018.

Washenko, A. (2013): "2 Universities Tell Us How They're Using Social Media", en *sproutsocial.com*, disponible en la dirección electrónica:

<https://sproutsocial.com/insights/social-media-in-higher-education/>, fecha de consulta: 16 de noviembre de 2016.

Western Washington University (n.d.): "Best Practices for Social Media at Western Washington University", en *wwu.edu*, disponible en la dirección electrónica:

<http://www.wwu.edu/sites/default/files/brand/SocialMediaStyleGuide-v2.pdf>, fecha de consulta: 26 de noviembre de 2016.

Wesleyan University (2017): "Twitter Tips & Best Practices", en *Wesleyan University Social Media Tips*, disponible en la dirección electrónica: <https://www.wesleyan.edu/communications/social-media/resources/TW-Best-Practices-Cheat-Sheet.pdf>, fecha de consulta: 16 de octubre de 2018.

Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Wolf, M. (1996): *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

Wu, W. and Zhou, Y. (2012): "The third mission stalled? Universities in China's technological progress", en *The Journal of Technology Transfer*, vol. 37, num. 6, pp. 812-827, disponible en la dirección electrónica:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10961-011-9233-8.pdf>, fecha de consulta: 26 de noviembre de 2017.

Yagama, S.M. y Sierra, R.T. (2018): "Herramientas Digitales, Instrumentos Innovadores y Facilitadores en el Proceso de Enseñanza de Cátedra de Paz", en Borrego, D.D., Ruíz Olivares, N., García Sandoval, R.J. y Cantú, D. (coords.): *Tic - Innovación - Educación, Aportes, Estudios y Reflexiones*. Bloomington: Palibrio.

Yolcu, Ö. (2013): "Twitter usage of universities in Turkey", en *Turkish Online Journal of Educational Technology*, num. 12, pp. 360-371, disponible en la dirección electrónica:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1015531.pdf>, fecha de consulta: 31 de octubre de 2018.

Zárate, R., Díaz, S. y Ortiz, L. (2017): "Educación superior inclusiva: un reto para las prácticas pedagógicas", en *Revista Electrónica Educare*, vol. 21, núm. 3, pp. 1-24, disponible en la dirección electrónica:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6114878.pdf>, fecha de consulta: 18 de octubre de 2018.

Ziman, J. (1998): "Why must scientists become more ethically sensitive than they used to be?", en *Science*, vol. 282, num. 5395, pp. 1813-1814, disponible en la dirección electrónica:

<http://science.sciencemag.org/content/282/5395/1813>, fecha de consulta: 17 de octubre de 2018.

Zomer, A. and Benneworth, P. (2011): "The rise of the university's third mission", en Enders, J., de Boer, H.F. and Westerheijden, D.F. (eds.): *Reform of Higher Education in Europe*. Rotterdam: Sense Publishers, pp. 81-101, disponible en la dirección electrónica:  
[https://rd.springer.com/chapter/10.1007/978-94-6091-555-0\\_6](https://rd.springer.com/chapter/10.1007/978-94-6091-555-0_6), fecha de consulta: 16 de noviembre de 2017.

**uc3m**

Universidad  
**Carlos III**  
de Madrid