

## **El estudio de la visibilidad académica a través de los rankings de universidades. Una revisión bibliográfica**

The study of academic visibility through the rankings of universities

Dra. Zulia Ramírez Céspedes<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, Cuba.

\*Correo electrónico: [zulia@fcom.uh.cu](mailto:zulia@fcom.uh.cu)

### **RESUMEN:**

Los rankings académicos, a pesar de ser instrumentos controversiales, han ganado gran popularidad en usuarios, proveedores de presupuestos y decisores de políticas de la ES debido a que concentran información comparativa de las universidades, lo cual es muy útil en la toma de decisiones. El trabajo realiza una revisión bibliográfica sobre estudios de visibilidad que emplean a los rankings como herramienta fundamental. También se analizan planes estratégicos institucionales donde se constata que las universidades interesadas en su visibilidad conciben objetivos y acciones para mantener o mejorar posiciones en los rankings. Los incluyen en sus planes estratégicos vinculados, especialmente, a la dimensión investigativa. Pueden ser utilizados como herramienta para realizar estudios comparativos, como instrumentos estratégicos para concebir acciones específicas y como indicadores para la revisión y control del avance y cumplimiento de la estrategia.

**Palabras clave:** rankings de universidades; visibilidad académica; planeación estratégica.

**ABSTRACT:**

Academic rankings, despite being controversial instruments, have gained great popularity among users, budget providers and policy makers of the ES because they concentrate comparative information from universities, which is very useful in decision-making. The work makes a literature review about visibility studies that use rankings as a fundamental tool. Some institutional strategic plans are also analyzed. It is noted that universities interested in their visibility conceive objectives and actions to maintain or improve positions in the rankings. They include them in their strategic plans linked, especially, to the research dimension. They can be used as a tool to carry out comparative studies or as strategic instruments to conceive specific actions and as indicators for the review and control of progress and compliance with the strategy.

**Keywords:** universities rankings; academic visibility; strategic planning.

Recibido: 17/10/2018

Aceptado: 15/11/2018

## INTRODUCCIÓN

Los rankings académicos son resultado del “hábito anglosajón de clasificar competitivamente todo lo mensurable, algo inherente al sistema capitalista de libre mercado” (Delgado, 2012). Y aunque estos no son exclusivos de países tradicionalmente capitalistas (China y Rusia desarrollan rankings reconocidos internacionalmente), su surgimiento y desarrollo, hasta establecerse como instrumentos de visibilidad académica, se manifestó, de forma general, en Reino Unido y Estados Unidos.

Paradójicamente, las listas comparativas internacionales con una mirada global de la actividad universitaria no comenzaron a ser populares hasta la publicación, en 2003, de la primera edición del Academic Ranking of World Universities (ARWU o Ranking de Shanghái), China.

La utilización de un sitio web como sede oficial para la publicación contribuyó considerablemente a su rápido reconocimiento por la comunidad universitaria mundial. A su vez, despertó el interés de todas las entidades asociadas que visualizaron en él un instrumento ideal para la toma de decisiones en el contexto de una creciente internacionalización y mercantilización de productos y servicios académicos.

Este constituyó un punto de partida para que los rankings se multiplicaron por todo el mundo y comenzaron a surgir instrumentos de alcance global y regional para clasificar a las universidades desde diversas perspectivas. En la misma medida, un creciente interés por estos instrumentos comenzó a surgir en la comunidad asociada a la educación superior. Los *stakeholders* externos vieron en los rankings una novedosa fuente de información.

En correspondencia, un grupo de expertos internacionales, patrocinados por el UNESCO European Centre for Higher Education (UNESCO-CEPES) y por el Institute for Higher Education Policy (Chicago, DC) crearon, en el propio año 2004, el Grupo Internacional de Expertos en Ranking (International Ranking Expert Group, IREG). Su objetivo, proporcionar un foro continuo de discusión y debate sobre los sistemas de clasificación de la ES.

En su función reguladora, el IREG publicó, en 2006, un conjunto de principios sobre las buenas prácticas a tener en cuenta en la conformación de un ranking académico. Titulado Principios de Berlín para los Rankings de Instituciones de la Educación Superior (Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions), el documento ofrece “un marco para la elaboración y difusión de rankings, ya sean nacionales, regionales o de alcance global, con vistas a la mejora continua y el refinamiento de las metodologías utilizadas para llevar a cabo estas clasificaciones” (IREG, 2006).

El “grupo informal” se transformó, en 2009, en una organización sin fines de lucro denominada IREG Observatory, con sede en Bruselas, Bélgica. Asumió como propósito, fortalecer la conciencia pública y la comprensión de una amplia gama de cuestiones relacionadas con los rankings universitarios y la excelencia académica. Como iniciativa, desarrolló una metodología para la auditoría de los rankings, especialmente enfocada en la transparencia metodológica. Esta se aplica de forma voluntaria a los rankings que lo soliciten y actúa como un sello de calidad que los distingue.

En resumen, la filosofía de los rankings ha penetrado aceleradamente a la ES. Delgado (2012) notó una proliferación de rankings con no menos de 40 países que publicaban regularmente uno o más rankings, 15 de los cuáles tenían un carácter global. Tres años después, Ordorika (2015) contabilizó, al menos, 18 rankings globales y un número mucho mayor de clasificaciones regionales y nacionales. La cifra más actual la proporciona el Observatorio IREG (2017; 2018), cuyo inventario registra 56 rankings nacionales de 36 países y 45 rankings internacionales.

En tal medida, estos instrumentos pueden ser vistos, a nivel macro, como indicadores del grado de compromiso social con la que los estados ofrecen y regulan la ES, y a nivel micro, como indicadores del nivel de eficiencia en la gobernanza de cada institución. Todas las clasificaciones, independientemente de su tipología, “tienen una relación reconocible con las agendas estatales en el sentido de que pueden utilizarse para comparar el 'desempeño' de un estado-sistema con respecto a otros, y para comparar las instituciones dentro de las naciones entre sí” (Pusser y Marginson, 2013).

Sin embargo, los beneficios que aportan es un punto altamente discutido. Lo que para unos constituye una utilidad, para otros es un sesgo o un principio de hegemonía. La mayoría de estos beneficios reconocidos son condicionados por los problemas metodológicos que los rankings presentan.

Aun así, en la última década los rankings han mostrado su influencia en la toma de decisiones, en el comportamiento académico, en la asignación de recursos, en las prioridades de investigación y las prácticas disciplinarias, en el reclutamiento de estudiantes y profesores, así como en las estructuras organizacionales y los márgenes institucionales (Altbach y Hazelkorn, 2017).

Existe en la literatura una gran diversidad de acercamientos a los rankings de universidades desde diversas perspectivas, pero se nota un núcleo importante de estudios de visibilidad académica y dentro de ellos, el análisis de los rankings en instituciones o contextos específicos. Estos, generalmente traen aparejado un conjunto de propuestas para mejorar o mantener el estatus en algún ranking. Asumiendo que la planificación estratégica de las universidades constituye el marco ideal para reflejar esta intención, se realizó un análisis de varios planes estratégicos de distintas universidades del mundo para conocer cómo se concibe en ellos la visibilidad en los rankings académicos.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS

El presente trabajo utilizó el análisis documental clásico en los dos momentos fundamentales del estudio. Primero, se aplicó a los referentes encontrados en la literatura sobre el tema para identificar regularidades metodológicas en torno al estudio de la visibilidad de una institución de educación superior a través de los rankings de universidades. Y segundo, fue utilizado para analizar los planes estratégicos recuperados.

## DESARROLLO

Los rankings constituyen un acto evaluativo en la medida que seleccionan variables e indicadores a los que les atribuyen significación, lo que conlleva un sistema de valores (Albornoz y Osorio, 2017) correlacionado con una determinada noción de calidad. Algunos defensores de los rankings creen que estos pueden considerarse como señalizadores importantes de calidad pues se desarrollan en un contexto donde prevalece la asimetría de información entre los usuarios y los ofertantes de la ES (Villaseñor, Moreno y Flores, 2015).

El Observatorio IREG (2006) establece, con una visión amplia e integradora, que un ranking académico es una evaluación numérica de la ejecución de un programa, actividad, institución o un sistema de ES, basado en una metodología consensuada.

Aunque en esta definición se advierte cierta diversidad tipológica, los rankings más populares son los que ofrecen clasificaciones comparativas de instituciones a través de un conjunto de indicadores, cuyos resultados se organizan en orden descendente (Usher y Medow, 2009). Este tipo de rankings intentan proporcionar una visión de entidad (la universidad como un todo) o de un segmento de esta (programa, actividad, producto).

Hazelkorn (2015) considera que los rankings son una tecnología de visibilidad y simplificación y determinar cuál universidad es la mejor, depende de quién pregunte y para qué. Precisamente, las múltiples interrogantes que existen sobre el desempeño de las

universidades han generado varios criterios clasificatorios que permiten establecer tipologías que facilitan el conocimiento y estudio de estos instrumentos.

### **Tipología según alcance geográfico**

El alcance geográfico es la primera distinción que se establece. Los primeros rankings tenían un alcance nacional y hoy constituyen el conjunto más grande de todos los tipos existentes. Están enfocados, generalmente, hacia empleadores y estudiantes de nuevo ingreso, ayudándolos a tomar una “decisión informada” (Berghoff y Federkeil, 2012) sobre dónde estudiar o a qué graduado seleccionar. Sus indicadores responden a las actividades de enseñanza-aprendizaje y las posibilidades de inserción en el mercado laboral. El uso de encuestas de satisfacción a estudiantes en curso y graduados suele ser una herramienta habitual que emplean.

Las clasificaciones de alcance nacional en la literatura pertenecen a Estados Unidos (*US News & World Report America's Best Colleges*), Reino Unido (*The Times Good University Guide*), Australia (*The Good Universities Guide*) y Canadá (*The Guardian University Guide*). El Observatorio IREG (2017) tiene registrados ocho rankings nacionales de América Latina en cuatro países: Brasil, Chile, Colombia y México.

A diferencia de los rankings de alcance nacional, los rankings globales evalúan instituciones de todo el mundo y prestan mayor atención a la excelencia de la investigación y sus resultados (Berghoff y Federkeil, 2012).

Consecuentemente, Marginson y Wende (2007) señalaron que las comparaciones globales tienen sentido con un solo modelo de institución, “la universidad integral de investigación intensiva”. Dado que la investigación es la actividad más globalizada de la ES, de donde emanan productos sobresalientes, a la vez que constituye fuente de recursos y garantía de una docencia de calidad (Marginson y Wende, 2007).

En tal sentido, una de las principales críticas realizadas a los rankings de alcance global es el de intentar generalizar un modelo de universidad basado, fundamentalmente, en medidas de calidad relacionadas con los resultados de investigación. Con ello, intentan evaluar a las universidades como un todo (Marginson y Wende, 2007), dejando fuera importantes indicadores de desempeño.

Sin embargo, en materia de visibilidad académica, los rankings globales se configuran como instrumentos ideales para ganar presencia en la arena internacional. De acuerdo con

Yudkevich (2015), ofrecen tres tipos de visibilidad a partir de las dos dimensiones básicas que determinan su uso: la investigación y la internacionalización. A través de ellos no solo ganan visibilidad los actores sino también los programas a los que están asociados y las instituciones a las que pertenecen, incluyendo departamentos, grupos y centros de investigación.

**Tabla 1-** Tipos de visibilidad a partir de los rankings internacionales de acuerdo con Yudkevich (2015)

Dimensión	Criterio	Tipo de visibilidad
Investigación	Desempeño investigativo	Visibilidad entre pares
Internacionalización	Claustro internacional	Visibilidad en el mercado global de las posiciones académicas.
	Movilidad estudiantil	Visibilidad para los estudiantes potenciales y para las universidades asociadas.

Con una intensidad similar a la de los rankings globales, se encuentran las comparaciones regionales, las que, al estar ancladas a un contexto específico, tienen la ventaja de representar la realidad con un poco más de objetividad a través de indicadores menos genéricos.

El Observatorio IREG (2018) tienen inventariados nueve rankings regionales. De ellos, dos evalúan universidades latinoamericanas: QS Latin America University Rankings y THE Latin America University Rankings. Ambos familias de rankings tuvieron un origen común por lo que sus metodologías son bastante similares.

### Tipología según unidad de análisis

La intención cardinal de las clasificaciones académicas es evaluar a las instituciones de ES como un todo. Pero conformar un conjunto de indicadores representativos de toda la actividad y establecer los flujos de recopilación y análisis, se puede tornar una tarea ardua con una gran demanda de recursos, sobre todo si se trata de rankings de enfoque global.

Por ello, algunos no centran su mirada en la institución en sí misma, sino en diferentes niveles y componentes de la actividad académica, a partir de lo cual hacen ciertas generalizaciones. Una revista de prestigio, un repositorio accesible con recursos de calidad, un sitio web institucional con información abundante y actualizada, bien

organizada y fácil de usar, también son reflejo de la cultura académica y la gestión administrativa de una universidad.

Los rankings con una perspectiva institucional pueden centrarse en productos (sitios web, repositorios, bibliotecas digitales, revistas) y en procesos específicos (investigación, transferencia de conocimiento, internacionalización). Incluso, algunas clasificaciones proporcionan análisis temáticos para establecer comparaciones por áreas específicas del conocimiento. Estas se han convertido en una importante tendencia pues cubren un amplio número de temáticas con metodologías singulares y son de interés de varios *grupos de stakeholders* (IREG, 2018).

El sistema de rankings de Scimago es un buen ejemplo en esta categoría. No solo proporciona una clasificación general por instituciones (Scimago Institutions Rankings), sino también, por revistas, países y áreas del conocimiento (Scimago Journal & Country Rank). Además, se vale de una interesante herramienta de visualización que permite generar gráficos para realizar comparaciones en diferentes niveles.

Independientemente de su unidad de análisis, la mayoría de los rankings permiten tener una idea del lugar que ocupa la ES en la gestión gubernamental. Sin embargo, algunos se centran, con especificidad, en este nivel y evalúan sistemas nacionales de ES y sus ministerios.

Un ejemplo lo constituye el *U21 Ranking of National Higher Education Systems*. Este evalúa ocho dimensiones de sistemas de ES de todo el mundo: empleabilidad, investigación, innovación, transferencia de conocimiento, docencia, internacionalización, presencia web y reputación. Utiliza 25 indicadores distribuidos en las variables: recursos, contexto, conectividad y resultados.

### **Tipología según orientación metodológica**

Otro criterio de clasificación está dado por las herramientas metodológicas que emplean para la evaluación. Se basan en el análisis estadístico de datos recogidos de diversas fuentes o en encuestas a grupos de interés para recoger sus opiniones sobre la calidad y reputación de las instituciones.

El ordenamiento de las entidades representadas en un ranking se hace, generalmente, a partir de un algoritmo. Para ello, la mayoría usa indicadores cuantitativos que remiten a datos simples (total de publicaciones, número de estudiantes extranjeros, cantidad de

recursos compartidos en el sitio web) o a datos relacionadas (proporción de estudiantes entre claustro a tiempo completo, porcentaje de la producción científica incluida en el 10% o 25 % más citado del mundo). El valor de estos indicadores es escasamente cuestionado debido a su facilidad de constatación.

En cambio, otros rankings realizan sondeos de opinión entre diferentes *stakeholders* de las universidades: graduados, empleadores, familiares de estudiantes y personal académico. A este tipo de clasificaciones se les conoce como sondeos de reputación. Son muy criticados debido a que la mayoría de las veces tienen poca transparencia metodológica, pues no exponen con claridad la muestra utilizada, las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.

Esta debilidad se ha convertido en la crítica fundamental de los rankings que emplean este tipo de herramienta. No obstante, la mayoría de ellos complementan los sondeos con indicadores cuantitativos resultando entonces en rankings de orientación metodológica mixta.

### **Tipología según enfoque de visibilidad**

El enfoque de visibilidad, definido en un trabajo anterior de Ramírez (2018), es la perspectiva a través de la cual se analiza el grado de presencia y reconocimiento que tiene una institución académica en un contexto determinado, empleando métodos, técnicas e instrumentos específicos. Entre los rankings existen diversos enfoques, pero destacan los siguientes (Ramírez, 2018):

- **Rankings con enfoque bibliométrico de la visibilidad:** Usan como fuente de información las bases de datos bibliográficas para extraer el comportamiento de indicadores bibliométricos que miden la producción científica y su impacto.
- **Rankings con enfoque web de la visibilidad:** La unidad de análisis es el sitio web institucional y la presencia individual de actores y entidades, se centran en la cantidad y calidad de contenidos, la optimización del sistema, la presencia en redes sociales y académicas, y el posicionamiento en buscadores.
- **Rankings con enfoque mixto de la visibilidad:** Incluyen indicadores con varios enfoques de visibilidad sin abarcar todas las esferas de la actividad académica, a lo sumo, dos o tres procesos: investigación e internacionalización; investigación, docencia y presencia web.
- **Rankings con un enfoque integral de la visibilidad:** Intentan ser muy abarcadores, integrando varias dimensiones con un gran número de indicadores. No solo incluyen a elementos relacionados con investigación, internacionalización y docencia, sino también, compromiso local, transferencia de conocimientos, sustentabilidad, empleabilidad, entre otros.

### **El estudio de la visibilidad en los rankings**

En la revisión bibliográfica realizada se pudo observar que algunas universidades y ministerios de educación superior disponen de observatorios o sistemas para el análisis sistemático de la presencia en los rankings. Estos pueden tener un carácter institucional o nacional (comportamiento del sector en el país). En este último se encuentran distinciones entre universidades públicas y privadas.

Un buen ejemplo de estos estudios sistemáticos lo constituye la Dirección General de Evaluación Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) que emite informes donde analiza el posicionamiento de la universidad en los rankings. En ellos se declara como objetivo “contribuir a la definición institucional de enfoques y acciones para consolidar y mejorar la presencia de la universidad en los rankings académicos internacionales” (UNAM, 2010). Además del análisis sugieren líneas de acción para lograr una mayor visibilidad no solo de la institución sino de subsistemas y áreas de conocimiento específicas.

Otro ejemplo relevante lo conforma el grupo EC3 Metrics de la Universidad de Granada. Comenzó siendo un observatorio de visibilidad de las universidades españolas y hoy constituye un equipo de investigadores y profesionales en el ámbito de la evaluación de la ciencia, comunicación científica y la bibliometría, en formato spin-off. Ofrece varios servicios a la comunidad científico académica española relacionados con la evaluación de la actividad científica y la visibilidad académica.

El grupo EC3 desarrolló en 2011 un metaranking de universidades españolas basado en la revisión y control del posicionamiento de las universidades en los distintos rankings internacionales (Robinson, Jiménez, Delgado, 2013). Este ha evolucionado hacia una aplicación para móviles que incluye un ranking de investigadores españoles y un ranking denominado Knowmetrics que emplea indicadores altmétricos para estudiar el impacto en las redes sociales de las universidades españolas (EC3, n.p.).

La segunda regularidad encontrada en la bibliografía consultada es de aspecto metodológico. Los estudios comparativos entre países o universidades constituyen la herramienta metodológica más utilizada. Comparan a la universidad con sus homólogos nacionales y regionales, con aquellas universidades que ocupan una posición similar o con las que aparecen en los primeros puestos en el ranking objeto de análisis.

La Griffith University (Australia), llevó a cabo un amplio estudio comparativo en una docena de universidades homólogas. Se trazó como objetivo identificar un conjunto de elementos relacionados con la visibilidad académica que le permitiera valorar su estado de visibilidad y concebir sus propias estrategias de posicionamiento. La metodología empleada fue sistematizada y puesta a disposición de cualquier universidad interesada en este tipo de estudios (Sheil y Mearns, 2011).

En Latinoamérica también destacan varios casos que emplean el método comparativo para realizar análisis de posicionamiento y visibilidad en rankings académicos. La Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia) publica análisis comparados de su posicionamiento en las diferentes ediciones de los rankings globales y regionales en un boletín editado a tal efecto por su Dirección de Planeación Universitaria. La estructura de los estudios parte del análisis de la metodología seguida por el ranking, luego se examinan las universidades mejor posicionadas a nivel global, seguido de los niveles regional y nacional. Finalmente, particulariza en el comportamiento específico de los indicadores para la propia universidad.

En sentido general, los estudios de visibilidad y posicionamiento de universidades y sistemas de ES comienzan a ser abundantes en la literatura. Tienen como objetivo proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones en los distintos niveles de gobierno de la ES. Siguen un patrón metodológico específico que incluye:

- Análisis de la estructura metodológica de los rankings.
- Estudio comparativo de homólogos a nivel global, regional y/o local.
- Análisis del comportamiento de la(s) universidad(es) objeto de estudio.
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Propuesta de estrategias y acciones para revertir situaciones desfavorables o mantener el estatus.

Como elemento característico, estos estudios son realizados por grupos de trabajo vinculados a procesos de evaluación y acreditación, y publicados en sistemas de información institucionales con acceso abierto. Y las recomendaciones son incorporadas a los planes estratégicos institucionales.

#### La planificación estratégica de la visibilidad

Entre las tendencias internacionales que han afectado la estructura y el gobierno de instituciones de ES, Keller (2016) concibe, como la más importante, el aumento de los costos del sector nivel global. Su observación se fundamenta en el aumento de matrícula y la diversificación de objetivos institucionales, la complejización de los equipamientos que se usan para hacer ciencia, el crecimiento exponencial del conocimiento que demanda sistemas de información con mayores recursos, el aumento del personal para gestionar los procesos y dar servicio a los estudiantes, entre otros factores, que hacen del problema financiero el principal punto de atención para la gobernanza en las universidades.

Las reformas de la ES han traído, entre otras consecuencias, una gradual profesionalización de la administración universitaria (Velandia y Giroto, 2015) haciéndose cada vez más frecuentes los estudios que se adentran en cómo las universidades se administran y cómo la cultura y el contexto influyen en su gestión (Martínez y Wolverton, 2009). En la mayoría de los casos, los presupuestos de la gestión estratégica constituyen la base fundamental para los sistemas de toma de decisiones y la gobernanza en las universidades.

En el contexto de la ES, Velandia y Giroto (2015), a partir del estudio de varios casos de gestión estratégica en universidades de 15 países de Iberoamérica, sistematizaron ciertas tendencias<sup>45</sup> en el proceso de planificación, entre las que destacan.

Las universidades tienen de dos a tres ciclos de planificación estratégica con un marco temporal de tres a cinco años.

- El proceso parte de la pregunta ¿qué somos y a hacia dónde vamos? Lo cual se traduce en la definición de misión, visión y valores en la estrategia concebida.
- La formulación de la estrategia se concibe como un proceso participativo con cierto nivel de burocratización y concibe la responsabilidad y el liderazgo de cada una de las acciones como un elemento fundamental. Se formaliza, generalmente, en todas las unidades que conforman la universidad: facultades, departamentos, direcciones
- Entre las técnicas más usadas se encuentran, en orden, matriz DAFO, creación de escenarios, investigación de mercado, conformación de mapas estratégicos, análisis de stakeholders y benchmarking.
- Entre los stakeholders que participan del proceso se encuentran, en orden, consejo de dirección, directivos de 2do y 3er nivel, claustro, comunidades externas, estudiantes y administrativos.
- Incluye mecanismos para comprobar los avances y obtener retroalimentación sobre su implementación.
- Se debe alinear con un conjunto de elementos institucionales entre los que destacan, en orden: presupuesto, política sobre las TICs, sistemas de información, sistema de comunicación, gestión de la calidad, responsabilidad social, entre otros.

El trabajo de Velandia y Giroto (2015) no es el único intento de llevar los presupuestos de la gestión estratégica al contexto específico de la ES, pero es uno de los más recientes y tiene la cualidad de reconocer a la información como un factor decisivo en los procesos de gestión que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.

Explícita o no, la visibilidad forma parte de la gestión estratégica de las universidades. La necesidad del reconocimiento social de los resultados obtenidos y el impacto en el entorno, el establecimiento de relaciones y proyectos interinstitucionales, la inserción en el mercado educativo mundial, la distinción institucional entre homólogos y el logro y

mantenimiento de la reputación, son solo algunos escenarios que demandan la concepción de objetivos estratégicos de visibilidad (Ramírez, 2018).

En este sentido, resulta razonable analizar los planes estratégicos de un conjunto de universidades

### La muestra

Los planes y las estrategias utilizadas para el estudio fueron recuperados a partir del buscador Google, habida cuenta de que la publicación de los planes estratégicos en los sitios web oficiales es una expresión de transparencia informativa de las universidades. La búsqueda exhaustiva se desarrolló durante el mes de enero de 2018. Se utilizaron las siguientes expresiones de búsqueda en español, portugués e inglés: “plan estratégico” + universidad; “plan estratégico” + universidad / filetype: pdf; “plan institucional” + universidad; “planeación estratégica” + universidad; estrategia + universidad / filetype: pdf.

De los documentos obtenidos se seleccionaron aquellos que tenían concebidos objetivos y acciones para mantener o mejorar su estatus de visibilidad. Finalmente, la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

**Tabla 2**

<b>Documentos estratégicos analizados</b>	
1.	Edinburgh Napier University (Reino Unido). Academy Strategy 2014-2020.
2.	Escuela Superior de Economía (Rusia). Estrategia de posicionamiento en el mapa universitario global (2015-2020).
3.	Florida State University (EEUU). Strategic Plan 2017-2022.
4.	Hong Kong Baptist University. Research Visibility Strategy of HKBU 2016.
5.	Lancaster University (Reino Unido). Our strategy for 2020. Creating a global university.
6.	Leiden University (Holanda). Institutional Plan 2015-2020.
7.	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (España). Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015 – 2020.
8.	Pontificia Universidad Católica de Chile. Plan de Desarrollo 2015-2020.
9.	RMIT University (Australia). RMIT’s strategic plan to 2020.
10.	The University of Aberdeen (Reino Unido). Strategic Plan 2015-2020.
11.	The University of Auckland (Nueva Zelanda). Strategic Plan 2013-2020.
12.	The University of Edinburgh (Reino Unido). Strategic Plan 2016. Delivering impact for society.
13.	Universidad Central de Chile. Plan estratégico corporativo 2016-2020.

14. Universidad de Costa Rica. Plan Estratégico Institucional 2013-2017.
15. Universidad de Extremadura (España). Plan estratégico. 2014-2018.
16. Universidad de Guadalajara (México). Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030.
17. Universidad de Guadalajara (México). Plan de visibilidad científica e identidad digital 2017.
18. Universidad de La Sabana (Colombia). Plan Estratégico Institucional 2018-2029
19. Universidad de Montevideo (Uruguay). International Strategy.
20. Universidad de Salamanca (España). Plan Estratégico general 2013-2016.
21. Universidad de Salamanca Estrategia para mejorar en los rankings internacionales (España).
22. Universidad del País Vasco (España). Plan estratégico 2012-2017
23. Universidad Nacional Autónoma de México (México). Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019.
24. Universidad Nacional de la Plata (Argentina). Plan Estratégico 2018-2022.
25. Universidad Nacional del Centro del Perú. Plan Estratégico Institucional 2015-2021.
26. Universidad Pública de Navarra (España). IV Plan Estratégico 2016.
27. Universidade do Coimbra (Portugal). Plano estratégico 2015-2019.
28. Universidade do Minho (Portugal). Programa de Ação para o Quadriénio 2013-17.
29. Universidade do Porto (Portugal). Plano Estratégico 2020.
30. Universidade Estadual De Campinas (Brasil). Planejamento Estratégico 2012-2017.
31. University of Liverpool (Reino Unido). Our Strategy 2026. A global strategy or advancement of learning and ennoblement of life 2016-2021.
32. University of Oxford (EEUU). Strategic Plan 2013-2018.
33. University of Stirling (Reino Unido). Strategic Plan 2016-2021.
34. University of Waterloo (Canadá). Strategic Plan 2013-2018.
35. Winston-Salem State University (EEUU). Integrated Marketing Communications Strategy 2017.

## Resultados

En todos los planes analizados, la visibilidad se manifiesta de manera explícita. De ellos, un 88% la relaciona de forma exclusiva con la investigación y sus resultados. Un 44% incluye la visibilidad de las acciones de pre y posgrado y la calidad de la enseñanza. Con respecto a los rankings, un 74% los menciona como un objetivo a alcanzar para el cual se planifican determinadas acciones. Un 65% los ha usado como herramienta de benchmarking y un 45% los usa como indicadores para medir la efectividad de las acciones propuestas en el plan estratégico.

En este análisis se logró advertir que el interés por la visibilidad en los rankings se patentiza de tres formas fundamentales:

1. Los rankings son usados como herramienta de benchmarking para controlar el desempeño de la universidad y el análisis estratégico situacional previo a la elaboración del plan estratégico. Varias universidades mencionan a los rankings de forma explícita en el análisis de fortalezas y debilidades. En el Plan Estratégico 2012-2017 de la Universidad del País Vasco se identifica como una amenaza el bajo posicionamiento en los rankings. En cambio, la Pontificia Universidad Católica de Chile considera, en su Plan de Desarrollo 2015-2020, que “el valioso liderazgo y reconocimiento internacional de la universidad en varios rankings es una posibilidad para consolidarse como una institución compleja, donde se cultivan las diversas áreas del conocimiento humano”.

2. Los rankings son vistos como instrumentos estratégicos de visibilidad, concibiéndose acciones específicas para la presencia y el posicionamiento desde diversas perspectivas tales como la internacionalización, la visibilidad de la investigación científica, la comunicación institucional e, incluso, desde la propia visibilidad como eje estratégico en sí mismo. En su Plan Estratégico 2013-2020, la Universidad de Auckland (Nueva Zelanda), define, entre las acciones clave relacionadas con la educación posgraduada y la internacionalización, “aumentar la reputación y mejorar la posición en los rankings internacionales para hacernos más atractivos para los estudiantes de postgrado nacionales e internacionales”.

3. La presencia y el posicionamiento en los rankings se conciben como indicadores estratégicos para la revisión y control del avance y cumplimiento de la estrategia. La Universidad Central de Chile, en su Plan Estratégico Corporativo 2016-2020, incluye como objetivo, dentro del eje estratégico de investigación, “el desarrollo de capacidades internas de investigación para mejorar la productividad científica”. Entre los indicadores definidos para su control se encuentra la posición de la universidad en el ranking Scimago. Asimismo, dentro del eje Vinculación con el Medio, en el objetivo para consolidar la imagen corporativa de la Universidad y fortalecer su prestigio institucional, la estrategia incluye como indicadores el posicionamiento en los rankings Qué pasa, Universitas y América Económica.

Un comportamiento menos frecuente es la concepción de la visibilidad como subestrategia independiente del plan estratégico de la universidad, donde los rankings, la Web y las bases de datos bibliográficas internacionales constituyen un escenario estratégico en sí mismo. Ejemplo de ello son el Plan de Visibilidad Científica e Identidad

Digital de la Universidad de Guadalajara, México (2017), la Estrategia de Rankings Sustentable de la Universidad de Hong Kong (2012) y la Estrategia para Posicionar a la Escuela Superior de Economía de Rusia en el Mapa Universitario Global (2015-2020).

Una mención especial merece la Guía de buenas prácticas para la participación de las universidades españolas en los rankings internacionales (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Está estructurada en tres recomendaciones estratégicas y tres operativas:

- Recomendaciones estratégicas
  - Fortalecer de la identidad de marca de la institución.
  - Incrementar de la colaboración investigadora con los organismos públicos de investigación ubicados en el entorno de las universidades.
  - Desarrollar políticas capaces de atraer talento internacional a la universidad.
- Recomendaciones operativas
  - Establecer un protocolo de entrega de datos para que la información de las universidades españolas esté bien recogida en las bases de datos de los principales rankings internacionales y desarrollar un observatorio centralizado para controlar el Sistema Universitario Español en los rankings.
  - Recomendaciones relativas a la producción científica y su comunicación.
  - Incentivar la publicación en revistas de prestigio internacional y sobre todo en aquellas de mayor impacto (primer cuartil).
  - Continuar favoreciendo la publicación de artículos en WoS y SCOPUS.
  - Normalizar la firma individual e institucional de los investigadores de una misma institución.
  - Tratar de difundir, cómo se calculan las calificaciones obtenidas por las universidades españolas en los rankings para que cada una de ellas sea consciente de su posición.

## CONCLUSIONES

Existe una amplia literatura científica sobre rankings y su uso en el estudio de la visibilidad de las universidades. Tras el análisis bibliográfico realizado se pudo advertir

una tendencia a emplear métodos comparativos entre universidades homólogas y sistemas de ES, con el fin de proporcionar un análisis estratégico para la toma de decisiones en los distintos niveles de gobierno. La mayoría son realizados por grupos de trabajo u observatorios vinculados a procesos de evaluación institucional y publicados en sistemas de información de acceso público de las universidades.

Las universidades interesadas en su visibilidad conciben objetivos y acciones para mantener o mejorar posiciones en los rankings. Los incluyen en sus planes estratégicos vinculados, especialmente, a las dimensiones de investigación e internacionalización. En dichos planes, los rankings pueden ser utilizados como herramienta para realizar estudios comparativos, como instrumentos estratégicos para concebir acciones específicas y como indicadores para la revisión y control del avance y cumplimiento de la estrategia.

Esto demuestra que la visibilidad académica puede ser gestionada desde su integración armónica en la gestión estratégica de una institución de forma global y en su formalización en las entidades que la conforman. Para ello debe alinearse con los objetivos y metas que persigue la institución e intentar equilibrar la presencia internacional con el compromiso local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, M., Osorio, L. A. (2017). Uso público de la información: el caso de los rankings de universidades. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 12(34), 11-49.
- Altbach, P.G., Hazelkorn, E. (2017). Pursuing Rankings in the Age of Massification: For Most—Forget About It. *International Higher Education*, Spring (89), 8-10.
- Berghoff, S.; Federkeil, G. (2006). Reputation indicators in university rankings. Paper presented at the CHER 19th Annual Conference, Kassel, Germany.
- Delgado, E. (2012). Cómo se cocinan los rankings universitarios. *Dendra médica, Revista de Humanidades*, 11(1), 43-58.

- Hazelkorn, E. (2015). Rankings and quality assurance: Do rankings measure quality? *Policy Brief*. CHEA International Quality Group, 4.
- IREG (2016). Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions. IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. Recuperado de: [www.ireg-observatory.org/en/berlin-principles](http://www.ireg-observatory.org/en/berlin-principles)
- IREG (2017). IREG Inventory on National Rankings. IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. Recuperado de: [www.ireg-observatory.org/en/inventory-national-rankings](http://www.ireg-observatory.org/en/inventory-national-rankings)
- IREG (2018). IREG Inventory of International University Rankings 2014-2017. IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. Recuperado de: [www.ireg-observatory.org/en/inventory-international-rankings](http://www.ireg-observatory.org/en/inventory-international-rankings)
- Marginson, S.; Van der Wende, M. (2007). To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 306-329.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015) Guía de buenas prácticas para la participación de las universidades españolas en los rankings internacionales. Gobierno de España.
- Ordorika, I. (2015). Rankings universitarios (Editorial). *Revista de la Educación Superior*. 44(173), 7-9.
- Pusser, B. y Marginson, S. (2013) University Rankings in Critical Perspective. *The Journal of Higher Education*, 84(4), 544-568
- Usher, A.; Medow, J. (2009). A Global Survey of University Rankings and League Tables. En Stensaker, B.; Kehm, B.M. (Eds.). *University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education. Global Perspectives on Higher Education*, 18. Center for International Higher Education, Boston College, USA.
- Villaseñor, J. I, Moreno, C. I. y Flores, J. E. (2015). Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 41-67.
- Yudkevich, M. (2015). Revisiting the Academic Marketplace. *International Higher Education*, 80, 20.