

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

John Haldane
Concepción Naval
Rupert Younger
Pilar Lostao
Louise Simpson
Juan Manuel Mora (Coordinador)
Jan Sadlak (Prólogo)

Victor Pérez-Díaz (Anexo)
Juan Carlos Rodríguez (Anexo)



EUNSA

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del Copyright. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Artículos 270 y ss. del Código Penal).

© 2015. Juan Manuel Mora (Coord.)

John Haldane

Concepción Naval

Rupert Younger

Pilar Lostao

Louise Simpson

Del prólogo: Jan Sadlak

Editor: Miriam Salcedo de Prado

Diseño y maquetación: Jokin Pagola

Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

Plaza de los Sauces, 1 y 2. 31010 Barañáin (Navarra) - España

Teléfono: + 34 948 25 68 50 - Fax: + 34 948 25 68 54

e-mail: info@eunsa.es

ISBN: 978-84-313-3100-9

Depósito legal: 2208-2015

Impreso por: Graphycems, Polígono Industrial San Miguel. 31132 Villatuerta

Impreso en España

El libro que tienes en tus manos es fruto del trabajo y colaboración de muchas personas que hicieron posible la celebración del congreso *Building Universities' Reputation*, ocurrido en la Universidad de Navarra (España) los días 22, 23 y 24 de abril de 2015.

Quisiera, con estas breves líneas, agradecer a cada uno de ellos su colaboración, apoyo e ilusión en este proyecto.

Gracias a Universia, a la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), a CASE, a World 100 Reputation Network, a Corporate Excellence, a la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), a la Fundación Europea Sociedad y Educación, y a British Council por la colaboración como *partners*.

Gracias al Ministerio de Educación y Ciencia, al Gobierno de Navarra y al Ayuntamiento de Pamplona por el apoyo institucional.

Gracias a la Obra Social La Caixa, a Iberdrola, a Ernst & Young (EY) y a Knights of Columbus por el apoyo como patrocinadores.

Gracias, finalmente, a todo el equipo de personas de la Universidad de Navarra por su magnífico trabajo en la planificación y gestión del congreso de Pamplona.

Juan Manuel Mora

ÍNDICE

PRÓLOGO <i>Jan Sadlak</i>	11
I. LOS ESTUDIANTES EN EL CORAZÓN DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA <i>John Haldane</i>	15
1. Introducción	15
2. Consideración de los rankings en la elección de universidades	16
3. Perspectivas de la reputación	18
4. Fundamentos de la educación superior	20
5. Conclusiones	22
II. REPUTACIÓN, CALIDAD Y ÉXITO EN EDUCACIÓN <i>Concepción Naval</i>	25
1. Introducción	25
2. El debate sobre la reputación	26
3. Cultura de la calidad y cultura del éxito	28
3.1. El estudio de la calidad	29
4. La calidad en la educación	30
4.1. Finalidad de la educación y calidad personal	31
5. Las diez luchas para el logro de la excelencia académica universitaria	32
6. Consecuencias para el gobierno de las universidades	34
7. Conclusiones	35

III. REPUTACIÓN CORPORATIVA: CONSIDERACIONES ACERCA DE LA REPUTACIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DEL MUNDO	37
<i>Rupert Younger</i>	
1. Introducción	37
2. Los públicos de la reputación universitaria	38
3. Diferentes dimensiones de la reputación universitaria	40
4. Compromiso de reputación: el modelo 3-2-1	42
4.1. Factores de compromiso	43
4.2. Reputación “de” algo y “para” alguien	45
4.3. Autenticidad	47
5. Conclusión	47
IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA	49
<i>Pilar Lostao</i>	
1. Introducción	49
2. Premisas	50
2.1. Tangibles e intangibles	50
2.2. ¿Reputación o reputaciones?	51
3. Cómo gestionar la reputación	52
4. Conclusiones	54
V. CÓMO ELIGEN LOS ESTUDIANTES DE DOCTORADO INTERNACIONALES LAS MEJORES UNIVERSIDADES E INTERPRETAN REPUTACIÓN Y RANKINGS	55
<i>Louise Simpson</i>	
1. Introducción: objetivos y método	55
2. Resultados	57
2.1. ¿Cómo definen los estudiantes de doctorado la reputación de la universidad? ¿Qué indicios buscan a la hora de definir una universidad de renombre?	57
2.2. ¿En qué medida utilizan estos estudiantes los rankings y otra información para apoyar la toma de decisiones?	59

2.3. ¿Qué papel desempeña la reputación a la hora de atraer a estudiantes talentosos en comparación con factores más tangibles o basados en hechos, como la situación geográfica, las instalaciones, el precio?	59
2.4. ¿En qué medida se correlacionan los rankings con la reputación y actúan como un indicador de reputación?	60
2.5. ¿Cómo consideran los doctorandos la reputación de su propia universidad en comparación con la de sus compañeros?	61
2.6. ¿Los estudiantes entienden el concepto de marca?	61
3. Conclusiones	62
VI. CULTIVAR LA REPUTACIÓN CON AYUDA DE LA COMUNICACIÓN	65
<i>Juan Manuel Mora</i>	
1. Introducción	65
2. El proceso de formación de la reputación	66
2.1. En el seno de la organización	68
2.2. En el ámbito de los <i>stakeholders</i>	69
2.3. En la opinión pública	70
3. Cultivar la reputación	71
4. El papel de la comunicación	73
4.1. Tareas del departamento de comunicación	73
4.2. Visión estratégica de la comunicación	75
4.3. Organización del departamento	76
5. Conclusiones	77
CONCLUSIONES GENERALES	79
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO. POSITION PAPER	91
La reputación de las universidades	91
<i>Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez</i>	

II. REPUTACIÓN, CALIDAD Y ÉXITO EN EDUCACIÓN

Concepción Naval

Decana de la Facultad de Educación y Psicología
Universidad de Navarra

1. INTRODUCCIÓN

La universidad tiene un papel importante que desempeñar en la sociedad y debe responder a las expectativas que se le plantean. Tiene una función social y cultural y es un factor clave para la generación de conocimiento y para el desarrollo general (Delors; Tobarra).

De ahí que en algunas épocas se hace preciso replantear determinadas cuestiones o reformas que modifican su orientación y proyección social.

En este sentido, la UNESCO, tras una Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, redactó una Declaración que subraya la misión de la educación superior y también un marco de acción.

Entre los objetivos propuestos allí se incluían (art. 1):

1. Fomentar la misión de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la sociedad.
2. Formar ciudadanos altamente cualificados y responsables que participen activamente en la sociedad.
3. Proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico.
4. Velar por la transmisión a los jóvenes de aquellos valores en los que reposa la ciudadanía democrática.

Si algo destaca en esta declaración es la continua referencia a la función social de la universidad, unida a su cometido de promover, generar y difundir conocimientos, mediante la investigación y el fomento de la interdisciplinariedad.

Se señalan así los principales retos a los que se enfrenta la educación superior contemporánea, entre los que se encuentran la calidad, la internacionalización y el servicio a la sociedad (Tünnermann y De Souza), como diversos documentos internacionales han subrayado.

En esta ocasión me centraré en uno de esos aspectos, concretamente en la calidad en la educación, tal como es percibida hoy, es decir, en términos de reputación.

Me gustará ofrecer al final un decálogo de los elementos que propongo pueden componer esa excelencia académica universitaria y una reflexión sobre las consecuencias que para el gobierno de las universidades puede tener.

2. EL DEBATE SOBRE LA REPUTACIÓN

Como afirman Pérez-Díaz y Rodríguez¹, en el debate público y en el académico, en los últimos quince años se ha renovado el interés por la cuestión de la reputación en las instituciones de educación superior, aunque la problemática es más antigua:

Los gobiernos se preocupan por si las universidades de sus países se sitúan o no en puestos destacados de los rankings internacionales de reputación. Los académicos utilizan esas posiciones como indicio de calidad de los sistemas universitarios. Los dirigentes de las universidades incorporan la gestión de la imagen y la reputación de su universidad a sus quehaceres, ocupados en muchos países en una creciente competición por atraer estudiantes (y sus matrículas), profesores y recursos para la investigación. Los profesores con más ambición académica e investigadora aspiran a desempeñar su trabajo en las instituciones con más reputación (“Anexo” 95).

Si nos preguntamos por los factores más importantes para entender la aparición del concepto de reputación universitaria en la discusión pública probablemente podemos apuntar a dos:

[P]or una parte, las transformaciones en que están inmersos muchos sistemas de educación superior, y que [parece] les conducen por la línea de una mayor competencia entre universidades. Y, por otra, la disponibilidad de unas herramientas de medida de la reputación [como son los rankings universitarios] que han despertado un consenso bastante amplio entre los partícipes en el debate público sobre la universidad (“Anexo” 95).

1 A lo largo de este epígrafe sigo la línea argumental de estos autores.

Son muchas las razones que explican el porqué se ha producido una mayor competencia entre las universidades que les lleva a buscar lograr más y mejores estudiantes, profesores y recursos financieros. Mencionaré solo dos: por un lado, la escasez –más bien el decrecimiento– de los fondos públicos y, por otro, las reglas de la distribución de fondos para la investigación que se han establecido.

En última instancia, si las universidades han de competir entre sí, de algún modo necesitan entender cómo son percibidas por los distintos públicos relevantes, esto es, por el alumnado, el profesorado, los financiadores públicos o privados, el resto de las universidades. Es decir, parece que no tienen más remedio que preocuparse por su reputación, y ocuparse de ella (“Anexo” 97).

Conviene recordar que los estudios sobre reputación universitaria emergieron, en torno a 1990, de corrientes de investigación como los estudios de estrategias de organizaciones sobre todo, de empresas, y, en particular, de los estudios de marketing y de imagen empresarial (Hemsley-Brown y Oplatka; Standifird).

Pero da la impresión de que, recientemente, van siendo cada vez más los que estudian la reputación desde campos como:

- la Economía de la educación, haciendo uso de los rankings en sus análisis cuantitativos (Mackelo y Druteikiene; Portera y Toutkoushian; Tao);
- la Sociología de la educación (Strathdee);
- los estudios sobre educación superior en general, campo en el que más abunda el interés (Bowman y Bastedo; Sung y Yang; Sweitzer y Volkwein; Van Vught; Volkwein y Grunig; Volkwein y Sweitzer).

Sin embargo, la lógica de la competencia no es la única posible, ni en el gobierno, ni en la universidad. La teoría de juegos, por ejemplo, en una de sus principales contribuciones a la dirección estratégica, señala que desde ella se ha permitido una mejor comprensión de las situaciones competitivas, debido a que ha aportado una mejor estructuración de los problemas.

Se trataría de poner el énfasis más en una visión cooperativa que competitiva identificando los jugadores que participan, el valor añadido de cada uno, las reglas del juego, las tácticas de los distintos jugadores y el alcance del juego. Puede ayudar, en definitiva, a tener una visión más global.

Pero volvamos al debate de la reputación. La variedad de públicos, ámbitos y campos de la reputación se refleja en una gran diversidad de elementos o componentes de ella. Cada uno de esos elementos hace referencia a las diferentes funciones que puede cumplir la universidad, a cuestiones específicas en cada una de esas funciones y a las condiciones en que se cumplen esas funciones.

Así, una universidad puede tener buena reputación como institución que prepara buenos profesionales para el mercado de trabajo, que hace investigación de

primera línea, que proporciona una educación general o liberal a sus alumnos, que contribuye a contar con una ciudadanía más cívica o responsable, entre otras funciones.

Las investigaciones que adoptan un enfoque complejo de la reputación universitaria tienen que estudiar dos tipos de factores para explicar las estimaciones sobre la reputación que hagan los distintos públicos.

- Por una parte, han de considerar factores objetivos, es decir, los que reflejan, en la medida de lo posible, la realidad de la institución de educación superior correspondiente.
- Por otra parte, han de considerar factores subjetivos, es decir, los que modulan los intereses, expectativas y percepciones de quienes emiten los juicios.

Esta doble perspectiva nos abre las puertas a una disyuntiva interesante en el mundo educativo actual entre calidad objetiva y calidad percibida, precisamente en el mundo educativo.

Y esta idea nos abre las puertas al tercer punto del que me gustaría tratar que se podría enunciar como: cultura de la calidad y cultura del éxito.

3. CULTURA DE LA CALIDAD Y CULTURA DEL ÉXITO

Hay aquí tres conceptos entrelazados: éxito, calidad y excelencia (Naval).

A nadie escapan las importantes consecuencias que tiene situar el éxito en el corazón de la educación, o, dicho de otro modo, concebir que el fin de la educación, es triunfar en la vida, interpretando el éxito en función de categorías economicistas, tecnológicas o de simple y estricta aceptación de propuestas, ideas y actuaciones concretas.

Que lograr el éxito es uno de los fines esenciales de la educación, es una afirmación ampliamente compartida en la cultura en la que vivimos. Suele además pensarse que calidad y éxito, concebido este último como triunfo, son lo mismo. Se persigue así el éxito académico, el éxito emocional y el éxito laboral, en el marco de la búsqueda de mayores índices de calidad en la educación.

Mi propuesta es tratar de rescatar lo mejor de la cultura de la calidad en el ámbito educativo, ofreciendo una visión de la calidad en educación diferente de la habitual que denominaré “calidad personal”.

La definición de éxito que nos da el DRAE apunta en primer lugar al resultado feliz de un negocio, actuación, etc. También, en un segundo lugar señala a la buena aceptación que tiene alguien o algo. Y por último, al fin o terminación de un negocio o asunto.

Si acudimos a la etimología, comprobamos que estamos ante una voz tomada del latín *exire* “salir”, formada por *ex* “fuera” e *ire* “ir”; que evolucionó tomando exclusivamente el sentido positivo: “salida feliz” o “resultado feliz” de algún negocio. En cambio en inglés, *exit*, conservó su sentido original latino: salir.

En castellano en cambio tener éxito es sinónimo de triunfar. Lo contrario es fracasar.

La calidad, que con tanto ahínco persigue nuestra cultura, enlaza con el éxito entendido como categoría social. Se entiende que algo tiene calidad si tiene éxito, aunque tendría que ser más bien al revés: el éxito es –debe ser– resultado de la calidad.

La calidad es objetiva: se da cuando algo es bueno, es decir, cuando cumple los requisitos que exige lo que los clásicos llamaban “esencia” o “modo de ser” de algo. Un buen bolígrafo, por ejemplo, es aquel que escribe bien. En el caso de la actividad humana se refiere a su “buen hacer”: un buen gerente, un buen abogado, un buen profesor, son tales si cumplen lo que exige su oficio.

Otra cosa es la reacción del “público” que acepta normalmente lo bueno aunque a veces se equivoca y no sabe apreciar lo valioso, sobre todo si se atiende a otras consideraciones (conveniencias, intereses, etc.).

Sería un error confundir la calidad con el éxito y es un sinsentido hacer depender la calidad del éxito: sería el mundo al revés. Esta es la concepción del éxito de carácter emotivo-social, que implica una especie de confusión entre calidad y cantidad: lo mejor es entonces lo más vendido, lo más visto, lo más votado, etc.

Un tercer vocablo en uso es el de “excelencia”. Excelente es lo que destaca por encima de lo normal, tanto en lo relativo al “modo de ser” o a la conducta. Excelente se dice también de lo que da buen resultado. Supone un grado máximo de calidad y no se mide tampoco por el éxito. Excelencia y calidad son términos que se manejan en la práctica indistintamente. Al hablar de excelencia se pretende enfatizar la gran importancia de la calidad y darle una mayor preeminencia.

3.1. El estudio de la calidad

Sin embargo, podemos seguir preguntándonos: ¿la búsqueda afanosa de resultados tangibles y considerarlos como emblema de calidad es algo sensato o no? Esta búsqueda más o menos obsesiva de resultados, ¿no supone de algún modo un fraude?, ¿no tiende a contaminar el necesario desinterés inherente a la ciencia o a la innovación?, ¿no podría entrañar el riesgo de supeditar todo al final del proceso, desestimando todo lo que le precede?

Aceptemos que la calidad pretende resultados (éxitos) y que estos puedan calificarse de excelentes. Para “redimir” esa búsqueda de resultados hay que ser conscientes de que:

- son condición imprescindible para la supervivencia de la organización,
- suponen un proceso que los sustente,
- son la demostración de que se ha trabajado con criterios de calidad.

Por eso la calidad implica al conjunto de un sistema (Donabedian).

Cuando estudiamos en qué consiste, entendemos que ésta es un atributo de cualquier actividad, es algo inherente a ella, y reclama que se pretenda hacer lo que es adecuado o conveniente en función de algo o de alguien.

Los estudiosos de la calidad han ido analizando los diferentes componentes de cada actividad, agrupándolos en razón de su función y su repercusión sobre el producto final y así han desarrollado una ciencia propia: el estudio de la calidad. Sin embargo el estudio de la calidad es también una metodología que viene en ayuda de otras muchas ciencias.

Los criterios de calidad orientan a todos los que colaboran en una empresa hacia el buen hacer.

Veamos en concreto cómo se suele entender la calidad en el ámbito educativo.

4. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

El interés por la *calidad* de la educación surge cuando ya no es tan necesario preocuparse por la *cantidad* (Quintana 156-65). La idea de calidad no es nueva: en su esencia la calidad sugiere algo que es inherente a la educación misma: la orientación intencional hacia la mejora, la excelencia o la perfección.

Sin embargo la palabra “calidad” empieza a aplicarse a gran escala a la educación en los EE.UU., hacia 1983, a raíz del trabajo de la Comisión Nacional de la Excelencia en Educación, que se crea para afrontar dos problemas claramente percibidos: la pérdida tanto de la competitividad en las empresas, como de la integración en la sociedad norteamericana. Estos problemas, se decía, son consecuencia del mal estado de la educación; por tanto hay que promover una educación de calidad.

Esta idea se extendió a muchos países; la OCDE la hizo suya, y convocó por su parte reuniones e hizo propuestas sobre qué garantizaría la calidad en la educación. Hoy es un tema de moda, podría decirse incluso que se habla en exceso de calidad, y se la presenta especialmente como un reto para los sistemas educativos.

La Unión Europea menciona a la calidad de la educación por primera vez en el Tratado de Maastrich (cap. 3, art. 126, pto. 1) cuando se comenta que la “comunidad contribuirá al desarrollo de una educación de calidad”.

En España, el uso de la palabra calidad, referida a la educación, se remonta a 1972.

Un tópico habitual es identificar de manera superficial y abusiva la calidad con una educación elitista, para descalificar a la primera por su supuesto carácter discriminatorio. Pero, en mi opinión, la verdadera calidad en educación no está reñida, sino todo lo contrario, con la equidad y la justicia social. Quienes creen lo contrario están pensando más en los sistemas educativos, con las limitaciones que tienen, que en la educación desde una perspectiva personal.

Lo que sí es cierto es que la preocupación por la calidad surge, a finales del siglo XX, en el contexto de la búsqueda de la competitividad económica y que ha traído consigo la creación de organismos para el control y evaluación de la enseñanza.

Esta noción de calidad puede entenderse en el ámbito de la educación fundamentalmente (Quintana 157-60) en dos sentidos: en un sentido político-social (relacionado con la calidad del sistema educativo) y en un sentido educativo (calidad de la educación propiamente dicha, sentido personal y social).

En el primer caso tiene que ver con los objetivos, organización y funcionamiento del sistema educativo; es decir, con aspectos externos o estructurales.

En el segundo, en cambio, se apunta a la esencia de la enseñanza y de la educación: a la realización personal, al tipo de formación que mediante la actuación educativa se promueve y logra.

En ese segundo sentido la calidad supone promover la mejora personal, más allá del logro de unos indicadores externos de calidad, que tal vez son condición necesaria o conveniente, pero no suficiente para lograr la calidad en sentido radical, porque con esos indicadores cabría hacer trampa.

4.1. Finalidad de la educación y calidad personal

Lo que llevamos dicho cobra mayor sentido cuando consideramos que la educación recibe sus fines del objeto sobre el que actúa y, por tanto, el fin de la educación, y ahí radica la calidad de la actuación educativa, sólo puede definirse como el bien de la persona que se educa (Altarejos 19).

Pero la noción de finalidad se ha convertido en algo tremendamente problemático en el mundo contemporáneo. Sin embargo, en la actuación humana, el principio de la comprensión es el conocimiento del fin, del adónde vamos, de las motivaciones.

Si queremos hablar de calidad en la educación no podemos conformarnos con preocuparnos por los procesos, por los productos, por las estructuras, sino que hemos de apuntar directamente a las personas.

Por ello, me gustaría hacer una propuesta acerca de los elementos principales de esa calidad, presentados en forma de diez claves –luchas, retos o mejoras– de la excelencia universitaria. Un decálogo que incluye en primer lugar tres fines propios de la universidad, a continuación seis medios para conseguirlos y finalmente una palanca operativa.

5. LAS DIEZ LUCHAS PARA EL LOGRO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA UNIVERSITARIA

Sugiero diez “luchas” (llámense propuestas de cambio, retos, campos de mejora, obstáculos también) porque nunca será la calidad, la excelencia, algo logrado, final, estático, sino más bien un difícil equilibrio dinámico, siempre en riesgo de acertar o fallar.

De ahí la necesaria atención que desde el gobierno de las universidades requiere esta búsqueda de la excelencia que se manifiesta en la calidad y en la reputación, en cuanto calidad percibida.

Los tres fines en primer lugar:

1. *Excelencia en la docencia*: incluye una variedad de elementos a tener en cuenta tales como el modo de realizar la selección, promoción y cualificación del profesorado, el grado de internacionalidad, las iniciativas de innovación educativa, la calidad de los materiales de docencia, la presencia o no de un uso adecuado de las TICS, los MOOCs, una adecuada reflexión sobre cuál es el papel de la tecnología en la docencia y cuál es y será el tiempo de permanencia en los campus de los estudiantes con vistas a su mejor formación, o cómo se fomentan las prácticas internacionales.

Es obvio –al menos en las declaraciones de principios– que la excelencia en la docencia incluye la necesidad de fomentar una formación amplia, diversa y profunda entre el alumnado. Presupone la atención individualizada a los estudiantes, tanto en sus itinerarios académicos como con vistas a su futuro profesional (con el prácticum, por ejemplo). E integra procesos de sensibilización, detección y transformación para la igualdad, la inclusión y los valores democráticos a través de la docencia y la vida académica. Guardar un adecuado equilibrio entre profesorado con experiencia cualificada y profesorado en proceso de cualificación no es tarea sencilla de llevar a cabo, que requiere gobierno y previsión.

2. *Excelencia en la investigación*: ésta puede alcanzarse, entre otros aspectos, por la solidez de grupos consolidados, la participación en proyectos financiados en I+D+i, en proyectos europeos, internacionales y también las publicaciones de calidad en revistas nacionales e internacionales.

3. *Excelencia en la transferencia del conocimiento*: es la llamada tercera misión de la universidad en su conocida doble vertiente: económica-empresarial y cultural-social. Incluye cuestiones como las relativas al acceso a la universidad, los precios de las matrículas, pero también la presencia, por ejemplo, de proyectos de Aprendizaje-Servicio, donde se ofrece a los estudiantes la posibilidad de relacionar las asignaturas que cursan con proyectos de servicio a la comunidad.

Esta transferencia pide una mayor vinculación con el mundo laboral –la necesaria y a la vez manida empleabilidad (Laker, Naval y Mrnjaus)– pero también con la problemática social; el fomento de la responsabilidad social y de un sano sentido de ciudadanía, como colaboradores del bien común: se trata de ver las universidades como espacios de ciudadanía, dicho con una sencilla imagen.

Hasta aquí los tres fines, y ahora vendrán los seis medios para conseguirlos:

4. *Diferenciación*. Presupuesta la aspiración a la excelencia en las tres dimensiones mencionadas, es vital ser excelentes en algo propio. Como en el mundo anglosajón se apunta: la *distinctiveness*. No se puede ser excelentes en todo. Es preciso contar con un proyecto realmente único, relacionado con la identidad y misión de la institución, sobre el que se pueda construir una marca. Algo realmente unido a la identidad y misión de la institución.
5. *Financiación*. Especialmente en las actuales circunstancias económicas, resulta necesario conseguir los necesarios fondos públicos y privados, que permitan contar con las infraestructuras adecuadas para la docencia y la imprescindible dotación de los proyectos de investigación.
6. *Participación*. Los proyectos colectivos, y una universidad lo es, requieren la implicación de todos los que participan en ellos. Por tanto, para conseguir la calidad se precisa generar un sentido de pertenencia, tanto entre los alumnos como entre los profesores, el personal de administración y servicios y los graduados. Esto implica crear para los profesores un entorno estimulante de trabajo, un lugar donde puedan desarrollar los ideales de su vocación universitaria.
7. *Comunicación*. Otra de las luchas importantes en la institución universitaria – que cada vez tiene más fuerza– es la gestión estratégica de la comunicación, tanto interna como externa. Esto implica transparencia interna y externa, información pública, rendición de cuentas, participación en los debates sociales.
8. *Red de relaciones*. No tiene menor importancia mantener unas excelentes relaciones internacionales y nacionales. Las universidades excelentes participan en redes e incluso forman “sistemas universitarios”, nacionales o regionales, que permiten reconocer el valor que aporta a la sociedad el conjunto de la institución universitaria. Esto implica espíritu abierto y cooperativo.

9. *Apertura al entorno*. Este último elemento incluye, entre otras cosas, las actividades de extensión universitaria, que recuerdan la necesidad del aspecto tan destacado por organismos internacionales que es posibilitar un aprendizaje permanente a los ciudadanos.

Y terminamos con la palanca operativa (la décima lucha):

10. *Gobierno*. Para alcanzar los estándares de calidad se requiere una dirección profesional, eficaz, participativa. Al final, mucho se juega en el entorno donde se toman las decisiones, se ejercita el liderazgo, se asume la responsabilidad. Como en todas las organizaciones, quienes gobiernan tienen la misión de orientar los medios hacia el fin al que se aspira.

Las tres misiones (1, 2 y 3) son lo primero. Lo demás es el cañamazo que lo hace posible: los medios para llevarlos a cabo.

Todo tiene razón de ser si colabora a cumplir la misión que la universidad tiene y en esa medida se justifica su presencia en la universidad. Ese sería el enfoque adecuado para entender y explicar muchas otras realidades en torno a la universidad, como por ejemplo el papel de las agencias de evaluación o los cuestionarios de evaluación, por mencionar algunas.

Estas ideas también nos recuerdan algo que mencioné al inicio: es importante la idea de las múltiples reputaciones, según los aspectos y los grupos de interés, que va en paralelo con las múltiples calidades, según se trate de docencia, investigación, transferencia de conocimiento.

Para acabar me gustaría apuntar a una realidad que acaso se pueda hacer algo extraña para algunos entornos universitarios actuales, pero que pienso vale la pena pensar en ella: las consecuencias que para el gobierno ordinario de las universidades tiene lo visto.

6. CONSECUENCIAS PARA EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

Al final, quien gobierna y quien decide es quien puede orientar los medios hacia el fin a lograr. Alguien con visión de conjunto y con capacidad de agregar que, venciendo las inercias, orientando las iniciativas y superando a veces los pesos muertos, se haga cargo, sin desaliento, de impulsar esas luchas.

La universidad está vertebrada en torno a esos tres polos –docencia, investigación, transferencia– en recíproca tensión, fecunda pero también frágil, cuya fractura conduciría al reemplazo de la universidad por un conglomerado de academias, centros de investigación, observatorios culturales, apéndices empresariales, etc.

¿Cómo evitar esa fractura? Potenciando la actividad en torno a la cual gira constitutivamente la vida universitaria –que es el conocimiento– y marca en último término el ritmo temporal de esta institución (González).

Si sometiéramos a una radiografía el gobierno actual de las universidades es probable que en el fondo encontráramos algunas visiones sesgadas del gobierno (González):

- por un lado, una visión tecnocrática que pone su esperanza en la ingeniería social como panacea para resolver los problemas humanos;
- y, por otro lado, un enfoque en el que el protagonismo pasará fundamentalmente a la gestión de la imagen.

Ambas son visiones parciales que conviene no confundir con la actividad de tomar sabias y prudentes decisiones.

Estas disfunciones realmente a lo que conducen es a una progresiva deshumanización del trabajo de gobierno. De ahí el procedimentalismo: un recurso inevitable cuando falta claridad en los principios para enfocar y resolver problemas.

La relevancia del diálogo reside precisamente en ampliar el espacio de deliberación que precede a la toma de decisiones. Pero sería equívoco pensar que el recurso al procedimiento o al diálogo por sí solo reemplaza la responsabilidad del que decide (González).

7. CONCLUSIONES

Quedan muchas cuestiones abiertas que investigaciones futuras han de ir respondiendo. Me he centrado especialmente en las cuestiones que se refieren a la reputación en el mundo de la universidad.

No he pretendido ofrecer aquí respuestas cerradas a las distintas cuestiones. Ni lo he pretendido, ni cabría hacerlo; todavía no contamos con un *corpus* de investigación suficiente. Más bien, he procurado plantear algunas líneas principales de discusión y ofrecer algunos criterios para evaluar las posibles respuestas, así como para que esa discusión sea más fructífera, tanto a escala de las distintas comunidades universitarias como para los que toman las decisiones en cada universidad.

Me ilusionaría realmente que estas páginas fuesen una ocasión de –al hilo de la reflexión sobre la reputación universitaria– profundizar en cómo desde la universidad podemos colaborar en la formación de los estudiantes como ciudadanos bien informados y motivados, provistos de sentido crítico, capaces de analizar los problemas de la sociedad, de buscar soluciones y de asumir responsabilidades sociales.

A nadie se le oculta la realidad de la que partimos, o que encontramos en nuestros jóvenes, en nuestra sociedad. Pero eso no es excusa para dejar de afirmar que desde

la universidad se puede contribuir de diversos modos a elevar el grado de cultura cívica, incidiendo en aspectos relativos a la convivencia y a la cohesión social.

El hecho de que una institución se dedique prioritariamente al conocimiento no puede menos que colisionar con una sociedad que busca en todo un rendimiento inmediato. Aun así, la universidad no puede renunciar a su misión y convendrá que siga esforzándose en contribuir a enriquecer la cultura cívica, la convivencia y la cohesión social. En definitiva, aspirar a la calidad para merecer reputación.