

# Introducción

La educación está en la base del desarrollo integral de las personas. Desde antiguo las sociedades consideran la instrucción de sus ciudadanos como el camino más adecuado para una vida plena. Entre sus varios niveles, la educación superior suscita un interés especial en las sociedades democráticas. Por lo general, la reciben algunos jóvenes, después de su etapa de educación primaria y secundaria, justo antes de entrar en el mundo adulto del ejercicio profesional.

Esta formación se imparte en instituciones denominadas “universidades”, cuyo origen se encuentra en la tradición cristiana del siglo XII, y que ha remontado hasta nuestros días con el acervo de una historia copiosa en ciencias y saberes. Desde antiguo, sobre la universidad ha recaído la promesa, amplia y exigente, de ejercer sobre la sociedad dilatados beneficios: conservar y enseñar el saber; generar ciencia y conocimiento; ofrecer a los jóvenes una educación general para ser buenos ciudadanos; e impartir una instrucción útil para el ejercicio profesional.

En los últimos dos siglos, la educación superior es también un instrumento de los países para fortalecer su posición geopolítica, promover la innovación y desarrollo tecnológico, y afrontar retos sociales y económicos de primer orden, e incluso militares. Imparte la formación superior de sus élites dirigentes pero también de amplias capas sociales, atrae importantes inversiones económicas y concita altas expectativas en ámbitos diversos. La

universidad siente el designio superior de quien está llamado a permanecer en el origen de los cambios.

La institución universitaria llega al tiempo presente con una significativa carga de desafíos. Recientemente, los expertos en educación superior han presentado interrogantes sobre aspectos como la vitalidad de su identidad y dinamismo institucional (R. Barnett, 2011); sus límites y oportunidades para adaptarse a un entorno de producción tecnológica, global y competitivo (Maassen y Olsen, 2007); su diversidad de funciones y comunidades (Kerr, 1970); sus modos de organización desacoplada (Huisman et al., 2015) y un estilo de gobierno interpelado por la complejidad actual (Hendrickson et al., 2012).

A estos desafíos se suma el reto no menor de cómo la universidad debe fortalecer su posición institucional en una época de cambios disruptivos y donde las dinámicas del Estado y el mercado han introducido un nuevo orden con oportunidades y amenazas. La profusión de normas legislativas, informes y debates sobre la situación de la universidad es una manifestación de este estado de inquietud social. Como sostiene Stefan Collini en su libro *What are Universities for?*, nunca antes en la historia han sido tantas y tan importantes las universidades como ahora, y nunca antes han sufrido una ausencia de confianza y una pérdida de identidad como hoy en día (Collini, 2012).

En tiempos de zozobra es justo reconocer que a la universidad debemos una de las experiencias más memorables de la Humanidad: formar una comunidad de buscadores de la verdad, lanzarse a una aventura vivida entre maestros y alumnos, en la certeza de que razonar juntos es una forma de demorarse entre las cosas, escrutar su forma y sus límites, asomarse al borde y arriesgarse a dar un paso más; y en esa búsqueda inacabada –sabemos– se adensa la conciencia de que la verdad y el bien nos hacen mejores, y prende la energía moral que previene contra todo sectarismo.

En este contexto, ve la luz este libro para ayudar a comprender su realidad institucional, el alcance de su contribución, analizar los desafíos por los que atraviesa y despertar la confianza latente en este proyecto milenario. Y lo hace desde una óptica singular: con un marco conceptual de la reputación corporativa válido para las universidades y una propuesta profesional para su cultivo y crecimiento. Tiene, por tanto, una doble trama: una fundamentación teórica de la reputación y, de la que emerge, una aplicación práctica sobre sus implicaciones para el gobierno de las universidades. Estas páginas –se adelanta ya– proponen la reputación como un principio de integridad de

las universidades que las dote de un significado creíble y relevante para la sociedad de hoy.

La publicación de este trabajo no es fruto de la casualidad. En los últimos años, numerosos congresos académicos y encuentros profesionales han debatido sobre cómo construir la reputación de las universidades en torno a su misión de excelencia docente e investigadora al servicio de la sociedad. La producción científica en torno a este tema, si bien aún escasa, ha aumentado en los últimos tiempos de forma considerable. Su aplicación profesional tiene cada vez más atractivo, auspiciado a la vez por los progresivos avances en el campo de la reputación corporativa.

Prueba de este interés es el ciclo de congresos *Building Universities's Reputation* (Mora, 2015) que la Universidad de Navarra puso en marcha en 2015 bajo el impulso de su entonces vicerrector de Comunicación, Juan Manuel Mora. Desde aquel momento, y cada dos años, cientos de expertos, académicos y profesionales han reflexionado sobre la reputación, la gestión de intangibles y el buen gobierno universitario. Estos encuentros, conocidos por sus siglas BUR, han contribuido a generar espacios de formación y conocimiento e impulsar relaciones internacionales en beneficio de numerosas universidades. El último congreso, celebrado en Madrid en octubre de 2023, amplió su enfoque a la reputación corporativa y reunió por vez primera a más de ciento cincuenta especialistas de veinte países para aprender y compartir experiencias de los ámbitos universitario y corporativo. Este libro no es sino el fruto de casi diez años de reflexión sobre la reputación en la Universidad de Navarra.

¿Cómo se explica el atractivo reciente por la reputación universitaria? En síntesis, la justificación del debate se debe al impacto favorable que la reputación tiene para el devenir de las universidades. Podríamos decir que la reputación actúa como un elemento catalizador en tres niveles: favorece la cohesión interna de la organización, posiciona un estatus institucional en el entorno y fortalece su capital relacional con los grupos de interés. En este sentido, la literatura académica detalla, al menos, cinco efectos principales de la reputación: influencia en la elección de universidad por parte de estudiantes de grado y posgrado, sobre todo internacionales; satisfacción y confianza del personal docente e investigador y el personal administrativo; vinculación y recomendación de los antiguos alumnos; una actitud abierta a colaborar con las universidades; y una fuerte empleabilidad de los egresados por parte de las empresas.

Estos factores explican por sí mismos su interés para el sector universitario. Pero más allá de su influencia sobre el rendimiento, existen otras razones que argumentan por qué ahora, y no antes, se ha intensificado este reclamo, y tiene que ver con unas circunstancias recientes de cambio en el contexto universitario. Esta notoriedad reciente encuentra su explicación en las tensiones sufridas por las instituciones de educación superior en las últimas décadas.

En efecto, la universidad ha experimentado un cambio de paradigma motivado por tres razones: la aparición de un entorno universitario internacional muy competitivo, con la influyente presencia de los rankings y la auditoría de agencias externas; la consolidación de la tercera misión universitaria centrada en la transferencia de conocimiento a la sociedad; y una consideración dominante de los grupos de interés, especialmente el estudiante, en la gestión universitaria. El nuevo escenario habría ayudado a convertir la reputación en un valor creciente para la gobernanza de las instituciones universitarias.

Como suele suceder en tendencias de carácter expansivo, este interés por la reputación ha provocado que en ocasiones muchas universidades emprendan una carrera sin rumbo por la reputación, incurriendo en riesgos ante la falta de reflexión sobre su significado, las dimensiones que la configuran y sus límites. El académico Van Vught puso el dedo en la llaga al advertir de los riesgos de una carrera que ha empujado a las universidades a una suerte de homogeneización en el mercado. Todas quieren destacar, y todas lo hacen en lo mismo y de manera parecida.

No parece que el símil de la velocidad sea el adecuado para entender la reputación. Siguiendo con las analogías, sería más preciso encontrar semejanzas con el arte del cultivo y el crecimiento. La reputación consiste, más bien, en cuidar la misión universitaria y la excelencia académica con la convicción de que su identidad es la mejor lente para interpretar al entorno. En un juego de palabras en inglés podríamos proponer la metáfora *raising reputation* como alternativa a *racing for reputation*.

La reputación poco tiene que ver con la equiparación de modelos, acelerar procesos o diseñar estrategias de marketing. La reputación es un recurso intangible, vinculado al comportamiento y carácter institucional; que se construye en las creencias de las personas sobre la calidad del rendimiento universitario; y que, en el largo plazo, se manifiesta en resultados tangibles

para la organización. Su protección y cultivo responde a una racionalidad que merece ser conocida y apreciada.

La naturaleza inmaterial de la reputación ilustra que su ámbito propio es el gobierno corporativo. Porque gobernar es atender el bien común y ocuparse de lo sustantivo de la institución, conectado con los principios y orientado a los fines. La reputación no se limita sólo a la proyección de una imagen corporativa, sino que se orienta a su fin último: preservar la integridad de la organización. Es aquí donde se sustancia la reputación como un principio de gobierno, tan legítimo como otros de excelencia académica o carácter gerencial.

Como tendencia emergente, la reputación universitaria permanece aún parcialmente inexplorada. La literatura académica presenta un número elevado de autores, con enfoques dispares, de escaso volumen de citación y sin una trayectoria de investigación especializada en la temática. La mayoría de los artículos no ofrece una definición clara del concepto y se centra con profusión en las consecuencias funcionales de la reputación para las universidades.

Para comprender mejor este concepto, el autor de este libro inició su investigación doctoral en 2019, con una tesis defendida cuatro años después en la Universidad de Navarra bajo el título *Marco conceptual de la reputación. Implicaciones para el gobierno universitario*. La tesis se publica ahora en forma de libro divulgativo con la esencia de su propuesta investigadora. Se han obviado los detalles metodológicos con la intención de presentar un contenido rico y accesible a un público no especializado pero con tareas de gobierno y gestión universitaria, y muy especialmente, a los responsables de la reputación y comunicación corporativa de las universidades. La semejanza razonable de la universidad con otras organizaciones hace relevante el libro para cualquier profesional de la comunicación corporativa. Detallaremos brevemente el contenido de sus cinco capítulos.

El primero está dedicado a conocer en profundidad la reputación corporativa. Una breve contextualización histórica, que abarca los últimos sesenta años, pretende encuadrar y dar sentido al surgimiento, después olvido y, finalmente, recuperación del concepto. Se exponen algunas corrientes teóricas afines surgidas en las últimas décadas. El capítulo se cierra con una descripción analítica de los elementos relacionados con la reputación y que servirán para definir, en el tercer capítulo, una propuesta de marco conceptual para la reputación universitaria.

El segundo capítulo procura entender la universidad desde un ángulo próximo al marco conceptual de la reputación: su realidad institucional, sus grupos de interés y su entorno. Esta parte anticipa y prepara la adecuación del concepto a la realidad concreta de las universidades. Su contenido es, por tanto, esencial para comprender el fundamento teórico de una propuesta de modelo de gobierno de la reputación universitaria.

El tercero contiene la definición y el marco conceptual de la reputación universitaria. El autor explica el camino seguido hasta llegar a la esencia de su propuesta, a través de un análisis bibliográfico del concepto y una investigación empírica de tipo cualitativa, con la participación de 42 expertos de todo el mundo. Sin detenerse en pormenores metodológicos, el capítulo presenta los hallazgos más relevantes para entender el modelo y sus consecuencias para el ejercicio profesional.

El cuarto expone una de las aportaciones fundamentales del libro: considerar la reputación como un principio que ilumine la toma de decisiones de los equipos de gobierno universitarios. La argumentación de este principio de gobierno se fundamenta en el marco conceptual de la reputación y en los testimonios recogidos en el estudio de campo de rectores y vicerrectores de todo el mundo.

El último capítulo desarrolla el modelo operativo para la praxis profesional en el seno de las universidades. Es, sin duda, la parte más creativa donde el autor expone las claves para interpretar una nueva profesión orientada a la guarda de la reputación institucional en el seno de las universidades. El autor aterriza la propuesta y ofrece un programa de capacidades directivas, una selección de actividades con sus indicadores y resultados para cultivar la reputación, y sistemas de evaluación y cuadros de mando para poder evaluar la gestión de intangibles.

Diseñar un marco conceptual de validez universal ha sido el principal escollo encontrado en el camino. La educación superior es una realidad heterogénea, con múltiples identidades, culturas académicas y tradiciones históricas, políticas, económicas y sociales. Ignorar esa riqueza institucional nos conduciría al fracaso. Por este motivo, la investigación se centra únicamente en las universidades de rango mundial, o también conocidas como *world-class university*. Aunque su definición es compleja y no exenta de controversia, su origen está en los sistemas de clasificación universitaria y su evolución le ha llevado a convertirse en un fenómeno global con una fuerte influencia en el desarrollo de la educación superior en todo el mundo.

La investigación se apoya sobre una bibliografía de 475 referencias académicas procedentes del estudio en las instituciones de Educación Superior, la Gestión empresarial, la Comunicación, el Marketing y la Sociología, y otros campos más específicos como el estudio de las Organizaciones y la Gestión de Intangibles. En el libro las referencias se han reducido para ganar agilidad pero permanecen, con los criterios de citación APA, aquellas más relevantes.

El esfuerzo por comprender la reputación universitaria ha permitido presentar un marco conceptual del que se derivan referencias y claves para fortalecer el posicionamiento institucional y corporativo de las universidades. Esta es, al cabo, la aportación específica del libro: una comprensión teórica de la reputación que contribuya a la mejora de las universidades por medio de la aplicación práctica de sus consecuencias en la gobernanza.

El estudio en reputación universitaria tiene por delante un horizonte prometedor. Si la reputación es un concepto poliédrico, su investigación debe ser multidisciplinar. Académicos y profesionales deben colaborar en la exploración teórica y práctica del gobierno de nuestras universidades y de cómo gestionar el valor corporativo de sus intangibles. Son muchos los interrogantes que aún permanecen abiertos y es preciso avanzar en su respuesta. Profundizar en ellos será la mejor contribución que podemos hacer para el progreso constante de la universidad. El interés despertado en congresos internacionales sobre los resultados de la investigación así lo sugiere.