

# DOCUMENTOS PARA LA CONVERSACIÓN

- I. RACIONAL
- II. POSITION PAPER
- III. PREGUNTAS

---

Constanza B. Paredes R.  
Santiago Fernández-Gubieda



## **I. Racional**

La serie de congresos “*Building universities reputation*” (BUR) se propone estudiar el alcance y la relevancia de la reputación de las universidades.

Tomando como punto de partida la definición de reputación como “calidad percibida”, estos congresos vienen a destacar que la buena imagen de las instituciones universitarias tiene una base objetiva -la calidad de la labor académica- y requiere también un buen trabajo de comunicación.

El cultivo de la reputación requiere una visión de 360 grados, una mirada que incluya a los diferentes *stakeholders* de la universidad: alumnos; empleados; empresas y empleadores; reguladores; entorno, entre otros. La universidad mantiene relación y establece un diálogo con esos grupos de personas, les informa y tiene en cuenta su opinión y sus expectativas; la universidad enseña y a la vez aprende.

El BUR 2017 estuvo centrado en la reputación desde la perspectiva del estudiante, que se sitúa en el centro de la actividad universitaria y de alguna manera le da sentido. Los ponentes recordaron la importancia de cuidar esa relación, que abarca “el ciclo de vida” completo del estudiante (antes, durante y después de su paso por las aulas); de prestarles un servicio que represente para ellos una experiencia satisfactoria. En definitiva, la buena reputación de la universidad depende de la buena reputación de sus estudiantes. Si a ellos les va bien, la universidad habrá cumplido una parte importante de su misión.

La próxima edición, que tendrá lugar del 2 al 4 de octubre 2018 en Madrid, se centrará en los antiguos alumnos como “embajadores de la reputación”. Después de reflexionar sobre los alumnos, parece oportuno detenerse en

este otro stakeholder que son los alumni, como una forma de dar continuidad, a la vez que variedad, a la trayectoria de los congresos.

De hecho, se observa una gran continuidad también temática, al considerar que el vínculo del antiguo alumno nace y se fortalece sobre todo en su paso por la universidad. Si la experiencia del estudiante es positiva, memorable, se crea un sentido de pertenencia que tiene vocación de permanencia.

Ese vínculo afectivo o moral fomenta en el estudiante un sentido de responsabilidad que le lleva a poner los medios para ayudar a las siguientes generaciones de universitarios. Así, el antiguo alumno se involucra de diversas maneras, participando en actividades curriculares o extra curriculares, compartiendo su experiencia, ofreciendo su consejo.

De entre las muchas y variadas formas de colaborar, hay dos que merecen particular mención: una es la ayuda al empleo, que es uno de los temas de preocupación más serios de los universitarios; y otra es la contribución económica, tanto en forma de becas como con otras modalidades, especialmente las que facilitan la financiación de la investigación.

Pero la universidad no puede limitarse a pedir ayuda a los antiguos alumnos. En virtud de esa relación que perdura, la universidad debe dar, tiene que aportarles algo relevante. Las nuevas tecnologías hacen posible que se les ofrezca formación profesional permanente, oportunidades de especialización, tanto de modo presencial como digital. También los antiguos alumnos son sensibles a la carrera profesional, no solo para el primer trabajo, sino también en otras fases de la trayectoria vital. Además, la universidad propicia ocasiones de *networking* profesional y momentos que sirven para mantener vivas las re-

laciones personales que surgieron durante los años pasados en el alma mater.

La relación con los antiguos alumnos lleva consigo un trabajo articulado, que comienza con la adecuada atención a los estudiantes, continúa con una comunicación permanente con ellos al abandonar las aulas, requiere un buen servicio de carreras profesionales, en estrecha relación con las empresas y una cartera actualizada de actividades de formación permanente.

Por la movilidad de los antiguos alumnos, la atención de estas tareas no es posible sin un buen soporte tecnológico y una adecuada organización, especialmente de los aspectos económicos y financieros ligados a la captación de fondos.

El vínculo de la universidad con los estudiantes permanece en el tiempo. Cuidar la relación permite que la universidad siga

aportando a sus alumnos, y que los alumni contribuyan a la universidad donde se formaron. Si se logra un vínculo estable y satisfactorio para todos, los antiguos alumnos son factores activos de la reputación de la universidad. Son sus mejores embajadores ante otros posibles alumnos, donantes y empleadores. Un antiguo alumno comprometido es un indicador incuestionable de calidad.

Durante el congreso BUR 2018 se plantearán estos temas y otros similares. Además de contar con ponentes internacionales con experiencia, la participación de los asistentes será fundamental para enriquecer el programa. Una ocasión única de potenciar la relación de la universidad con sus antiguos alumnos.

## II. Position Paper:

### Los antiguos alumnos, embajadores de la reputación

01. Los antiguos alumnos: asesores, abogados, inspiradores de la universidad
02. Organización de las Oficinas Alumni: ¿dentro o fuera de la universidad?
03. Del *fundraising* al *friendraising*
04. Los alumni y la internacionalización de la universidad
05. Impacto de las organizaciones alumni en la universidad
06. Desafíos de las Oficinas Alumni
07. Algunas recomendaciones
08. Cuestiones abiertas
09. Datos para el análisis
10. Referencias bibliográficas

En el debate público de los últimos años se percibe un renovado interés por la reputación de las instituciones de educación superior. Los gobiernos se preocupan de si las universidades se sitúan o no en los puestos destacados de los rankings internacionales. Los académicos utilizan esas posiciones como criterio de calidad de los sistemas universitarios. Los directivos de las universidades incorporan la gestión de la reputación de su universidad para atraer buenos estudiantes, profesores y recursos para su investigación. Los estudiantes eligen aquellas universidades que más garantías les ofrecen de realizar su educación superior en un contexto de calidad docente e investigadora.

Para desentrañar el objeto, alcance y factores que determinan la reputación universitaria se inició en 2015 en la Universidad de Navarra un debate académico y profesional a través de los congresos *Building Universities Reputation* (BUR).

En sus ediciones pasadas, los congresos han puesto de relieve que la buena imagen de las instituciones universitarias tiene su base en la calidad de la labor académica y, al mismo tiempo, requiere de un buen trabajo de comunicación para que esa “calidad objetiva” se convierta en “calidad percibida”.

El cultivo de la reputación implica una visión de 360 grados, una mirada que incluya a los diferentes *stakeholders* de la universidad: alumnos (futuros, actuales y antiguos); empleados; empresas y empleadores; reguladores; entorno, entre otros. La universidad mantiene

relación y establece un diálogo con esos grupos de personas, les informa y tiene en cuenta su opinión y sus expectativas; la universidad enseña y a la vez aprende.

La primera edición del *Building Universities Reputation* (2015) ofreció una aproximación general a los factores que determinan la reputación universitaria, con especial atención en los rankings como sistemas de medición y exposición pública del prestigio universitario.

La segunda edición (2017) centró su análisis en la reputación desde la perspectiva del estudiante, que se sitúa en el centro de la actividad universitaria y de alguna manera le da su pleno sentido. Los ponentes recordaron la importancia de cuidar esa relación, que abarca “el ciclo de vida” completo del estudiante (antes, durante y después de su paso por las aulas); de prestarles un servicio que represente para ellos una experiencia satisfactoria. En definitiva, la buena reputación de la universidad depende de la buena reputación de sus estudiantes. Si a ellos les va bien, la universidad habrá cumplido una parte importante de su misión.

La tercera edición, que tiene lugar del 2 al 4 de octubre 2018 en Madrid, se centra en los antiguos alumnos como “embajadores de la reputación”. Después de reflexionar sobre los alumnos, parece oportuno detenerse en este otro *stakeholder* que son los alumni. De hecho, se observa una continuidad temática, al considerar que el vínculo del antiguo alumno nace y se fortalece sobre todo en su paso por la universidad. Si la experiencia del estudiante es

positiva, memorable, se crea un sentido de pertenencia que tiene vocación de permanencia.

Ese vínculo afectivo o moral fomenta en el estudiante un sentido de responsabilidad que le lleva a poner los medios para ayudar a las siguientes generaciones de universitarios. Así, el antiguo alumno se involucra de diversas maneras, participando en actividades curriculares o extra curriculares, compartiendo su experiencia y ofreciendo su consejo.

Aunque hay una coherencia temática en la línea argumental de los últimos congresos, no cabe duda de que nos encontramos con públicos diferentes, que inciden de forma diversa en la configuración de la reputación universitaria.

Los futuros estudiantes pueden guiarse por la reputación de las universidades a la hora de elegir un centro de educación superior. Los antiguos alumnos, sin embargo, se convierten en depositarios y embajadores de la reputación

de la universidad donde se han formado. El antiguo alumno (o alumni) resulta como un actor principal en la configuración de la reputación de su universidad.

Las relaciones entre universidad y alumni abarca múltiples aspectos. La experiencia del estudiante, el sentido de pertenencia posterior, las formas de colaboración mutua, estables y enriquecedoras, son algunas de las cuestiones tratadas en este *position paper*, con el fin de abrir el diálogo entre ponentes y asistentes al Congreso.

Este trabajo es el resultado de una investigación cualitativa basada en una amplia bibliografía y en entrevistas a responsables de oficinas alumni de universidades de todo el mundo. Además, se ha realizado una investigación cuantitativa, a través del análisis de la información ofrecida en la web y en las redes sociales por las 46 universidades que forman parte del Word 100 Reputation Network.



## 01. Los antiguos alumnos: asesores, abogados, inspiradores de la universidad

El Informe de la Federación Alumni España 2015 indica que “la palabra alumni procede del verbo latino que significa alimentar o nutrir”. El uso más común de la palabra alumni está asociado a términos como “graduado”, “que ha finalizado con éxito un grado”, “comunidad” y “alrededor del mundo”.

Con otras palabras, se suele llamar “alumni” al estudiante ya graduado, incorporado al mercado laboral, con competencias profesionales para una adecuada empleabilidad y con una vinculación con su universidad de origen.

Según la bibliografía y los expertos consultados, la consideración de la comunidad alumni como un activo de la universidad se fundamenta en cuatro rasgos:

El primero de ellos es que los alumni son una fuente de inspiración para la gestión de una universidad, en todos los niveles: operativo, táctico y estratégico. La información que aportan suele estar muy relacionada con el mercado laboral o su red de relaciones profesionales. Ellos son un termómetro de la demanda de los mercados y de las nuevas tendencias. A veces, ayudan a identificar futuras crisis y se convierten en gestores de riesgo para el ecosistema universitario.

El segundo rasgo es que los alumni son fuente de credibilidad. Esto sucede en el marco de una constante pérdida de la confianza en las

instituciones, tanto públicas como privadas. Si la universidad desea atraer talento en el propio país o en otros, donde la competencia es muy alta, la mejor carta de credibilidad se encuentra en sus alumni. No hay nadie más fiable que aquel que puede contar su experiencia.

En tercer lugar, los alumni desempeñan una función de “asesores profesionales”. Los alumni pueden contribuir a cerrar una brecha formativa en los estudiantes. Por ello, las universidades cuentan con Servicios de Carreras Profesionales para ofrecer a sus alumnos servicios de asesoramiento y orientación profesional, con la ayuda de los alumni.

Y finalmente, el cuarto rasgo está relacionado con una función de apoyo y recomendación que los alumni hacen sobre la universidad en diversos ámbitos profesionales. En este sentido, resulta ilustrativo el comentario de Steve Grafton, presidente y CEO de Alumni Association de la Universidad de Michigan cuando sostiene que “el valor del alumni para nosotros se centra, principalmente, en que son ellos quienes reclutan estudiantes a través de la marca. Son una pieza fundamental en la forma como la Universidad hace networking y a la vez trabaja el advocacy”.

## 02. Organización de las Oficinas Alumni: ¿dentro o fuera de la universidad?

El análisis de las 46 universidades estudiadas muestra que existen dos tipos de organización alumni en función de su vinculación con la Universidad. Por un lado, las oficinas alumni integradas en la institución; y por el otro, las asociaciones alumni que tienen un grado de independencia mayor respecto a su universidad.

Cada tipo de organización tiene sus ventajas y sus inconvenientes, que no es el momento de abordar. Sí cabe señalar que son modos diferentes de entender cómo el gobierno de la universidad entiende su identidad y marca, la atracción de talento, la captación de fondos, etc.

### 2.1. Oficinas alumni integradas en universidades

Del *benchmark* realizado, se desprende que la mayoría de las organizaciones alumni en Europa continental (46%) se caracterizan por estar integradas en la estructura de la universidad, a diferencia de Asia y Norteamérica, donde conviven los dos sistemas de un modo más equilibrado.

Una de las mayores ventajas de este modelo radica en la cercanía de la oficina alumni con los órganos del gobierno universitario. Esto garantiza que los principios y valores de la universidad se encuentren en todas las acciones dirigidas a los alumni, como por ejemplo la oferta formativa o las acciones de responsabilidad social.

La calidad de la organización de las oficinas alumni integradas en la estructura universitaria depende del valor que se le preste desde los órganos de gobierno. Cuando la valoración es alta, las universidades, con la ayuda de las ofi-

cinas alumni, pueden potenciar la captación de talento, se puede optimizar la experiencia formativa a través del *mentoring* o la asignación de prácticas allí donde se encuentren laboralmente los alumni. También se puede lograr desarrollar una mejor oferta formativa basada en la información que los antiguos estudiantes proporcionan a los directivos de las universidades en torno a las nuevas habilidades, tendencias y retos de sus respectivas carreras.

Como dice Claire O'Sullivan, associate director de la Oficina Alumni de la Universidad de Birmingham, "las oficinas alumni son el vehículo que permite la conexión (entre los antiguos alumnos y la universidad). Se deben crear las oportunidades para que esa conexión sea realmente verdadera. No es hacer algo para ellos, es hacerlo con ellos".

### 2.2. Asociaciones de antiguos alumnos

Por otro lado, se sitúan las asociaciones alumni externas a la propia Universidad. Los gestores de estas asociaciones consideran esta autonomía como un factor positivo en la medida en que los antiguos alumnos perciben la asociación como una entidad que vela por los intereses de la comunidad alumni antes que por los intereses corporativos de la universidad.

Lo cierto es que muchas de las asociaciones alumni tienen un mayor margen de acción en torno a la recaudación de fondos, actividades, definición de los protocolos informativos internos y externos, oferta formativa, entre otros. Son también más transparentes en lo que se re-

fiere a la presidencia de la asociación, puesto que su éxito depende de su transparencia.

La reputación de las asociaciones de antiguos alumnos es clave en un sistema donde sus presidentes suelen ser escogidos de manera democrática por todos los miembros. Y donde la evaluación de beneficios es clave para su existencia.

En términos de gestión, la mayoría de las asociaciones cobran una cuota a sus miembros. En este punto, casi todos los gestores consultados consideran que aportar cuotas no es sostenible en el tiempo, y aspiran a no cargar sobre la comunidad alumni los gastos administrativos.



### 03. Del *fundraising* al *friendraising*

En términos anglosajones, la relación con los antiguos alumnos evoluciona del *fundraising* al *friendraising*.

Tradicionalmente, las organizaciones alumni han desempeñado funciones de fortalecimiento de la vinculación entre la universidad y la comunidad alumni. “La clave es la historia con ellos”, sentencia Claire O’Sullivan, de la Universidad de Birmingham. “Tienen un sentido único de orgullo con la Universidad y muchas veces comparten una red de relaciones a la cual la universidad nunca tendrá acceso”.

Esta idea hace que se fomenten acciones que fortalezcan el vínculo y la participación (*engagement*) y también que ayuden al sostenimiento económico de la Universidad (*fundraising*). Dos actividades con significado distinto, que no conviene confundir para no dañar la relación.

En este sentido, hay que tener en cuenta la advertencia de Steve Grafton, presidente y CEO de la asociación Alumni de la Universidad de Michigan: “El éxito de las universidades norteamericanas es que mucho antes de pedir dinero (a los alumni), se cultiva la relación (*engagement*) con ellos”. Y concluye que el vínculo no se reduce “a una relación monetaria”.

Cada país desarrolla estrategias distintas de vinculación entre la Universidad y sus alumni. Numerosos factores influyen en la posición que cada universidad adopta respecto a sus antiguos alumnos, tales como la cultura y la tradición del país, las políticas fiscales que influyen en las donaciones, la experiencia de la Universidad, el grado de madurez en la relación con sus alumni

y, en definitiva, su política de posicionamiento estratégico respecto a sus antiguos alumnos.

En la actualidad, si una universidad busca ser abierta a fuentes alternativas de recursos, su primer punto de apoyo será la organización alumni. Para ello, tanto el *fundraising* como el *friendraising*, son dos líneas clave de captación de fondos.

En España el 60,71% de las organizaciones alumni participan en actividades de *fundraising*, mientras que un 39,29% no lo hace.

Estados Unidos es posiblemente uno de los países con una cultura más desarrollada de mecenazgo. Entre otros factores, la fórmula de éxito se encuentra en que la solicitud de ayuda económica aparece cuando la relación con el antiguo alumno es estable y sólida. Previamente se ha trabajado el *engagement*.

En este proceso, sobra especial importancia el lenguaje, el tono y las formas de referirse a esta actividad. Cuando se habla de acciones de *fundraising* se usa siempre la palabra “*gift*”, en relación al concepto “*giving back*”.

Esta semántica alude a una relación de largo plazo, donde más allá de los ingresos económicos, se valoran otros activos intangibles como la credibilidad, el sentimiento de pertenencia y, en definitiva, el agradecimiento del alumni hacia la Universidad, su *alma mater*.

En esta línea, hay universidades que han cambiado el foco de las actividades de *fundraising*. Han dejado de buscar la donación directa a la Universidad, para hablar de los proyectos que la



Universidad tiene para mejorar la sociedad, modificando así el sentido de la donación y su eficacia.

En esta lógica, tiene tanto interés que muchos alumni realicen pequeñas donaciones, como que pocos de ellos ayuden con grandes aportaciones a corto plazo. Se trata de transformar la relación: de vinculación transaccional o monetaria a vinculación de confianza y contribución.

Todos los gestores de las organizaciones alumni dejan claro que las actividades de *fundraising* o *friendraising* son solo una parte de su quehacer y no su propósito esencial. Sostienen que para cultivar la reputación universitaria, la organización alumni debe promover una relación transformadora, más que una relación transaccional.

En este sentido, cabe destacar el modelo propio de la Universidad Nacional de Singapur, denominado las 3T (*Time, Talent, Treasure*) que dibuja un mapa de relaciones, delimita estrategias para cada público y distingue aquellos alumni que pueden dar parte de su tiempo a actividades, contribuir con su talento en acciones y campañas y, por último, realizar donaciones a proyectos específicos.

## 04. Los alumni y la internacionalización de la universidad

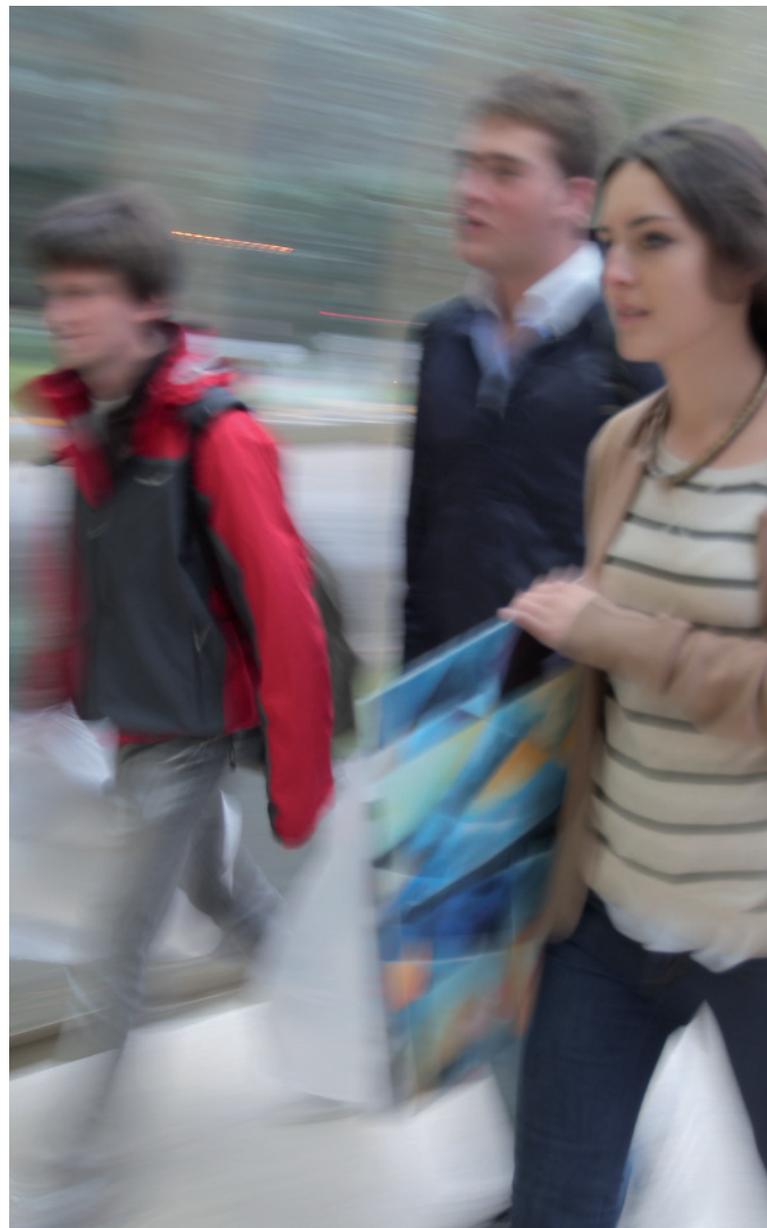
Las universidades están viviendo en los últimos años un proceso de internacionalización creciente. Buscan ser más atractivas para la atracción de nuevos estudiantes y profesores, establecen más alianzas y acuerdos con instituciones internacionales y han tomado conciencia de competir en un ámbito universitario cada vez más global.

En este nuevo panorama, las organizaciones alumni pueden desempeñar un papel primordial a la hora de ensanchar la dimensión internacional de su universidad.

“Los alumni internacionales son clave para nosotros pues con ellos se llegan a elaborar muchas de las alianzas importantes para la Universidad”, afirma Ian Moore, director de la Oficina Alumni de la Queen’s University de Belfast.

Para desarrollar una estrategia de internacionalización algunas universidades tienen una organización por delegaciones o chapters en diferentes países con las que desarrollan una actividad integrada con la estrategia de internacionalización universitaria.

Como dice Fenna Hanraets, directora de la Oficina Alumni de la Universidad de Utrecht, los alumni internacionales son auténticos “embajadores” de la marca: “trabajan como reclutadores, usan sus contactos en beneficio de la universidad y dan empleo a nuestros estudiantes”.



## 05. Impacto de las organizaciones alumni en la universidad

En los últimos años se ha dado un debate sobre la responsabilidad universitaria en el sistema de la educación superior. Como apunta Vallaeys (2009), existen cuatro impactos de la Universidad en la sociedad en la que vive: un impacto educativo, un impacto de conocimiento, un impacto social y un impacto laboral.

Observando la labor de las organizaciones de antiguos alumnos, puede concluirse que asumen y ejercitan también un impacto en la sociedad en estos cuatro niveles.

### 5.1. Impacto educativo

Nuestro estudio identificó que el 84.8% del total de las organizaciones alumni tienen un impacto educativo, a través de las actividades de Formación Continua o Desarrollo Profesional.

Las organizaciones poseen una oferta de actividades de formación para sus alumni, en función de las necesidades del entorno. Adicionalmente, en algunos casos, diseñan programas adecuados para jóvenes profesionales, acompañados de un servicio de asesoramiento o *mentoring* que les permite contar con la experiencia de los alumni.

### 5.2. Impacto de conocimiento

Respecto al impacto de conocimiento, nuestro análisis señala que el 89% de las organizaciones alumni realizan acciones de divulgación

del conocimiento mediante la difusión de artículos de investigación, publicación de entrevistas, o estudios realizados por sus alumni.

Este tipo de impacto pretende atender las necesidades de información de los alumni y actualizarles sobre los temas de debate desde una mirada experta.

Las organizaciones alumni producen información en formato periodístico, bajo la técnica de entrevistas en profundidad, las cuales muchas veces son grabadas y difundidas a través de las redes sociales o canales digitales de la organización, maximizando la posibilidad de llegar a toda la comunidad.

### 5.3. Impacto social

Al igual que sus universidades, los alumni ejercen un impacto social en las comunidades en las que desarrollan su vida familiar, profesional y social, mediante el cuidado del medioambiente, actividades de solidaridad, cultural, deportivo, etc...

Un 84.8% de las organizaciones estudiadas poseen impacto social, entendido como voluntariado a través de acciones de reclutamiento de nuevos alumnos y contacto con su *Career Service*.

Esto refleja la otra cara del “*giving back*”, que no tiene beneficios económicos inmediatos, pero que fortalece el carácter de responsabilidad social de la universidad por formar ciudadanos comprometidos.

#### 5.4. Impacto laboral

Finalmente, las organizaciones de antiguos alumnos tienen también un impacto laboral mediante la realización de actividades que fomentan y enriquecen la posición profesional de sus miembros.

Las herramientas más habituales para alcanzar este objetivo son, según las encuestas y entrevistas realizadas, la bolsa de trabajo, el *networking* y las reuniones alumni.

El estudio muestra que el 87% de estas organizaciones convocan reuniones de antiguos alumnos; el 83% ofrecen eventos de *networking*; solo un 39% dispone de un servicio de carreras profesionales.

A medida que las organizaciones maduran, se va tomando una mayor conciencia de este impacto laboral en la comunidad alumni y, en consecuencia, se busca mejorar la oferta de servicios en este aspecto.

En algunos países, existe la tendencia de organizar un evento alumni entre varias universidades, lo que amplifica el *networking* de manera exponencial.



## 06. Desafíos de las Oficinas Alumni

En las páginas anteriores hemos expuesto algunos rasgos que definen la cultura alumni de una Universidad y cómo ésta influye en el cultivo de su reputación. Estos rasgos pueden entenderse como fortalezas y como oportunidades de crecimiento.

Pero las organizaciones no están libres de problemas. En el análisis realizado se han detectado diferentes debilidades y amenazas que suponen un desafío para el adecuado crecimiento de la comunidad alumni y su influencia en la reputación universitaria (Singh y Kant, 2008).

Podemos decir que las organizaciones alumni se enfrentan a cuatro desafíos: dos referidos a la naturaleza interna de la organización (debilidades) y otros dos referidos al contexto en el que opera (amenazas).

Las dos debilidades identificadas más relevantes son:

1. los problemas de integración de la organización alumni en el seno de la universidad. Las organizaciones alumni experimentan muchas veces una disparidad de funciones y una dificultosa integración en la propia organización universitaria. Esta circunstancia implica un escaso conocimiento en las organizaciones alumni sobre la vida universitaria, los estudiantes actuales y sus expectativas. Sin esta información, las organizaciones alumni no pueden extender la experiencia ni el quehacer alumni, ni tampoco las actividades de voluntariado o *fundraising*, perdiendo una oportunidad clave de conocer a sus futuros alumni.

2. los problemas de confianza entre la organización alumni y los propios antiguos alumnos, que se deriva de una estrategia equivocada en cuanto a la finalidad de sus actividades y el propósito de su organización. En la actualidad, vivimos en sociedades complejas y algo confusas donde la confianza se ha convertido en un activo intangible de indudable valor, muy fácil de perder y muy difícil de recuperar.

Por otra parte, las dos amenazas identificadas más relevantes son:

1. los problemas económicos de la organización alumni en el seno de la universidad. Lo hemos mencionado en apartados anteriores. La universidad está experimentando un cambio en la forma en que percibe fondos económicos, los ciclos económicos más cortos e inestables, la reducción de la financiación pública y las nuevas oportunidades de financiación abren un panorama en el que las universidades y las organizaciones alumni deben adaptarse para encontrar nuevos canales de captación de fondos.

Esto explica los cambios de organización que se han producido en numerosas universidades. En Europa, actualmente algunas universidades han experimentado una fusión de las oficinas alumni, alumni desarrollo, alumni career services, u otras fórmulas.

En este sentido, el 82.6% de las organizaciones alumni contemplan acciones de donación en la *web* y promueven otras acciones de

donación y mecenazgo corporativo como las becas a estudiantes.

2. los problemas derivados de la revolución de las tecnologías y los sistemas de información. Andrew B. Saindlin (2010) menciona que uno de los mayores retos a los que se enfrenta una organización alumni es la pérdida del monopolio y propiedad de los contactos e información de los alumni. En ese sentido, las organizaciones eran las únicas que poseían esta información tan valiosa, lo que las hacía relevante tanto para los alumni como para la propia Universidad.

Esta situación se ha visto modificada por la irrupción del mundo digital, que sustituye los sistemas unidireccionales de información por redes abiertas y multidireccionales. LinkedIn, por ejemplo, ofrece unas redes de contacto y desarrollo profesional de gran valor y –si no se gestiona bien– podría restar valor estratégico a las organizaciones alumni.



## 07. Algunas recomendaciones

Para terminar este trabajo sobre la relación entre la universidad y los antiguos alumnos, proponemos unas consideraciones, orientadas a los equipos directivos de la Universidad, a las oficinas alumni y a los departamentos de comunicación:

### 7.1. Junta Directiva de la Universidad:

- › Las entidades alumni representan un activo clave de la reputación.
- › Vale la pena prestar atención a la Oficina Alumni y dotarla de la organización adecuada y eficiente, para evitar duplicidad de funciones con otras áreas de la universidad y para maximizar los resultados de su trabajo.
- › La relación con los antiguos alumnos evoluciona del *fundraising* al *friendraising* si se desarrollan las actividades que fomentan el *engagement*.
- › Las organizaciones alumni no son solamente organizadoras de eventos.
- › Es útil disponer de un mapa de indicadores que ayuden a gestionar la Oficina Alumni en función del plan estratégico de la Universidad.

### 7.2. Oficina de Alumni

- › Conocer a los alumni es la primera tarea de la Oficina. Esto implica acceder a ellos y comprender sus expectativas. De esta forma la relación que se establezca desde la Oficina será más significativa y pertinente.

- › El foco de las entidades alumni son los estudiantes. La experiencia alumni comienza el primer día de clases. Un alumno satisfecho y orgulloso de su universidad es un alumni embajador en potencia.
- › Para que los antiguos alumnos sean embajadores de la reputación es preciso crear una cultura de confianza. Transparencia y credibilidad son la clave para superar las amenazas a la actividad de la Oficina.
- › Vale la pena considerar y trabajar en los cuatro impactos de la Universidad: educativo, de conocimiento, social y laboral. Las acciones tendentes a optimizar esos impactos se pueden convertir en el factor diferencial de tu universidad.

### 7.3. Departamento de Comunicación

- › La mejor comunicación es dejar hablar a los alumni: cederles el micrófono para que cuenten sus historias. Son creíbles entre sus iguales.
- › La interacción debe estar más centrada en la conversación de la comunidad alumni que en los logros de la universidad.
- › Muchas organizaciones tienen información sobre los intereses de los antiguos alumnos, pero relacionada a su época de estudiantes. Hay que actualizar la información sobre sus expectativas e intereses.
- › El contenido de la comunicación debe ser profesional, relevante y amable. El tono y la forma son tan importantes como el fondo y el contenido.

- › La estrategia de comunicación ha de estar integrada, ser coherente, y vincular la web y las redes sociales.
- › No todo es digital, los medios tradicionales ayudan a construir reputación en otros *stakeholders*. Los medios tradicionales dan apoyo y tienen su función.
- › La comunicación con los antiguos alumnos pasa por la identificación de los *influencers*, los conocidos y los ocultos: Pueden ser los estudiantes, profesores y también gestores. Todos ayudan a llegar a la comunidad alumni.



## 08. Cuestiones abiertas

Son muchas las cuestiones abiertas para iniciar una conversación enriquecedora sobre la relación de la universidad con sus antiguos alumnos: el tipo de colaboración que debe darse, con especial mención de la ayuda al empleo, que es uno de los temas de preocupación más serios de los universitarios; y de la contribución económica, tanto en forma de becas como con otras modalidades, especialmente las que facilitan la financiación de la investigación.

Pero la universidad no se limita a pedir ayuda a los antiguos alumnos. En virtud de esa relación que perdura, la universidad también tiene que aportarles algo relevante. Las nuevas tecnologías hacen posible que se les ofrezca formación profesional permanente, oportunidades de especialización, tanto de modo presencial como digital. También los antiguos alumnos son sensibles a la carrera profesional, no solo para el primer trabajo, sino también en otras fases de la trayectoria vital. Además, la universidad propicia ocasiones de networking profesional y momentos que sirven para mantener vivas las relaciones personales que surgieron durante los años pasados en el alma mater.

La relación con los antiguos alumnos lleva consigo un trabajo articulado, que comienza con la adecuada atención a los estudiantes,

continúa con una comunicación permanente con ellos al abandonar las aulas, requiere un buen servicio de carreras profesionales, en estrecha relación con las empresas y una cartera actualizada de actividades de formación permanente.

Por la movilidad de los antiguos alumnos, la atención de estas tareas no es posible sin un buen soporte tecnológico y una adecuada organización, especialmente de los aspectos económicos y financieros ligados a la captación de fondos.

El vínculo de la universidad con los estudiantes permanece en el tiempo. Cuidar la relación permite que la universidad siga aportando a sus alumnos, y que los alumni contribuyan a la universidad donde se formaron. Si se logra un vínculo estable y satisfactorio para todos, los antiguos alumnos son factores activos de la reputación de la universidad. Son sus mejores embajadores ante otros posibles alumnos, donantes y empleadores. Un antiguo alumno comprometido es un indicador incuestionable de calidad.

Todas estas cuestiones y seguramente otras muchas enriquecerán la conversación entre los ponentes y asistentes a esta tercera edición del *Building Universities Reputation*.

## 09. Datos para el análisis

---

### Listado de las 46 universidades analizadas, que forman parte del Word 100 Reputation Network

- 
- › University of Cape Town
  - › Hanyang University
  - › Korea University
  - › Keio University
  - › Kyushu University
  - › National University of Singapore
  - › Aarhus University
  - › University of Copenhagen
  - › University of Helsinki
  - › University College Dublin
  - › Leiden University
  - › University of Amsterdam
  - › University of Groningen
  - › Lund University
  - › King's College London
  - › London School of Economics and Political Science (LSE)
  - › Newcastle University
  - › Queen Mary University of London
  - › Queen's University Belfast
  - › University of Birmingham
  - › University of Dundee
  - › University of Edinburgh
  - › University of Exeter
  - › University of Glasgow
  - › University of Leeds
  - › University of Liverpool
  - › University of Manchester
  - › University of Sheffield
  - › University of Michigan
  - › University of Southampton
  - › University of York
  - › Utrecht University
  - › Maastricht University
  - › Aalborg University
  - › Dublin City University
  - › University of Alcalá
  - › University of Navarra
  - › McMaster University
  - › University of Alberta
  - › University of British Columbia
  - › University of Calgary
  - › University of Toronto
  - › Concordia University
  - › University of Melbourne
  - › University of New South Wales (UNSW)
  - › University of Sydney

---

### Listado de Universidades que han participado en entrevistas personales

- 
- › Keio University
  - › National University of Singapore
  - › Queen's University Belfast
  - › University of Birmingham
  - › University of Michigan
  - › University of Melbourne
  - › Utrecht University

### 9.1. Impacto de los antiguos alumnos en las universidades de todo el mundo:

#### IMPACTO EDUCATIVO



El 84.8% de las organizaciones alumni tienen un impacto educativo a través de acciones de Formación Continua y Desarrollo Profesional.

#### IMPACTO DE CONOCIMIENTO



El 89% de las organizaciones alumni realizan acciones de divulgación del conocimiento mediante la difusión de artículos de investigación, publicación de entrevistas y artículos de información y opinión.

#### IMPACTO SOCIAL



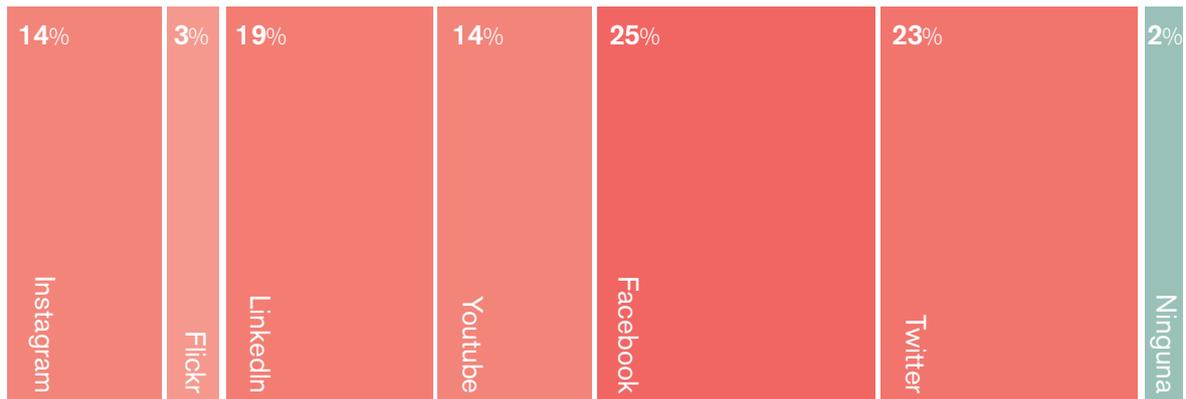
Un 84.8% de las organizaciones estudiadas poseen impacto social, entendido como voluntariado a través de acciones de reclutamiento de nuevos alumnos y contacto con su Career Service.

#### IMPACTO LABORAL



Un total de 89.13% de las organizaciones alumni tiene un impacto laboral.

### 9.2. Alumni: Redes Sociales



El 87% de las entidades alumni cuentan con redes sociales. De ellas, las de mayor uso son Facebook con un 25%, Twitter con un 23% y LinkedIn con un 19%. El 18,16% del contenido de las webs universitarias analizadas corresponden a contenido de las entidades alumni.

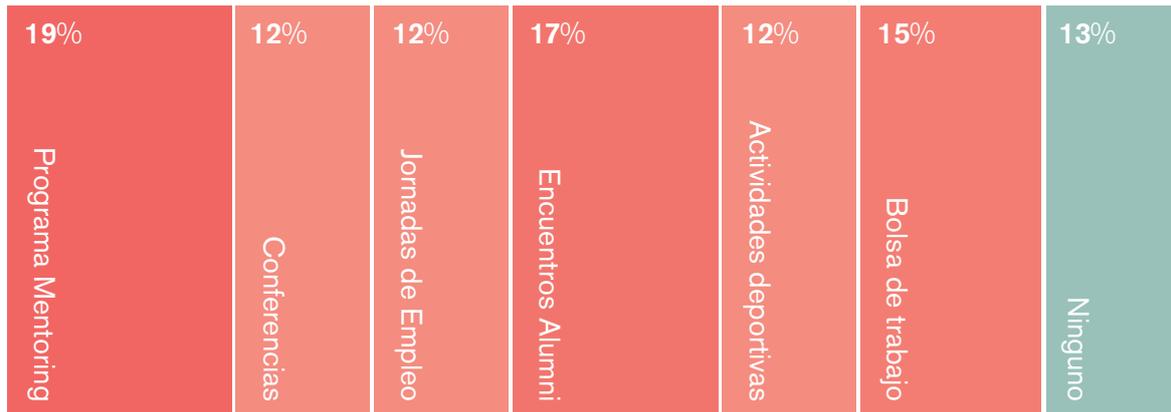
### 9.3. Factores que los alumni consideran decisivos para involucrarse con la universidad

En España, los principales factores que los alumni consideran decisivos para involucrarse con la Universidad son:



#### 9.4. Proporción de acciones de engagement en organizaciones alumni España

En las organizaciones españolas, las acciones de engagement se reparten entre las siguientes actividades:



#### 9.5. Fundraising y friendraising



En España, un 60.71% de las organizaciones alumni participan en actividades de fundraising, mientras que un 39.29% no lo hace.

## 10. Referencias bibliográficas

1. Alloza, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica*. (Nº3), 27-47.
2. Alumni Engagement Metrics Task Force (2018). *Alumni Engagement Metrics*. Council for Advancement and Support of Education-CASE.
3. Ariño, Antonio; Daza, Lidia (2014). *El fenómeno Alumni en España*. Federación Alumni España.
4. Brito, J.; Laaser, W. y Toloza E. (2012). *El uso de redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional*. [Versión Electrónica] *Revista de Educación a Revista de Comunicación* 14, 2015 45.
5. *Building Universities' Reputation* (2015). Conclusiones del I International Conference Building Universities' Reputation. Universidad de Navarra
6. *Building Universities' Reputation* (2017). Understanding the student perspective: students speak up. Universidad de Navarra.
7. Castañeda G.; Ruiz, M.; Vilorio, O.; Castañeda R. y Quevedo Y. (2007). *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. *Revista Negotium*. (Nº8), 100-132
8. Castello, A.; Del Pino, C. y Ramos, I. (2014). *Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria*. *Comunicación y Sociedad*, Vol. 27, (Nº2), 21-54.
9. De la Torre, E.M; Perez-Esparrells, C. (2016). La filantropía y el fundraising en las universidades públicas españolas como estrategia de sostenibilidad futura: ¿algo está cambiando? *Investigaciones de Economía de la Educación*, Núm. 11, pp. 173-186.
10. Dijmans, C.; Kerkhof, P. y Beukeboom, C. (2014). *A stage to engage: Social media use and corporate reputation*. *Tourism Management*. VOL 47, 58-67
11. Dobson, Gretchen (2017). How to Improve the Engagement of Students to their Alma Mater Institutions. Conference of the Inter-University Council of Catalonia. Barcelona, Spain
12. European University Association (2011): *Financially Sustainable Universities II*, European universities diversifying income streams, Bruselas.
13. Evans, A.; Twomey, J. y Talan, J. (2011). *Twitter as a public relations tool*. *Public Relation Journal*, VOL 5, 1-20
14. Expert Group Report (2007): *Engaging philanthropy for university research*. European Commission.
15. Eynon, Matthew; Feudo, John. Boston College (2010). *He Said/He Said: How Two Professionals from Alumni Relations and Development Not Only Co-Exist but Actually Like Each Other*. Alumni Relations. Council for Advancement and Support of Education-CASE.

16. Floreddu, P.; Cabiddu, F. y Evaristo, R. (2014). *Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation*. Business Horizons. Vol. 57, 737-745.
17. Guzmán, A.; Del Moral, M.; Ladrón, F. y Gil, H. (2013). *El impacto de Twitter en la comunicación y promoción institucional de las universidades*. Revista de Medios y Educación, N° 23, 139-153.
18. Haldane, John; Naval, Concepción; Younger, Rupert; Lostao, Pilar; Simpson, Louise; Mora, Juan Manuel (Coordinador); Sadlak, Jan (2015). *Reputación de Universidades*. Building Universities' Reputation. Universidad de Navarra.
19. March, J. G.; Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
20. Miller, Nicholas (2013). Strategic affinity: engaging international alumni to support internationalisation. A UK case study approach. The Higher Education Academy.
21. Paradise, Andrew (2016). Benchmarking Alumni Relation in Community Colleges: Findings from a 2015 CASE Survey. Council for Advancement and Support of Education-CASE.
22. Perez-Esparrells, Carmen; Brito Delgado, Alberto (2017). "Alumni y mecenazgo en las universidades públicas españolas: estado actual y retos de futuro," Investigaciones de Economía de la Educación volume 12, in: Juan Cándido Gómez Gallego & María Concepción Pérez Cárceles & Laura Nieto Torrejón (ed.), Investigaciones de Economía de la Educación 12, edition 1, volume 12, chapter 2, pages 57-74 Asociación de Economía de la Educación.
23. Pérez-Esparrells, C. (2014): "La financiación universitaria: más dinero público y privado", Nueva Revista de Política, Cultura y Arte, no 151, pp. 225-237.
24. Restrepo, M. (2013). Uso de los medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: Diálogo con los públicos de interés y dimensiones de percepción en webs, blog, Facebook y Twitter. Trabajo final de Máster: Universidad Autónoma de Barcelona.
25. Ramsenia Canelón, Agrivalca. (2013) Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Nª5, VOL II. 27-48.
26. Shaindlin, Andrew. (2010) Alumni Organization Twitter Profiles: A quick Guide to 10 Best Practices. Alumni Futures White Paper. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://www.alumnifutures.com>
27. Shaindlin, Andrew. (2009) Activating Alumni Networks with Twitter. An Alumni Futures White Paper. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://www.alumnifutures.com>
28. Shaindlin, Andrew (2010). Technology, Relevance and Control in Alumni Relations. Critique in partial fulfilment of Master's Degree requirements. Claremont Graduate University. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de [www.alumnifutures.com](http://www.alumnifutures.com)
29. Shaindlin, Andre (2013) Three Horizon Issues for Alumni Relations. Face 2 Face. PAG 14-15.
30. Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa: Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. AdComunica, (Nº3), 49-63.
31. Whillans, Ashley (2016). A Brief Introduction to the Science of Fundraising. Council for Advancement and Support of Education-CASE.
32. World 100 Reputation Network (2008). The World's top 100 universities structures, strategies and resources for reputational advancement. Research Project for W100 Membership year 2008/09. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de <http://https://www.theworld100.com/world-100-research-3/>

### **III. Preguntas**

## EJE 1

---

**REPUTACIÓN DE  
UNIVERSIDADES**

- › ¿Cuáles son las características de la universidad que aportan reputación a sus alumni?
- › ¿Qué características de los alumni aportan reputación a su universidad?
- › ¿Qué aportan los alumni a la reputación de sus universidades? ¿Qué aportan las universidades a la reputación de sus graduados?
- › ¿Qué factores de la universidad son decisivos para generar la vinculación con los alumni?
- › ¿Rigen los mismos criterios de reputación entre alumni internacionales y alumni que han permanecido en sus países?
- › ¿Influye la reputación de la universidad en la vinculación con los alumni?
- › ¿Cuáles son las principales expectativas de los alumni tras su paso por la universidad?
- › ¿Qué papel juega la reputación de los alumni de la universidad a la hora de elegir o de recomendar una universidad?
- › ¿En qué medida contribuye la reputación a la hora de consolidar una red de alumni?
- › ¿Qué relación tienen la reputación de la universidad y la empleabilidad de los alumni?

## EJE 2

---

**RANKINGS**

- › ¿En qué medida tienen en cuenta los rankings la vinculación de las universidades con sus alumni? ¿Y su desempeño profesional?
- › ¿En qué medida tienen en cuenta los rankings la percepción de los alumni sobre sus universidades de procedencia?
- › ¿Cómo cuentan los rankings con los alumni para valorar a las universidades?
- › Desde la perspectiva de los alumni, ¿deberían los rankings dar más relevancia a factores como la empleabilidad, el índice de ocupación, la demanda de talento por parte de las empresas o el desempeño profesional de sus antiguos estudiantes?

## EJE 3

### RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

- › ¿Qué responsabilidad asume la universidad respecto a la formación para el empleo o la actualización laboral de sus alumni?
- › ¿Ofrecen las universidades formación en estos aspectos a sus alumni?
- › ¿Cómo expresan los alumni su responsabilidad social y ambiental, en relación con las universidades donde estudiaron?
- › ¿Queda reflejado en la responsabilidad social y ambiental de las empresas la formación recibida en la universidad sobre estos aspectos?
- › ¿Está valorada la responsabilidad social y ambiental como una aportación de valor en la búsqueda de empleo? ¿Es un indicador del talento que demandan las empresas?
- › ¿Qué papel juega el antiguo alumno en la formación en responsabilidad social y ambiental de los alumnos actuales? ¿Y en la obtención de becas y ayudas?

## EJE 4

### GOBIERNO Y REPUTACIÓN

- › ¿Conoce la universidad las expectativas y percepciones de los alumni? ¿Su grado de vinculación para con ellos? ¿Influye ese conocimiento en las decisiones y en el desempeño de las universidades?
- › ¿Qué métricas pueden utilizarse para el conocimiento de la reputación y los intangibles desde la perspectiva de los alumni?
- › ¿Realizan las universidades encuestas a sus alumni para evaluar su grado de vinculación? ¿Qué valor tienen estas encuestas?
- › ¿Qué sistemas de vinculación y participación ofrecen las universidades a sus alumni?
- › ¿Qué características requiere la red de alumni en el contexto actual de la transformación digital de las universidades y del entorno global?
- › ¿Qué alcance ha de tener en la universidad esta transformación digital? ¿Qué puede aportar a los alumni esta nueva era? ¿Qué pueden aportar ellos a la universidad?

## EJE 5

### COMUNICACIÓN

- › ¿Qué papel ocupa la comunicación en la vinculación con los alumni?
- › ¿Influye la comunicación en el grado de recomendación de la universidad?
- › ¿Influye la comunicación en la decisión de colaboración por parte de los alumni?
- › ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces con los alumni?
- › ¿Qué canales son más útiles para la difusión de información, la escucha y el engagement?
- › ¿Es posible lograr una comunicación adecuada teniendo en cuenta el salto generacional de los alumni entre sí, y entre estos y la institución universitaria?
- › ¿Qué objetivos puede plantearse la comunicación con los alumni, qué contenido, qué lenguaje y nuevas formas de contar?
- › ¿Cuáles son las mejores formas de participación de los alumni?



Universidad  
de Navarra



BUILDING UNIVERSITIES'  
**REPUTATION**