

Universidad del Rosario



Propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del
Rosario

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)

Autores:

Ana María Novoa Garzón, Leandra Rico Rodríguez y Patricia Rodríguez Acosta

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Universidad del Rosario

Bogotá, D.C. 28 de julio de 2019

Universidad del Rosario



Propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del
Rosario

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)

Autores:

Ana María Novoa Garzón, Leandra Rico Rodríguez y Patricia Rodríguez Acosta

Tutor:

Andrés Gómez Villamizar

Maestría en *Marketing*

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Universidad del Rosario

Bogotá, D.C. 28 de julio de 2019

Declaración de originalidad y autonomía

“Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Firma

Ana María Novoa Garzón

Firma

Leandra Rico Rodríguez

Firma

Patricia Rodríguez Acosta

Bogotá D.C. 28 de julio de 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Firma

Ana María Novoa Garzón

Firma

Leandra Rico Rodríguez

Firma

Patricia Rodríguez Acosta

Bogotá D.C. 28 de julio de 2019

Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo	9
2	Planteamiento de la problemática por resolver en el contexto empresarial	11
3	Justificación de la propuesta de solución a la problemática empresarial identificada.....	13
4	Objetivos.....	14
4.1	Objetivo general.....	14
4.2	Objetivos específicos.....	14
5	Revisión de la literatura y de los documentos empresariales y del sector.....	14
5.1	Definición del concepto de reputación.....	14
5.2	Gestión de la reputación corporativa.....	16
5.3	Reputación de las universidades	19
5.4	Reputación de la Universidad del Rosario con referentes institucionales.....	22
5.4.1	Posición en <i>QS Latin American Ranking</i>	24
5.4.2	Posición en <i>Times Higher Education (THE)</i>	26
5.4.3	Resultados MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).....	27
5.4.4	Resultados MIDE (Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación).....	29
6	Metodología implementada para el desarrollo de la propuesta	37
7	Descripción de la propuesta de intervención	38
7.1	Fase 1: Definición de la visión reputacional de la Universidad del Rosario.....	39
7.2	Fase 2: Diagnóstico reputacional y <i>benchmarking</i> de la competencia.....	43
7.2.1	Resultados del estudio de percepción cualitativo Inmercol 2017:.....	43
7.3	Fase 3: Planteamiento de la estrategia de reputación.....	50
7.3.1	Objetivo de negocio	50
7.3.2	Objetivo general de comunicación.....	50

7.3.3	Objetivos específicos de comunicación	51
7.3.4	Propuesta de estrategia para la gestión de la reputación en la Universidad del Rosario	52
8	Resultados esperados de la implementación de la propuesta de intervención.....	63
9	Alcances y limitaciones de la propuesta de intervención planteada	64
10	Referencias.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. Comparativo de puntaje global y por variable para la Universidad del Rosario	24
Tabla 2. Variables y ponderación QS Latin American Ranking 2019	25
Tabla 3. Posición IES con enfoque maestría en la dimensión de docencia año 2017	30
Tabla 4. Resultados de las IES con enfoque maestría en la dimensión de investigación año 2017	31
Tabla 5. Resultados de las IES con enfoque maestría en la dimensión de entorno año 2017.....	31
Tabla 6. Mapeo de audiencias - Universidad del Rosario 2019	38
Tabla 7. Metodología PESO - Universidad del Rosario	55

Lista de figuras

Figura 1. El templo de la reputación.....	18
Figura 2. Modelos y rankings nacionales e internacionales de la Universidad del Rosario	23
Figura 3. Posición histórica de la Universidad del Rosario en QS Latin American Ranking.....	24
Figura 4. Resultados de la Universidad del Rosario en los rankings.....	28
Figura 5. Atributos de universidades	46
Figura 6. evaluación de atributos.....	48
Figura 7. Atributos asociados al reconocimiento y prestigio de la Universidad del Rosario	49
Figura 8. Diagrama	52

1 Resumen ejecutivo

La globalización y las tecnologías de la información y la comunicación han generado cambios, además del surgimiento de nuevos escenarios para todo tipo de negocios. El sector de la educación superior también ha evolucionado de manera importante en los últimos veinte años. Mientras que anteriormente el mercado contaba con pocas universidades y se presentaba una baja demanda por parte de los estudiantes, en la actualidad no solo hay un número significativo de universidades, sino también una mayor cantidad y heterogeneidad de alumnos interesados.

La dinámica del mercado ha cambiado sustancialmente. Ahora, se evidencia una alta orientación hacia la competencia, en donde los activos intangibles tienen gran relevancia en la decisión de compra de los estudiantes. Varios aspectos son considerados por un aspirante al momento de elegir una universidad; además de la calidad y la excelencia académica, influyen también factores como el precio, la ubicación, las instalaciones, entre otros. No obstante, actualmente la reputación ejerce un papel fundamental y se convierte en un factor determinante en la elección de la institución a la cual se quiere pertenecer.

En el segmento de la educación superior en Colombia, la Universidad del Rosario es un referente por su trayectoria de 365 años, tiempo durante el cual ha construido su reputación desde el cumplimiento de la misión. Una de las consignas de la Universidad del Rosario, objeto de estudio del presente proyecto, ha sido cumplir cabalmente con las funciones sustantivas tradicionales: docencia, investigación y extensión. Sin embargo, la sociedad ha demandado gradualmente el desempeño de nuevas características: innovación, empleabilidad, inserción laboral y responsabilidad social empresarial.

Todo esto, como parte de una nueva configuración del sistema de educación superior y de la economía que, mediante la globalización, ha permitido la creación de un mercado integral de universidades en el que predomina la competencia. Así, a partir de este fenómeno surgen mecanismos como el *world-class university*, que han favorecido la preocupación por la reputación de las universidades y su reconocimiento a través de *rankings* internacionales.

Considerando lo anterior, el propósito del presente proyecto es construir una propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del Rosario, teniendo en cuenta el nuevo direccionamiento estratégico “Ruta 2025”. Esta propuesta contempla tres fases: definición de la visión reputacional de la Universidad, diagnóstico reputacional y *benchmarking* de la competencia, y planteamiento de la estrategia de reputación.

Executive Summary

Globalization and communication technologies have generated changes, in addition to the emergence of new scenarios for all types of businesses. The higher education sector has also evolved significantly in the last twenty years. While the market previously had few universities and there was a low demand from students, there are currently not only a significant number of universities, but also a greater number and heterogeneity of interested students.

Market dynamics have changed substantially. Now, there is a high orientation towards competition, where intangible assets have great relevance in the student's purchase decision. Several aspects are considered by an applicant when choosing a university; in addition to quality and academic excellence, factors such as price, location, facilities, among others, also influence. However, today reputation plays a fundamental role and becomes a determining factor in the choice of the institution to which you want to belong.

In the segment of higher education in Colombia, the Universidad del Rosario is a benchmark for its 365-year career, during which time it has built its reputation since fulfilling the mission. One of the slogans of the Universidad del Rosario, object of study of this project, has been to fulfill fully the traditional substantive functions: teaching, research and extension. However, society has gradually demanded the performance of new features: innovation, employability, job placement and corporate social responsibility.

All this, as part of a new configuration of the higher education system and the economy that, through globalization, has allowed the creation of a comprehensive university market in which competition predominates. Thus, from this phenomenon mechanisms such as the world-class university arise, which have favored the concern for the reputation of universities and their recognition through international rankings.

Considering the above, the purpose of this project is to build a proposal for the strategic management of corporate reputation at the Universidad del Rosario, taking into account the new strategic direction “Route 2025”. This proposal includes three phases: definition of the reputation of the University, reputational diagnosis and benchmarking of the competition, and approach to the reputation strategy.

Palabras clave: educación superior, reputación corporativa, grupos de interés, audiencias, estrategia corporativa y gestión reputacional.

Keywords: higher education, corporate reputation, interest groups, audiences, corporate strategy and reputation management.

2 Planteamiento de la problemática por resolver en el contexto empresarial

De acuerdo con Carreras, Alloza y Carreras (2013) se presenta un nuevo ciclo económico denominado “Economía de los intangibles y de la reputación corporativa”, el cual está representado, principalmente, en el alto valor que han adquirido los activos intangibles para las organizaciones.

El entorno de los negocios ha cambiado y la innovación constituye hoy, tal vez más que nunca, un elemento trascendental en todos los sectores económicos. El caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) no es la excepción; su modelo se ha transformado, entre otros factores, debido a que en el mercado existe una oferta significativa de universidades que demanda la formulación de estrategias de *marketing* agresivas e innovadoras, las cuales les permitan sobrevivir y destacarse en un mercado caracterizado crecientemente por la competencia internacional.

Por otro lado, las Instituciones de Educación Superior están inmersas en un mercado que exige una creciente diferenciación y que les demanda competir frecuentemente de manera agresiva para poder atraer los estudiantes y profesores que requieren (Melewar & Akel, 2005). Este fenómeno, en efecto, plantea importantes retos en relación con el reclutamiento de estudiantes e implica un mayor acercamiento al “cliente” y el establecimiento de relaciones de largo plazo, no solo con los estudiantes, sino también con los egresados de cada institución. Se

presenta entonces una necesidad de establecer diferentes vínculos con los diversos grupos de interés y darles a conocer, a cada uno de estos, una propuesta de valor diferencial y única.

Así pues, la reputación corporativa, considerada de manera amplia, da cuenta del balance de una empresa y se vincula a las percepciones que la organización transmite respecto al cumplimiento de sus promesas de valor y a las expectativas que crea y entrega a cada uno de sus grupos de interés. Alloza (2010) señaló que la reputación corporativa representa la confianza que los diferentes grupos de interés depositan en la organización e incluso, se puede interpretar como un sentimiento positivo hacia la institución integrando tres vectores: admiración, buena estima y confianza. De acuerdo con Chavarría (2015):

Muchos teóricos como (Weigelt & Camerer, 1988), (Fombrun & Shanley, 1990), (Fombrun, 1996), (Lange, Lee, & Dai, 2011), (Ruiz, Esteban, & Gutiérrez, 2012), y (Ritter, 2013), entre tantos más, consideran que la reputación es una de las características más distintivas de las empresas y también uno de los activos intangibles más poderosos para sostener una organización y mantenerla con vida. Se dice que es un diferenciador indiscutible que genera valor; de ahí que su cuidado y gestión sean tan importantes. (p. 8)

[...] Por lo tanto, para Diermeir (2010), una buena reputación no es la consecuencia simple de hacer las cosas bien o de prestar un buen servicio a los clientes y los *stakeholders*, sino producto de una capacidad de gestión muy peculiar. De esta forma Diermeir (2011) afirma que “La gestión de la reputación necesita ser manejada como uno de los mayores retos de negocio, esto es: debe descansar en un liderazgo ético, con principios y estar soportada en un sofisticado proceso y capacidades integradas en la estrategia de negocio y su cultura” (p. 4). (p. 27)

[...] Deben pasar años para que una empresa alcance una buena reputación y produzca las condiciones antes descritas, pero basta un minuto para perderla. Por ello, Diermeier (2011) sostiene que en las empresas la reputación aún no se valora como debería. (p. 26)

Igualmente, la autora en mención hace una analogía entre la reputación corporativa y la salud de los individuos donde indica que se trata de un bien preciado al cual se le hace caso, solo cuando hay una crisis (Chavarría, 2015).

Con base en lo anterior, la reputación corporativa impacta en el desempeño de las organizaciones y solo un pequeño porcentaje de las empresas —según cifras de *Reputation Institute*— lo abordan de manera estratégica en su gestión. Esto cobra especial relevancia en las actuales circunstancias de la Universidad del Rosario, dado que recientemente formuló su plan de direccionamiento estratégico mediante la “Ruta 2025”.

Con estas consideraciones, en el presente proyecto se busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo responder a los lineamientos de la “Ruta 2025” en relación con la reputación corporativa de la Universidad del Rosario a través de la construcción de una propuesta estratégica?

3 Justificación de la propuesta de solución a la problemática empresarial identificada

La reputación tiene un alto grado de importancia para lograr los objetivos de la Universidad del Rosario. De allí, la apremiante necesidad de contar con una buena reputación corporativa y atender la demanda del entorno actual basado en este intangible. Hoy en día, se presenta una oportunidad para trabajar este tema como un eje estratégico de la universidad, teniendo en cuenta el nuevo direccionamiento “Ruta 2025”, planteado por la Rectoría.

Por otra parte, en los resultados de 2018 de las 100 empresas con mejor reputación en Colombia del Monitoreo Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCOR, 2018), la universidad se ubicó entre las primeras 20 empresas con mayor valoración, específicamente en la posición 18 a nivel general, al subir de la posición 36 en la que se encontraba en el año 2017 y encontrarse entre las mejores empresas líderes del sector Educación-Universidades, al subir un puesto frente a la medición del año anterior al ocupar el tercer puesto. Lo anterior implica que la reputación de la institución es un factor estratégico para su mantenimiento o mejora en años siguientes.

En concordancia con lo anterior, la gestión reputacional exige definir una estrategia de reputación corporativa mediante un planteamiento estructurado que permita responder de manera proactiva a las necesidades actuales.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Construir una propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa que se ajuste a los lineamientos establecidos en la “Ruta 2025” de la Universidad del Rosario.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar el mapeo de audiencias de la Universidad del Rosario.
- Definir la visión reputacional de la Universidad del Rosario.
- Analizar la reputación de la Universidad del Rosario con referentes institucionales.
- Identificar los componentes relevantes que faciliten la gestión de la reputación de la universidad.

5 Revisión de la literatura y de los documentos empresariales y del sector

5.1 Definición del concepto de reputación

Las organizaciones son vitales para el desarrollo de cualquier país y fundamentales en las transformaciones sociales y económicas de una sociedad, por ende, requieren basar sus estrategias organizacionales de manera que puedan ser reconocidas entre sus clientes para satisfacer las necesidades que exige diariamente el mercado laboral y de prestigio en el mundo actual.

Ahora bien, hablar de reputación corporativa y considerarla como uno de los pilares para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, es uno de los mayores retos que tienen las empresas en el mundo moderno. Empero, para conocer lo que significa exactamente la reputación corporativa es preciso revisar los antecedentes.

Según Carrió (2013), “la reputación es el conjunto de valoraciones que los *stakeholders* internos (trabajadores, directivos, propietarios, etc.) y externos (proveedores, *partners*, clientes, inversores, etc.) realizan sobre la entidad” (p. 14). Esta definición permite, de algún modo, generar un mayor conocimiento en cuanto al significado real de reputación corporativa. Si bien

es claro que se habla de valoración como un intangible y de forma calificativa respecto a la entidad, también se habla de la inclusión de todas aquellas personas que hacen parte de esta para poder generar valor a dicha calificación. En un sentido más amplio, las calificaciones que se puedan producir son claramente subjetivas, pues no es más que la manera en que se percibe la organización de las compañías y cómo estas pueden llegar a la satisfacción de sus clientes.

Dichas valoraciones hacen parte de las percepciones y miradas a futuro que se tienen sobre el comportamiento de las organizaciones al enfocar la atención en aspectos claves y propios de cada compañía: la calidad, el rendimiento y la responsabilidad, en cuanto a la transparencia de la organización y el atractivo en términos de autenticidad (Carrió, 2013).

La reputación es un activo de construcción social que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. (De Quevedo, De La Fuente, & Delgado, 2005, p. 82)

Esta definición reitera que la concepción de la reputación corporativa es permanente y forma parte de los procesos de evaluación de las compañías, a fin de un continuo crecimiento y desarrollo en beneficio tanto de sus clientes internos como externos.

Teniendo en cuenta las ideas de Carrió (2013), para que pueda efectuarse adecuadamente la valoración de la reputación por parte de trabajadores, clientes, propietarios, inversores y demás miembros de la organización, es necesario haber tenido algún tipo de vínculo con la misma. Dentro de las empresas el concepto de reputación debe ser considerado como un eje que permite mejoras a nivel organizacional, además de aportar al incremento en los niveles de satisfacción de los clientes y al posicionamiento de marca, considerado como un valor esencial en el fortalecimiento organizacional.

La reputación corporativa es un concepto difícil de definir dada la ausencia de un consenso en la literatura existente y su proximidad con otros términos como la identidad y la imagen corporativa, así como su intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997) y su dimensionalidad (Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; De Quevedo, 2001); caracterizándose de forma diferente según la fase

del ciclo de vida en el que se encuentre (Borraz y Fuentelsaz, 2005). Además, está conformada por diferentes dimensiones, algunas poco conocidas, por lo que su alcance puede ser limitado en el ámbito empresarial. (Martínez & Olmedo, 2010, p. 60)

Con base en lo planteado por los autores con referencia al concepto de reputación, para el presente proyecto aplicado empresarial es fundamental considerar:

- La reputación es un activo intangible que enmarca el valor de una organización.
- Dicho activo se construye a partir del conjunto de valoraciones emitidas por los grupos de interés hacia la organización.
- Para que esta valoración se genere, se hace indispensable definir un esquema de relacionamiento con las audiencias, lo que implica realizar el mapeo e identificación de cada una.

5.2 Gestión de la reputación corporativa

En esta instancia, Carrió (2013) aseveró que para gestionar la reputación es importante tener en cuenta la estrategia corporativa de una compañía, determinar su alcance con los grupos de interés y considerar cuál es la incidencia del modelo de negocio en aquellas percepciones de los individuos o colectivos con los que se relaciona la organización.

De este modo, para las empresas y para las instituciones en general es fundamental entender ese relacionamiento con las partes interesadas, definir las estrategias sobre cómo llegar e interactuar con ellas para analizar e identificar los intereses comunes y anticiparse a los posibles riesgos de tipo reputacional que puedan surgir. Cada vez tiene mayor trascendencia la gestión estratégica de la reputación de una organización, por ser uno de los atributos más valorados actualmente y considerado como eje fundamental al momento de generar credibilidad y empatía.

Por otro lado, Carrió (2013) argumentó que “la reputación de una compañía depende directamente de las decisiones estratégicas que esta toma a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el último responsable de tener una reputación favorable o desfavorable es la dirección general” (p. 22). Es por este motivo que la responsabilidad de gestionar este activo organizacional le

corresponde a la cabeza de la empresa, dado que cuenta con una visión integral de la organización y sus decisiones deberían contemplar la incorporación de criterios reputacionales, los cuales mitiguen algún tipo de situación o agregue valor a la estrategia desde su planeación y desarrollo.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la reputación se gestiona de manera efectiva, siempre y cuando esté bajo el liderazgo del más alto nivel organizacional y tenga una alineación con la estrategia corporativa y la integración de los grupos de interés.

Una organización que gestiona de manera acertada la reputación goza de reacciones rápidas y efectivas en momentos de crisis, lo que incrementa su valor y fortalece su reputación. Debido a ello, estas compañías crean una diferenciación sostenible en el tiempo, ya que su creación de riqueza se basa fundamentalmente en sus comportamientos favorables para la opinión de sus grupos de interés. (Bojacá & Londoño, 2014, p. 20)

Asimismo, la reputación busca generar modelos de gestión consistentes y valoraciones positivas o negativas, siempre en búsqueda de propiciar percepciones favorables que impacten el comportamiento frente a los competidores. Con el fin de gestionar efectivamente la reputación, se debe “tomar como punto de partida la identidad (lo que la empresa es); luego, revisar los mensajes, su comunicación (lo que la empresa dice); y finalmente, sus conductas, productos y servicios (lo que la empresa hace)” (Chavarría, 2015, p. 24).

Finalmente, de acuerdo con Rodríguez (2004), uno de los aspectos a considerar en la gestión de las organizaciones es la creación de valor a partir de la reputación. El autor aseguró que según Van Tulder y Van Der Zwart (2003), la reputación es considerada como un templo conformado por seis pilares que integran los ejes temáticos esenciales en la reputación de una organización, así:

- Desempeño financiero: competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento
- Atractivo emocional: respeto, admiración y confianza
- Visión y liderazgo: cualidades de dirección

- Entorno de trabajo: clima de trabajo, cultura y entorno
- Responsabilidad social: responsabilidad social corporativa
- Productos y servicios: calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación. (Rodríguez, 2004, p. 118)

Estos ingredientes tienen como base los valores de la responsabilidad, la honestidad y la credibilidad (ver Figura 1).

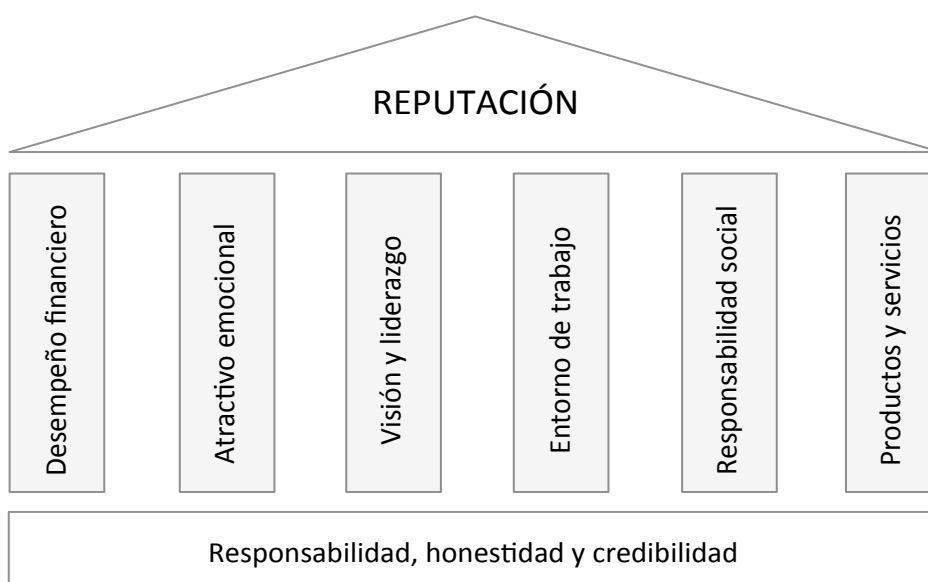


Figura 1. El templo de la reputación

Fuente: (Rodríguez, 2004)

Relacionando los conceptos teóricos presentados en este aparte, se evidencia que la gestión corporativa y sus pilares se encuentran inmersos en la “Ruta 2025” de la Universidad del Rosario de la siguiente manera:

Pilar	Megas “Ruta 2025”
Desempeño financiero	• Sostenibilidad y hábitat
Atractivo emocional	• Excelencia académica • Visibilidad y reputación
Visión y liderazgo	• Sostenibilidad y hábitat • Visibilidad y reputación

	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización
Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad y hábitat • Internacionalización
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad y reputación • Regionalización
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia académica • Innovación • Internacionalización

5.3 Reputación de las universidades

La educación superior cobra cada vez más importancia como consecuencia del surgimiento de las economías basadas en el conocimiento, la globalización y la tecnología de la información, razón por la cual las Instituciones de Educación Superior (IES) son consideradas como un motor para el desarrollo económico y social de un país.

Según Haldane et al. (2015), “uno de los pilares sobre los que se asienta la aceptación de la universidad como institución social, educativa y generadora de conocimiento es la reputación” (p. 5). Por consiguiente, es considerada como un activo estratégico cada vez más apreciado por los *stakeholders* internos (grupos de interés dentro de la comunidad universitaria: responsables institucionales y participantes) y por los *stakeholders* externos (egresados, empleadores, sindicatos, proveedores, centros de educación secundaria, medios de comunicación), etc. En ese sentido, es necesario:

[...] prestarse atención tanto a la reputación interna, principalmente con los estudiantes y futuros egresados, como a la reputación externa, legitimándose ante los *stakeholders* externos, de tal forma que el público reconozca el papel y la relevancia de la universidad ante los cambios en la sociedad del conocimiento con las nuevas tecnologías de la información y *big data*. También se debe considerar a los financiadores y empleadores, y su valoración sobre el desempeño de la universidad, de cara a las nuevas necesidades del entorno y las oportunidades que se abren a los egresados en el mercado de trabajo. (Pérez, 2017, párr. 7)

Cabe resaltar que los estudios sobre reputación universitaria surgieron hacia el año 1990, a partir de corrientes de investigación y estrategias de organizaciones, específicamente de empresas, y en particular, de los estudios de *marketing* y de imagen empresarial (Hemsley-Brown y Oplatka; Standifird). Recientemente, se ha incrementado el estudio de la reputación desde campos como la economía de la educación, mediante el uso de los *rankings* en sus análisis cuantitativos (Mackelo y Druteikiene; Portera y Toutkoushian; Tao); la sociología de la educación (Strathdee); y los estudios sobre educación superior en general, campo de mayor interés (Bowman y Bastedo; Sung y Yang; Sweitzer y Volkwein; Van Vught; Volkwein y Grunig; Volkwein y Sweitzer) (Haldane et al., 2015).

Los gobiernos se preocupan porque las universidades de sus países se sitúen o no en puestos destacados de los *rankings* internacionales de reputación. Los académicos utilizan esas posiciones como indicio de calidad de los sistemas universitarios. Los dirigentes de las universidades incorporan la gestión de la imagen y la reputación de su universidad a sus quehaceres, ocupados en muchos países en una creciente académica e investigadora y aspiran a desempeñar su trabajo en las instituciones con más reputación. (Haldane et al., 2015, p. 12)

Desde una perspectiva teórica, se pueden formular distintas clasificaciones o aproximaciones a este concepto de reputación entendida como un activo estratégico. En primer lugar, de reputación de las instituciones (a nivel institucional) y, en segundo lugar, de los investigadores (a nivel individual). En el primer caso se relaciona directamente con el prestigio de la institución, por ejemplo, las universidades históricas que cuentan con más de un siglo de historia. En el segundo escenario se relaciona con la reputación a nivel individual con atributos como el prestigio del investigador en la búsqueda del prurito intelectual y del ego reconocido por los pares.

Desde otra perspectiva, la reputación puede considerarse a partir del concepto de “calidad percibida” que representa la buena imagen de las instituciones universitarias desde una base objetiva —la calidad de la labor académica—. En este caso, el foco está puesto en los antiguos alumnos como embajadores de la reputación (Paredes & Fernández-Gubieda, 2018).

Cabe anotar que “en la reputación de una universidad también se relaciona la forma de vida de sus antiguos alumnos, dónde trabajan o cómo contribuyen a la sociedad” (Wells, Phialas, & Wills, 1959, p.63). A su vez, incide el vínculo emocional que tienen los egresados con la institución, quienes de alguna manera son voceros o portadores de esa marca. De ahí que los expertos en reputación mencionen que la relación con los antiguos alumnos conlleva un trabajo coherente que comienza con la comunicación permanente y el buen servicio que pueda ofrecérseles en estrecha relación con las empresas.

Ahora bien, en los factores más importantes que se encuentran para entender la aparición del concepto de reputación universitaria en la discusión pública, se encuentran: a) las transformaciones en que están inmersos muchos sistemas de educación superior y que al parecer les conducen por la línea de una mayor competencia entre universidades, y b) la disponibilidad de unas herramientas de medida de la reputación como los *rankings* universitarios.

De otro lado, desde la perspectiva de competencia entre las universidades para lograr más y mejores estudiantes, profesores y recursos financieros, se indican dos variables: la limitación de los fondos públicos y las reglas de la distribución de fondos para la investigación que se han establecido.

En última instancia, si las universidades han de competir entre sí, de algún modo necesitan entender cómo son percibidas por los distintos públicos relevantes, esto es, por el alumnado, el profesorado, los financiadores públicos o privados, el resto de las universidades. Es decir, parece que no tienen más remedio que preocuparse por su reputación y ocuparse de ella. (Haldane et al., 2015, p. 12)

En conclusión, los cambios de orden social, económico y tecnológico obligan a que las universidades consideren la reputación como un eje estratégico. Para ello, es importante la creatividad y la respuesta oportuna a las condiciones locales y tendencias generales, a medida que aumenta la competencia por la obtención de personal, estudiantes, financiación y socios.

5.4 Reputación de la Universidad del Rosario con referentes institucionales

La Universidad del Rosario se ha caracterizado por ser una institución sólida y con reconocida calidad en sus procesos formativos y de enseñanza. No obstante, desafíos actuales como la masificación de la educación superior, la calidad y la pertinencia de los programas académicos llevaron a la universidad a revisar sus objetivos en el año 2015, con la participación de múltiples actores: estudiantes, egresados, funcionarios, profesores, entre otros. En este marco de discusión se analizó el entorno y la proyección de la universidad mediante la formulación del Plan Integral de Desarrollo 2016-2020 —en adelante PID 2020— que definió la hoja de ruta estratégica de la Universidad del Rosario hasta finales de 2018, año en el cual se suscita el cambio de Rector en la institución. Actualmente, el direccionamiento estratégico de la Universidad se enmarca en la “Ruta 2025”.

El PID 2020 basó su planteamiento en tres aspectos: construir sobre lo construido, potencializar fortalezas institucionales vigentes y establecer lineamientos para abordar planes de mejoramiento en las funciones sustantivas de la universidad. Así mismo, determinó seis aspiraciones que articularon el quehacer y la proyección de la institución (Universidad del Rosario, 2016). La cuarta aspiración versó sobre la consolidación de una universidad con carácter internacional y reconocimiento nacional que contempla:

El desarrollo de una comunidad universitaria de alto desempeño que mueve fronteras de la ciencia a través de la investigación e incorpora las mejores prácticas en materia de gestión universitaria. La calidad y los resultados concretos son los atributos que fundamentan nuestro reconocimiento nacional e internacional. Nuestra visión global permite encontrar respuestas idóneas que nos convierten en actores protagónicos en los grandes temas del país. (Universidad del Rosario, 2015, como se citó en Universidad del Rosario, 2018, p. 6)

Con relación a ello, el reconocimiento de la Universidad del Rosario a nivel nacional, regional y global ha sido un propósito fundamental durante los últimos años, lo que ha implicado una importante inversión en visibilidad y posicionamiento a través de diversos mecanismos. Dicha aspiración implicó la incorporación de estándares internacionales y medición de sus procesos; es

decir, desde el año 2016, la Universidad del Rosario definió los siguientes modelos y *rankings* nacionales e internacionales como su sistema de referenciación:



Figura 2. Modelos y *rankings* nacionales e internacionales de la Universidad del Rosario

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la universidad en dichos sistemas de referenciación. Estos resultados reflejan dos aspectos a destacar:

- La gestión propia de la institución frente a los factores evaluados en cada sistema.
- La percepción y referenciación de las diferentes audiencias frente a la universidad.

De esta manera, la ejecución de una estrategia de reputación corporativa para la Universidad del Rosario debería impactar positivamente en los resultados de las mediciones citadas anteriormente.

5.4.1 Posición en *QS Latin American Ranking*

La última edición del *QS Latin American Ranking* (Quacquarelli Symonds, 2018) ubica a la Universidad del Rosario en la posición 52 en el *ranking* latinoamericano y en la quinta posición a nivel de Colombia. Lo anterior representó una caída de seis posiciones para la universidad a nivel de América Latina, con respecto a la versión anterior del *ranking*, manteniéndose en la misma posición en Colombia. Es preciso mencionar que desde 2012 el desempeño de la Universidad del Rosario ha sido el siguiente:

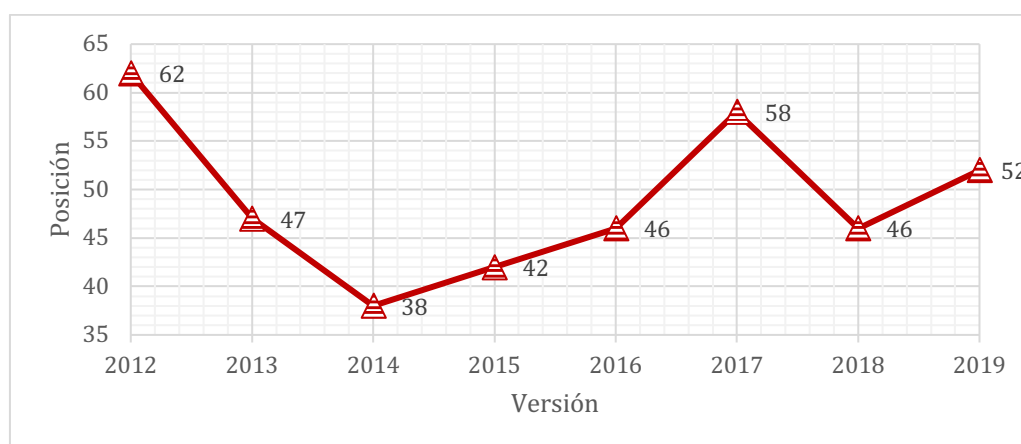


Figura 3. Posición histórica de la Universidad del Rosario en *QS Latin American Ranking*

Fuente: (Quacquarelli Symonds, 2018)

Con respecto a la comparación de resultados por variable de análisis del *ranking* frente al año anterior, se puede evidenciar lo siguiente:

Tabla 1. *Comparativo de puntaje global y por variable para la Universidad del Rosario*

Variables	2018	2019	Variación
Reputación académica	56	50,4	-5,6
Reputación empleadores	77,4	72,4	-5
Relación docente-alumno	37,5	49,3	11,8
Artículos por facultad	40,9	38	-2,9

Profesores con nivel de PhD	44,6	40	-4,6
Citación por artículo	61,2	58,6	-2,6
Impacto web	57,9	62,1	4,2
Redes de col. Internacional	85,1	45,8	-39,3
Desempeño total	63,3	56,7	-6,6

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, hay una variación negativa en variables como reputación académica, reputación con empleadores, artículos por facultades, citas por artículo y colaboración con redes internacionales, siendo esta última la de mayor variación negativa. Sin embargo, a partir de la metodología implementada en 2016 por QS, dentro de la medición se contemplan ocho variables con sus respectivos pesos porcentuales, los cuales son presentados a continuación:

Tabla 2. *Variables y ponderación QS Latin American Ranking 2019*

Variable	Ponderación
Reputación académica	30%
Reputación en empleadores	20%
Relación docente-alumno	10%
Porcentaje de profesores con PhD	10%
Artículo por facultad	5%
Citaciones por artículo	10%
Impacto web	5%
Redes de colaboración internacional	10%

Fuente: (Quacquarelli Symonds, 2019)

Como se muestra en la tabla anterior, la reputación académica y la reputación en empleadores representan el 50% de la medición del *ranking*, variables por considerar dentro del escalonamiento o la estrategia de posicionamiento de la universidad y las cuales están contempladas en las megas de la “Ruta 2025” de la Universidad del Rosario.

5.4.2 Posición en *Times Higher Education (THE)*

En el año 2017, *Times Higher Education* publicó los resultados del *World Universities Ranking*, el cual clasifica las universidades a nivel mundial. Tal clasificación contempla 1.102 instituciones de las cuales 67 son latinoamericanas y 5 colombianas (Times Higher Education, 2017). La Universidad del Rosario se ubicó en la posición 801-1000, al igual que la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional de Colombia. El *ranking* destaca la internacionalización de la universidad y las citas internacionales que se presentan por encima de la media.

Así mismo, esta organización publicó en 2018 el *ranking* de las mejores universidades en economías emergentes, estudio que tiene en cuenta universidades de 50 países del mundo para un total de 378 instituciones que alcanzaron esta clasificación. La Universidad del Rosario clasificó en este estudio por primera vez en su historia, ubicándose en la posición 201-205 a nivel mundial y en cuarta posición en el país (Universidad del Rosario, 2018). Para esta versión del *ranking*, las dimensiones y sus ponderaciones analizadas fueron las que se exponen a continuación.

- a. Docencia (30%): reputación académica, ingresos institucionales, relación docente-estudiante, relación estudiantes doctorales-estudiantes de pregrado, relación títulos doctorales otorgados-cuerpo profesoral.
- b. Investigación (50%): reputación en investigación, productividad en investigación, ingresos por investigación, citas.
- c. Transferencia del conocimiento (10%): ingresos provenientes de la empresa privada para la innovación, asesoría o aplicación de investigación.
- d. Visión internacional (10%): porcentaje de estudiantes internacionales, porcentaje de profesores internacionales, colaboración internacional. (Universidad del Rosario, 2018, párr. 3)

Por consiguiente, dentro de la ponderación y descripción de las variables en el *ranking* expuesto, se observan factores esenciales para el posicionamiento de la Universidad del Rosario, tales como la reputación, el reconocimiento y la interacción con las diferentes audiencias,

factores que se evidencian la “Ruta 2025” y sus megas de: excelencia académica, innovación e internacionalización.

5.4.3 Resultados MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)

Uno de los monitores de referencia a nivel mundial es MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), el cual evalúa desde el año 2000 la reputación de las empresas. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y 24 fuentes de información. El informe se publica en España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México y Perú.

El grupo de personas encuestadas para la realización del estudio está conformado por influenciadores en redes sociales, miembros del gobierno, líderes de opinión, empresarios, catedráticos, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, ONG, analistas financieros y sindicatos, entre otros. En la actualidad, MERCO elabora seis *rankings* (MERCOS Empresas, MERCOS Líderes, MERCOS Responsabilidad y Gobierno Corporativo, MERCOS Talento, MERCOS Consumo y MRS) (MERCOS, 2018).

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos por la Universidad del Rosario en los *rankings* citados durante los años 2017 y 2018.



Figura 4. Resultados de la Universidad del Rosario en los rankings

Fuente: (Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario)

Es importante señalar que MERCOS (2017) valora la reputación de una empresa con los datos obtenidos a partir de diferentes fuentes de información. Esta valoración se refleja en un índice que sirve como base al *ranking*. A continuación, se presentan las fuentes de información:

- Encuesta a directivos
- Evaluación de expertos
- Evaluación directa
- MERCOS Consumo
- MERCOS Talento
- MERCOS Digital

Dichas fuentes deberán ser consideradas en el mapeo de audiencias de la Universidad del Rosario.

5.4.4 Resultados MIDE (Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación)

El Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación (MIDE, 2018) es una herramienta desarrollada por el Ministerio de Educación Nacional que permite medir la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES), con el propósito de brindar información a los diferentes públicos interesados en conocer la calidad de la educación ofrecida.

Actualmente, esta herramienta se encuentra en su cuarta versión denominada “MIDE U 2018”, compuesta por ocho dimensiones (valor agregado, logro, pertinencia, producción intelectual, capital humano, planta docente, internacionalización y bienestar) y 21 indicadores. Los datos recopilados en esta plataforma se obtienen a partir de los reportes constantes realizados por las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia. Según el documento metodológico MIDE Universitario del 2018, estos datos provienen de fuentes de información como el Sistema Nacional de Información de Educación Superior, el Observatorio Laboral para la Educación, el Sistema para Prevención de la Deserción en Educación Superior, Colciencias, ICFES: Saber Pro, ICFES: Saber 11, entre otros (Mejía, Brajas, & Fajardo, 2018).

Es preciso destacar que el Ministerio de Educación Nacional reconoce la heterogeneidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) y las clasifica de acuerdo con su estructura y naturaleza. En línea con este contexto, el MIDE no entrega un solo resultado por institución, sino que presenta dos aspectos (general y subcategorías) para cada una de las funciones sustantivas de las universidades:

- a. Investigación
- b. Docencia
- c. Extensión (Mejía, Brajas, & Fajardo, 2018).

En concordancia con el Documento Metodológico MIDE Universitario del 2018, los criterios de clasificación de las Instituciones de Educación Superior (IES), según su enfoque, para los años 2016, 2017 y 2018 son los siguientes:

1. Enfoque especializado:

IES con estudiantes de pregrado universitario en un área del conocimiento

2. Enfoque doctoral:

Institución que en adición de graduar más de 10 estudiantes de doctorado o a tener más de 10 programas de doctorado el año anterior, cuentan con egresados en seis o más áreas de conocimiento dos años atrás.

3. Enfoque maestría:

Instituciones que en adición a graduar más de 80 estudiantes de maestría o a tener más de 40 programas de maestría el año anterior, cuentan con egresados en tres o más áreas de conocimiento dos años atrás.

4. Enfoque pregrado:

- Universidades 5-8: universidades con más de cuatro áreas de conocimiento en pregrado.
- Universidades 2-4: universidades con dos a cuatro áreas de conocimiento en pregrado.
- Instituciones universitarias 2-4: instituciones universitarias con dos a cuatro áreas del conocimiento (Mejía, Brajas, & Fajardo, 2018).

Dentro de esta clasificación, la Universidad del Rosario está ubicada en el “Enfoque maestría”, con los siguientes resultados para las variables de docencia, investigación y entorno.

Tabla 3. *Posición IES con enfoque maestría en la dimensión de docencia año 2017*

Posición	IES con enfoque de maestría en la dimensión de docencia	% desarrollo de docencia
1	Universidad del Rosario	72.15%
2	Universidad CES	71.97%
3	Universidad ICESI	70.33%
4	U. Distrital Francisco José de Caldas	68.53%
5	Universidad Industrial de Santander	67.93%

Fuente: (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2017)

Tabla 4. *Resultados de las IES con enfoque maestría en la dimensión de investigación año 2017*

Posición	IES con enfoque de maestría en la dimensión de investigación	% desarrollo de investigación
1	Universidad Industrial de Santander	48.50%
2	Universidad EAFIT	46.19%
3	Universidad del Rosario	43.12%
4	U. Tecnológica de Pereira UTP	41.47%
5	Universidad de Manizales	36.04%

Fuente: (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2017)

Tabla 5. *Resultados de las IES con enfoque maestría en la dimensión de entorno año 2017*

Posición	IES con enfoque de maestría en la dimensión de entorno	% desarrollo de investigación
1	Universidad Industrial de Santander	48.50%
2	Universidad EAFIT	46.19%
3	Universidad del Rosario	43.12%
4	Universidad Tecnológica de Pereira UTP	41.47%
5	Universidad de Manizales	36.04%

Fuente: (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2017)

Estos resultados citados anteriormente, nos permiten inferir que:

- Los pilares de la reputación se encuentran inmersos en cada una de las mediciones.
- La posición actual de la Universidad del Rosario es favorable en dichos sistemas.
- La “Ruta 2025” está alineada en sus ejes temáticos con los sistemas de referenciación nacionales e internacionales.

Definición “Ruta 2025”

A partir de finales de 2018 y bajo la nueva rectoría de Alejandro Cheyne, se da inicio al ejercicio de planeación estratégica y definición de la “Ruta 2025”. Dicho ejercicio propició diferentes espacios de participación que involucraron a toda la comunidad Rosarista.

Como resultado de este planteamiento, se definieron seis megas y once macroproyectos que enmarcan el direccionamiento estratégico de la universidad. A continuación, se presentan las seis megas que conforman esta ruta estratégica:

Mega 1: Excelencia académica	
Ser una universidad referente en América Latina por su oferta académica y su investigación de excelencia.	
Consolidar una oferta académica innovadora y una investigación que mueva fronteras que posicionen a la universidad como referente latinoamericano.	
Programas de excelencia	Fortalecer una oferta académica pertinente, relevante, interdisciplinar, internacionalizada y flexible que promueva nuevas áreas de conocimiento y responda a los desafíos del entorno.
Cuerpo profesoral	Atraer, retener y consolidar un cuerpo profesoral de excelencia que movilice fronteras de conocimiento, dinamice procesos de enseñanza-aprendizaje y sirva a la comunidad académica y a su entorno.
Investigación	Fortalecer un sistema de investigación diverso y complejo orientado a la generación de conocimiento que mueva fronteras.
Enseñanza-aprendizaje	Fortalecer los procesos de innovación pedagógica y docencia de excelencia que consolide el aprender a aprender entre todos los miembros de la comunidad universitaria.
Experiencia estudiantil	Atraer, retener y desarrollar el talento estudiantil con experiencias diversas e innovadoras que fortalezcan sus habilidades de pensamiento crítico y creativo, su desarrollo integral, su visión global y su compromiso como egresados con el país y con la región.

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

Mega 2: Innovación	
Ser una universidad creativa que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.	
Apropiar la innovación en todas las dimensiones del proyecto institucional que potencialice las funciones misionales de la universidad aprovechando los beneficios de la transformación digital.	
Cultura y habilitadores	Consolidar una cultura de innovación, deliberada, sistemática y sostenible que asuma riesgos y fomente un impacto de la cadena de valor de la universidad.
Tecnologías digitales	Apropiar e implementar tecnologías digitales en la cadena de valor de la universidad, que respondan a los requerimientos y experiencias esperadas por la comunidad Rosarista.
I+D+i	Consolidar un sistema pertinente de investigación y transferencia transdisciplinar que contribuya al desarrollo de su entorno.
Emprendimiento	Facilitar y acelerar la creación de innovaciones tecnológicas, sociales y organizacionales que promuevan el desarrollo de emprendimientos e intraemprendimientos en la universidad.
Innovación pedagógica	Fortalecer prácticas pedagógicas innovadoras que dinamicen los procesos de enseñanza/aprendizaje, aprovechando al máximo el potencial de las mediaciones tecnológicas.

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

Mega 3: Visibilidad y reputación
Ser una universidad con conocimiento global por su trayectoria y compromiso en la construcción y desarrollo del país.

<p>Posicionar la promesa de valor de la universidad en los grupos de interés nacionales e internacionales que asegure su reconocimiento basado en los diferenciadores institucionales.</p>	
<p>Identidad y cultura Rosarista</p>	<p>Fortalecer y promover el sello Rosarista que consolide la visibilidad y reputación institucional.</p>
<p>Comunicación efectiva</p>	<p>Desarrollar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, consistente y coherente que asegure información confiable y visibilidad en el entorno.</p>
<p>Relacionamiento estratégico</p>	<p>Consolidar el relacionamiento estratégico entre universidad, empresa, estado y sociedad, que derive el fortalecimiento de la academia, la empleabilidad de la comunidad Rosarista y la proyección social.</p>
<p>Visibilidad y reputación</p>	<p>Consolidar un sistema de gestión y seguimiento de la reputación institucional que apoye los procesos de toma de decisión en las unidades y contribuya al mejoramiento continuo en las funciones misionales de la universidad.</p>

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

<p>Mega 4: Regionalización</p>
<p>Ser una universidad que contribuye al desarrollo del país construyendo con las regiones.</p>
<p>Posicionar a la universidad como actor protagónico en las regiones, en colaboración con aliados estratégicos, para contribuir al desarrollo del país y al crecimiento de la universidad.</p>

Alianzas estratégicas	Crear y fortalecer alianzas estratégicas con actores de impacto regional que favorezcan la integración, sostenibilidad, transferencia de capacidades y transformación de las regiones y la universidad.
Portafolio institucional	Consolidar y ampliar el portafolio institucional alineado con las necesidades de las regiones que contribuya al fortalecimiento de capacidades y competencias.
Investigación	Construir y consolidar redes de investigación con actores de interés regional que promuevan el desarrollo de nuevo conocimiento, contribuyan a la solución de problemas y amplíen el alcance investigativo de la universidad.
Comunidad Rosarista	Integrar a la comunidad Rosarista de las regiones en las actividades misionales que genere una experiencia significativa y de valor para la universidad y las regiones.

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

Mega 5: Internacionalización	
Ser una universidad internacional e intercultural que forme líderes para el país y el mundo.	
Consolidar el liderazgo y excelencia de la Universidad basados en la vocación internacional e intercultural de su comunidad que contribuya al desarrollo del país y al impacto de la universidad en el mundo.	
Talento humano internacionalizado	Atraer, retener y desarrollar talento humano internacionalizado que lidere redes de conocimiento y de educación superior para posicionar a la universidad en escenarios de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria a nivel internacional.

Internacionalización de la investigación	Promover investigación en colaboración internacional que mueva fronteras de conocimiento y se articule con las problemáticas nacionales, regionales y mundiales.
Relacionamiento internacional	Crear, consolidar y priorizar alianzas estratégicas con actores internacionales relevantes que promuevan la construcción de valor compartido desde una perspectiva interdisciplinaria y multidimensional.
Visibilidad y reconocimiento internacional	Fortalecer la visibilidad, reputación y posicionamiento de la Universidad que facilite su inserción en el escenario global de educación y conocimiento.
Aprendizaje global	Desarrollar competencias globales e interculturales en todos los miembros de la comunidad Rosarista que promuevan su conocimiento y liderazgo en un mundo globalizado.

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

Mega 6: Sostenibilidad y hábitat	
Ser una universidad sostenible que facilite experiencias transformadoras para su comunidad.	
Garantizar la sostenibilidad financiera a corto y largo plazo con impacto social y ambiental en un hábitat competitivo que facilite el desarrollo de las funciones misionales.	
Gobernanza y sostenibilidad	Consolidar un sistema efectivo de gobernanza y gobernabilidad que promueva la destinación pertinente de los recursos de la universidad y el cumplimiento de sus objetivos y metas.
Eficiencia y desarrollo institucional	Optimizar la gestión financiera y académico-administrativa que promueva el desarrollo institucional en condiciones de alta calidad.

Fortalecimiento de fuentes de Ingresos	Fortalecer las matrículas y nuevas fuentes de ingreso rentables que aseguren el desempeño competitivo y sostenible de la universidad.
Impacto social y ambiental	Consolidar programas de impacto social y de sostenibilidad ambiental que transformen comunidades y perduren en el tiempo.
Infra/infraestructura y experiencia	Crear e implementar soluciones de infraestructura o infoestructura que mejoren las experiencias de la comunidad Rosarista y fortalezcan la calidad en el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.

Fuente: Dirección de Planeación y Efectividad Institucional, Universidad del Rosario

6 Metodología implementada para el desarrollo de la propuesta

En una primera instancia, se partirá de la problemática identificada en el presente trabajo para responder a los nuevos lineamientos de la “Ruta 2025”, relacionando sus megas con la gestión de reputación corporativa de la institución y la construcción de una propuesta estratégica.

Para ello, se realizó la revisión de documentos de la universidad y de literatura relacionada con reputación corporativa y los documentos empresariales y del sector, segmentados de la siguiente manera: definición del concepto de reputación, gestión de la reputación corporativa, reputación en las universidades y reputación de la Universidad del Rosario con referentes institucionales. Así mismo, se recurrió igualmente a fuentes primarias suministradas por la universidad, tales como estudios previos o documentos institucionales. Todo lo anterior con el objetivo de identificar qué componentes son relevantes para el diseño de la propuesta.

Igualmente, se diseñó y aplicó un cuestionario de percepción, para lo cual se tomó como referente el templo de la reputación elaborado por Rodríguez (2004) con base en Van Tulder y Van Der Zwart (2003), cuyos ejes temáticos son: atractivo emocional, visión y liderazgo, productos y servicios, responsabilidad social, entorno de trabajo y desempeño financiero. El cuestionario fue dirigido a la alta dirección de la Universidad del Rosario (rector, la vicerrectora,

el síndico y la directora de *Marketing* y Comunicaciones), con el propósito de identificar cuál era su percepción sobre la reputación de la Universidad del Rosario.

De acuerdo con todo lo planteado, se diseñó una propuesta que integró los componentes relevantes para gestionar la reputación de la universidad, teniendo en cuenta el contexto estratégico actual “Ruta 2025”.

7 Descripción de la propuesta de intervención

El presente proyecto contempla tres fases: definición de la visión reputacional de la Universidad, diagnóstico reputacional y *benchmarking* de la competencia, y planteamiento de la estrategia de reputación.

Previo al desarrollo de las tres fases mencionadas, se presenta a continuación el mapeo de audiencias de la Universidad del Rosario, clasificadas en tres grupos (élite, atenta y común) según el impacto que tienen para la universidad.

Tabla 6. *Mapeo de audiencias - Universidad del Rosario 2019*

Audiencia	Tipo		
	Élite	Atenta	Común
Estudiantes UR	x		
Estudiantes de colegios		x	
Docentes UR	x		
Docentes otras universidades		x	
Padres de familia		x	
Egresados	x		
Colegios		x	
Sector empresarial		x	
Sector gubernamental		x	
Proveedores		x	
Acreditadoras	x		
Empresas de monitoreo	x		
Universidades nacionales		x	
Universidades internacionales		x	

Comunidad en general			x
Medios de comunicación		x	
Líderes de opinión		x	
Empleados	x		
Órganos de dirección	x		

7.1 Fase 1: Definición de la visión reputacional de la Universidad del Rosario

Esta visión se construyó a partir de la aplicación del cuestionario de percepción dirigido a la alta dirección de la Universidad del Rosario, conformada por rector, vicerrectora, síndico y directora de *Marketing* y Comunicaciones con el objeto de conocer los aspectos que, en su criterio, aportan en la construcción de una buena reputación de la institución.

Las preguntas aplicadas en esta herramienta fueron diseñadas con base en el templo de la reputación (Van Tulder y Zwart, 2013 como se citó en Rodríguez, 2004) que plantea seis pilares estratégicos esenciales en todas las organizaciones: desempeño financiero, atractivo emocional, visión y liderazgo, entorno de trabajo, responsabilidad social y productos y servicios. A continuación, se presentan los resultados:

1. Desempeño financiero

En el primer pilar estratégico la alta dirección muestra una percepción homogénea en cuanto a la solidez financiera de la universidad y su posibilidad de crecimiento y expansión.

¿Considera que la Universidad del Rosario es una institución con solidez financiera?	¿Piensa que la Universidad del Rosario tiene grandes posibilidades de expansión y crecimiento?
Sí	Sí
Sí	Sí
Sí	Sí
Sí	Sí

2. Atractivo emocional

Es importante destacar los aspectos que presentan excelente valoración por parte de la alta dirección. Estos son excelencia académica, liderazgo en el sector de las universidades e innovación. Por su parte, aspectos como tradición y gratitud son los de mayor coincidencia.

¿Cuál de los siguientes factores considera que influyen en el desarrollo de la reputación de la Universidad del Rosario?					
Excelencia académica	Trayectoria de 365 años	Liderazgo en el sector de universidades	Responsabilidad social	Ética y transparencia	Innovación
5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5
5	4	5	3	4	5
5	4	5	5	5	5
5,0	4,5	5,0	4,3	4,5	4,8

Cuando piensa en la Universidad del Rosario ¿cuál es la primera palabra que se le viene a la cabeza?	Escriba un sentimiento que tenga por la Universidad: felicidad, amor, alegría, gratitud, otro.	¿Es visible el compromiso de la Universidad para garantizar la lealtad y felicidad de sus diferentes grupos de interés?
Tradición	Gratitud	Muy alto
<i>Nova et Vetera</i>	Gratitud	Alto
Calidad	Felicidad	Alto
Tradición	Gratitud	Alto

3. Visión y liderazgo

Dentro de la percepción que se tiene de la institución como referente en el país y poseedora de buena reputación, la alta dirección refleja un alto nivel de valoración.

¿Cree que la Universidad del Rosario tiene una buena gestión corporativa y que es un ejemplo a seguir en el país?	¿Hasta qué nivel considera que es percibida la Universidad del Rosario como poseedora de una reputación positiva?
Muy alto	Alto nivel
Alto	Alto nivel

Alto	Nivel medio
Muy alto	Alto nivel

4. Entorno de trabajo

El grupo de profesores y directivos es percibido con muy alto nivel profesional y humano. Por su parte, el aspecto salarial y beneficios extendidos a las familias de los empleados está catalogado como alto y eventualmente podría trabajarse para consolidarlo.

¿Podría afirmarse que la Universidad del Rosario cuenta con un grupo de profesores y directivos altamente calificado a nivel profesional y humano?	En términos generales ¿la Universidad cuenta con un buen clima organizacional, condiciones de salario equitativas y beneficios extendidos a las familias de los empleados?
Alto	Alto
Muy alto	Alto
Muy alto	Alto
Muy alto	Muy alto

5. Responsabilidad social

En lo que corresponde a la responsabilidad social empresarial se presentan diferentes percepciones donde temáticas como el compromiso con la comunidad y la solidaridad son valoradas entre alto y muy alto.

¿Considera que la Universidad del Rosario es responsable socialmente y se preocupa por la comunidad?	¿Considera que la comunidad Rosarista se destaca por ser solidaria y ejemplo para la sociedad?
Muy alto	Muy alto
Alto	Alto
Muy alto	Alto
Alto	Aceptable

6. Productos y servicios

En este eje de destaca una percepción muy alta en el esfuerzo que hace la Universidad por ofrecer nuevos productos a su comunidad académica.

¿Considera que la Universidad del Rosario presta un servicio integral y de calidad a sus estudiantes?	¿La Universidad se esfuerza por ofrecer nuevos productos en beneficio de su comunidad académica?	¿La Universidad se encarga de atender rápidamente las necesidades y sugerencias de los estudiantes y comunidad académica?
Alto	Muy alto	Muy alto
Muy alto	Muy alto	Muy alto
Muy alto	Muy alto	Alto
Muy alto	Muy alto	Muy alto

Con base en los resultados obtenidos, se concluye:

- Existe alineación en el cuerpo directivo frente a la visión reputacional de la Universidad del Rosario.
- La visión reputacional de la Universidad del Rosario contempla como eje fundamental el liderazgo de esta en el sector, siendo identificada como una institución con excelencia académica y tradición.
- Los valores reputacionales sobre los cuales se construye la visión son:
 - Tradición: 365 años de aporte al país
 - Cuerpo profesoral y directivo con alta calidad humana y profesional
 - Universidad en constante innovación
 - Estudiantes altamente satisfechos con su proceso de formación
 - Universidad de estudiantes y para estudiantes
 - Universidad con responsabilidad social

Se observa una gran oportunidad para fortalecer y consolidar la reputación de la universidad, dado el compromiso e interés de la alta dirección con esta temática. Esto se evidencia en la definición de una de las megas como “visibilidad y reputación”.

7.2 Fase 2: Diagnóstico reputacional y *benchmarking* de la competencia

Para el desarrollo de este punto se abordará el estudio de percepción contratado por la Universidad del Rosario en el año 2017. Este estudio fue realizado a través de entrevistas de profundidad en las siguientes audiencias:

- Empleadores: cabezas del área de recursos humanos que toman la decisión de contratar el personal en las empresas.
- Líderes de opinión: directores de medios de comunicación reconocidos.
- Influenciadores: personas que tienen reconocimiento en la comunidad y ayudan a generar opinión.

7.2.1 Resultados del estudio de percepción cualitativo Inmercol 2017:

Dicha investigación abordó la evaluación de los siguientes atributos asociados a la Universidad del Rosario:

- Reconocimiento - prestigio
- Trayectoria
- Reconocimiento a nivel nacional
- Reconocimiento a nivel internacional
- Buen proyecto académico - excelencia académica
- Tradicional - conservadora
- Moderna
- Innovadora - vanguardista
- Inclusiva
- Lugar que aprobarían para el estudio de sus hijos
- Institución que genera cercanía con la gente
- Universidad que le aporta al país
- Universidad que tiene impacto positivo en la sociedad
- Es creativa
- Cuenta con valores desde una visión clara de la universidad

- Líder en investigación
- Es actual
- Buena infraestructura
- Empleabilidad de los egresados
- Egresados destacados

El estudio presenta tres apartes: el primero hace referencia al concepto de universidad generalizado para los públicos, luego aborda la percepción sobre las universidades en Colombia identificando algunos atributos asociados a otras universidades y, por último, realiza una evaluación de atributos y percepciones propios de la Universidad del Rosario. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

Sobre el concepto de universidad:

- Se presenta la investigación como el foco central de cualquier universidad.
- Investigaciones libres de corrientes políticas (objetivas).
- Se identifica que a través de la investigación la universidad puede generar cambios profundos en la sociedad.
- Se percibe que no existe correlación entre la empresa y la universidad. Por un lado, el sector empresarial y, por otro, las universidades.
- Se requiere mayor acercamiento a los estudiantes al contexto en el que viven, así como hacia las temáticas de importancia del país.
- Hay una seria preocupación por la falta de interés y compromiso de los jóvenes. Pese a que están profesional y técnicamente bien preparados, presentan bajos niveles de compromiso, responsabilidad, puntualidad y trabajo en equipo. Se hace especial énfasis en la necesidad de formación en valores.
- Necesidad de una universidad incluyente con diferentes lecturas y puntos de vista donde construya el conocimiento a partir de la diferencia.
- Necesidad de programas de estudio bien sustentados y con docentes de altas calidades.
- Programas pertinentes que respondan a las necesidades del país.
- Universidades de visión global que contemplen al mundo y muestren sus experiencias.
- Las universidades deben ser un ejemplo frente a sus procesos internos.

Sobre las mejores universidades en Colombia:

A continuación, se presenta el listado universidades consideradas como las mejores por el público entrevistado. Estas son presentadas en orden descendente de acuerdo con la mayor percepción:

1. Universidad de los Andes
2. Pontificia Universidad Javeriana
3. Universidad del Rosario - Universidad Nacional
4. Universidad de Antioquia - Universidad Externado de Colombia y Universidad del Norte
5. Universidad ICESI
6. Colegios de Estudios Superiores de Administración - CESA
7. Universidad de La Sabana
8. Universidad EAFIT
9. Universidad Industrial de Santander (UIS)

Los atributos que comparten las universidades relacionadas son:

- Altos estándares de exigencia académica.
- Egresados con conocimientos sólidos
- Los egresados muestran potencial de crear, de proponer, no les da miedo hablar y son arriesgados.
- Tienen mentalidad de élite intelectual para el cuerpo de profesores.
- Logran ubicar entre la dirigencia colombiana una buena cantidad de sus egresados.
- Son universidades de tradición, llevan más tiempo como instituciones educativas.
- Tienen carreras tradicionales más afianzadas y sólidas.

A continuación, se relacionan los atributos asociados con algunas de las universidades mencionadas:



Figura 5. Atributos de universidades

Fuente: (Universidad del Rosario, 2019)

Sobre la percepción de la Universidad del Rosario:

En el estudio se destacan las siguientes asociaciones espontáneas:

- Es una universidad muy prestigiosa que tiene dos carreras destacadas: Jurisprudencia y Medicina.
- Es calificada como una universidad muy buena que cuenta con un alto nivel de exigencia.

- Está valorada como una de las cinco mejores universidades del país.
- Es considerada como una institución muy disciplinada.
- Tiene docentes de alta calidad.
- Los egresados son percibidos como profesionales bien preparados académicamente y con un alto nivel de formación humana y en valores.
- Es una universidad de muchos años, centenaria e histórica, tradicional y conservadora.
- Tiene dentro de sus egresados clase dirigente que muestra y fortalece esa tradición.
- La tradición también es interpretada como anticuada.
- El tradicionalismo del Rosario lo perciben algo “extremo”.
- Es una institución jerárquica con una consideración de elitismo importante. De hecho, se percibe a los médicos y abogados egresados de la universidad como un estereotipo elitista: *“Tienen mentalidad de élite social”*.

Se identifica en el estudio las siguientes debilidades:

- Se percibe como una universidad poco vanguardista, conservadora y con pocos puntos de vista.
- Poco reconocimiento de las carreras diferentes a Jurisprudencia y Medicina.
- Egresados considerados excelentes profesionales con valores y formación humanista y alta empleabilidad. No obstante, son considerados demasiado protocolarios, elitistas y son percibidos como una comunidad muy cerrada que se apoyan solo entre sí.
- La mayoría de los entrevistados no conoce cambios relevantes de la universidad; afirman que siguen con la misma percepción de hace 20 años.
- Se evidencia en el estudio la necesidad de contar más sobre lo que hace la Universidad del Rosario.

A continuación, se presenta la evaluación de atributos realizada en el estudio de percepción:

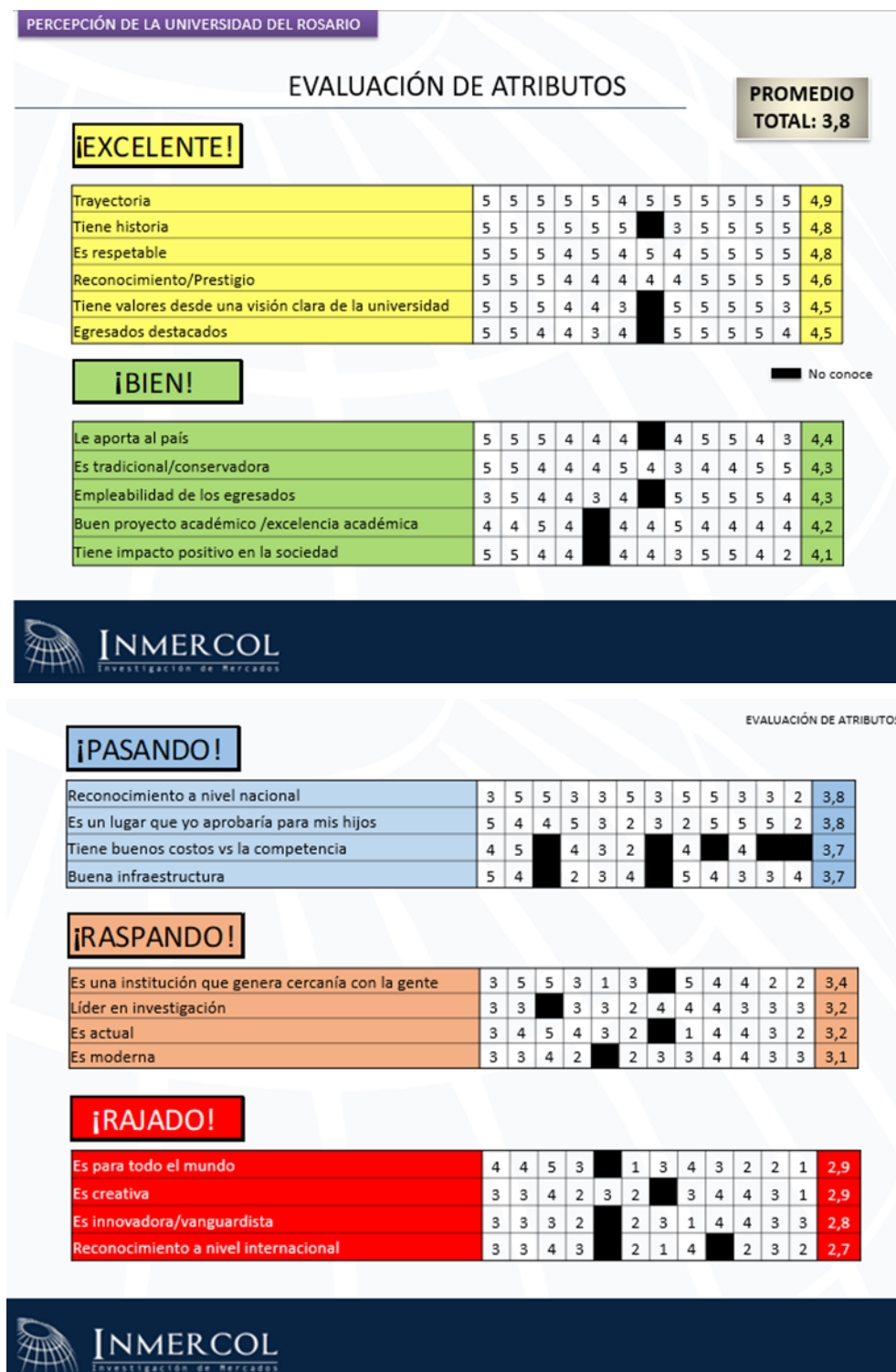
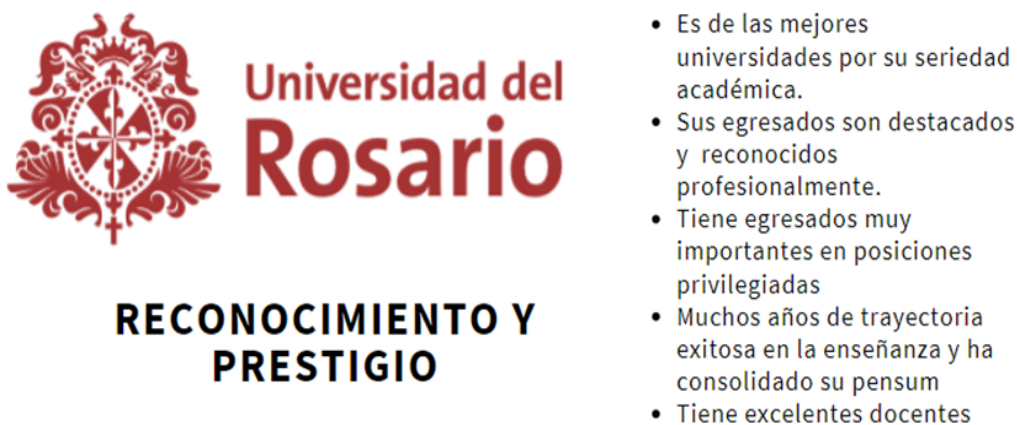


Figura 6. Evaluación de atributos

Fuente: (Universidad del Rosario, 2019)

En la siguiente figura, se han agrupado los atributos asociados al reconocimiento y prestigio de la Universidad del Rosario:



- Es de las mejores universidades por su seriedad académica.
- Sus egresados son destacados y reconocidos profesionalmente.
- Tiene egresados muy importantes en posiciones privilegiadas
- Muchos años de trayectoria exitosa en la enseñanza y ha consolidado su pensum
- Tiene excelentes docentes

Figura 7. Atributos asociados al reconocimiento y prestigio de la Universidad del Rosario

Fuente: elaboración propia

No obstante, pese a los atributos mencionados se evidencian las siguientes debilidades:

- Falta comunicar su gestión en cuanto a proyectos de impacto social y compromiso con la comunidad, no solo visibilizando el desarrollo de sus egresados.
- Debe tener mayor exposición, darse a conocer y mostrar lo que hace.
- Debe generar mayor nivel de atracción para los jóvenes que los inspire y motive para estudiar allí.

Se presentan los resultados de este estudio dado que permite:

- Obtener información clave para identificar fortalezas y debilidades en la percepción que tienen los grupos de interés sobre la Universidad del Rosario.
- Identificar los atributos clave para la construcción de la propuesta estratégica de reputación.
- Comprender la posición ocupada por la universidad frente a su competencia.
- Identificar los atributos asociados a la competencia de la Universidad del Rosario.

7.3 Fase 3: Planteamiento de la estrategia de reputación

Teniendo en cuenta el análisis presentado hasta el momento y en concordancia con la “Ruta 2025”, se expone a continuación la propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del Rosario.

La estrategia relaciona el objetivo de negocio de la universidad, el objetivo de comunicación, la identificación de las audiencias y las tácticas propuestas para cada una de ellas. Esta propuesta busca hacer la transición de una universidad percibida como tradicional y estática, hacia una universidad dinámica que evidencie el *Nova et vetera*.

7.3.1 Objetivo de negocio

Incrementar los ingresos de la Universidad del Rosario para ser sostenible, sin ánimo de lucro, sin ánimo de pérdida y con ánimo de inversión, siendo perdurables en el tiempo para cumplir la misión de “Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”.

Complementario a lo anterior, también se plantean otros objetivos de negocio orientados igualmente a la obtención de ingresos, así:

- a. Mantener o mejorar matrículas (pregrados y posgrados), es decir, incrementar el número de aspirantes y de nuevos programas, y mantener la excelencia de los programas actuales.
- b. Diversificar las consultorías, la investigación, la educación continuada y las donaciones.

7.3.2 Objetivo general de comunicación

Fortalecer la reputación de la Universidad del Rosario para consolidar los siguientes pilares esenciales:

- Desempeño financiero
- Atractivo emocional
- Visión y liderazgo
- Entorno de trabajo

- Responsabilidad social
- Productos y servicios

7.3.3 Objetivos específicos de comunicación

Objetivo No. 1 de comunicación

Fortalecer y consolidar la reputación de la institución, teniendo en cuenta las megas que forman parte de la propuesta planteada por la universidad.

1. Excelencia académica

Micro objetivo: ser una universidad referente en América Latina por su oferta académica y su investigación de excelencia.

2. Innovación

Micro objetivo: visibilizar la transformación y vocación de la innovación de la universidad en todas sus áreas.

3. Visibilidad y reputación

Micro objetivo: posicionar la promesa de valor de la universidad en las audiencias de interés, de forma tal que se asegure su reconocimiento.

4. Regionalización

Micro objetivo: visibilizar a la Universidad del Rosario más allá de Bogotá.

5. Internacionalización

Micro objetivo: dar a conocer entre las audiencias el impacto y la gestión internacional de la universidad.

6. Sostenibilidad y hábitat

Micro objetivo: dar a conocer la “Ruta 2025” y fortalecer la confianza en el liderazgo.

Objetivo No. 2 de comunicación

Fortalecer la confianza en el liderazgo de la Universidad del Rosario, a través del posicionamiento de las seis megas.

7.3.4 Propuesta de estrategia para la gestión de la reputación en la Universidad del Rosario

Diagramación de la estrategia:

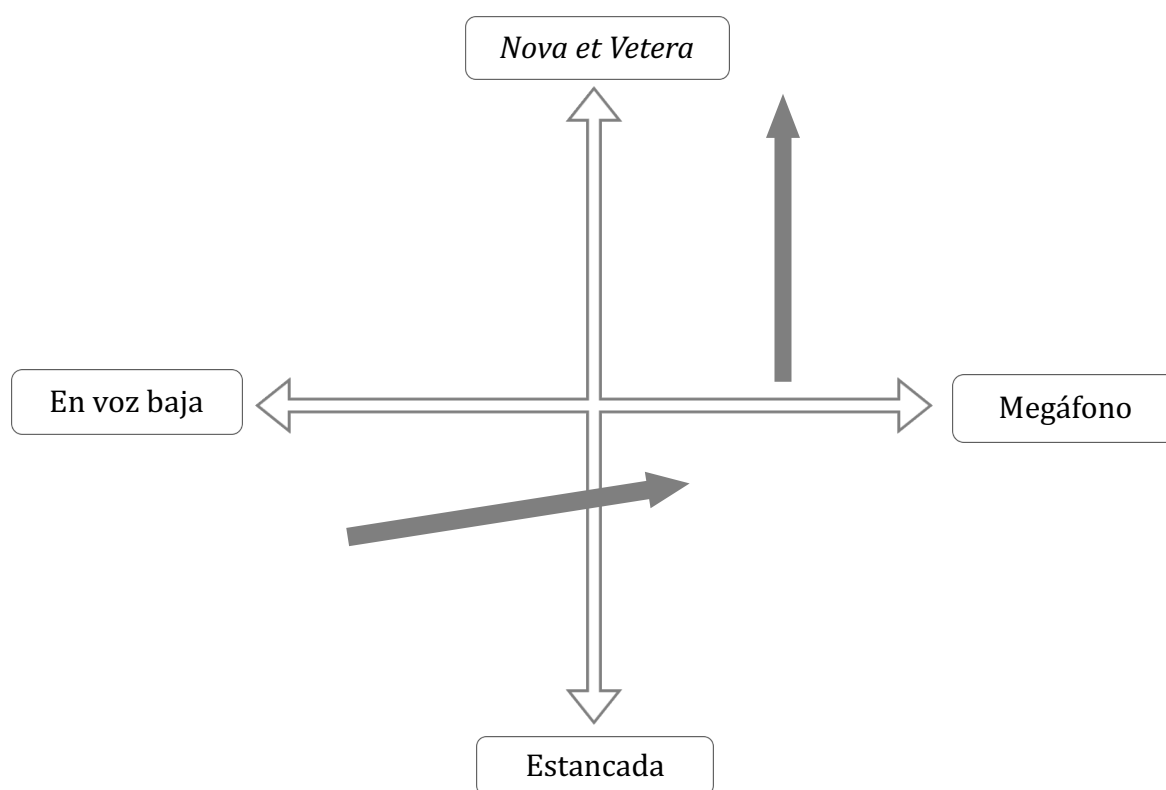


Figura 8. Diagrama

Fuente: elaboración propia

Para abordar la estrategia global de reputación se define como punto de partida los antecedentes de la marca, es decir, ¿de dónde venimos?

El Estudio de Percepción Inmercol 2017 es una fuente importante para identificar cómo es percibida la Universidad del Rosario. En términos generales, este estudio muestra que la universidad se percibe como tradicional y conservadora “Nova et Vetera” (siempre nuevo, siempre antiguo) y que goza de prestigio con un fuerte peso por su carácter histórico en Colombia y su importante posicionamiento en Bogotá. Es reconocida por formar profesionales de altas calidades académicas y humanas, se distingue por su calidad, exigencia y por formar la

clase dirigente del país. La universidad goza de gran reconocimiento en las facultades de Jurisprudencia y Medicina.

El estudio muestra que la universidad tiene una posición de tradicionalismo extremo y de alguna manera es anticuada y elitista. Es percibida también como una logia y muy protocolaria. Atributos como la modestia, timidez e introversión son los que caracterizan a la marca.

Con estos antecedentes de percepción de la marca, se inicia la formulación de la estrategia tomando como referente el objetivo de negocio de la Universidad del Rosario que es el de incrementar los ingresos para ser sostenibles y perdurables en el tiempo.

La universidad es una institución sin ánimo de lucro y con espíritu de inversión, por lo que sus dos objetivos principales son aumentar las matrículas de posgrado y pregrado que permita tener más aspirantes de nuevos programas y mantener los actuales estudiantes, y, por otra parte, se busca diversificar el campo de acción en cuanto a consultorías, investigación, donaciones, educación continuada, entre otros.

Luego de tomar como base el objetivo de negocio se plantea la estrategia de reputación que responde a las preguntas ¿Por qué? ¿Para qué? y cómo todo esto impacta en el objetivo de negocio planteado anteriormente. Para ello se contemplan las megas de la “Ruta 2025”:

1. Excelencia académica
2. Innovación
3. Visibilidad y reputación
4. Regionalización
5. Internacionalización
6. Sostenibilidad y hábitat

Se establece entonces el horizonte con las megas definidas en el marco de la “Ruta 2025”. En este contexto la marca trasciende (fuera de su círculo más cercano), fortalece y consolida la reputación institucional, a través del relacionamiento estratégico con otras audiencias.

La institución se transforma sin perder su esencia y habla con todas las audiencias, se relaciona sus grupos de interés, se posiciona local, regional e internacionalmente, y hace de su

proyección social un eje central de la reputación institucional donde las audiencias son promotoras de la marca.

Finalmente se define ¿Hacia dónde vamos?, enmarcado en la “Ruta 2025”. La marca Universidad del Rosario trasciende a un sello, a convertirse en un referente en las instituciones de su clase.

La estrategia para cumplir este objetivo se representa en la diagramación de la ruta estratégica que contempla una matriz conformada por dos ejes, así:

- El eje “x” denominado con el atributo “estándar” se proyecta desde el *vetera* hacia el *nova* donde es importante que la Universidad del Rosario realice una transición, considerando la percepción que tienen sus grupos de interés de una institución muy tradicionalista para migrar a una universidad que respeta y valora su tradición, pero que se proyecta hacia el futuro.
- Por su parte, el eje “y” contempla la exposición y divulgación de los atributos de la marca, representados en acciones de alto contraste como “hablar en voz baja” y “hablar en megáfono”, lo cual refleja la importancia que deben tener la expresividad y sociabilidad de la Universidad del Rosario con sus audiencias, mediante la implementación de acciones que permitan mayor visibilidad de sus proyectos, iniciativas y resultados.

Para el despliegue de esta estrategia se presenta la metodología PESO (*Paid, Earned, Share, Owned*), la cual permite definir una aproximación de las tácticas de comunicación a ejecutar en las diferentes audiencias.

Metodología PESO (*Paid, Earned, Share, Owned*)

La metodología PESO permite el diseño de una estrategia de comunicación holística que contempla los medios pagados, ganados, compartidos y propios. Dicha metodología surge en el año 2014, a partir del Libro *”Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age”*, escrito por Gini Dietrich (Dietrich, 2018).

A continuación, se presentan los cuatro tipos de medios integrados en el método PESO:

- **Pagados:** hace referencia a los canales usados para la publicación del mensaje, los cuales son pagados con dinero. Para las relaciones públicas se contemplan: publicidad en redes sociales, contenido patrocinado y *marketing* por correo electrónico. En este caso no hace referencia a grandes anuncios en medios
- **Ganados:** son aquellos medios en donde se publica información de la empresa por parte de un tercero creíble. Se conocen como la publicidad realizada o las relaciones con los medios, y contemplan procesos de *free press*, influenciadores, blogueros, entre otros.
- **Compartidos:** se refieren a contenidos que comparten y comentan las personas (comunidad en general) sobre el mensaje de la empresa, a través de medios sociales, también conocidos como medios sociales.
- **Propios:** son aquellos medios que controlados y publicados por la empresa directamente. (Dietrich, 2018)

A continuación, se presentan ejemplos de la metodología PESO que contemplan cada una de las megas propuestas por la Universidad del Rosario.

Tabla 7. Metodología PESO - Universidad del Rosario

Audiencia	<i>Paid</i> / Medios pagados	<i>Earned</i> / Medios ganados	<i>Shared</i> / Medios compartidos	<i>Owned</i> / Medios propios
Estudiantes UR	Campaña digital Facebook Adss "Plan referidos" donde Rosaristas convoquen a sus familiares y amigos a matricularse.	Entrevista al Rector para compartir el plan de gobierno corporativo de la universidad.	Campaña en redes sociales "Plan referidos" y "Lo mejor de ser Rosarista"	<i>Newsletter</i> con "Plan referidos" y sitio web con atributos de reputación.

	Estrategia de <i>social media</i> .	Comunicados de prensa y gira de medios	Experiencia de un día como estudiante Rosarista para influenciadores (no pagos) #urthefuture	"Sabías que..." con datos históricos de la Universidad.
	Generación de <i>blogs</i> estudiantiles para consecución y generación de <i>leads</i> .	Búsqueda de estudiantes con un mayor número de seguidores y gestión de contenidos como influenciadores "UR Influencers"	Generación de videos con notas estudiantiles realizadas por estudiantes y divulgados a través de sus redes.	Notas con éxitos académicos y de investigación de todas las disciplinas a través de las pantallas de la universidad. (<i>whiteboard</i>).
	Generación de SMS para compartir grandes logros académicos.		Vitrina de logros estudiantiles #orgullorosarista, con etiquetado de los estudiantes.	
	Estrategia a través de WhatsApp para divulgación de noticias de la universidad con grandes logros en cada mega.			
Estudiantes potenciales UR	Pauta en redes sociales, activaciones en eventos como Stereo Picnic o Storyland e incremento de visibilidad orgánica en Internet (SEO).	Relacionamiento uno a uno con orientadores vocacionales y coordinadores académicos.	Invitación a coordinadores académicos y orientadores vocacionales.	Visitas a colegios con "Vive un día UR" con atributos de la comunidad Rosarista. Campaña en redes sociales "Por qué ser Rosarista".
				Videos promocionales sobre convenios internacionales realizados con estudiantes internacionales o video de las universidades internacionales en convenio.
	Campañas SEM a través de Google AdWords.	Visitas a empresas y presencia en grandes congresos temáticos relacionados con las áreas de cada posgrado.	Uso de convenios corporativos para promoción a través de <i>social media</i> de terceros.	<i>Webinars</i> orientados a sectores ejecutivos con temáticas relacionadas con cada uno de los posgrados y en

				temáticas de actualidad.
	Generación de contactos en ferias estudiantiles y congresos para estudiantes de posgrado.	Presencia en empresas y generación de convenios corporativos	Estudiantes de posgrado como generadores de contenido.	<i>Podcasts</i> de docentes con alto reconocimiento o que lideran investigaciones de impacto, siempre relacionando el posgrado en el cual dictan asignaturas.
Docentes	Enlaces de contenido de la marca Rosarista.	Publicaciones del Rector y los decanos Rosaristas.	Publicaciones de personas influyentes de la comunidad Rosarista.	Comunicar <i>ranking</i> de las universidades en mail segmentado y la revista "Nova et Vetera"
	Creación de perfiles de los docentes en <i>Google Scholar citation</i> .	Creación de perfiles en Orcid para docentes de alto impacto.		Reuniones periódicas del Rector y la Vicerrectora con los docentes de la universidad.
	Campaña para uso racional de recursos de la universidad (agua, luz, etc), buen gobierno corporativo y programa de fidelización UR.	Campaña en redes sociales "Así vamos" con resultados ambientales.	Mensajes por WhatsApp para comunicar "Así vamos" en RSE.	Comunicar el cumplimiento de indicadores "Así vamos" a través de <i>mail</i> personalizado.
	Anuncios para móvil (Mobile Ads).	<i>Post</i> de profesores Rosaristas narrando su experiencia.	Publicaciones de personas influyentes de la comunidad Rosarista.	<i>Newsletter</i> e infografías digitales.
Padres de familia	Anuncios en redes sociales.	Recorrido 360 de la Universidad y portafolio digital.	Publicaciones de alumnos destacados de la comunidad Rosarista.	Sitio web de la universidad.

	Video cápsula "Sabía usted que" con resultados sociales y ambientales de la Universidad, así como campaña "Lo mejor para su hijo".			
Egresados	Aplicaciones para móviles.	Enlace a contenido de la marca y generación de contenido a través de egresados influenciadores.	Publicaciones de egresados destacados y generación de contenido que despierte el orgullo Rosarista.	<i>Mail</i> segmentado con información de <i>rankings</i> , reconocimientos, acreditaciones y logros de la universidad.
	<i>Webinars</i> internacionales para egresados de la universidad.	Creación de <i>blogs</i> y foros con egresados de la universidad.	Publicaciones en redes sociales de los egresados con contenido de la universidad "Egresados embajadores de marca".	Inclusión de egresados en la publicidad de la universidad.
	Contenido en redes sociales con resultados de investigación, estudios, información e impacto generados por la universidad.	Video cápsulas realizadas por los docentes de la universidad con orientación a sus antiguos alumnos.		
	Facebook Live de conferencistas internacionales.		Estrategia digital para publicación de fotos (antes y después) con etiquetado y co-creación por parte de egresados de la universidad.	Espacio en la revista <i>Nova et Vetera</i> para compartir reminiscencias de egresados.
	<i>Push mail</i> o SMS con mensaje de beneficios especiales en matriculas para egresados y coctel de fidelización anual.	Entrevistas a egresados como motivadores de programas académicos (MBA, MM y ME).	<i>Post</i> en redes sociales "Así vamos".	
	SMS para compartir grandes logros institucionales.			Inclusión de contenidos de investigaciones y resultados en el boletín de egresados de la universidad.

Colegios	Anuncios en redes sociales.	Encuentros virtuales y de capacitación con docentes de colegios para propiciar relacionamiento con la universidad.		Generación de convenios para la toma de asignaturas o inclusión de estudiantes de último grado en materias de la universidad de primer semestre (experiencial).
	Reuniones periódicas con rectores de colegios.	Docentes de colegios como multiplicadores de contenido de la universidad.		
	Cursos cortos para docentes de colegios en la universidad por parte de los docentes de la universidad o la ECH.			
Sector empresarial	Campaña en redes con perfiles empresariales (LinkedIn y Twitter)	Vinculación de docentes como conferencistas en congresos de reconocida trayectoria empresarial.	Generación de notas compartidas en LinkedIn con temas de interés o tendencias.	Boletín empresarial con notas de interés y pronósticos en temáticas empresariales, a través de los observatorios con autopauta de posgrados.
	Patrocinio de eventos de impacto y posicionamiento de marca.	Participación en reuniones sectoriales.	Generación de <i>post</i> en LinkedIn con estudios de los observatorios en la misma frecuencia.	Generación de contenidos en páginas de las facultades con referencia a la industria con resultados de investigación.

	Generación de contenido en redes sociales con artículos de resultados de investigación.	Vinculación con cada gremio y participación en mesas sectoriales.	<i>Speakers</i> y voceros de temáticas de actualidad empresarial para eventos de alto impacto.	Ampliación de la circulación de la revista de divulgación científica a presidentes y gerentes de empresas.
	Apertura de conferencias internacionales en otros idiomas para empresarios.		Video cápsulas en inglés para redes con resultados de investigaciones de la universidad.	
Sector gubernamental	Ejercicio de relacionamiento y acercamiento del Rector con personalidades de la vida nacional.	Relacionamiento cercano con egresados de la universidad que ocupen cargos gubernamentales.		Envío de revista <i>Nova et Vetera</i> y de divulgación científica a cargos de primer nivel gubernamental.
Proveedores	Reuniones con proveedores para mejorar el relacionamiento.	<i>Newsletter</i> semestral para los proveedores con noticias de la universidad.		
Acreditadoras	Propiciar relacionamiento de las acreditadoras con los decanos de cada facultad y participación de decanos en los <i>board</i> como conferencistas o pares evaluadores.			Evento sobre acreditación internacional en América Latina, en convenio con QS.
	Fortalecimiento de la presencia del Rector en eventos de acreditadoras internacionales y conferencias mundiales.	Entrevista al Rector para compartir plan de buen gobierno corporativo.		Mejoramiento de página web.
				Disponibilidad de la página web en inglés.
Empresas de monitoreo	Relacionamiento del Rector con directivos de empresas de monitoreo.	Monitorear todos los temas en los que la universidad es mencionada.	Conformar un comité de crisis reputacional.	Capacitación de las áreas de servicio al cliente.

	Estrategia de relaciones públicas con directivos empresariales.			
	Infografía sobre la RSE de la universidad y artículo patrocinado con megas estratégicas.	Envío de notas de prensa con cifras de impacto de RSE de la universidad.	Testimonio de acreditadores, estudiantes destacados y del Rector.	<i>Newsletter</i> con infografía de la marca Universidad del Rosario.
	Participación en diferentes mediciones y <i>rankings</i> de reputación.			
Universidades nacionales	SEO con <i>keywords</i> asociadas a posicionamiento de universidad en RSE.	Artículo de opinión sobre el buen gobierno corporativo en la universidad.	Campaña digital para compartir alianzas de la universidad y de otras universidades a nivel nacional.	Mail segmentado para compartir lo nuevo, siendo referentes en el sector académico.
	Participación en ACUN y las redes derivadas y temáticas.		Presentación de ponencias por parte de los directivos de la universidad sobre la gestión de sus unidades en congresos nacionales de educación.	
Universidades internacionales	Participación en redes internacionales por áreas temáticas en las unidades.		Presentación de ponencias sobre la gestión de la universidad en congresos internacionales de educación	Mail <i>marketing</i> semestral con resultados en mejoras.
Comunidad en general	Publicidad paga en medios masivos.	<i>Free press</i> en medios nacionales que compartan las mejoras de la universidad.	<i>Post</i> en redes sociales o diarios locales con cifras de apoyo a la comunidad o medio ambiente.	
Medios de comunicación		Estrategia de <i>free press</i> para grupos de investigación y observatorios.	Entrenamiento en medios a docentes de cada facultad como voceros y referentes de prensa.	

	Almuerzo uno a uno con editores de medios masivos para compartir visión y logros de la universidad.	Gira de medios para compartir innovación de la universidad.	Influenciadores o embajadores de la marca que compartan los proyectos más importantes de la universidad.	Correo directo a periodistas para compartir novedades "Sabías que" con eventos de gran envergadura para la universidad.
		Rueda de medios con resultados de investigación o con grupos de alto impacto por sus resultados de investigación.	Gestión de entrevistas para docentes de la universidad.	
Líderes de opinión	Gestión de contactos a través de <i>Salesforce</i> .	Entrevista al Rector para compartir en medios.		
	Programa de conectividad hacia líderes de opinión.			
Empleados	Uso de pantallas institucionales y protectores de pantalla.	Empleados como embajadores de marca.	Experiencias sobre el orgullo Rosarista de los empleados de la universidad.	Boletín de gestión humana con logros o "Acontecer Rosarista" de manera semanal.
	Política de atracción y retención de talento.	Política de puertas abiertas de las directivas	Fidelización de empleados	Estudios de clima laboral periódicos.
	Manejo de redes para empleados.	Empoderamiento de mandos medios para comunicación con los equipos de trabajo.		<i>Mail</i> segmentado con información de <i>rankings</i> .
	Diversificar los canales de comunicación.			
	Iniciativas "Best place to work"			
	Campaña digital "Eficiencia para ahorrar recursos"(Agua, luz, papel, impresiones etc.) y buen gobierno corporativo.	Formación de voceros UR dentro de la universidad para motivar cultura organizacional.	Fidelización de empleados a través de grupos cerrados de Facebook o WhatsApp para comunicar grandes proyectos de la universidad.	Boletín interno bimensual con logros y noticias, así como video del Rector con resultados financieros y de eficiencia.
	Programas EFR			
Órganos de dirección	Reuniones periódicas			

Recomendaciones tácticas:

1. Revisar los canales, espacios y usos actuales en la comunicación de la universidad.
2. Realizar inventario de comunicaciones mediante la identificación de los canales, distribución, periodicidad y contenido, con el objeto de optimizar su efectividad e impacto en las diferentes audiencias.
3. Capacitar en cultura de comunicación a directivos y cargos medios de la universidad.
4. Comunicar por medio de la metodología PESO, a través de los canales y medios más efectivos.
5. Crear estrategias y programas de relacionamiento con audiencias de interés.
6. Realizar la apertura de nuevos espacios de comunicación.
7. Establecer un monitoreo que permita la medición de la estrategia de manera anual.
8. Establecer indicadores claves de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) para cada una de las tácticas a ejecutar.

8 Resultados esperados de la implementación de la propuesta de intervención

El presente proyecto será presentado a la alta dirección de la Universidad del Rosario, con el objeto de que la institución pueda implementar de manera consciente una estrategia de gestión de reputación corporativa que le permita:

1. Visibilizar la innovación de la universidad en sus diferentes audiencias.
2. Mejorar su posición en los *rankings* definidos por la universidad como referentes de calidad.
3. Incrementar las matrículas de estudiantes de pregrado y posgrado.
4. Incrementar el porcentaje de diversificación de ingresos, a través de mejor posicionamiento ante las diferentes audiencias.
5. Potencializar los atributos diferenciadores de la universidad.
6. Visibilizar y evidenciar atributos únicos de la institución desconocidos por las audiencias.
7. Fortalecer la percepción de la responsabilidad social de la universidad en sus grupos de interés.
8. Mejorar el relacionamiento con las audiencias.
9. Fortalecer la lealtad en la marca Universidad del Rosario.

10. Consolidar el posicionamiento local regional e internacional de la Universidad del Rosario.

9 Alcances y limitaciones de la propuesta de intervención planteada

La presente propuesta de intervención establece una estrategia que delimita el norte para la gestión de la reputación corporativa en la Universidad del Rosario con recomendaciones tácticas para la ejecución de dicha estrategia. No obstante, en el momento de ejecución de la estrategia será necesario revisar y puntualizar cuáles serían las tácticas para implementar en el marco de la metodología PESO (*Paid, Earned, Shared, Owned*) con base en los ejemplos entregados.

Debido a que algunas de las acciones de mejora propuestas requieren la asignación de un presupuesto, es importante revisar el alcance y definir su viabilidad, así como el retorno de inversión a la luz de los resultados esperados.

10 Referencias

- Alloza, Á. (2010). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 27-47.
- Bojacá, P., & Londoño, V. (2014). *Reputación Corporativa (RC) y Su Gestión Estratégica desde la Comunicación*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Borraz, J., & Fuentelsaz, L. (2005). *La Gestión del Ciclo de Vida de las Capacidades: Un Análisis para el Caso de la Reputación*. Lisboa, Portugal: IV Iberoamerican Academy of Management.
- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Chavarría, M. (2015). *Gestión de Reputación Corporativa en Empresas Mexicanas: Realidades, Perspectivas y Oportunidades*. Madrid: Llorente & Cuenca.
- De Quevedo, E. (2001). *Reputación y Creación de Valor: Una Relación Circular. Aplicación al Sector Bancario Español [Tesis Doctoral]*. Burgos, España: Universidad de Burgos.
- De Quevedo, E., De La Fuente, J., & Delgado, J. (2005). Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de una Relación Circular . *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 11 (2), 81-97.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation Rules: strategies for building your company most valuable asset*. New York: McGraw Hill.
- Dietrich, G. (14 de Enero de 2018). *Spin Sucks*. Obtenido de <https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>
- Dollinger, M., Golden, P., & Saxton, T. (1997). The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*. 18 (2), 127-140.

- Ferguson, T., Deephouse, D., & Ferguson, W. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal*. 21 (12), 1193-1214.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *Harvard Business School Press, Harvard*.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*. 33 (2), 233-258.
- Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao, P., Simpson, L., & Mora, J. (2015). *Reputación de Universidades*. Navarra, España: Universidad de Navarra S.A.
- Lange, D., Lee, P., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*. 37 (1), 153-184.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (44), 59-77.
- Mejía, A., Brajas, L., & Fajardo, H. (2018). *Documento Metodológico. MIDE 2018*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- Melewar, T., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*. 10 (1), 41-57.
- MERCO. (2017). *El Proceso de ELaboración de MERCO España 2017*. Madrid: MERCO. Empresa y Líderes.
- MERCO. (2018). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Obtenido de mercoempresas: <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>
- MERCO. (2018). *Qué es MERCO*. Obtenido de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa: <http://www.merco.info/co/que-es-merco>
- Observatorio de la Universidad Colombiana. (2017). *Así compara el nuevo MIDE a las universidades y a las instituciones universitarias*. Obtenido de Observatorio de la Universidad Colombiana: <https://www.universidad.edu.co/mide/>

- Paredes, C., & Fernández-Gubieda, S. (2018). *Building Universities' Reputation*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Pérez, C. (2017). La reputación de las universidades a través de los rankings globales. *Nueva Revista. [Revista Electrónica]*.
- Quacquarelli Symonds. (2018). *QS Latin America University Rankings*. Obtenido de QS World University Rankings: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018>
- Quacquarelli Symonds. (2019). *QS Latin America University Rankings*. Obtenido de QS World University Rankings: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018>
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: certification contest, legitimation, and survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*. 15, 29-44.
- Reputation Institute. (2019). *Home*. Obtenido de Reputation Institute: <https://www.reputationinstitute.com/>
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires: Ritters & Partners.
- Rodríguez, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*. (37), 117-131.
- Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*. 3 (1), 9-31.
- Shenkar, O., & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing. *Human Relations*. 50 (11), 1361-1381.

- Times Higher Education. (2017). *World University Rankings 2016-2017*. Obtenido de The World University Rankings: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#survey-answer>
- Universidad del Rosario. (2016). *Plan Integral de Desarrollo 2016-2020*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario.
- Universidad del Rosario. (2018). *Política de Egresados*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario.
- Universidad del Rosario. (2018). *URosario dentro de las mejores universidades en economías emergentes en 2018, según Times Higher Education*. Obtenido de Universidad del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Nuestra-U/URosario-dentro-de-las-mejores-universidades-en-ec/>
- Universidad del Rosario. (2019). *Informe de Investigación - Estudio de Percepción*. Bogotá: s/e.
- Universidad del Rosario. (2019). *La Universidad*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://www.urosario.edu.co/>
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*. 9, 443-454 .
- Wells, W., Phialas, P., & Wills, S. (1959). Literature of the Renaissance in 1958 A Bibliography. *Studies in Philology*. 56 (2), 227-231+233-452.