

Cita APA 7ma edición: Sobrino-García, J., González-Espinosa, S., Aya-Vejarano, C. & di Salvo-León, L. (2025). Rankings y planificación estratégica: alineación, impacto y calidad universitaria. En A. Bonilla-Calero & R. Roig-Vila (Coords.), La gestión documental y de la calidad en la educación (pp. 68-93). Editorial Sinergy.

Capítulo 3

Rankings y planificación estratégica: alineación, impacto y calidad universitaria

Rankings and strategic planning: Alignment, impact, and quality of higher education

Juan José Sobrino García

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

 0009-0009-8872-7442 | juanjose.sobrino@unir.net

Sergio González-Espinosa

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

 0000-0003-0787-5136 | sergio.gonzalezespinoza@unir.net

Carmen Elena Aya Vejarano

Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR

 0009-0002-4339-8613 | carmenelena.aya@unir.net

Lucía di Salvo León

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

 0000-0002-0371-9630 | lucia.disalvo@unir.net

Resumen

La educación superior contemporánea se desarrolla en un entorno dinámico, marcado por la comparación constante, la competencia global y los procesos de internacionalización. En este contexto, los rankings universitarios han adquirido un papel central como mecanismos de visibilidad y legitimación, influyendo en la manera en que se construye la reputación institucional ante diversos públicos. El objetivo de la presente investigación es analizar la importancia y tendencia de los rankings universitarios, las estrategias utilizadas por las instituciones en este ámbito, los desafíos en su articulación con los planes de desarrollo estratégico, y la lectura contextualizada de los rankings para fomentar su uso responsable y ético en la búsqueda de la excelencia académica. Se utilizó un método de exploración cualitativa de aspectos como la sensibilidad de los resultados de los rankings en la toma de decisiones institucionales, el impacto de las acciones de las universidades para mejorar sus posiciones en los rankings, y la forma en que los indicadores y metodologías de los rankings influyen en los planes estratégicos de las instituciones. Se observó si las acciones de las universidades para ascender en los rankings se traducen en mejoras reales en la calidad institucional o si solo representan cambios superficiales para mejorar su imagen pública. Además, se evaluará cómo los rankings impactan sobre los objetivos establecidos en los planes estratégicos. Finalmente, se concluye que los rankings universitarios deben ser utilizados de manera responsable, porque su lectura descontextualizada puede implicar riesgos en la planificación estratégica. Es necesario garantizar que los rankings contribuyan a la mejora continua y a la excelencia académica de las universidades.

Palabras clave: Clasificaciones, planes estratégicos institucionales, rankings, calidad universitaria.

Abstract

Contemporary higher education develops within a dynamic environment characterized by constant comparison, global competition, and processes of internationalization. In this context, university rankings have assumed a central role as mechanisms of visibility and legitimation, influencing how institutional reputation is constructed before diverse audiences. The objective of the present research is to analyze the significance and trends of university rankings, the strategies employed by institutions in this domain, the challenges involved in articulating them with strategic development plans, and the contextualized interpretation of rankings to foster their responsible and ethical use in the pursuit of academic excellence. A qualitative exploratory method was applied, focusing on aspects such as the sensitivity of ranking results in institutional decision-making, the impact of universities' actions to improve their positions in rankings, and the ways in which ranking indicators and methodologies influence institutions' strategic plans. The study observed whether universities' efforts to climb in rankings lead to genuine

improvements in institutional quality or merely represent superficial changes aimed at enhancing public image. Furthermore, it assessed how rankings affect the objectives set forth in strategic plans. Finally, it is concluded that university rankings must be used responsibly, since their decontextualized interpretation may pose risks for strategic planning. It is essential to ensure that rankings contribute to continuous improvement and to the academic excellence of universities.

Keywords: Classifications, institutional strategic development plans, rankings, university quality.

INTRODUCCIÓN

“En nuestro lenguaje ordinario, no decimos que hacemos calidad educativa, sino que tenemos calidad educativa, como una propiedad que nos pertenece y no como un proceso del que participamos” (Montané, et al., 2017, p. 258).

La educación superior está marcada por una constante dinámica de tendencias y cambios, especialmente en el contexto de comparación, competencia e internacionalización de las instituciones a nivel global. En este entorno, los rankings universitarios transmutan en herramientas clave para informar, generar percepción y establecer la reputación de las universidades ante distintos públicos. Los rankings tienen por objeto la realización de una jerarquización entre instituciones educativas de nivel superior teniendo, como punto de partida, una serie de parámetros que pretenden medir la calidad universitaria, de la investigación y de otros aspectos de la actividad académica.

Es importante precisar que los resultados en los rankings contribuyen a la estrategia y, ésta última, contribuye a la clasificación. En este sentido, existe una relación innegable, un diálogo de ida y vuelta, entre los rankings y la planificación estratégica. Es fundamental reconocer que los resultados en los rankings no solo impactan las estrategias institucionales, sino que también son moldeados por ellas. Existe, por tanto, una relación bidireccional, un diálogo de ida y vuelta entre los rankings y la planificación estratégica universitaria. Comprender esta interacción exige una mirada crítica que cuestione los supuestos en los que se basan estas herramientas de medición. Para ello, resulta pertinente acudir tanto a trabajos que problematizan el concepto de calidad en la educación superior (De Wit, 2020; Montané, et al., 2017), como a estudios específicos sobre rankings universitarios (Hazelkorn, 2009, 2015, 2017; Vernon et al., 2018; Wilbers & Brankovic, 2023), así como a investigaciones empíricas y estudios de caso que permiten analizar sus efectos en contextos concretos (Alarcón Ortiz, et al., 2021).

Nuestro aporte se centra en problematizar el alcance y la influencia de los rankings en la actividad académica para entender, acaso, cuál es nuestro rol y nuestra labor como parte del proceso de construcción de calidad. Tal como se cita en el acápite, la noción de calidad es polisémica y se entrelaza con conceptos como gobernanza, excelencia y equidad. En este contexto, consideramos que el análisis del fenómeno de los rankings —junto con otras variables vinculadas a la calidad— abre un espacio valioso para cuestionar críticamente nuestra práctica. Esto se debe a que el análisis de los factores implicados en los rankings que buscan dar forma a una idea de lo que implica “tener” calidad, puede proporcionar herramientas para leer los fenómenos de manera crítica y situarnos como actores del carácter performativo del proceso de “hacer” calidad. Siendo conscientes de nuestra participación y compromiso, estas líneas buscan mostrar la complejidad que rodea al fenómeno concreto de los rankings en la comprensión multidimensional de la actividad académica y la importancia de reflexionar y problematizar sobre su uso en la planificación y estrategia universitaria.

El propósito de este trabajo es ofrecer una contribución que oriente a los distintos actores del sistema de educación superior: responsables institucionales, académicos, formuladores de políticas y a la sociedad en general. Para ello, se analiza la relevancia y las tendencias actuales de los rankings universitarios, las estrategias adoptadas por las instituciones en respuesta a ellos, los desafíos que implica su articulación con los planes de desarrollo estratégico y la importancia de una lectura contextualizada que promueva su uso ético y responsable en la búsqueda de la excelencia académica.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un diseño cualitativo con enfoque analítico-reflexivo, fundamentado en una revisión crítica de literatura académica reciente. En esta línea, autores como Furlong y Lester (2023) señalan que la metodología de qualitative methodological literature review permite a los investigadores analizar críticamente los enfoques metodológicos mismos, aportando más profundidad que una simple revisión narrativa. De igual modo, la revisión sistemática de literatura en educación ha sido reconocida como un método riguroso que organiza y sintetiza conocimiento acumulado (Bearman et al., 2012; Bearman, Smith, Carbone, Slade & Neumann, 2012) para aportar claridad y sustento al debate académico.

Para alcanzar el objetivo de explorar la sensibilidad de los rankings universitarios en la toma estratégica institucional, se efectuó una selección bibliográfica centrada en tres núcleos temáticos: los fundamentos conceptuales de los rankings; los impactos institucionales y estratégicos vinculados a ellos; y las tensiones entre reputación, calidad y gobernanza

universitaria. A partir de esa corpus temático, el texto se ordena de la siguiente forma: el primer apartado ofrece un marco explicativo del fenómeno de los rankings y su influjo en la actividad académica; el segundo presenta un análisis comparativo de literatura reciente respecto de su papel en decisiones institucionales; el tercero examina las acciones emprendidas por las universidades para ascender en rankings y su efecto sobre la calidad real; finalmente, la sección de discusión y conclusiones aborda los desafíos para integrar críticamente los rankings en la planificación estratégica institucional con sentido académico.

RESULTADOS

Rankings, ¿para qué?

Cuando nos referimos a los rankings asumimos que son importantes a escala internacional y nacional para la reputación de las universidades. Para entender el impacto de este fenómeno, consideramos que es pertinente dedicar este apartado introductorio a explicar qué son los rankings, para qué sirven y por qué son cuestionados.

Tomamos, como punto de partida, la perspectiva de Wilbers y Brankovic (2023) respecto a la idea de que los rankings universitarios son un fenómeno común en la educación superior a nivel mundial y que funcionan como una operación social cuya legitimidad se basa en una comprensión específica del desempeño organizacional, articulada de forma única por los rankings. Desde este punto de vista, la posibilidad de mejorar, a medida que los rankings se institucionalizan, se transforma en la creencia generalizada de que la mejora solo es posible en relación con el desempeño de otras organizaciones.

Para entender este fenómeno, es preciso establecer una tipología básica de los rankings universitarios. En este sentido, existen, en primera instancia, los rankings globales y los locales; en segundo lugar, los rankings generalizados y los especializados y, por último, los rankings comparadores y los clasificadores. Estos conceptos serán definidos a continuación:

- Globales o locales: los rankings globales cuentan con reconocimiento internacional. Entre ellos podemos destacar a Times Higher Education - THE, Shanghai, QS y, otros como Scimago (Díaz Cabrera, 2024); CWTS, Webometrics, U Multirank, StuDocu. A nivel local, la relevancia depende de cada país. Por ejemplo, para el caso de España los rankings más reconocidos son U Rankings BBVA y Rankings CYD.
- Generalizados o especializados: Mientras que los rankings generalizados atienden todos los parámetros relativos a la vida académica, los rankings especializados se centran en aspectos particulares y específicos de la educación universitaria. En este

sentido, estos últimos pueden centrarse en aspectos como la transparencia, las publicaciones científicas, la formación online o, por ejemplo, los que se centran en un ámbito de conocimiento o aquellos que se centran en los objetivos de desarrollo sostenible. En este último caso, se han producido trabajos prolijos (De la Poza, et al., 2021) que exploran, por ejemplo, la evaluación de la alineación de los logros de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la puntuación general de la clasificación en el caso particular de Times Higher Education (THE). Esto pone en evidencia la reciente importancia que están tomando los ODS para la clasificación en este tipo de valoraciones de calidad.

- Clasificadores o comparadores: en cuanto al tipo de servicio, existen, por un lado, los rankings clasificadores, es decir, que se centran en situar a las universidades mediante un factor integrador, que es la suma ponderada de varios indicadores. Por otro lado, los rankings comparadores dan una valoración particular a cada indicador para que sea el usuario del ranking el que haga el ejercicio clasificatorio en función de sus intereses particulares.

Los rankings se basan en indicadores específicos para evaluar distintas dimensiones institucionales. Estos pueden, o bien ser dependientes del tamaño o independientes del mismo. Los primeros, favorecen una universidad con amplia trayectoria y de tamaño grande y se expresan en términos absolutos. Los segundos, expresados en términos relativos, favorecen la alta producción en las diferentes variables poniéndolas en relación con el tamaño de la universidad. Es importante agregar que los rankings dependientes del tamaño tienen su foco puesto en la producción, excelencia e impacto científico, premios, distinciones, acreditaciones y certificaciones, transferencia de conocimiento, ratios de matriculación, abandono y graduación, empleabilidad, medidas sobre la satisfacción con la experiencia universitaria, presencia y tráfico en Internet. Mientras que los rankings independientes del tamaño analizan la producción científica por profesor, el número de tesis por cada 100 profesores, los doctores sobre el total de profesores de la universidad, etc.

Los rankings universitarios internacionales se han convertido en herramientas fundamentales para la evaluación comparativa de instituciones de educación superior a nivel global. Tres de los más influyentes son el QS World University Rankings, el Times Higher Education World University Rankings (THE) y el Academic Ranking of World Universities (ARWU), también conocido como ranking de Shanghai. En detalle:

1- El QS World University Rankings evalúa a las universidades principalmente con base a su reputación académica, que constituye un 40% de la puntuación total, siendo este el indicador con mayor peso. Este dato se obtiene mediante una encuesta global a académicos de diversas

disciplinas. La calidad docente se evalúa indirectamente a través de la ratio profesor-estudiante (20%), mientras que el impacto investigador se mide mediante las citas por facultad (20%). La dimensión internacional y la conexión con el mundo profesional se evalúan a través de la proporción de estudiantes y personal académico internacional (10% en conjunto) y la reputación entre empleadores (10%), respectivamente (QS World University Rankings, 2024).

2- Por su parte, el THE World University Rankings distribuye su evaluación entre: enseñanza (30%), investigación (30%) y citaciones (30%), dejando un peso menor a la perspectiva internacional (7.5%) y a la transferencia de conocimiento e ingresos de la industria (2.5%). La metodología de THE emplea trece indicadores de rendimiento agrupados en esas cinco áreas. La dimensión docente incluye no solo encuestas reputacionales sino también indicadores como la ratio profesor-estudiante, la ratio de doctorados por grado y la renta institucional. En cuanto a la investigación, combina aspectos reputacionales con medidas de productividad e ingresos por investigación (Times Higher Education, 2024).

3- El ARWU o ranking de Shanghai presenta un enfoque marcadamente distinto al centrarse casi exclusivamente en indicadores relacionados con la excelencia investigadora. Su metodología prioriza la calidad del profesorado (40%), evaluada a través de académicos ganadores de premios Nobel o medallas Fields e investigadores altamente citados, y los resultados de investigación (40%), medidos mediante artículos publicados en Nature y Science y en índices de citación reconocidos. La calidad de la docencia representa un 10%, medida indirectamente a través de antiguos alumnos ganadores de premios prestigiosos, mientras que el rendimiento per cápita constituye el 10% restante (Shanghai Ranking Consultancy, 2023).

En cuanto a los rankings por áreas de conocimiento, estos permiten una evaluación más precisa en campos científicos concretos, adaptando los indicadores generales a las particularidades de cada disciplina. El QS Rankings by Subject evalúa 51 disciplinas diferentes, mientras que THE y ARWU también ofrecen clasificaciones por campos del conocimiento. Especialmente interesante resulta el enfoque de U-Multirank, que permite comparaciones personalizadas por áreas según los intereses específicos de cada usuario. Estos rankings disciplinares suelen ajustar sus metodologías para reflejar adecuadamente las tradiciones publicadoras de cada campo, valorando revistas especializadas, premios específicos o colaboraciones con sectores industriales relevantes según la naturaleza de cada disciplina.

Convergencias y divergencias entre los indicadores de los diferentes rankings

A continuación, se exponen algunos puntos comparativos de los principales Rankings de los que se ha venido hablando; frente a la convergencia se retoma a Marginson, 2017, quien plantea que a pesar de las diferencias metodológicas que presentan los principales rankings

universitarios comparten varios ejes evaluativos fundamentales. Ahora bien, para plantear las principales diferencias de estos rankings se toma lo analizado por Hazelkorn, 2015. Por un lado, observaremos algunas convergencias entre los diferentes rankings, tabla 1.

Tabla 1.

Convergencias entre los indicadores de los diferentes rankings

Convergencias	
Excelencia investigadora	Todos otorgan un peso significativo a la producción científica y a su impacto, ya sea a través de indicadores como el número de citas, publicaciones en revistas de alto impacto o la presencia de investigadores altamente reconocidos.
Reputación institucional	La mayoría incorpora evaluaciones basadas en la percepción de empleadores, académicos o expertos, aunque varían en el peso asignado y en la metodología utilizada para recolectar esta información.
Internacionalización	Se valora positivamente la presencia de estudiantes y personal docente internacional, así como la participación en redes y colaboraciones científicas globales.
Calidad docente	Aunque se aborda de manera indirecta en muchos casos, se intenta medir a través de indicadores como la ratio profesor-estudiante, la empleabilidad de los egresados o encuestas de percepción estudiantil.
Transferencia del conocimiento	De forma creciente, los rankings incorporan métricas que reflejan la relación universidad-empresa y la capacidad de trasladar el conocimiento generado hacia el sector productivo y la sociedad.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, exponemos las divergencias entre los indicadores de los diferentes rankings, tabla 2.

Tabla 2.

Divergencias entre los indicadores de los diferentes rankings

Divergencias	
Equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo	Mientras el ranking de Shanghái (ARWU) se basa casi exclusivamente en indicadores objetivos y cuantificables, rankings como QS y THE combinan estos con encuestas de percepción subjetiva.
Peso relativo de la investigación y la docencia	ARWU privilegia claramente la investigación como eje central, mientras que QS y THE intentan dar un peso más equilibrado a la actividad docente.
Impacto del tamaño institucional	ARWU tiende a beneficiar a universidades grandes debido a su volumen absoluto de publicaciones e investigadores; en contraste, otros rankings ajustan los resultados en función del tamaño institucional.
Enfoque temporal	Existen variaciones en cuanto al periodo evaluado; algunos rankings se enfocan en el desempeño más reciente, mientras otros valoran la trayectoria histórica de la institución.

Fuente: elaboración propia

Esta diversidad metodológica explica por qué una misma institución puede ocupar posiciones muy distintas dependiendo del ranking consultado. Por ello, es fundamental comprender en profundidad los criterios de cada sistema antes de interpretar o utilizar sus resultados en procesos de planificación o evaluación institucional.

Luego de este primer contexto general cabe preguntarse por qué existe cierta desconfianza en los resultados de los rankings y, si bien esto será analizado en profundidad en el siguiente apartado, podemos identificar al menos cuatro puntos nodales que podrían dilucidar sobre esta pregunta: son cuestionados debido a que no se aplican de manera sistemática, a que en ocasiones pueden ser poco transparentes, porque el uso de los criterios puede ser subjetivo y porque existe cierto efecto de inconveniencia del resultado. Consideramos que ver e identificar estas problemáticas constituye un primer paso para “hacer” calidad y no solo para tenerla; para pensarnos como agentes activos del proceso y no solamente como destinatarios finales.

Instantánea con contexto: la sensibilidad de los rankings y su influencia en la toma de decisiones

“Las fotografías alteran y amplían nuestras nociones de lo que merece la pena mirar y de lo que tenemos derecho a observar” (Sontag: 2013, p.13)

Tal como señalamos anteriormente, los rankings han llegado para instalarse en la escena académica y esto se traduce en la prolífica bibliografía reciente y en la amplia presencia de eventos que abordan este fenómeno. Con mayor o menos aceptación e, incluso, en ocasiones con resignación es indiscutible su relevancia y la repercusión que generan en la visibilidad de la comunidad (Tomàs-Folch et al., 2015, p. 49). En este sentido, en este apartado nos proponemos hacer una exploración cualitativa y comparativa de bibliografía reciente sobre la sensibilidad de los rankings y su influencia en la toma de decisiones. En primera instancia abordaremos las publicaciones que se enfocan en la temática de rankings universitarios en general y luego analizaremos puntos de coincidencia y discrepancia de la bibliografía que se ocupa de las acciones derivadas de las decisiones institucionales tomadas a partir de los resultados en dichos rankings.

La publicación de los resultados de los rankings tiene una gran repercusión social. Hay incluso trabajos que estudian las noticias referidas a esta temática y su progresiva presencia en los medios (González-Riaño et al., 2014; Hazelkorn, 2009; King Alexander, 2024). Esto se debe a que la publicación de los resultados es también crucial porque éstos impactan en el calendario académico, siendo los rankings ARWU y SIR los de mayor presencia mediática. Luque-Martínez (2023) trabaja en este campo y señala que una variación mínima en los indicadores puede decantar en resultados muy heterogéneos. En otras palabras, cada universidad tiene un grado de sensibilidad (absoluta y relativa) a los indicadores. Entendemos la sensibilidad de una universidad a un indicador como la variación, en valores absolutos, que produce la eliminación de dicho indicador en la puntuación total y/o en la posición de dicha universidad en la clasificación. Mientras que la elasticidad para una universidad sería la variación relativa que se produce en la puntuación total o en las posiciones de esta como consecuencia de una variación relativa en el indicador, siendo tal variación del 100% en caso de eliminar dicho indicador (Luque-Martínez, 2023, p. 4). Esta mayor o menor sensibilidad da como resultado una jerarquización determinada.

En la misma línea de razonamiento, los indicadores pretenden medir la calidad de la educación universitaria, de la investigación y otros aspectos de la actividad académica para orientar a los estudiantes, a la opinión pública y a la sociedad en general. Esto tiene necesariamente consecuencias en los resultados. De lo anterior se desprende que no deberían presentarse los resultados de un ranking sin acompañarlos de una explicación detallada de la metodología con la que han sido elaborados (o, como anticipamos en nuestro título: dar una instantánea con contexto). Asimismo, además de los resultados globales del ranking, también es

muy relevante interpretar los resultados y clasificación que de ellos surge, es decir, de cada uno de los indicadores de manera separada. Por tal motivo:

Conocer el grado de sensibilidad de una universidad a un indicador informa sobre la mayor o menor dependencia de la dicha universidad al indicador, incluso sobre la orientación estratégica de la misma. También aporta conocimiento que puede ser interesante para orientar las estrategias de mejora que provoquen aumentos en los indicadores y, por ende, para gestionar mejor la posición en el ranking (Luque-Martínez, 2023: 2).

En definitiva, existe una dependencia de los indicadores y, visto que estos se modifican, es complejo pensar la planificación de las estrategias como factor ligado a los resultados en los rankings. En cierta medida, la mínima variación ante los requisitos solicitados puede cambiar “la fotografía” de una universidad. Siguiendo con la metáfora vertebradora de este apartado, es riesgoso que esa “inmortalización” de ese momentum se olvide el contexto. De ahí, la apremiante necesidad de explorar el fenómeno de esta herramienta de la calidad académica en profundidad; no solo por mejorar “la fotografía” del espacio académico en determinado contexto, sino (sobre todo) porque entender la dinámica de los rankings nos permite ver una panorámica más global de la universidad en el contexto actual. Esto se debe a que las decisiones institucionales no solo tendrán repercusión sobre la política interna de la universidad (respecto de la investigación, los requisitos docentes, el universo de estudiantes, entre otras cosas) sino que es materia de interés también para los gobiernos. Porque los rankings globales hablan no solo del posicionamiento de la educación superior y de la investigación si no de la economía global y la geopolítica y dan lugar a la comparabilidad, la evaluación y la rendición de cuentas en las políticas públicas nacionales y en el ámbito internacional, según Hazelkorn (2011, 2012, 2018). Muy resumidamente y para entender su impacto, en palabras de la misma autora, los rankings son un barómetro de la competencia internacional y constituyen una batalla por la excelencia (2009).

Por su parte, Jajo y Harrison (2014, p.471) se refieren a los rankings como motores clave para la planificación institucional: “university rankings are key drivers in national and institutional strategic planning”. Podríamos decir que constituyen, en muchas ocasiones, el *quo vadis* de las universidades, pero ¿cuáles son las consecuencias?

Ante esta pregunta, han surgido respuestas muy dispares. Díaz Cabrera (2024) señala que es imprescindible que las acciones individuales, institucionales y colectivas se orienten hacia la creación de un ecosistema científico más justo y equitativo. Esto significaría que el valor de la investigación no venga dado por la presencia en bases de datos globales, sino también por su capacidad para abordar las problemáticas locales y contribuir significativamente al desarrollo social y económico social del territorio. Por otro lado, Montané (2017, p. 284) realiza una

aproximación y una descripción conceptual y metodológica de los principales *rankings* seguida de una reflexión en torno a los principales riesgos que éstos conllevan. En este trabajo Montané hace referencia la “Guía de buenas prácticas para la participación de las universidades españolas en los rankings internacionales” de Sanz-Casado (2015) y selecciona una serie de riesgos a tener presentes en relación con los rankings, a saber:

[...] riesgo de confundir lo que se puede medir con la que es importante medir, riesgo de utilizar indicadores sintéticos poco robustos, riesgo de fijarse solo en la élite, riesgo de comparar universidades heterogéneas, riesgo de confundir las partes con el todo: distribución territorial y riesgo de no comprender la dimensión de negocio de los rankings (Montané, et al., 2017, pp. 293-295)

La sola mención de estos riesgos da cuenta de la complejidad de esta herramienta, y, simultáneamente, evidencia la imbricación de estos con la realidad de la actividad académica actual. De esta misma complejidad surgen discursos que analizan la problemática de la incidencia de los rankings en el aseguramiento de la calidad. Un aporte reciente lo realiza el autor cubano García Baéz (2023). Él señala que los *rankings* universitarios internacionales están asociados con la profundización de la globalización por la interdependencia y socialización multilateral mundial de los procesos económicos, científicos, tecnológicos, sociales y culturales. Mientras que esta interdependencia, dominada desde los centros hegemónicos, contribuye a las interrelaciones jamás antes imaginadas; simultáneamente, replica la naturaleza capitalista de esa globalización, muchas veces de corte neoliberal (2023, p.17). El mismo autor sentencia que los rankings trascienden la calificación u ordenamiento cualitativo porque son, además, un instrumento que incide en el aseguramiento de la calidad, dada la inevitable competitividad a escala nacional e internacional.

Los rankings y su uso

La problemática se intensifica si se tiene en cuenta que los rankings universitarios pueden incluso afectar la asignación de recursos y provocar relaciones de poder para dar legitimidad a las decisiones de distribución de estos. Estas clasificaciones lidian con la “gran cantidad de datos difíciles de precisar; además, algunos indicadores pueden ser poco confiables, subjetivos y difíciles de obtener, por lo que los resultados se pueden cuestionar fácilmente” (Abello-Romero, et al., 2021). De ahí que insistamos con profundizar en la necesidad de comprender el funcionamiento de los rankings y lo que su presencia implica en el marco de la reputación académica.

Perspectivas aún más críticas con este fenómeno presentan como hipótesis, la falta de validez de los rankings para la toma de decisiones, políticas que definan el sistema universitario.

En este aspecto Caldera-Serrano (2023) se refiere a la “perversión del uso de los rankings universitarios en las políticas educativas nacionales y supranacionales”. El autor argumenta que constituye un riesgo valorar los rankings como herramienta para la toma de decisiones gubernamentales y supranacionales (desde variables reputacionales, de captación de talento, de reclutamiento de estudiantes, de financiación y de evaluación de calidad educativa e investigadora del sistema universitario, entre otras). Asimismo, proclama que las universidades no cambian sus formatos para mejorar sino para mejorar su posicionamiento. Lo criticable, según el autor, no son los rankings sino el uso que se hace de ellos (p.137).

La pregunta de si los rankings son útiles para mejorar ciertos indicadores de las universidades no es nueva. De hecho, se replica constantemente. Sólo por poner un ejemplo, Vernor, et al., (2018) realizaron una revisión teórica respecto de si los rankings universitarios eran útiles para mejorar la investigación y concluyeron que los indicadores actuales son insuficientes para evaluar con precisión los resultados de la investigación y deberían complementarse y ampliarse para cumplir con los criterios estandarizados. Además, señalaron un punto que nos interesa resaltar: se requiere de un movimiento creíble de mejora de la calidad en la investigación para desarrollar nuevas medidas y que sea útil para que las instituciones evalúen y mejoren su rendimiento y valor social. Justamente resaltamos la idea de un “movimiento creíble” porque lo que se pone en juego (y en cuestión) cuando hablamos de decisiones tomadas en relación los rankings es la credibilidad.

El entramado de variables que inciden en los resultados y en las supuestas decisiones que podrían tomarse a partir de ellos, como puede verse, es complejo y la sensibilidad a los indicadores encabeza unos de los factores clave de cara al posicionamiento de las instituciones a escala internacional. En este sentido, conocer los resultados dentro de un marco explicativo que los contextualice es crucial para entender qué parámetros inciden en las clasificaciones. Asimismo, entender los resultados como una sumatoria de ponderaciones permitiría ver cuál es el posicionamiento separadamente de cada indicador.

Es evidente que los rankings ejercen una influencia en la reorganización y la reestructuración de las instituciones (Hazelkorn, 2009). La tarea, entonces, de quienes trabajamos en el entorno de la calidad podría resumirse en redefinir qué significa “hacer calidad” en un entorno cambiante, globalizado y donde los indicadores, lejos de ser constructos fijos, se mueven. Entonces, ante un escenario en movimiento, es aún más necesario el foco crítico a la hora de tomar decisiones. Enfocar, siguiendo con la metáfora inicial, la actividad académica sin olvidar que se capturará una imagen estática, presa de un momento concreto, un contexto geopolítico determinado y una economía particular.

Posibles acciones para el fortalecimiento institucional en función de los rankings y sus indicadores más relevantes

Fortalecimiento de la producción investigadora

La producción científica de calidad constituye uno de los pilares fundamentales en todos los rankings internacionales, por lo que su fortalecimiento resulta prioritario para cualquier estrategia de mejora. Un plan ambicioso pero factible debe combinar la captación y retención de talento investigador con la optimización de la producción científica y el fortalecimiento de las infraestructuras de investigación.

En cuanto al talento investigador, resulta esencial implementar programas estratégicos de contratación de investigadores de alto impacto en áreas prioritarias. Esto puede complementarse con criterios transparentes de promoción y estabilización basados en el rendimiento investigador.

Para optimizar la producción, es crucial disponer de servicios de apoyo a la publicación como revisión de manuscritos, asesoría en estrategias de publicación y traducción o edición científica. Los incentivos económicos y de reducción de carga docente vinculados a publicaciones en revistas de alto impacto han demostrado ser eficaces. Asimismo, programas de mentoría que vinculen investigadores emergentes con académicos consolidados potencian la inserción en dinámicas de investigación internacional.

El fortalecimiento de infraestructuras de investigación resulta igualmente determinante para la productividad científica. Centralizar los servicios científico-técnicos y establecer convenios para el acceso a grandes infraestructuras aumentaría la competitividad institucional.

Mejora de la reputación académica e institucional

La reputación académica, componente central en rankings como QS y THE, puede representar hasta un 40% de la valoración total. Su naturaleza subjetiva la convierte en un terreno donde estrategias de comunicación y visibilidad bien diseñadas pueden generar impactos significativos.

Una estrategia integral de comunicación académica resulta fundamental para proyectar adecuadamente los logros de la institución. La organización de conferencias internacionales y las alianzas estratégicas con universidades de élite aumentan tanto la visibilidad como el prestigio institucional.

El concepto de "embajadores académicos" representa otra línea de acción con elevado potencial: apoyar a académicos influyentes para integrarse en redes internacionales, comités editoriales y eventos de alto nivel amplifica la presencia institucional. Programas de visitas de académicos distinguidos fortalecen vínculos estratégicos y aumentan el reconocimiento entre pares.

El posicionamiento digital ha adquirido creciente importancia en la proyección académica global. Una estrategia integral en este ámbito debe abarcar tanto los aspectos técnicos de visibilidad web como la presencia en plataformas académicas específicas como Google Scholar, ResearchGate o ORCID, asegurando perfiles institucionales y personales completos, actualizados e interconectados. La difusión científica a través de canales digitales, incluyendo redes sociales académicas y generalistas, amplía el alcance potencial de los resultados de investigación más allá de los círculos académicos tradicionales.

Impulso a la internacionalización

La internacionalización influye directa e indirectamente en numerosos indicadores de calidad y, por ende, en el posicionamiento en rankings. La atracción de talento internacional demanda programas de becas competitivas para estudiantes de posgrado, así como estrategias de reclutamiento de personal docente e investigador de prestigio global.

El fortalecimiento de redes y alianzas internacionales estratégicas constituye otro pilar fundamental. El establecimiento de programas conjuntos de doble titulación con universidades situadas en el top 100 de rankings internacionales aporta valor académico y reconocimiento institucional. Para optimizar los recursos disponibles, resulta recomendable desarrollar un mapa estratégico de colaboraciones prioritarias por áreas geográficas y temáticas, concentrando esfuerzos en relaciones con potencial de impacto científico y reputacional.

La internacionalización del currículum es esencial: incrementar la oferta en inglés, capacitar al profesorado en competencias interculturales y diseñar programas académicos con enfoque global atraerá a estudiantes internacionales de calidad y enriquecerá la formación de los estudiantes locales.

Optimización de la ratio profesor-estudiante y calidad docente

La proporción entre profesores y estudiantes constituye un indicador clave en rankings como QS y THE. Su mejora requiere una combinación de planificación estratégica de la planta docente, fortalecimiento de la calidad pedagógica y optimización de recursos docentes disponibles.

Un análisis riguroso de cargas docentes permitirá diseñar planes de contratación progresiva, especialmente en áreas críticas. Optimizar la distribución de grupos, equilibrando su tamaño, también mejorará los indicadores formales y la experiencia de aprendizaje.

La calidad docente debe abordarse a través de programas de evaluación y mejora continua, incluyendo satisfacción estudiantil, revisiones por pares y formación pedagógica en

metodologías innovadoras y competencias digitales. Incentivar la excelencia mediante reconocimientos y apoyos institucionales consolidará un cuerpo docente de alta calidad.

La optimización de recursos docentes complementa las anteriores estrategias al permitir un aprovechamiento más eficiente del capital humano disponible. La implementación de tecnologías educativas que faciliten la personalización del aprendizaje sin incrementar proporcionalmente la dedicación docente representa una vía eficiente; un ejemplo puntual es contar con programas de “teaching assistants” para tareas de apoyo docente, especialmente en grupos numerosos o asignaturas con alta carga práctica.

Refuerzo de la transferencia de conocimiento y vinculación empresarial

La transferencia de conocimiento y la colaboración con el sector productivo han ganado progresivamente peso en las nuevas ediciones de los rankings internacionales, especialmente en THE y en sistemas como U-Multirank. Su fortalecimiento requiere estrategias específicas para potenciar la colaboración universidad-empresa, fomentar el emprendimiento y la innovación, y profesionalizar la gestión de la propiedad intelectual.

Consolidar esta relación sugiere la creación de consejos asesores empresariales y el fomento de programas que articulen la investigación académica con las necesidades del sector productivo.

El fomento del emprendimiento y la innovación constituye otra dimensión fundamental que requiere infraestructuras y programas específicos. El establecimiento de incubadoras, aceleradoras y programas de capital semilla para estudiantes y egresados fortalecerá la transferencia efectiva de resultados de investigación al tejido productivo.

La profesionalización de la gestión de propiedad intelectual resulta igualmente crítica para maximizar el impacto económico y social del conocimiento generado. Una unidad especializada en gestión estratégica de patentes y licencias, dotada de personal con formación específica y experiencia en valorización tecnológica, optimizaría la protección y comercialización de resultados.

Según estudios recientes, las universidades que logran un equilibrio entre excelencia científica y transferencia efectiva al sector productivo tienden a mejorar su posicionamiento en rankings que incorporan esta dimensión, como THE y U-Multirank, además de incrementar sus fuentes de financiación y su impacto socioeconómico (Guerrero, et al., 2020).

Influencia de las acciones propuestas en la calidad universitaria

Las acciones propuestas para mejorar el posicionamiento en rankings tienen el potencial de generar beneficios significativos para la calidad institucional en múltiples dimensiones,

trascendiendo la mera mejora en clasificaciones comparativas. Su implementación sistemática puede desencadenar transformaciones profundas en la cultura y el funcionamiento universitario con efectos positivos duraderos.

En el ámbito investigador, el énfasis en potenciar la producción científica de calidad puede generar un círculo virtuoso que beneficie a toda la institución. Como señala Altbach (2020), las universidades que adoptan una cultura de excelencia investigadora experimentan mejoras que van más allá de las métricas, incluyendo una mayor capacidad para atraer financiación externa competitiva, tanto pública como privada, que a su vez permite ampliar y profundizar las líneas de investigación. El ambiente académico y científico institucional se enriquece con la presencia de investigadores de alto nivel, elevando el debate intelectual y las ambiciones científicas colectivas. Las oportunidades de colaboración internacional se multiplican al ganar visibilidad en círculos académicos globales, abriendo puertas a proyectos conjuntos con instituciones prestigiosas. Quizás más importante aún desde una perspectiva educativa, la integración efectiva entre investigación avanzada y docencia permite transferir conocimiento de frontera al aula, enriqueciendo la experiencia formativa del alumnado.

La implementación de estrategias orientadas a la mejora en rankings suele conllevar también una profesionalización significativa de la gestión universitaria.

Los sistemas rigurosos de evaluación y garantía de calidad implementados para monitorizar indicadores relevantes benefician a todos los procesos institucionales, introduciendo una cultura de mejora continua basada en evidencias. El desarrollo de capacidades avanzadas de análisis de datos e inteligencia institucional proporciona herramientas para una toma de decisiones más informada en todos los ámbitos universitarios. La optimización de procesos administrativos y de gestión académica impulsada por requisitos de rankings reduce burocracia innecesaria y libera recursos para actividades sustantivas. La adopción de modelos de planificación estratégica más efectivos, con objetivos claros y métricas de seguimiento, mejora la gobernanza institucional y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante.

En cuanto a la internacionalización, sus beneficios trascienden claramente los aspectos evaluados en rankings. La diversificación cultural del campus enriquece enormemente la experiencia educativa, preparando mejor al alumnado para un mundo globalizado. La exposición a diferentes enfoques pedagógicos y tradiciones académicas amplía horizontes intelectuales tanto para estudiantes como para docentes. La preparación más efectiva del alumnado para un entorno laboral globalizado mejora su empleabilidad y proyección profesional. La ampliación de redes de colaboración científica y académica aumenta el potencial de proyectos transformadores e iniciativas innovadoras.

Knight (2018) aporta evidencia empírica sobre cómo las instituciones con mayores niveles de internacionalización tienden a mostrar mejores resultados no solo en rankings sino también en indicadores de empleabilidad global de sus egresados y en la calidad percibida de su formación, demostrando que estas estrategias generan valor educativo real más allá de los aspectos reputacionales.

Ahora bien, a pesar de los beneficios potenciales identificados, una orientación excesiva o poco reflexiva hacia la mejora en rankings puede generar distorsiones significativas en la misión universitaria que es necesario reconocer y gestionar proactivamente.

Un primer riesgo radica en la posible desviación de recursos y atención hacia áreas con mayor impacto en rankings en detrimento de otros ámbitos académicos igualmente valiosos, pero menos visibles en estos sistemas de evaluación. Esta tendencia puede manifestarse en la concentración excesiva de inversiones en investigación frente a necesidades docentes o de extensión universitaria, desequilibrando la misión tripartita tradicional de la universidad. También puede producirse una focalización desproporcionada en disciplinas con mayor visibilidad bibliométrica, como ciencias experimentales y biomedicina, frente a campos como humanidades o ciencias sociales cuyos patrones de publicación y citación difieren sustancialmente.

La presión por mejorar en rankings puede conducir también a una progresiva instrumentalización de la investigación, con consecuencias potencialmente negativas para su calidad e impacto social. Puede generarse una tendencia hacia investigación "segura" y de rápida publicación frente a proyectos más arriesgados o de largo plazo que podrían tener mayor potencial transformador. El énfasis excesivo en métricas cuantitativas puede desviar la atención de la calidad intrínseca o el valor social del conocimiento generado. También puede observarse una creciente orientación hacia temas "de moda" con mayor probabilidad de citación en detrimento de áreas menos visibles, pero igualmente importantes para el avance del conocimiento o el desarrollo social.

Como destaca Marginson (2023), resulta fundamental evitar que la "carrera por los rankings" convierta a las universidades en organizaciones isomórficas que sacrifican su identidad y misión distintiva en aras de un modelo estandarizado de excelencia. La diversidad institucional constituye una riqueza del sistema universitario global que podría verse amenazada por una homogeneización excesiva derivada de criterios evaluativos uniformes.

DISCUSIÓN

Rankings y estrategias con sentido: más allá de la clasificación y el puesto

Con el auge de las mediciones y los rankings universitarios, puede parecer que en la obsesión por escalar puestos y posiciones se tergiverse el sentido más genuino de la educación: educar y transformar no es sinónimo de competir y ranquear.

Las métricas históricas y en ocasiones rígidas y sin contexto se han convertido en un fin en sí mismas, lo que puede hacer que se desvíen las prioridades y peor aún que se desvirtúen las identidades institucionales, ¿pero, por qué no pueden converger estas dos temáticas? es decir, no basta solo con la apuesta de la posición en el ranking sino con la inclusión, adaptación o articulación de esas mediciones en estrategias que le permitan a las instituciones escalar posiciones sin traicionar su naturaleza, identidad y propósitos fundacionales.

En esta línea, los rankings universitarios deben dejar de ser termómetros básicos y elementales de reputación, para convertirse en instrumentos que modelen y tributen al direccionamiento estratégico, a la misión y valores y por qué no a la gobernanza institucional, pero siempre blindados por la naturaleza e identidad institucional. Es así como las Instituciones de Educación Superior deben sobrepasar la presión de las clasificaciones y pasar a acciones estratégicas. Deben evitar la adaptación reactiva de corto plazo que solo responde a la medición del indicador, pues la excelencia debe trascender esas métricas. Ejemplos de acciones reactivas son la contratación de investigadores altamente citados sin planes de apoyo a la docencia e investigación; políticas de admisión restringida o “elitistas”; y campañas de marketing en redes académicas sin apuestas de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La evidencia es contundente. Como señalan Wilbers & Brankovic (2023), los rankings universitarios han emergido como un instrumento de gobernanza global, en donde las instituciones deben ser capaces de reformular como se ven a sí mismas y como ven a sus competidores; en este contexto, no deben ser simples fotografías del presente, sino una guía tácita para las proyecciones futuras en diferentes horizontes de tiempo, articulada con los planes estratégicos y apuestas de mejoramiento permanente y continuo.

Desde la década de 2000, el auge de sistemas como QS, THE o ARWU (Ranking de Shanghai) trajo consigo una avalancha de indicadores que comenzaron a permear los discursos y las prácticas de las Instituciones de Educación Superior. En muchos casos, como advierte Montané, et al., (2017), los rankings tienden a reducir la calidad educativa a aquello que puede medirse cuantitativamente, desplazando otros aspectos fundamentales de la misión institucional. Esta lógica, como también señala Hazelkorn (2009), puede derivar en una simplificación extrema, donde la estrategia institucional se convierte en una carrera de cifras y no en una construcción de

sentido; es decir, estos indicadores sacados del contexto regional o específico pueden hacer pensar que la mejora de la métrica implica, per se y sin mayores compromisos, una mejora directa en la calidad educativa.

Ahora bien, a pesar de estas creencias que mueven la balanza de manera inequitativa, es papel de los directivos institucionales crear una visión holística de los rankings, en donde en lugar de rechazarlos o adoptarlos sin criterio y sin sentido se desarrollen “estrategias de reencuadre”, precisamente al ser capaces de percibir esta realidad de medición desde diferentes perspectivas centrándose en aquella o aquellas que resulten más útiles, propositivas y alineadas a la realidad, a la apuesta y necesidad de la Institución; así pues, dichas estrategias implican identificar indicadores que son pertinentes a la identidad y naturaleza institucional, al proyecto educativo, al plan de desarrollo o estratégico y por supuesto a los procesos de autoevaluación que derivan en planes de mejora continua.

La transparencia en la comunicación de los resultados, la rendición de cuentas y la evaluación constante de los impactos de las acciones emprendidas son elementos fundamentales que garantizan que la búsqueda de la excelencia no se convierta en un fin en sí misma, sino en un medio para contribuir al impacto y bienestar social.

La apuesta por la diversificación de estrategias institucionales permite equilibrar la mejora en el posicionamiento y las clasificaciones así como el cumplimiento de la visión y misión de las instituciones; esto significa, dejar de centrarse en los indicadores más comunes y valorados por los sistemas de clasificación y avanzar hacia sistemas internos de aseguramiento de la calidad en donde se reconocen logros académicos enmarcados en el impacto social, la colaboración y cocreación, la innovación pedagógica, la inclusión y la cobertura con calidad, sin dejar de tributar a las funciones sustantivas y adjetivas de la educación superior; al respecto García Báez (2023) señala que la internacionalización, por ejemplo, puede ser una palanca para la mejora de la calidad, siempre que se articule con políticas de inclusión y pertinencia local.

Las instituciones que han logrado integrar los rankings universitarios en sus planes estratégicos o de desarrollo y lo han hecho de manera reflexiva y crítica, con procesos participativos de los diferentes grupos de interés, como la comunidad estudiantil, docente, administrativa, egresados y sector externo, han identificado fortalezas y oportunidades de mejora propias y en esta línea han diseñado acciones que respondan, tanto a los desafíos globales, como a las necesidades locales.

En América Latina, la acción estratégica usualmente tensiona lo que se mide y lo que se valora; es por ello que la resignificación por la apuesta para el desarrollo de innovaciones como la creación de redes de colaboración regional, la vinculación con el sector externo y el

fortalecimiento de la triada Universidad – Empresa – Estado para hacer investigación e intervención social aplicada y local, cobra especial importancia y valor; esto se da aunque las instituciones latinoamericanas enfrentan desafíos en la adaptación de sus planificaciones estratégicas a los rankings universitarios, que en la mayoría de los casos se dan bajo una generalidad en donde muchos indicadores globales no reflejan sus particularidades; al respecto, Alarcón, et al. (2021) señalan que los rankings globales imponen lógicas anglosajonas o europeas que pueden invisibilizar misiones como la inclusión social o la pertinencia regional.

De cualquier modo, la planificación estratégica debe entenderse como un proceso dinámico, en el que la institución se reformula constantemente para responder a un entorno cambiante, sin perder de vista su proyecto educativo e identidad institucional y valores fundacionales; es así, como, Tomàs-Folch et al. (2015) proponen una revisión sistemática de la literatura científica sobre rankings, destacando la importancia de analizar sus efectos no solo en términos de posicionamiento, sino también de transformación organizacional y cultural.

En la práctica, la articulación entre algunos indicadores de los rankings universitarios y el desarrollo de estrategias con sentido requiere de una gestión inteligente de la información y de la capacidad de prospectiva, es decir anticipar tendencias y escenarios futuros. El mejoramiento en la clasificación a través de cambios estratégicos demuestra que el éxito no depende únicamente de la adopción de buenas prácticas internacionales, sino de la capacidad de aprender y desaprender, adaptando estas buenas prácticas a las particularidades de cada institución. En tal sentido, la integración de los resultados de rankings en tableros de control, sistemas de indicadores clave de desempeño (KPI, OKR, etc.) y mapas de riesgo reputacional pueden llegar a ser herramientas articuladoras que alimentan ejercicios de planificación prospectiva, con horizontes de tiempo de corto y mediano plazo, tabla 3.

Tabla 3.

Del diagnóstico a la acción: planes estratégicos con identidad (algunos ejemplos orientadores)

Indicador de ranking	Posible acción estratégica institucional
Producción científica indexada	Fortalecimiento de semilleros, incentivos para publicar, alianzas I+D
Citación por investigador	Fomento a la investigación y colaboración interdisciplinaria y de alto impacto.
Relación estudiante/profesor	Contratación progresiva y redistribución de la planta docente.

Reputación académica internacional	Estrategia de visibilidad de logros e investigación, redes de colaboración.
Internacionalización (movilidad y acuerdos)	Programas de doble titulación, pasantías virtuales y convenios bilaterales.
Ingresos por investigación	Desarrollo de spin-offs, participación en convocatorias internas y externas.
Empleabilidad de egresados	Fortalecimiento de ferias y bolsas de empleo, seguimiento a egresados.
Perspectiva de sostenibilidad	Inclusión de criterios de ODS en planes y evaluaciones institucionales

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

La incursión de los rankings universitarios y métricas de medición y comparación desde hace ya dos décadas ha ido adquiriendo relevancia como referente de prestigio global, lo que ha traído consigo una serie de transformaciones en el quehacer de las Instituciones de Educación Superior, pues como se ha venido ilustrando, no se trata solo de competir por mejores posiciones, sino de integrar a la estrategia y presupuesto financiero de reinversión institucional, acciones decisorias que respondan de manera sostenible, consciente y perdurable al mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

En consecuencia, el enlace de los indicadores de los rankings universitarios con la planificación estratégica requiere una gobernanza institucional madura, que sea capaz de equilibrar entre visibilidad y pertinencia, prestigio y vocación social, eficiencia y sentido, con una mirada crítica, moderna, que de relevancia al sentido y a la importancia del poder de la colaboración interinstitucional y a la construcción de redes de conocimiento, entendiendo que dichos tránsitos son procesos permanentes, continuos, que deben perseverar y trascender estrategias de corto plazo, de ahí su vínculo estrecho con el fortalecimiento de la identidad institucional, sin olvidar como se decía en las primeras líneas, que el verdadero éxito de una Institución de Educación Superior no debería ser medido únicamente por su posición en los rankings, sino por su capacidad para transformar la sociedad y generar conocimiento relevante.

La apuesta dada en este escenario consiste entonces, en que las instituciones logren integrar los datos de los rankings con una planificación estratégica flexible, pertinente y con sentido, esto implica desarrollar mecanismos contextualizados de interpretación crítica que permitan capitalizar aprendizajes valiosos de los indicadores globales, al tiempo que se preservan

los valores institucionales fundamentales. De esta manera, no solo se podrá mejorar la reputación y ascender en las posiciones, sino trascender estas métricas para crear una cultura organizacional que equilibre la excelencia académica con la pertinencia social.

Cuando esto se logra, las instituciones y su comunidad académica dejan de ser reactivas para volverse proactivas, diseñando respuestas legítimas y naturales a los complejos retos que plantean las tendencias educativas actuales y futuras. De lo contrario, se corre el riesgo de perpetuar acciones carentes de propósito, coyunturales y reactivas, que terminan por desarraigar el sentido de la misión de la educación. La invitación está clara: usar los rankings sin ser usados por ellos.

Ahora bien, de cara a investigaciones futuras consideramos relevante hacer estudios de caso comparativo para entender esta problemática en contexto y ver en qué medida las tendencias de los rankings universitarios impactan en las estrategias utilizadas por las instituciones. Este tipo de abordaje facilitaría el análisis de relaciones de causa-efecto entre decisiones institucionales, políticas educativas y variaciones en las clasificaciones de los rankings.

Además, el presente trabajo abre nuevos interrogantes que podrían enriquecer el campo de estudio: ¿hasta qué punto la toma de decisiones guiada por indicadores de rankings puede realmente fortalecer la misión universitaria? ¿Qué espacios de diálogo y formación existen actualmente para integrar de manera crítica las herramientas reputacionales en los procesos de planificación? ¿Cómo podrían repensarse, actualizarse o adaptarse ciertos indicadores para que reflejen con mayor equidad la diversidad institucional del sistema de educación superior?

REFERENCIAS

- Abello, R. J., Sáez San Martín, W., & Mancilla, C. (2021). Evaluación del desempeño de las universidades: el aporte de los rankings mundiales. *Hallazgos*, 18(35), 55-75.
- Alarcón Ortiz, R., Almuiñas Rivero, J., & Iñigo Bajo, E. (Noviembre-Diciembre de 2021). Calidad y rankings universitarios globales: una mirada desde América Latina. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD*, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 13(6).
- Altbach, P. G. (2020). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Bearman, M., Smith, C., Carbone, A., Slade, S., & Neumann, D. (2012). Systematic review methodology in higher education. *Higher Education Research & Development*, 31(3), 381–400. <https://doi.org/10.1080/07294360.2011.558202>

- Caldera-Serrano, J. (2023). Perversión del uso de los rankings universitarios en las políticas educativas nacionales y supranacionales. *INCID*, 13(2), 124-139. <https://revistas.usp.br/incid/article/view/190758>
- De la Poza, E., Merello, P., Barberá, A., & Celani, A. (2021). Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings. *Sustainability*, 4(13). <https://doi.org/10.3390/su13042038>
- De Wit, H. (2020). Internationalization of higher education: The need for a more ethical and qualitative approach. *Journal of International Students*, 1(10), I-IV. <https://www.ojed.org/index.php/jis/article/view/1893>
- Díaz Cabrera, G. M. (2024). Evaluación de la investigación y ranking de universidades, más allá de las citas y el factor de impacto. *TecnoLógicas*, 27(59). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9781767>
- Furlong, J., & Lester, S. (2023). Qualitative methodological literature review. In P. Atkinson, S. Delamont, & A. Cernat (Eds.), *SAGE Research Methods Foundations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526421036812364>
- García Báez, R. (2023). La internacionalización en los rankings universitarios globales y su incidencia en el aseguramiento de la calidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(1), 16-24.
- González-Riaño, G., Repiso, R., & Delgado López-Cózar, E. (2014). Repercusión de los rankings universitarios en la prensa española. *Revista Española de Documentación Científica*, 3(37), 1-9. <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2014.3.1128>
- Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2020). The impact of entrepreneurial universities on regional growth: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 57(4), 1193-1221.
- Hazelkorn, E. & Gibson, A. (2017). Global science, national research, and the question of university rankings. *Palgrave Communications*, 3(1), 1-11. <https://www.nature.com/articles/s41599-017-0011-6>
- Hazelkorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence: institutional strategies and policy choices. *Higher education Management and Policy*.
- Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The Battle for world-class excellence (Vol. 2nd ed.). Palgrave Macmillan.

- Jajo, N., & Harrison, J. (2014). World university ranking systems: an alternative approach using partial least squares path modelling. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 5(36). <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.936090>
- King Alexander, F. (2024). The Good, the Bad, and the Ugly of University Rankings. *Leading & Managing: Journal of the Australian Council for Educational Leaders*, 132-135.
- Knight, J. (2018). Internationalization of education: Developments, complexities and challenges. In M. Tight & J. Huisman (Eds.), *International perspectives on higher education research* (pp. 321-342). Emerald Publishing.
- Luque-Martínez, T. (2023). Sensibilidad y elasticidad de las universidades españolas a los indicadores del Ranking de Shanghai (ARWU). *Revista Española de Documentación Científica*, 46(1), 1-18.
- Marginson, S. (2017). Do rankings drive better performance? *International Higher Education*, 89, 6-8. <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.89.9833>
- Marginson, S. (2023). The world-class multiversity: Global commonalities and national characteristics. *Frontiers of Education in China*, 12 (2), pp. 233-260. DOI 10.1007/s11516-017-0018-1
- Montané, A., Beltrán, J., & Teodoro, A. (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de los rankings universitarios. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 10(2), 283-300. <http://dx.doi.org/10.7203/RASE.10.2.10145>
- QS World University Rankings. (2024). Methodology. Quacquarelli Symonds. <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
- Shanghai Ranking Consultancy. (2023). Academic Ranking of World Universities methodology. <http://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2023>
- Sontag, S. (2013). *Sobre la fotografía*. DeBolsillo.
- Times Higher Education. (2024). World University Rankings methodology. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/methodology-world-university-rankings>
- Tomàs-Folch, M., Feixas, M., Bernabeu Tamayo, M. D., & Ruiz Ruiz, J. M. (2015). La literatura científica sobre rankings universitarios: una revisión sistemática. *Revista de Docencia Universitaria*, 33-55.

Vernon, M., Balas, E., & Momani, S. (2018). Are university rankings useful to improve research? A systematic review. PLoS ONE, 3(13). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193762>

Wilbers, S., & Brankovic, J. (2023). The emergence of university rankings: a historical-sociological account. Higher Education, 733-750.