

The **U**niversity of **G**lobal **M**anagement

UGM



Edición Especial

*Guía para Mejorar la Reputación
de las Instituciones Educativas*

Antonio Márquez

Carolina Luis-Bassa

Olga Cavalcante de Azevedo





Reservados todos los derechos:

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni la transmisión de su contenido de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del copyright.

La utilización de esta publicación queda restringida a la persona titular a quien va dirigida esta obra completa. En consecuencia y de acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual por persona distinta, la reproducción o cesión a cualquier título del material de esta publicación.

© 2011, última edición

Diseño de cubierta: UGM – Publications

Maquetación: UGM – Publications

UGM – Publications es un servicio de The **U**niversity of **G**lobal **M**anagement - LLC
Agt.: HARVARD B. S. Inc., 16192 Coastal Highway, Lewes, DE, 19958-9776, **USA**.



INDICE

1. La Buena Reputación de las Instituciones Educativas.....	3
2. El por qué de esta Guía	4
3. Cómo utilizar la Guía	5
4. Recomendaciones	5
5. Tablas de Indicadores Principales de Buena Reputación.....	7
6. Cuestionario de autoevaluación.....	7
6.1 Necesidades y Expectativas Educativas de los Estudiantes.....	8
6.2. Liderazgo de los Directivos y Equipo Académico	10
6.3. Compromiso Universidad – Empleados.....	12
6.4. Planificación y Programas	13
6.5. Global Management	14
6.6. Capacidad de Innovación	15
6.7. Contenido Ético, Social y Medioambiental.....	16
7. Autores	17



1. La Buena Reputación de las Instituciones Educativas

La buena Reputación de una Institución Educativa es el reconocimiento que sus grupos de interés (profesores, empleados, estudiantes, comunidad local, Administración Pública, medios de comunicación, etc.) otorgan a la misma cuando sus expectativas en cuanto a calidad de servicios (equipo académico, programas, recursos, instalaciones, etc.) y su comportamiento ético, social y medioambiental han sido satisfechas.

La Buena Reputación es el valor intangible más apreciado por la comunidad educativa, por su poder de diferenciación en un sector a menudo muy saturado; por la atracción que ejerce sobre los mejores profesores, estudiantes y empleados; por los vínculos que crea con las Administraciones Públicas; y porque la Buena Reputación vincula a las instituciones educativas con relaciones socioeconómicas de calidad, entendiendo éstas en su acepción integradora ética, social, medioambiental y económica.

Para comprender las dinámicas internas de la Buena Reputación, y poder gestionarla, se han creado en los últimos años equipos de investigación, como el *Reputation Institute*, dirigido por el profesor Emérito en Dirección de Empresas del Instituto Stern de la Universidad de Nueva York, Charles FOMBRUN, o el de Villafañe y Asociados, dirigido por el Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid, Justo VILLAFAÑE.

Dichos centros han desarrollado modelos de evaluación, control y gestión reputacionales, que han facilitado la comprensión de su estructura, sus fortalezas y debilidades.

El interés por la Reputación se ha visto fuertemente influenciado por la falta de credibilidad que existe sobre la calidad de los servicios educativos que ofrecen algunas instituciones de enseñanza privada y/o pública, situación que puede variar mucho según los países. Esta falta de credibilidad supone un coste económico, principalmente



UGM - PUBLICATIONS

en pérdida de estudiantes, que puede incluso hacer quebrar a la institución educativa.

La Buena Reputación de una institución educativa se basa principalmente en tres pilares:

- La formación y competencia de su equipo académico y directivo
- La calidad y metodología de sus programas formativos
- Su comportamiento Socialmente Responsable

Pero lo que han revelado los recientes estudios reputacionales es que existe un factor común a todas ellas: la Ética.

Hoy día nuestros estudiantes no desean sólo recibir contenido, sobre “lo que es”, sino también que sea confrontado con “lo que debería ser” y esto en cualquier disciplina académica. Este tipo de enseñanza activa es lo que desarrolla la madurez del estudiante y hace atractiva la materia que se estudia. En definitiva los estudiantes y profesores y comunidad local desean que se den respuestas a los problemas y conflictos actuales de nuestra sociedad: el medioambiente, la pobreza, la corrupción, etc.

Pero para conseguir una óptima implementación de estas dimensiones generadoras de Buena Reputación Corporativa las instituciones educativas han de poner los medios técnicos y humanos necesarios para que se puedan establecer vías de comunicación y colaboración fluidas entre los alumnos, profesores y grupos de interés, en especial con las empresas e instituciones donde van a trabajar los estudiantes una vez finalizados sus estudios.

Por otra parte las instituciones educativas han de prestar especial empeño en mantener vivas las relaciones entre las promociones anteriores y actuales de estudiantes, manteniendo los vínculos y el entusiasmo basado en los Valores Éticos y metas que las instituciones promueven.



UGM - PUBLICATIONS

Estas son las necesidades y expectativas que los grupos de interés de las instituciones educativas tienen actualmente, por lo que deben ser satisfechas si se quiere conseguir una merecida y productiva Buena Reputación.

2. El porqué de esta Guía

Con esta Guía la **UGM** desea que las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, tomen consciencia de la nueva realidad en la que han de desarrollar su actividad:

- Un mundo globalizado y altamente interconectado
- Nuevas expectativas hacia ellas de sus grupos de interés.

Nuestro objetivo es, pues, que esta Guía sirva de herramienta a las Universidades y Escuelas de Negocio para que inicien una autoevaluación sobre su Reputación ante la sociedad.

Esta guía pretende ser un primer paso para **motivar** una **reflexión interna**. La intención no es tanto obtener las respuestas adecuadas como que las instituciones puedan plantearse las preguntas esenciales para mejorar su Reputación y conocer los aspectos que debe tener siempre presentes desde una perspectiva Global e Integral.

3. ¿Cómo utilizar esta Guía?

La Guía presenta 7 cuadros con **64 indicadores** principales (core) generadores de Buena Reputación. El objetivo es que cada institución educativa realice un autoanálisis de su nivel de cumplimiento, y que elabore, en la medida de sus posibilidades, sus propios planes de mejora.

No se han establecido pesos específicos en los indicadores principales, las instituciones educativas han de saber que los indicadores de nivel ético, social y medioambiental tienen un peso aproximado del 45% en la



generación de la Buena Reputación; los de Calidad del servicio académico (equipo académico, programas e instalaciones) un 32% (los programas con contenido ético, social y medioambiental salen nuevamente reforzados); y el resto lo generarían los indicadores relacionados con el Liderazgo (el Liderazgo en Valores sale reforzado), la Innovación y la Internacionalización.

3. **Cómo Iniciar la Autoevaluación**

El ejercicio de autoevaluación está conformado en siete bloques:

1. *Necesidades y expectativas de los estudiantes:*

Contempla las acciones que la institución está o debe estar llevando a cabo para integrar lo que sus estudiantes esperan de ella, tanto a nivel académico como de gestión de la propia universidad. Ello permite medir en qué grado la institución INTEGRA a la comunidad de estudiantes en sus procesos y metodologías.

2. *Liderazgo de los directivos y equipo académico:*

Ayuda a ponderar el grado de calidad de la plantilla académica y los directivos en términos de aportes y compromiso personal, dando ejemplo de ello, especialmente en la investigación, la docencia y la dirección de personas. Mide también el nivel de compromiso con los valores de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa.

3. *Compromiso Universidad – Empleados:*

Posibilita la evaluación del nivel de integración de los empleados con la Institución, permitiendo conocer el modelo de equipo de trabajo con el que se cuenta, consolidar los logros alcanzados o mejorar las acciones que lo requieran.



UGM - PUBLICATIONS

4. Planificación y Programas:

Permite estimar el nivel de estructuración de los programas y el tipo de planificación utilizado para el logro de los objetivos académicos. También pondera la relación entre los programas y la responsabilidad del equipo académico en el logro de los objetivos.

5. Global Management:

Destaca el nivel de presencia de los Valores Intangibles (Integridad, la Responsabilidad, Cooperación, etc.) dentro de la Institución Educativa, así como el involucramiento y la toma de consciencia de los directivos sobre las consecuencias que sus decisiones claves tienen sobre dichos Valores.

6. Capacidad de Innovación:

Presenta una medida de la capacidad creativa y renovadora que posee la Institución, no sólo a través de su gestión, sino también de sus programas, métodos evaluativos y enlace con sus interlocutores.

7. Metodología académica y contenido ético:

Permite a la Institución Educativa conocer cómo se encuentra en comparación con los estándares académicos actuales así como de contenidos Éticos, Sociales y Medioambientales, principales fuentes de Buena Reputación ante la Sociedad

Este procedimiento de autoevaluación, es de tipo circular, por lo que se recomienda que se repita periódicamente.

5. Recomendaciones

Implicar a toda la comunidad educativa en el Plan de Mejora de la Reputación de su Universidad.

La Buena Reputación es algo que se construye en el día a día de la actividad docente, por lo que todo el



UGM - PUBLICATIONS

equipo ha de ser consciente de su importancia para mejorarla y mantenerla.

Por ello recomendamos, apoyándose en la presente Guía, que se den charlas o seminarios a sus grupos de interés, con cierta regularidad, sobre cómo mejorar la Buena Reputación de la misma.



6. Cuestionario de Autoevaluación

1º - NECESIDADES Y EXPECTATIVAS EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES	SI	NO
1.1. ¿Realizan algún estudio para conocer las necesidades y expectativas educativas de sus estudiantes?		
¿Cómo?		
1.2. ¿Comunican estas necesidades y expectativas a todos los departamentos de su Universidad?		
¿Cómo?		
1.3. ¿Los objetivos de su Universidad son compatibles con las necesidades y expectativas de sus estudiantes?		
¿Cómo?		
1.4. ¿Realiza su Universidad una evaluación del nivel de satisfacción de sus estudiantes?		
¿Cómo?		



UGM - PUBLICATIONS

1.5. ¿Prepara su Universidad a sus alumnos para que conozcan la realidad de la sociedad en su país?		
¿Cómo?		
1.6. ¿Forma eficientemente su Universidad a sus alumnos para enfrentarse a las dificultades del mercado de trabajo?		
¿Cómo?		
1.7. ¿Reconoce el mercado de trabajo los títulos de su Universidad?		
¿Cómo lo sabe?		
1.8. ¿Tiene creada su Universidad una red o infraestructura que facilite la inserción laboral?		
¿En qué consiste?		



UGM - PUBLICATIONS

2º - LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EQUIPO ACADÉMICO	SI	NO
2.1. ¿Su Universidad ha establecido de manera clara cuál es su Misión y Visión?		
¿Cómo?		
2.2 ¿Su Universidad ha establecido objetivos educativos exigentes?		
¿Cuál es su nivel de exigencia?		
2.3. ¿Sus directivos y equipo académico han desarrollado Valores Éticos en todos los niveles de su Universidad?		
2.4. ¿Sus directivos y equipo académico han desarrollado Valores Sociales en todos los niveles de su Universidad?		
2.5. ¿Sus directivos y equipo académico han desarrollado Valores Medioambientales en todos los niveles de su Universidad?		
¿De qué manera?		
2.6. ¿La Integridad es un Valor en su Universidad?		
2.7. ¿La Responsabilidad es un Valor en su Universidad?		
2.8. ¿La Confianza es un Valor en su Universidad?		



UGM - PUBLICATIONS

¿Cómo han sido integrados?		
2.9. ¿La Sostenibilidad es un Valor clave para sus directivos?		
¿Cómo lo ponen en práctica?		
2.10. ¿Son los directivos y el equipo académico coherentes con los Valores de su Universidad?		
2.11. ¿Son conscientes de los daños que la falta de Coherencia ocasiona a la reputación de su Universidad?		
2.12. ¿Se proporcionan a los estudiantes los recursos necesarios para que hagan su trabajo de clase?		
¿Con qué medios cuentan?		
2.13. ¿Inspira, alienta y reconoce su Universidad las contribuciones de sus estudiantes?		
¿Cómo?		



UGM - PUBLICATIONS

2.14. ¿Cuenta su Universidad al menos con un 50% de Doctores o posgraduados (diplomados de más de 5 años de carrera) en su equipo académico?		
2.15. ¿Publican sus profesores regularmente en revistas académicas Nacionales o Internacionales?		
2.16. ¿Participan regularmente, como ponentes, en conferencias, jornadas o congresos, los profesores de su Universidad?		
2.17. ¿Cuentan sus directivos o profesores con experiencia internacional?		
2.18. ¿Tiene su Universidad establecido acuerdos de intercambio con Universidades nacionales o internacionales?		
2.19. ¿Son sus directivos y equipo académico un modelo a seguir para los estudiantes?		

3º - COMPROMISO UNIVERSIDAD - EMPLEADOS	SI	NO
3.1. ¿Comprenden sus empleados la importancia del compromiso con la Misión de su Universidad?		
¿Se les ha explicado suficientemente?		
3.2. ¿Existe una cultura de la Responsabilidad entre sus empleados?		
3.3. ¿Existe una cultura de resolución de problemas entre sus empleados?		
3.4. ¿Han explicado a sus empleados la importancia que tienen para contribuir a la mejora de la reputación de su Universidad?		
3.5. ¿Reciben sus empleados formación continua para mejorar sus conocimientos y destreza?		
3.6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción salarial de sus empleados?		



UGM - PUBLICATIONS

3.7. Reciben sus empleados y profesores un salario suficiente para tener una buena calidad de vida?		
3.8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados y profesores con su ambiente laboral?		
3.9. ¿Cuenta su Universidad con políticas de mejora de la calidad laboral, como por ejemplo conciliación de vida laboral y familiar o planes de igualdad?		
3.10. ¿Son sus empleados libres de expresar sus opiniones para mejorar sus tareas?		

4º - PLANIFICACIÓN Y PROGRAMAS	SI	NO
4.1. ¿Sus directivos y equipo académico definen de forma estratégica las actividades clave de Universidad?		
4.2. ¿Conocen los respectivos departamentos su función para alcanzar los objetivos programados?		
4.3. ¿Existe un protocolo sobre Responsabilidad y Resultados en la planificación de las actividades clave de los directivos y el equipo académico?		
Describalo sintéticamente		
4.4. ¿Los directivos y el equipo académico muestran especial interés por la mejora de los programas, métodos, material y recursos que pueden beneficiar las actividades claves de su Universidad?		
4.5. ¿Son actualizados y mejorados los programas y protocolos educativos?		
4.6. ¿Conocen los programas educativos que imparten las Universidades de reconocido prestigio?		



UGM - PUBLICATIONS

4.7. Al planificar y programar, ¿evalúan los riesgos e impactos en los estudiantes?		
¿De qué manera?		

5º - GLOBAL MANAGEMENT	SI	NO
5.1. ¿Su Universidad se ha asegurado de que sus directivos y equipo académico sean conscientes de las consecuencias que tienen sus decisiones sobre las personas y el medioambiente?		
¿Cómo?		
5.2. ¿Comprenden sus directivos y equipo académico la importancia de los Valores Intangibles (Integridad, la Responsabilidad, Cooperación, etc.) para su Universidad?		
5.3. ¿Son conscientes sus directivos y equipo académico del rol de su Universidad en su ciudad?		
5.4. ¿Sus directivos han implantado algún método para evaluar las consecuencias de sus decisiones claves, sobre las personas y el medioambiente?		
Resúmalo sintéticamente		



UGM - PUBLICATIONS

5.5. ¿Los directivos y equipo académico están abiertos a otras culturas y estilos de vida?		
5.6. ¿Publica su Universidad una memoria de sostenibilidad de acuerdo con la guía del GRI u otra de reconocimiento nacional o internacional?		
¿Qué indicadores principales evalúan?		

6º - CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	YES	NO
6.1. ¿La mejora continua es una cualidad de su Universidad?		
6.2. ¿Los directivos y/o el equipo académico proporcionan en su Universidad métodos y herramientas de mejora continua?		
¿Cuáles?		
6.3. ¿Su equipo académico tiene establecido un sistema de mejora continua de su metodología educativa?		
Defínalo sintéticamente		



UGM - PUBLICATIONS

6.4. ¿Los directivos han establecido un sistema para reconocer y recompensar la innovación del equipo académico?		
Describalo sintéticamente		
6.5. ¿Se informa su Universidad regularmente sobre las innovaciones tecnológicas y de contenido académico, que introducen las universidades de reconocido prestigio?		

7º - METODOLOGÍA ACADÉMICA Y CONTENIDO ÉTICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	SI	NO
7.1. ¿Superan sus profesores las 12 horas lectivas recomendadas como máximas por semana? (el Profesor expone un tema ante los alumnos).		
7.2. ¿Superan sus clases teóricas los 45 minutos recomendados como duración máxima por los principales pedagogos?		
7.3. ¿Superan sus años académicos las 500 horas lectivas anuales?		
7.4. ¿Superan los trabajos de clase / trabajos dirigidos las 200 horas anuales?		
7.5. ¿Cuál es el porcentaje de temas Éticos, Sociales y Medioambientales en las carreras que se imparten en su Universidad? Por ej.: Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Filosofía del Derecho, etc.		
7.6. ¿Realizan sus Profesores una aplicación práctica de los contenidos Eticos, Sociales y Medioambientales? Por ej: servicios de los alumnos a la comunidad, proyectos para La protección del medioambiente de su ciudad o región, etc.		
7.7. ¿Creen ustedes que la enseñanza de estos contenidos tiene una proyección hacia la vida futura de sus estudiantes?		
7.8. ¿Su Universidad trata de destacarse entre las demás, promoviendo los contenidos Éticos, Sociales y Medioambientales?		
7.9. Tiene su Universidad proyectos a nivel Regional, Nacional o Internacional para aplicar estos contenidos?		



7. Los Autores

Antonio Márquez

Actual Vice-rector de la UGM, con más de 20 años de experiencia docente, Licenciado en Ciencias Empresariales y postgrado en Responsabilidad Social de la Empresa, es Doctorando en RSE, Liderazgo y Reputación Corporativa en la Universidad de Barcelona y Profesor de Dirección Estratégica en la Universidad Pompeu Fabra. Fue profesor en la Universidad de la **Sorbona**, P-III, en Paris y el Instituto de Finanzas Internacionales, P XIII. Ha publicado en revistas prestigiosas como el Corporate Reputation Review, y el Reputation Institute Insight, ambas del Reputation Institute de N.Y., o Tribuna de Expertos en RSC (Europa Press).

Carolina Luis-Bassa

Es la Directora del Intitute for Integral Education de la UGM. Es igualmente Coordinadora del Postgrado en Márketing del IDEC, Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Posee un Máster en Investigación Empresarial, e investigadora en Gestión de Empresas por la Universidad Barcelona y un MBA en el **IESA** de Venezuela. La profesora Luis-Bassa es igualmente ingeniero en informática y una experta consultora internacional en estrategia de negocios. Entre sus publicaciones destacamos el libro: Iniciativa Social como Estrategia Competitiva.

Olga Cavalcante de Acevedo

Doctora por la Universidad de la **Sorbona** y Licenciada en Literatura por la Universidad Católica de Chile, cuenta con una amplia experiencia docente en la Facultad de Ciencias Políticas de Paris así como en algunas de las más prestigiosas Escuelas de Negocios de la capital francesa. Experta en metodologías educativas, procesos de aprendizaje y *cross cultural management*, es un pilar fundamental en el sistema de calidad de la enseñanza que la UGM imparte en colaboración con otras Universidades y Centros Educativos.

The **U**niversity of **G**lobal **M**anagement



UGM - PUBLICATIONS