Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

fundación para el conocimiento madrid

INFORMES Y ESTUDIOS

Análisis de factores críticos en los rankings internacionales para una estrategia de las universidades madrileñas.

Miguel Ángel **Sancho.** Coordinador. Presidente Fundación Europea Sociedad y Educación.

Julio **del Corral.** Experto en análisis de productividad académica y gestión estratégica de universidades.

Santiago **Fernández-Gubieda.** Especialista en reputación y comunicación corporativa de universidades

Iñaki **de Lorenzo.** Experto en la gestión de rankings y posicionamiento de las universidades.

ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS EN LOS RANKINGS INTERNACIONALES PARA UNA ESTRATEGIA DE LAS UNIVERSIDADES MADRILEÑAS

Equipo de dirección y coordinación del Proyecto

Miguel Ángel Sancho. Presidente Fundación Europea Sociedad y Educación.

Equipo de investigación

Julio del Corral: Experto en análisis de productividad académica y gestión estratégica de universidades.

Santiago Fernández-Gubieda: Especialista en reputación y comunicación corporativa de universidades

Iñaki de Lorenzo: Experto en la gestión de rankings y posicionamiento de las universidades.

El trabajo se ha realizado entre abril y octubre de 2025.

Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

fundación para el conocimiento madrid

CONTENIDOS

CONTENIDOS 5

INTRODUCCIÓN 7

EFICIENCIA EN RANKINGS GLOBALES PARA BENCHMARKING CON UNIVERSIDADES MADRILEÑAS 9

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE RANKINGS EN UNIVERSIDADES EUROPEAS 11

1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS 11
2. ANÁLISIS COMPARADO DE LAS WEBS 12
3. HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE RANKINGS 15

CONCLUSIONES 23

RECOMENDACIONES 25

1. SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RANKINGS 25
2. SOBRE LA COMUNICACIÓN 26

ANEXOS 29

ANEXO 1: ANÁLISIS DE EFICIENCIA 29
ANEXO 2: PLANTILLA DE ANÁLISIS DE LAS WEBS UNIVERSITARIAS 35
ANEXO 3: CUESTIONARIO ENVIADO A GESTORES UNIVERSITARIOS DE RANKINGS 37
ANEXO 4: RELACIÓN DE DOCUMENTOS Y DATOS 40

ÍNDICES DE TABLAS Y DE GRÁFICOS 41

INTRODUCCIÓN

El informe *Análisis de factores críticos en los rankings internacionales para una estrategia de las universidades madrileñas* fue solicitado por la Fundación para el Conocimiento Madrimasd (Fundación Madri+d) a la Fundación Europea Sociedad y Educación (EFSE) para contribuir a la mejora en el posicionamiento en los rankings de las universidades públicas en Madrid.

El equipo de investigación encargado de la realización del informe ha estado formado por los siguientes investigadores: Dr. Julio del Corral, catedrático de Economía de la Universidad de Castilla La-Mancha y especialista en Econometría Aplicada, Medición de Eficiencia y Productividad. Colaborador habitual del Blog Universidadsi y miembro del equipo de editores del grupo de trabajo "Studia XXI" de la Fundación Europea Sociedad y Educación; Dr. Santiago Fernandez-Gubieda, director ejecutivo del Centro de Gobierno y Reputación de universidades (Universidad de Navarra), y miembro del Consejo Asesor de la Red de Reputación Universitaria World 100, y del Consejo Europeo de CASE; Dr. Ignacio de Lorenzo, director de la Unidad de Rankings de la Universidad de Navarra.

Como coordinador del informe les agradezco de manera especial el rigor en las metodologías empleadas y la profundidad en las valoraciones y sugerencias que aportan desde una visión global, combinando la eficacia en la gestión y la estrategia, al servicio de la calidad de las universidades. Sin duda, el buen resultado de este informe ha sido posible por la acertada conjunción del trabajo investigador de los tres expertos.

Es evidente que los rankings interesan al estudiantado, profesorado, gestores de universidades y público en general. A pesar de ello, la literatura científica sobre rankings no ha analizado en exceso la gestión directa de los rankings en las universidades, centrándose fundamentalmente en cuestionar su idoneidad y precisión metodológica, o explicar sus consecuencias, tanto positivas como negativas, en los sistemas universitarios.

La parte referida a la gestión de los datos propia de los equipos de los rankings no ha estado tan presente en los debates universitarios. Este informe se centra precisamente en la gestión interna, con datos exclusivos de esta investigación de los que poder extraer conclusiones y recomendaciones para un uso optimizado de los rankings por parte de las universidades madrileñas.

El documento contiene un análisis y propuesta para la gestión de los rankings en las universidades públicas madrileñas. Se busca ofrecer aprendizajes a los gestores directos de las universidades de Madrid que puedan servir de aplicación práctica y que procedan de centros académicos lo más similares posibles a sus realidades. En el informe se optará por una explicación lo más directa y concreta posible, limitando las referencias bibliográficas y técnicas al mínimo necesario.

Para acercar a la realidad concreta del sistema universitario madrileño, el informe se ha efectuado partiendo de un análisis del rendimiento de las universidades europeas que aparecen en los rankings ARWU, QS, THE y SCImago, en las últimas ediciones publicadas hasta mayo de 2025. Mediante un análisis comparado (que se resume en el apartado 2) se han identificado 27 universidades con las que hacer un estudio en profundidad, que se recoge en los apartados 3, 4 y 5.

El **apartado 3**, el más extenso, contiene un análisis completo sobre la gestión de los rankings. Esta parte incluye la metodología de análisis efectuada, los hallazgos del cuestionario a los responsables de los rankings de universidades europeas y los resultados de un análisis comparado (*benchmarking*) de las webs universitarias para evaluar el tratamiento estratégico que conceden a los rankings.

El **apartado 4** recoge las principales conclusiones que se desprenden del análisis efectuado sobre la muestra de universidades seleccionadas.

Por último, el **apartado 5** recoge unas recomendaciones para la optimización de la gobernanza y comunicación de los rankings en las universidades públicas madrileñas.

Miguel Ángel Sancho. Presidente de la Fundación Europea Sociedad y Educación

EFICIENCIA EN RANKINGS GLOBALES PARA BENCHMARKING CON UNIVERSIDADES MADRILEÑAS

El objetivo de este análisis introductorio fue **localizar universidades europeas** que tuviesen un rendimiento eficiente en rankings y que, además, fueran **similares a las universidades madrileñas** empleadas como referencia (Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Alcalá, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Politécnica de Madrid). Para ello se construyó una base de datos con las universidades europeas que aparecen en los rankings de ARWU, QS, THE y SCIMago en las últimas ediciones publicadas a mayo de 2025.

Para clasificar a las universidades en función de su rendimiento en rankings se estimó una función de producción en el que el output es la posición promedio en los cuatro rankings citados y como inputs se usaron gastos de la universidad y personal académico.[1] Esto situó a la Universidad Autónoma de Madrid como la de más alto nivel de eficiencia entre las madrileñas.

Entonces, con un algoritmo clúster, **se ordenaron en grupos** a las universidades europeas en función de sus gastos, el número de profesores y de estudiantes. Esto permitió asociar a las universidades madrileñas con aquellas que se les parecen más en función de sus características fundamentales. Se detectaron 10 grupos en total, como muestra la tabla 1. Las universidades madrileñas pertenecen a cuatro de estos clústeres.

TABLA 1: CLÚSTERES DE UNIVERSIDADES EUROPEAS

Grupo	Media de gastos	Media de PDI FTE	Media estudiantes	N	Univ. madrileñas
1	342.483.304	3.003	14.920	23	UC3M, UAH
2	705.626.520	6.589	36.173	29	URJC
3	277.959.351	3.280	22.110	14	No
4	522.983.431	4.822	29.000	28	UAM
5	339.920.188	3.244	12.317	16	No
6	199.053.422	1.963	9.536	15	No
7	982.928.963	9.665	44.020	12	COM, UPM
8	1.062.579.142	6.070	15.020	8	No
9	460.936.816	4.310	18.882	21	No
10	2.448.337.946	12.922	28.337	3	No

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

[1] El detalle de la metodología aplicada y los resultados obtenidos puede verse en el Anexo 1.

Partiendo de esta agrupación y el análisis de rendimiento realizado, se seleccionaron de cada grupo las dos universidades más eficientes. Además, tras consultar con las universidades madrileñas, se incluyeron algunas universidades que resultaban de interés para estos centros docentes.

El listado definitivo se observa en la tabla 2:

TABLA 2: UNIVERSIDADES EUROPEAS SELECCIONADAS[2]

Universidad	País	Análisis de webs	Respuesta
KU Leuven	Bélgica	Sí	Sí
University of Antwerp	Bélgica	Sí	
Aarhus University	Dinamarca	Sí	
Sorbonne Université	Francia	Sí	
University Paris-Saclay	Francia	Sí	
Heinrich Heine University Düsseldorf	Alemania	Sí	
Ludwig Maximilian University of Munich	Alemania	Sí	
Technical University of Munich	Alemania	Sí	
Politecnico di Milano	Italia	Sí	Sí
Università degli Studi di Torino	Italia	Sí	Sí
University of Florence	Italia	Sí	Sí
University of Rome Tor Vergata	Italia	Sí	
University of Warsaw	Polonia	Sí	Sí
Politécnico de Lisboa	Portugal	Sí	
University of Coimbra	Portugal	Sí	Sí
University of Lisbon	Portugal	Sí	
University of Porto	Portugal	Sí	
Chalmers University of Technology	Suecia	Sí	
KTH Royal Institute of Technology	Suecia	Sí	Sí
King's College London	Reino Unido	Sí	Sí
London School of Economics and Political Science	Reino Unido	Sí	Sí
Swansea University	Reino Unido	Sí	
The University of Aberdeen	Reino Unido	Sí	Sí
The University of Edinburgh	Reino Unido	Sí	
The University of Lancaster	Reino Unido	Sí	
The University of St Andrews	Reino Unido	Sí	
University of Manchester	Reino Unido	Sí	Sí

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.[3]

[2] En la tabla 2 se adelanta con qué universidades se pudo contactar y respondieron el cuestionario, así como cuáles fueron analizadas desde el punto de vista de comunicación.

[3] Todos los detalles del análisis, así como todos los datos empleados, se pueden consultar en los anexos de este informe.

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE RANKINGS EN UNIVERSIDADES EUROPEAS

Este estudio intenta **acercar la realidad de la gestión de rankings a las universidades madrileñas**. Por eso se empleará, como punto de referencia, las universidades consideradas como referencia en el estudio introductorio de este trabajo. Así, interesa conocer:

1. La relevancia que le dan estas universidades a los rankings, para entender mejor los motivos que hay detrás de un modelo u otro de gestión.
2. El modelo en sí de gestión de los rankings y extraer aprendizajes sobre la gestión del dato, el análisis de resultados y su uso estratégico en las organizaciones.

1. Metodología de análisis

En este epígrafe se detalla la **metodología seguida** para obtener los resultados de un doble análisis realizado sobre las universidades identificadas en la tabla 2.

a) Análisis comparado de las webs

Se seleccionaron **27 universidades europeas** identificadas en el estudio previo, además de las universidades públicas madrileñas, que también se incluyeron en el *benchmarking*. La muestra incluyó universidades de 10 países del entorno europeo, con diversidad de tamaño, estructura y contexto institucional.

Sobre esta población de universidades, se llevó a cabo una **revisión** sistemática de la presencia de los rankings en la **comunicación institucional online** de las universidades analizadas. Se examinaron tres secciones principales de la web: las portadas, las secciones de rankings en las webs (en caso de existir) y las noticias reflejadas en la web[4].

Este estudio se complementó con la información ofrecida por *Google Search* para estimar el volumen de contenidos indexados en los sitios web oficiales. Se calculó la proporción de páginas que mencionaban explícitamente los rankings respecto al total de páginas indexadas. Este indicador[5] permitió aproximar la visibilidad y el peso específico que se daba a los rankings en cada institución.

---

[4] Puede consultarse el cuestionario completo en el *Anexo 2: Plantilla de análisis de las webs universitarias*.

[5] Los autores son conscientes de las limitaciones de este análisis basado en buscadores y de los sesgos que podrían incluirse: los datos de indexación podrían verse afectados por una estructura o gestión de las webs

b) Cuestionario sobre la gestión de los rankings

De las 27 universidades de la Tabla 2, fue posible encontrar un gestor de rankings en 12 casos, a los que se les envió un cuestionario[6].

El cuestionario abordó aspectos como la **estructura organizativa**, los **objetivos institucionales** vinculados a rankings y la **coordinación interna**.

El cuestionario se llevó a cabo la primera quincena de julio de 2025. Aunque los resultados son anónimos, el participante debía identificar la universidad en la que trabajaba.

El análisis se realizó a partir de la comparación de modelos y la identificación de patrones comunes.

Se obtuvieron respuestas de 11 universidades, véase **Tabla 2**.

2. Análisis comparado de las webs

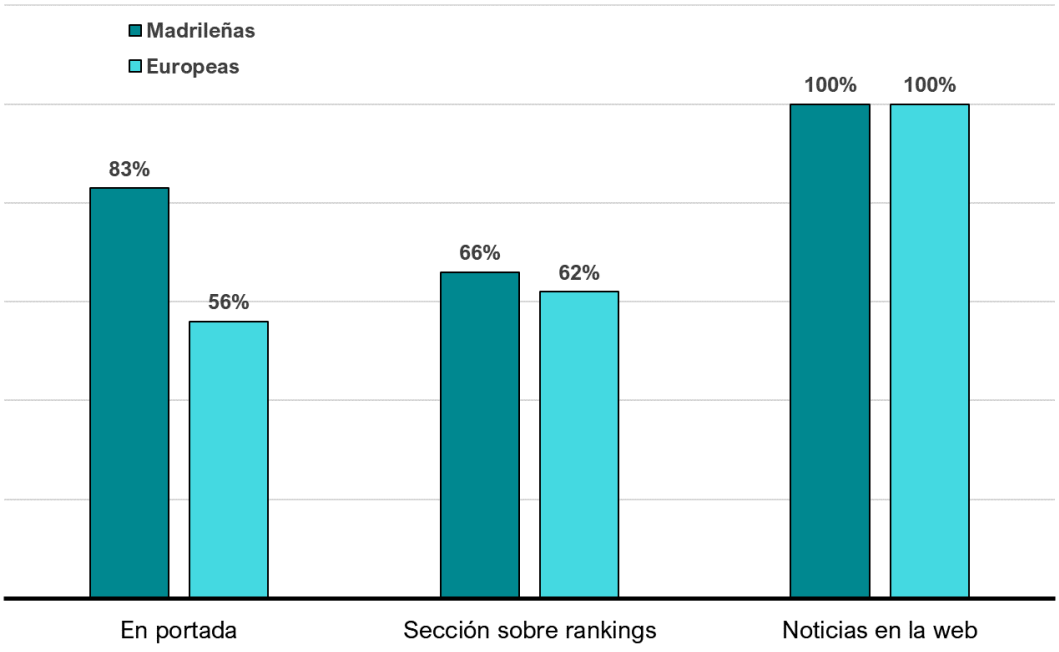
Los principales resultados del análisis de las webs de las universidades europeas seleccionadas son:

1. La información sobre los rankings son un **contenido relevante en las páginas webs de las universidades europeas analizadas**. Así, más de la mitad de las universidades (53%) **los llevan en su portada**, un 64% **tienen una sección específica en su web** y **todos publican noticias sobre este contenido en sus páginas web**. Entre un 0,25% y un 2,35% de los contenidos totales de las webs de estas universidades tratan de rankings, según la indexación de las páginas que realiza Google. Se considera que, dado el tamaño de los contenidos relacionados con la investigación (resultados, artículos, actividad, etc.) y con la docencia (asignaturas, grados, documentos de calidad, etc.) en las webs universitarias, estos porcentajes son significativos.

que perjudiquen a este proceso de inserción de contenidos en la base de datos de buscadores. También hay factores que podrían alterar los resultados: por ejemplo, que una web acabe de sufrir un proceso de migración, Los autores son conscientes de las limitaciones de este análisis basado en buscadores y de los sesgos que podrían incluirse: los datos de indexación podrían verse afectados por una estructura o gestión de las webs que perjudiquen a este proceso de inserción de contenidos en la base de datos de buscadores. También hay factores que podrían alterar los resultados: por ejemplo, que una web acabe de sufrir un proceso de migración, donde no se han transferido todos los contenidos; o que la web tenga muchas páginas generadas automáticamente. Para evitar parte de los problemas, se han eliminado los *outliers* detectados usando los límites del 1’5 del IQR.

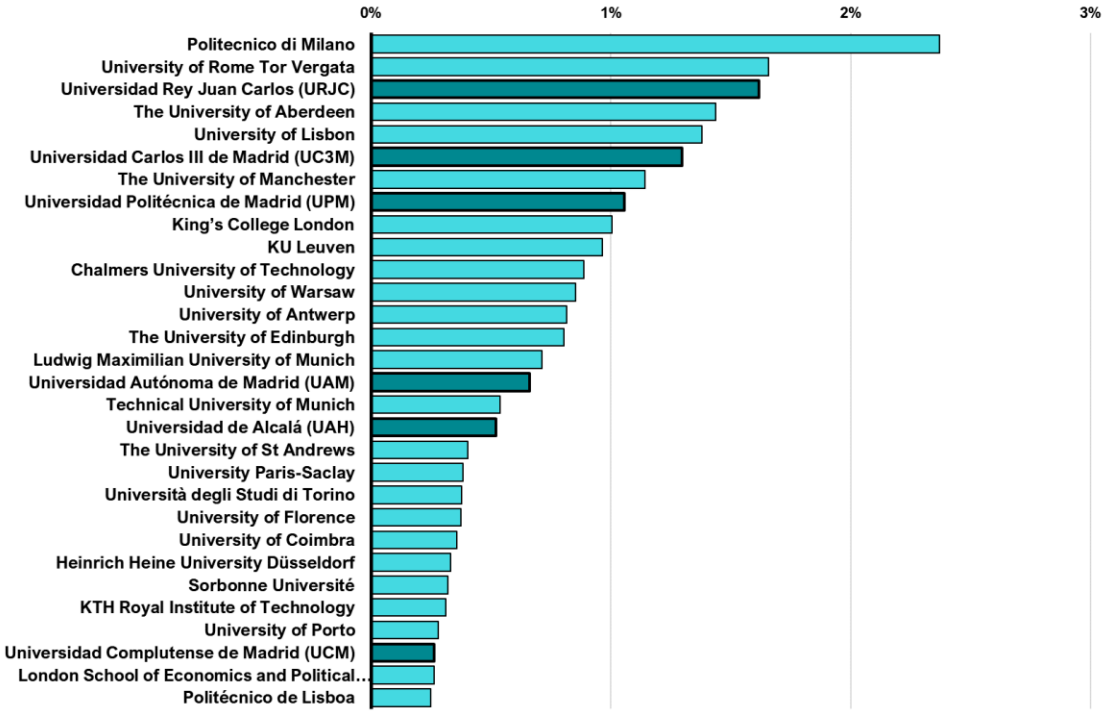
[6] Puede consultarse el cuestionario completo en el *Anexo 3: Cuestionario enviado a gestores universitarios de rankings*.

GRÁFICO 1: PRESENCIA DE CONTENIDOS VINCULADOS CON LOS RANKINGS EN DIFERENTES SECCIONES DE LAS WEBS DE UNIVERSIDADES EUROPEAS SELECCIONADAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO 2: PORCENTAJE DE CONTENIDOS INDEXADOS POR GOOGLE RELACIONADAS CON RANKINGS EN LOS *SITES* DE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS[7]

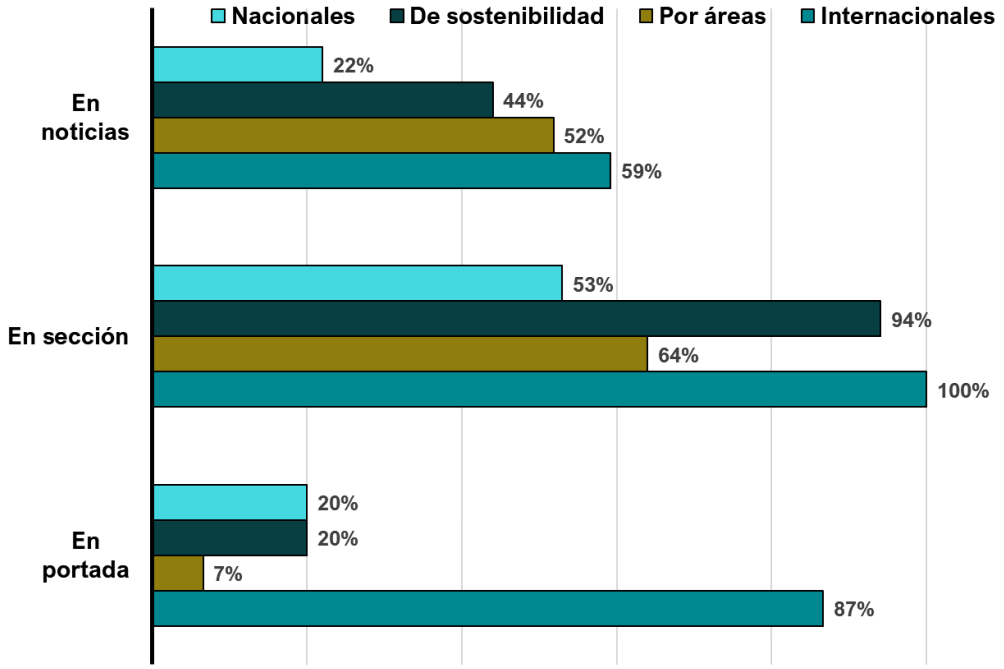


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

[7] En el gráfico y los cálculos se eliminaron tres outliers que superaban 1,5 veces el rango intercuartil (irq) y distorsionaban el cálculo.

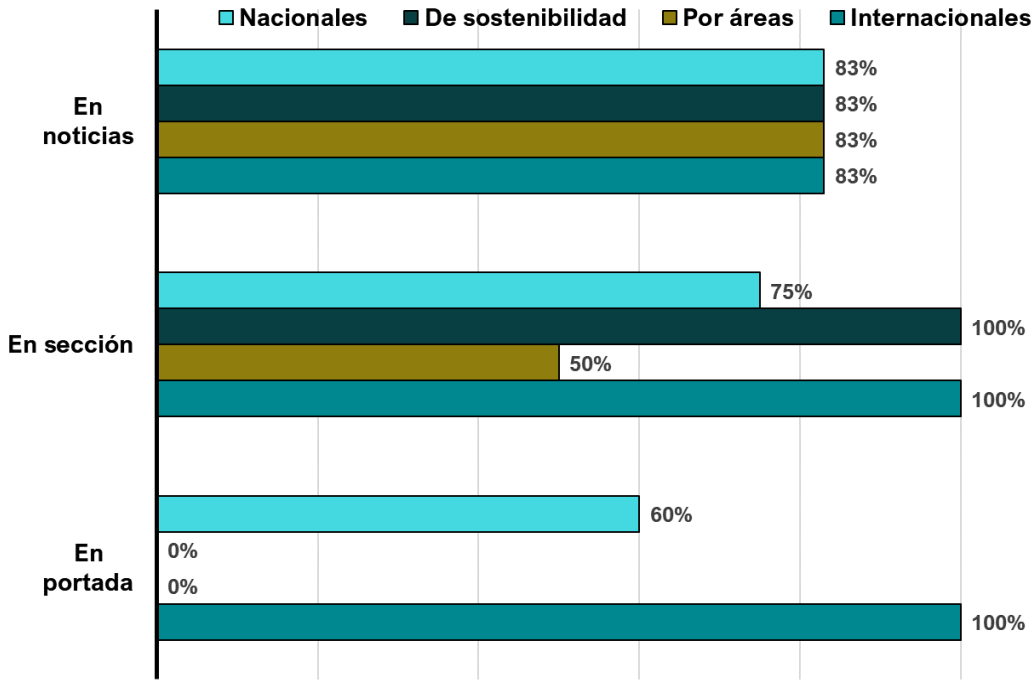
2. En cuanto a las **portadas**, el contenido más habitual se relaciona con los **grandes rankings internacionales** (QS, THE o ARWU), presente en un 87% de las universidades con contenidos de rankings en su portada. Mucho menor es la presencia de rankings de sostenibilidad o de rankings nacionales (un 20% en cada caso, un total de 3 universidades)

GRÁFICO 3: TIPO DE RANKINGS REFLEJADOS EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DE LAS WEBS ANALIZADAS - EUROPEAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO 4: TIPO DE RANKINGS REFLEJADOS EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DE LAS WEBS ANALIZADAS - MADRILEÑAS



3. **La mayoría de las universidades (62%) tiene una sección específica de su web donde informan de sus posiciones**. Allí, se suelen recoger casi todos los resultados de las universidades, especialmente las clasificaciones internacionales (100%), pero también por áreas (64%), de sostenibilidad (94%) o los nacionales (53%).

4. **Similares repartos se encuentran en las noticias publicadas en las webs de las universidades europeas analizadas**. Predominan los contenidos de rankings internacionales (59%), por áreas (52%) y son menos frecuentes los de sostenibilidad (44%) o los nacionales (22%).

5. No fue sencillo encontrar en las páginas a los responsables de la gestión de los rankings. Tal como podrá verificarse en la encuesta a gestores universitarios de rankings, **sólo se ha identificado una unidad organizativa dedicada de forma específica a su gestión,** y también son muy pocas las universidades que atribuyen la gestión de los rankings a una persona dentro de un equipo (2 de las 27 analizadas).

6. En la mayoría de los contenidos analizados, **prevalece un enfoque informativo y de marketing**. Son pocos los casos en los que se contextualice su metodología, sesgos, limitaciones y se extraigan conclusiones concretas para la universidad.

3. Hallazgos del cuestionario sobre la gestión de rankings

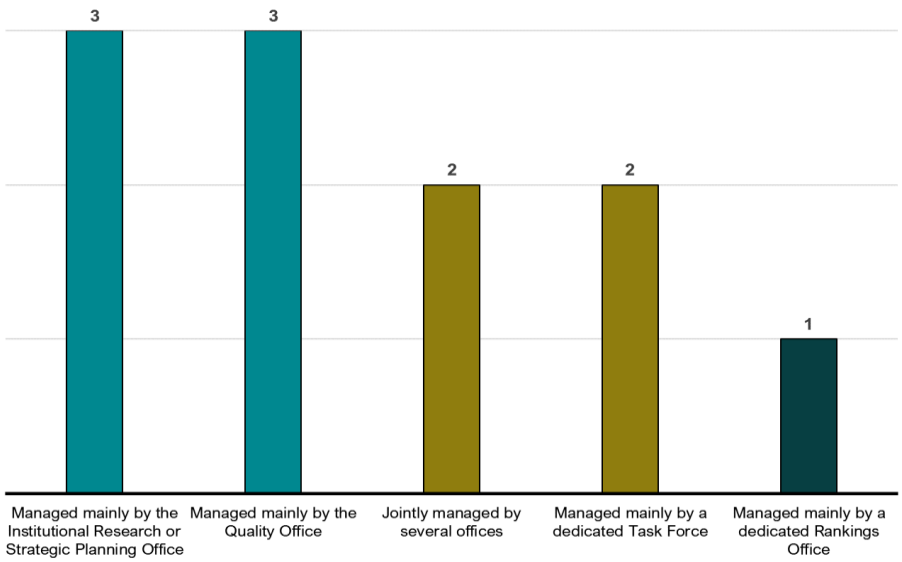
A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis cualitativo de la encuesta realizada a las universidades europeas seleccionadas.

1) Como se ha comentado en el anterior análisis, **resultó difícil identificar responsables de la gestión de rankings en las universidades europeas**. Además de la **inexistencia de unidades dedicadas en exclusiva a los rankings** -como demostraron los datos-, no existe en la web una clara atribución de la gestión de esta área. Obviamente, esto no quiere decir que no haya personas o unidades responsables de rankings en las universidades, únicamente que su visibilidad en la web es mínima.

2) La gestión de los rankings **se ha considerado una tarea horizontal y dispersa**, que requiere la implicación de múltiples departamentos y servicios de las universidades y su trabajo conjunto. A la luz de los datos obtenidos, la responsabilidad **de la gestión de los rankings no suele ser una tarea específica de un solo equipo dedicado en exclusiva**, al menos en las universidades analizadas, sino que corresponde a diferentes unidades organizativas.

3) **Estas unidades pueden ser** una oficina dedicada a otras tareas (Oficina de Estrategia o Planificación -27%, 3 casos- o de Calidad -27% -3 casos-) o bien la labor se reparte entre distintos equipos (un equipo formado *ad hoc* -18%- o un reparto entre departamentos -18%-). Sólo una universidad declara tener una oficina dedicada en exclusiva a rankings, véase **Gráfico 5**.

GRÁFICO 5: QUIÉN SE ENCARGA DE LA GESTIÓN DE RANKINGS[8]

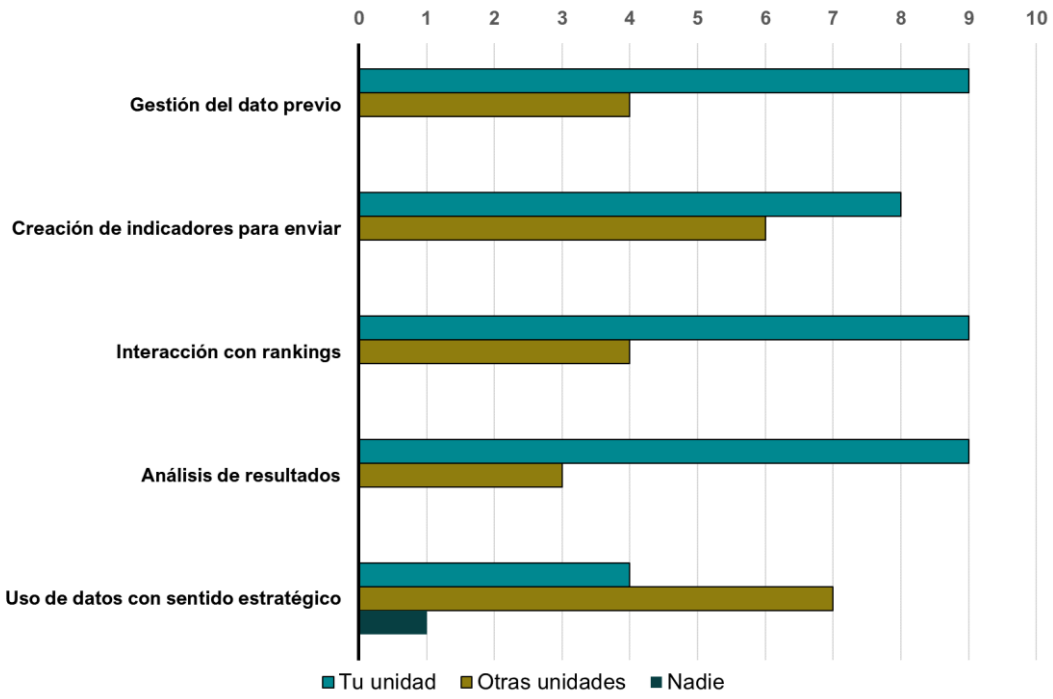


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4) Lo anterior **no implica que no exista liderazgo en la labor en la gestión de rankings**. Preguntados por las tareas específicas realizadas, en la mayoría de estas (recopilación y envío de datos, conversación con los rankings y análisis de resultados), suele ser la unidad propia la que suele encargarse de la gestión, aunque hay muchas tareas compartidas. Véase **Gráfico 6**.

[8] En el gráfico, se ha marcado con distintos colores cuando la gestión se hace en una oficina que tiene otras responsabilidades, cuando es un equipo de varios servicios y cuando existe una unidad dedicada en exclusiva a esta gestión.

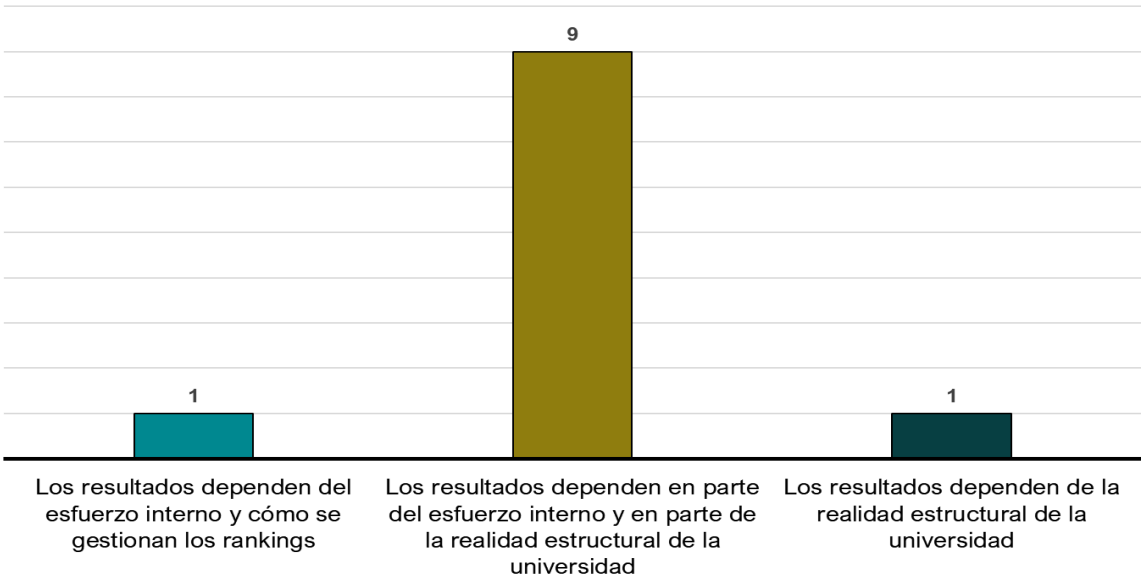
GRÁFICO 6: UNIDAD RESPONSABLE DE LAS DISTINTAS GESTIONES[9]



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5) Hay acuerdo entre los gestores universitarios de rankings que la **obtención de buenos resultados en ellos es un resultado combinado de hacer una adecuada gestión de los datos y un óptimo desempeño de la propia universidad**. Esta opinión es compartida por 9 de los 11 encuestados. Véase **Gráfico 7**.

GRÁFICO 7: ORIGEN DE LOS RESULTADOS DE LOS RANKINGS

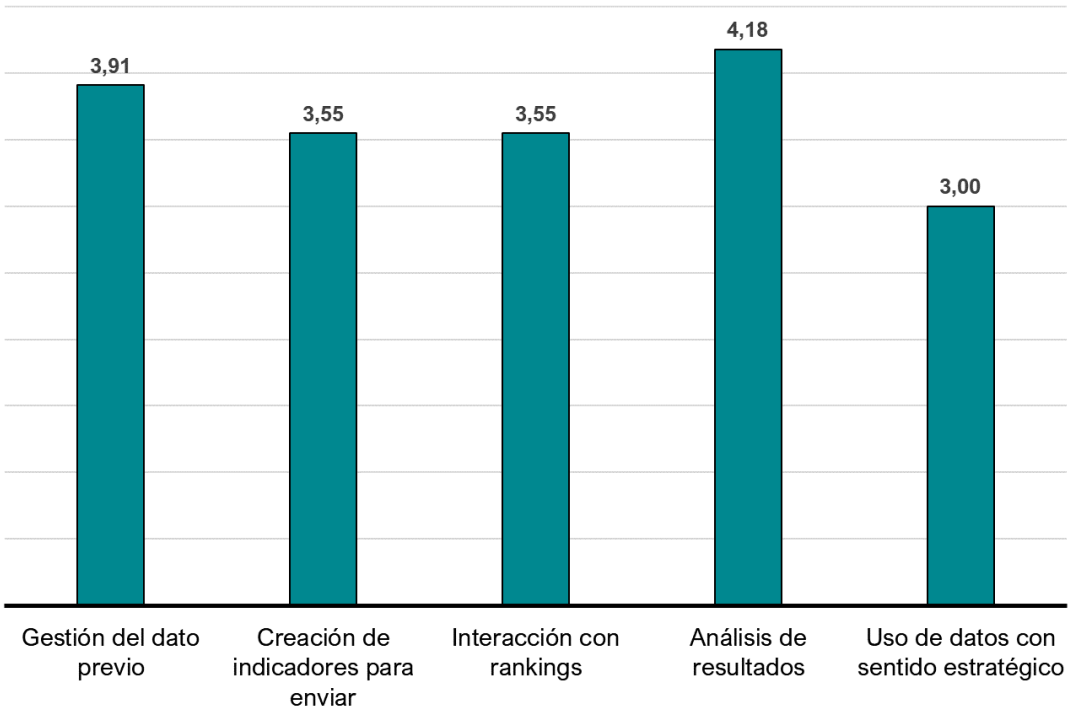


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

[9] En la encuesta se permitía marcar la propia unidad y otras unidades si la responsabilidad principal era compartida.

6) De forma global, los encuestados apuntan a que las **tareas principales** que desempeñan son: recopilación de los datos de rendimiento, creación de los indicadores para suministrar a los rankings, interacción con los rankings -envío de información y conversación con ellos- y, sobre todo, analizar los resultados. Véase **Gráfico 8.**

GRÁFICO 8: PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LAS FASES QUE SE REALIZAN PARA LA GESTIÓN DE RANKINGS[10]



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7) Conviene percibir que la comunicación de los resultados de los rankings -especialmente hacia la sociedad- no está siempre bajo su responsabilidad. De esta forma, el análisis de los datos y la comunicación de los resultados se llevan a cabo de forma desconectada y desigual. Así, los responsables de la gestión de los rankings afirman que sus tareas están orientadas a la gestión de los datos y análisis de los resultados, prestando menos atención a la comunicación de los resultados que queda en manos de otras áreas.

8) De todos los procesos de gestión de los rankings, **el uso estratégico de los datos de los rankings parece ser el más lejano al núcleo de responsabilidad de los gestores de rankings** (sólo 4 de las 11 universidades indica que esa responsabilidad le corresponde claramente a su unidad)[11]. Más aún, sólo una de las universidades analizadas está totalmente de acuerdo en que se estén empleando en su centro los datos para la mejora de políticas o proyectos de la universidad; 4 de ellas directamente dicen que no se está haciendo en absoluto. No obstante, como se mostrará

[10] Se ofrece el promedio de puntuaciones (escala likert) a las preguntas sobre si en su universidad se hacen las distintas tareas.
[11] Véase el promedio de realización en el Gráfico 8 y el reparto de responsabilidades en el Gráfico 6.

un poco más adelante, se considera el uso de datos para la mejora como una oportunidad.

9) **Los gestores identifican diferentes dificultades en su trabajo**:

   a) En cuanto a la **obtención de datos**:

      i) La **variada y exigente demanda de datos** de una diversidad de rankings con distintas metodologías y enfoques, que obliga a producir distintas respuestas de datos a cada uno de ellos, en forma de indicadores y de evidencias para respaldarlos.

      ii) Esta tarea resulta más complicada por la **escasez de recursos humanos y técnicos**, ya estirados por otras actividades que se comparten, como se han visto, en las unidades encargadas de la gestión de rankings.

      iii) La **dispersión de los orígenes de los datos y su frecuente falta de consolidación**, que supone un desgaste en comunicación con los servicios y centros propietarios de los datos. La necesidad de coordinar e informar distintos equipos resulta, en muchas ocasiones, en un fuerte freno para la gestión. Como indica un encuestado, la principal dificultad de la gestión de los rankings se encuentra en la "*responsibility dispersed between different offices*".

      iv) La **dificultad de implicar al personal universitario**, por ejemplo, para solicitar contactos para las encuestas de los rankings. Como dice un gestor, "*sometimes is difficult to engage the academics in the process, i.e. asking them 'fresh new' contacts every year*".

   b) En **cuanto al análisis y comunicación con los rankings**, se detectan dos principales dificultades:

      i) La **falta de granularidad de los resultados de los rankings**, que impide en muchos casos obtener conclusiones que sean precisas para las facultades y centros de la universidad

      ii) La **falta de transparencia y claridad en la elaboración de los rankings**. En muchos casos, se comportan como cajas negras, en las que, por un lado, se insertan los datos enviados y, por otro, sale una jerarquía de universidades, sin que se comprenda el proceso resultante. Esto dificulta la comunicación interna (con un público universitario en ocasiones poco receptivo a los rankings y a la medición) y externa (no se pueden atribuir los cambios en el ranking de forma clara a medidas concretas).

10) **Los gestores universitarios de rankings identifican algunas buenas prácticas**: mejorar en la gestión de rankings demanda un mejor análisis y una mejor comunicación.

a) **En la obtención y el análisis del dato**, como indica uno de los gestores: "*Ease of communication between the 'central point' (rankings team) and the departments, administration and management is key to achieving clear and simple processes for obtaining, managing and reporting data*". Toda ayuda extra desde el punto de vista técnico, de herramientas informáticas para el análisis, también se considera relevante para la mejora. Puede ser también útil, recomienda un gestor, "(..) *networking with at least another well ranked university of your Region/Country, to improve as a university /territorial system and interact with the rankers*". Esta colaboración puede ayudar a la definición en conjunto de ciertos indicadores que se ajusten mejor a la realidad del país.

b) **En la elaboración de los rankings**, es interesante una frecuente comunicación con las empresas de los rankings. Como indica un encuestado, "*participating in the free webinars that all rankers provide can be useful too (better still is studying carefully the methodology they publish)*". **También en diálogo con los rankeadores,** es relevante hacer un **seguimiento de los datos que se van enviando cada año**, para ver si las opciones de datos elegidas son las más adecuadas para cada una de las metodologías.

c) **En la comunicación de los resultados de los rankings**, es preciso hacer una labor pedagógica basada en datos que explique los resultados, para lo que son muy útiles los paneles interactivos de datos. Esta comunicación permanente debe implicar a todos los departamentos en las áreas, además del liderazgo de la Universidad. Como indica un gestor, es clave la "*regular communication with the staff community, detailed analysis of results shared with the community to enhance understanding*". Hay que explicar los resultados con claridad, pero también asumiendo las propias limitaciones de las metodologías y datos de los rankings: "*explain everything, some colleague has a perception of the rankings as a 'magic box' not so explainable. Try to explain what you understand*". También hay que ser transparentes en cuanto a los sesgos de los propios rankings, asumiendo que, como dice un encuestado, "*comercial rankings are for-profit*".

d) Aunque no suele ser una tarea nuclear de estos gestores, en cuanto a la perspectiva estratégica de emplear los datos para la mejora de la Universidad, **los gestores universitarios de rankings identifican la necesidad de incorporar una visión estratégica**. Como indica un gestor, es necesario asumir que los "*rankings are a strategic topic not just submission of numbers & information*", y su gestión,

como indica otro encuestado, *"is not mainly a task for a controlling unit; it is a strategic topic*". Para ello, dice un tercero, es necesario *"(to) have a clear idea of what you are able to influence and what you can't and what is important to you*", así como buscar incentivos internos para los investigadores y demás personal para la mejora en conjunto. Los rankings pueden servir de inspiración, *benchmarking*, y de información contextual, pero debe existir una interpretación de los resultados que adapte las conclusiones a la realidad de la Universidad y a su misión, evitando estrategias que prioricen la mejora en los rankings por encima de la mejora de la universidad. Como dice un gestor, "*our university does not adjust its policy in function of the rankings: no 'management to the ranking*"".

CONCLUSIONES

El análisis de los resultados de los estudios realizados para este trabajo permite extraer las siguientes conclusiones.

1. **Existe un grupo de universidades europeas que comparten características con las universidades públicas madrileñas y de elevado rendimiento en los rankings globales universitarios**. Esta identificación puede propiciar una comparación idónea en resultados y estrategias de rendimiento universitario con múltiples beneficios para el desarrollo institucional del conjunto de centros.

2. Además, esta metodología o con pequeñas variaciones puede resultar útil para identificar universidades con las que hacer benchmarking en otros rankings universitarios como podrían ser los rankings por área.

3. **La gran mayoría de las universidades, especialmente las de ámbito anglosajón, conceden a los rankings un importante espacio en sus estrategias de comunicación y con especial atención en sus webs corporativas**. La información sobre las posiciones se ofrece de distinta manera incluyendo estrategias de marketing y otras más informativas de amplio enfoque respecto a las metodologías, sus resultados y su evolución histórica.

4. La gestión tradicional del dato, del **"salir mejor en los rankings" a través de mejores datos, prevalece en las universidades europeas.** Esto supone que predomina la mera **gestión del dato, fundamentalmente reactiva ante las peticiones de los rankings**. Las estrategias de gestión de rankings se centran en la calidad y extensión de los datos, pero es menor su uso estratégico para la mejora institucional de la universidad.

5. **A pesar de lo anterior, se considera que el uso de los indicadores de los rankings o los datos enviados, muchos rigurosos, consolidados y universalmente aceptados, puede permitir un mejor gobierno de las universidades**. Las universidades consideran que se puede ir más allá de la gestión del dato, ayudar a "*ser mejores*", y algunas ya han dado pasos para integrar la información de los rankings en sus estrategias (paneles de información de rankings, comunicar los resultados a los centros, hacer una comunicación pública más cuidada, etc.). Hay cierto acuerdo en que, más allá de las meras posiciones en los rankings, el análisis de los datos ofrece información complementaria a otras fuentes sobre la universidad. Son datos basados por lo general en indicadores aceptados de forma global y que, con sus limitaciones, permiten entender la situación real operativa

de la universidad. Por otro lado, la propia demanda de indicadores para enviar a los rankings favorece la consolidación de datos relacionados con la actividad en la propia organización.

6. **No hay un modelo único de gestión de los rankings, pudiéndose adoptar diferentes estrategias**. Pocas universidades cuentan con una unidad organizativa claramente identificada o con personal dedicado de forma específica a la gestión de los rankings. Son mayoría las universidades que mantienen modelos mixtos donde la responsabilidad de las tareas se reparte entre diferentes áreas. Se componen de perfiles técnicos como analistas de datos y personal con un alto conocimiento de la realidad institucional de la universidad.

7. **Existe un foco predominante en los rankings internacionales y por áreas**. La mayoría de las universidades pone el acento en los rankings globales (QS, THE, ARWU) y en rankings por materias, lo cual indica que son percibidos como los más relevantes para la proyección institucional.

RECOMENDACIONES

A continuación, se ofrecen siete recomendaciones de amplio alcance estructuradas en dos ámbitos: por un lado, la gestión de los rankings y, por otro, la comunicación estratégica de las universidades. Estas propuestas surgen del doble análisis efectuado y de la experiencia de años en gestión de reputación y rankings universitarios de los autores del estudio.

1. Sobre la gestión de los rankings

1. **Establecer una gobernanza clara de los rankings universitarios**. Es recomendable establecer estructuras claras de gobernanza para la gestión de rankings, incluso si se trata de una red interdepartamental. Convendrá disponer de una asignación explícita de funciones, perfiles cualificados y un reporte periódico a uno de los equipos de gobierno universitario. Este modelo de gobernanza debe estar explicitado en la web para mayor transparencia interna y externa. Este diseño organizacional optimizará la gestión interna del dato, mejorará el rendimiento universitario y fortalecerá la imagen de marca de la universidad.

2. **Incorporar los rankings como un indicador más en la estrategia global**. Los rankings ofrecen información relevante sobre el rendimiento universitario, con indicadores estables, internacionales y comúnmente aceptados por la comunidad universitaria global. La combinación de esta información con los informes internos arroja luz sobre el posicionamiento de la universidad en su contexto nacional e internacional, y ayuda a configurar cuadros de mando para la toma de decisiones.

3. **Promover una cultura pro rankings en la universidad**. Estas clasificaciones son instituciones de amplia influencia en el mercado universitario que difícilmente van a desaparecer. Sin embargo, por distintos motivos, en ocasiones, tienen mala reputación entre la comunidad académica. Conviene que los equipos directivos de las universidades aprovechen los rankings como una realidad que ayuda a la mejora institucional y a un clima de opinión, sino favorable, al menos neutral en torno a ellos. Conviene, por tanto, cultivar en el campus una cultura que promueva el conocimiento de los rankings en su totalidad, incluyendo sus aspectos más complejos y controvertidos, lo que propiciará su aceptación crítica y colaboración, así como otros aspectos internos como la toma de decisiones basadas en datos. El área de rankings puede diseñar acciones formativas por grupos internos como miembros del claustro, directivos académicos, personal de administración y servicios, etc...

2. Sobre la comunicación

1. **Diseñar una estrategia de comunicación alineada con los objetivos institucionales**. Los resultados de los rankings generales pueden comunicarse como parte de una narrativa institucional que conecte con la misión, las fortalezas y los proyectos de mejora de la propia universidad. Los rankings por áreas pueden ayudar a reforzar los atributos propios que diferencian a la universidad o facultad. En definitiva, se trata de que los rankings ayuden a construir una imagen de marca sólida, diferenciada y creíble. Será relevante que los rankings se incluyan en los planes estratégicos de comunicación.

2. **Considerar la comunicación, especialmente la interna, como parte de la gestión de los rankings**. Se recomienda promover la transparencia sobre la gestión interna de rankings y comunicar abiertamente -y en la web- quién coordina la estrategia de rankings, cómo se recogen los datos y qué objetivos se persiguen reforzará la responsabilidad institucional y el sentido de este trabajo. Además, facilitará una comunicación fluida con los responsables de las distintas fuentes internas de información (académica, administrativa, investigadora, etc.). Se comprenderá mejor qué datos se utilizan y por qué, lo que contribuye a una mayor calidad, actualización y coherencia de estos. También es relevante que los gestores universitarios de rankings se reúnan de forma frecuente con los servicios, centros y facultades para compartir con ellos que suponen los resultados de los distintos rankings y qué dicen de ellos.

3. **Ofrecer puntos de encuentro y formación cruzada entre comunicadores y analistas.** Dada la importancia de los rankings para la comunicación pública, los profesionales del marketing y comunicación de las universidades deben entender los límites y significado real de los rankings para su comunicación. A su vez, los analistas de datos deben conocer la labor de comunicación para buscar en los datos qué puede ser *noticiable y* para quién, y ofrecer gráficos y comparaciones que permitan al público comprender la información de los rankings. Se recomienda que las áreas de comunicación y rankings compartan información sobre objetivos, mensajes, calendarios de trabajo, etc… y tengan reuniones frecuentes donde se compartan hallazgos.

4. **Cultivar la relación con los elaboradores de los rankings**. Se recomienda que los gestores tengan una relación fluida con los elaboradores de los rankings para incrementar sus niveles de formación. Pueden participar en sus sesiones de formación, congresos y eventos y conocer a sus pares en universidades de todo el

mundo. Esta relación podría extenderse entre los propios gestores de las universidades madrileñas conformando una red de colaboración beneficiosa para estrategias conjuntas, formación continua e interlocución común -y presión- con las empresas de los rankings.

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de eficiencia

Con el objetivo de localizar universidades europeas que tuviesen un rendimiento eficiente en rankings universitarios globales y que, además, fueran similares a las universidades madrileñas empleadas como referencia (Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Alcalá, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Politécnica de Madrid) se ha seguido una metodología con tres pasos.

En primer lugar, se ha construido una base de datos con las universidades europeas que aparecen en los rankings ARWU, QS, THE y SCImago en las últimas ediciones publicadas a mayo de 2025. Sólo se usan las universidades que aparecen en los cuatros rankings. Además de las clasificaciones de las universidades en los cuatros rankings mencionados se añaden tres variables adicionales: Personal académico a tiempo completo, gastos totales en 2022 y el número de estudiantes.

Para las universidades españolas como gasto se incorpora la variable obligaciones reconocidas netas que proporciona el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Para el resto de las universidades europeas se usa como fuente la base de datos ETER. En concreto, su variable EXP_CURRTOTAL_EURO que son los gastos totales corrientes en euros. El Personal académico se toma de la base de datos ETER, en concreto, la variable *Total Academic Personnel* (FTE). Sólo en el caso de siete universidades francesas sin datos de personal académico en ETER se usa el dato que reporta el ranking THE.

Con esta base de datos se estima una función de producción Cobb-Douglas de frontera estocástica. La función de producción Cobb-Douglas se ha usado en innumerables trabajos desde que se propuso en 1928. Tiene como principal ventaja que la elasticidad de los inputs, es decir, en qué porcentaje varía el output al verse incrementado en un 1% el valor del input *ceteris paribus*, es constante y además son los coeficientes estimados. Por lo que tiene una interpretación bastante sencilla. Una propiedad deseable es que las elasticidades sean positivas, es decir, que al aumentar los inputs aumente la cantidad esperada de output.

Los modelos de frontera estocástica desarrollados en Aigner, Lovell y Schmidt (1977) son un tipo de modelo econométrico en el que hay dos errores. Un error sería el típico error aleatorio de los modelos econométricos que recoja los shocks aleatorios o el efecto de variables no incluidas en el modelo. Se asume que sigue una distribución normal con media cero y varianza desconocida. Por su parte, el segundo error y la característica de los modelos de frontera estocástica es un error que sólo toma valores positivos y que recoge la ineficiencia de la observación. Así, cuanto mayor sea el valor de este error más

lejos de la frontera se encontrará esa observación y más ineficiente será esa observación. Por el contrario, si toma valor cero, la eficiencia será plena. Este modelo puede estimarse mediante técnicas de máxima verosimilitud. El componente aleatorio suele denotarse como *v* y el componente de la ineficiencia como *u*. Como al estimar el modelo no se tiene una estimación de *u* y *v* sino que tiene de su resta se usa la metodología propuesta en Jondrow et al. (1982) para conocer el componente de la ineficiencia y así poder calcular la eficiencia. Un parámetro relevante en estos modelos es la ratio entre σ_u y σ_v que se conoce como λ. Un valor por debajo de 0,5 podría indicar que no hay ineficiencia, mientras que un valor por encima de 10 podría decir que el error se debe casi exclusivamente a la ineficiencia. En el interior de estos valores esta metodología es una buena herramienta para calcular la eficiencia de las observaciones.

En este caso el output es 1000 menos el promedio en la clasificación general de los cuatro rankings mencionados. Así, si una universidad estuviese en la posición uno en los cuatro rankings el output sería 999. Obviamente cuánto mayor valor tome esta medida mejor posición promedio. Como inputs se usan el gasto corriente de las universidades y el personal académico.

En paralelo, se forman diez grupos a través del cluster k-medias usando como variables los gastos corrientes y PDI usados como inputs y se añade el número de estudiantes que proporciona THE, puesto aunque no tengan sentido como inputs de la función de producción para encontrar universidades similares a las madrileñas sí que es relevante el número de estudiantes. Se tipifican las variables antes de hacer el cluster.

Resultados

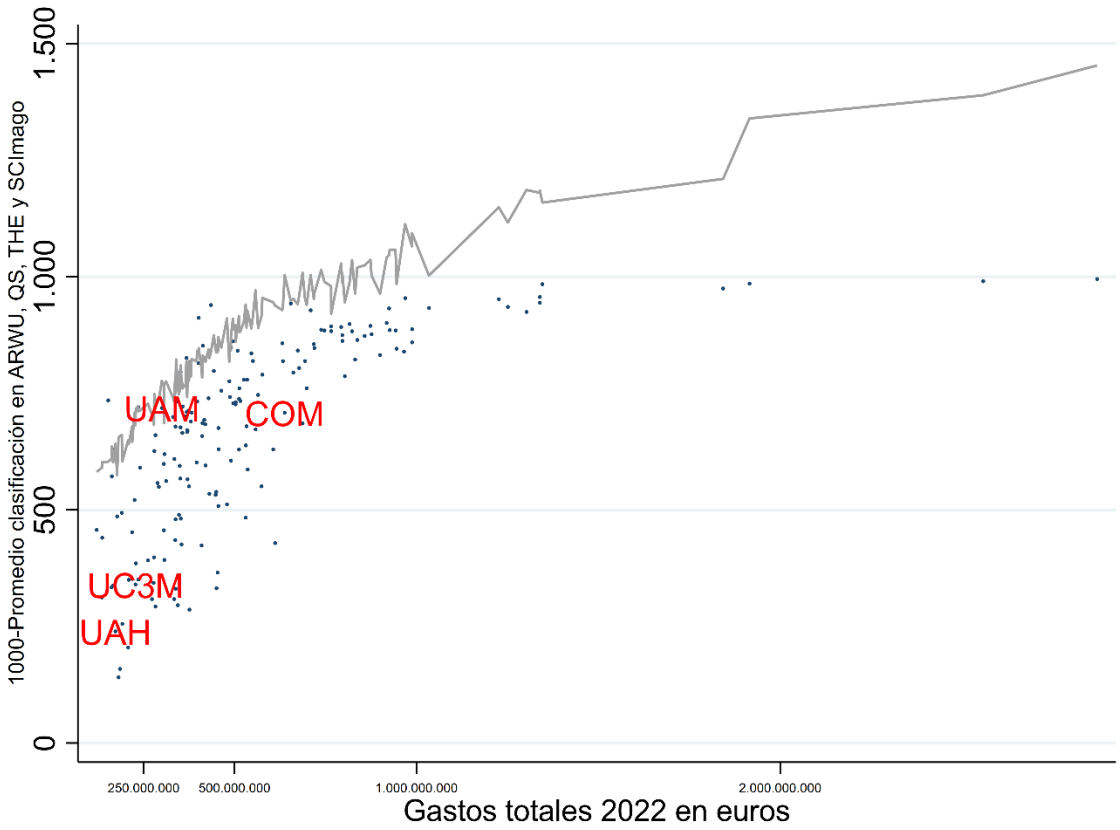
Como puede verse la frontera estimada cumple las propiedades deseables como son que los coeficientes estimados sean positivos y significativos indicando que hay una relación creciente entre los gastos de las universidades y su número de personal académico con su posición en los rankings. Además, que la suma de dichos coeficientes sea menor que uno refleja que la frontera es cóncava como suele ser en este tipo de estimaciones. Por último, el valor del parámetro λ, que refleja la importancia relativa de la ineficiencia frente a los shocks aleatorios, es de 5, que es un valor razonable pues indica la existencia tanto del componente aleatorio como de ineficiencia.

TABLA 3: ESTIMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DE UNIVERSIDADES EUROPEAS

	Coeficiente	Error estándar	z	P>|z|
Constante	1,351	0,803	1,68	0,092
Gastos	0,230	0,048	4,77	0,000
Personal académico	0,104	0,045	2,31	0,021
σ_u	0,404	0,028		
σ^2	0,075	0,015		
λ	5,413	0,036		
Observaciones	169			

A continuación, puede verse la frontera estimada usando como input para el gráfico los gastos, así como las posiciones de las cuatro universidades madrileñas que aparecen en los cuatro rankings mencionados.

GRÁFICO 9: FRONTERA DE EFICIENCIA PARA GASTOS Y PROMEDIO DE CLASIFICACIÓN EN RANKINGS



Como puede verse, la Universidad Autónoma de Madrid se sitúa en la frontera de producción lo que trae consigo un alto nivel de eficiencia[12]. Mientras que la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad de Alcalá no están cerca de la frontera. En concreto, los niveles de eficiencia de las universidades

[12] La Universidad Rey Juan Carlos no estaba incluida en el top1000 de ARWU, mientras que la Universidad Politécnica de Madrid no estaba incluida en el top1000 de THE. Por eso, no se puede calcular su eficiencia pues se requería estar en el top1000 en los cuatro rankings.

madrileñas son: Universidad Autónoma de Madrid-0,91; Universidad Complutense de Madrid-0,72; Universidad de Alcalá-0,39 y Universidad Carlos III de Madrid-0,51.

Tras hacer los grupos con el algoritmo cluster estos son las estadísticas de cada uno de ellos de las variables usadas sin tipificar. A posteriori de calcula los grupos de pertenencia de la Universidad Politécnica de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos.

TABLA 4: CLÚSTERES DE UNIVERSIDADES EUROPEAS

Grupo	Media de gastos	Media de PDI FTE	Media estudiantes	N	Univ. madrileñas
1	342.483.304	3.003	14.920	23	UC3M, UAH
2	705.626.520	6.589	36.173	29	URJC
3	277.959.351	3.280	22.110	14	No
4	522.983.431	4.822	29.000	28	UAM
5	339.920.188	3.244	12.317	16	No
6	199.053.422	1.963	9.536	15	No
7	982.928.963	9.665	44.020	12	COM, UPM
8	1.062.579.142	6.070	15.020	8	No
9	460.936.816	4.310	18.882	21	No
10	2.448.337.946	12.922	28.337	3	No

En el primer grupo están la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad de Alcalá, es un grupo de tamaño medio. La Universidad Rey Juan Carlos se sitúa en el 2 en un grupo de tamaño medio-alto. La Universidad Complutense de Madrid está en el grupo 7 junto con la Universidad Politécnica de Madrid en uno de los grupos de tamaño grande. Por último, la Universidad Autónoma de Madrid está en el grupo 4.

Como el objetivo último de este análisis es identificar universidades europeas que sean similares a las madrileñas y eficientes en los rankings universitarios se proponen seis universidades con las que hacer benchmarking para cada una de las seis universidades madrileñas públicas (dos como reservas). En el caso de haber declarado las propias universidades con quién les gustaría compararse se hará una mezcla de ese listado con las universidades de su grupo cluster más eficientes.

Así, las universidades con las que se pueden comparar cada una de las universidades madrileñas son:

- Universidad Complutense de Madrid:
    1. Technical University of Munich (cluster eficiente)
    2. KU Leuven (cluster eficiente)
    3. King's College London (cluster eficiente)
    4. Aarhus University (cluster eficiente)

5. The University of Edinburgh (cluster eficiente)
6. The University of Manchester (cluster eficiente)

- Universidad Autónoma de Madrid:
  1. University of Warsaw (petición Universidad)
  2. University Paris-Saclay (cluster eficiente)
  3. University of Lisbon (petición Universidad)
  4. University of Porto (cluster eficiente)
  5. Swansea University (petición Universidad)
  6. Autonomous University of Barcelona (cluster eficiente)

- Universidad de Alcalá:
  1. Swansea University (petición universidad)
  2. University of Antwerp (cluster eficiente)
  3. University of Coimbra (petición universidad)
  4. Chalmers University of Technology (cluster eficiente)
  5. Università degli Studi di Torino (petición universidad)
  6. London School of Economics and Political Science (cluster eficiente)

- Universidad Carlos III de Madrid:
  1. University of Antwerp (cluster eficiente)
  2. Chalmers University of Technology (cluster eficiente)
  3. London School of Economics and Political Science (cluster eficiente)
  4. The University of St Andrews (cluster eficiente)
  5. The University of Aberdeen (cluster eficiente)
  6. The University of Lancaster (cluster eficiente)

- Universidad Rey Juan Carlos:
  1. Heinrich Heine University Düsseldorf (petición universidad)
  2. Sorbonne Université (cluster eficiente)
  3. University of Rome Tor Vergata (petición universidad)
  4. University of Barcelona (cluster eficiente)
  5. University of Florence (petición universidad)
  6. Ludwig Maximilian University of Munich (cluster eficiente)

- Universidad Politécnica de Madrid:
  1. Politecnico di Milano (petición universidad)
  2. Technical University of Munich (cluster eficiente)
  3. KTH Royal Institute of Technology (petición universidad)
  4. KU Leuven (cluster eficiente)
  5. Politécnico de Lisboa (petición universidad)
  6. King's College London (cluster eficiente)

En el Anexo 4 se puede encontrar la base de datos completa, con nombre universidades, cluster, valor eficiencia, posición rankings, FTE, estudiantes, etc.

Referencias

1. Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A theory of production. *The American economic review*, *18*(1), 139-165.
2. Jondrow, J., Lovell, C. K., Materov, I. S., & Schmidt, P. (1982). On the estimation of technical inefficiency in the stochastic frontier production function model. Journal of econometrics, 19(2-3), 233-238.
3. Aigner, D., Lovell, C. K., & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. Journal of econometrics, 6(1), 21-37.

Anexo 2: Plantilla de análisis de las webs universitarias

Q1. ¿Qué universidad se está analizando?

- Technical University of Munich
- KU Leuven
- King's College London
- Aarhus University
- The University of Edinburgh
- The University of Manchester
- University of Warsaw
- University Paris-Saclay
- University of Lisbon
- University of Porto
- Swansea University
- University of Antwerp
- University of Coimbra
- Chalmers University of Technology
- Università degli Studi di Torino
- London School of Economics and Political Science
- The University of St Andrews
- The University of Aberdeen
- The University of Lancaster
- Heinrich Heine University Düsseldorf
- Sorbonne Université
- University of Rome Tor Vergata
- University of Florence
- Ludwig Maximilian University of Munich
- Politecnico di Milano
- KTH Royal Institute of Technology
- Politécnico de Lisboa

Q2. Ingresa, por favor, la url principal de la web que estás analizando:
(Respuesta abierta)

Q3. ¿Se menciona algún ranking en la página de inicio (home) de la web institucional?

- Sí
- No

Q4. ¿Qué tipo de rankings se tratan en esa parte de la web?

- Rankings internacionales (THE, QS, Shanghai)
- Rankings por áreas (QS by Subject, THE by Subject)
- Rankings de sostenibilidad (GreenMetrics, THE Impact, QS Sustainability, etc.)
- Rankings nacionales

Q5. ¿Existe una sección específica sobre rankings dentro de la web?

- Sí
- No

Q6. ¿Qué tipo de rankings se tratan en esa parte de la web?

- Rankings internacionales (THE, QS, Shanghai)
- Rankings por áreas (QS by Subject, THE by Subject)
- Rankings de sostenibilidad (GreenMetrics, THE Impact, QS Sustainability, etc.)
- Rankings nacionales

Anexo 3: Cuestionario enviado a gestores universitarios de rankings

Q1. How is the management of university rankings organized within your institution? Please select the option that best describes your institution's structure:

- Managed mainly by the Quality Office
- Managed mainly by the Communication/Marketing Office
- Managed mainly by the Institutional Research or Strategic Planning Office
- Managed mainly by a dedicated Rankings Office
- Managed mainly by a dedicated Task Force
- Jointly managed by several offices
- Other (please specify)

Q2. Does your institution manage the process of submitting data to rankings in an organized and trackable way?

This may include:

- Maintaining records of submitted data
- Uploading to online platforms
- Collaborating with rankings' staff
- Coordinating academic and employer surveys
- Delivering accurate summaries
- Using tools for efficiency

Please indicate the extent to which your institution performs most of the following activities, or similar activities aligned with the same goals.
(Scale: Strongly disagree – Disagree – Agree – Strongly agree – Totally agree)

Q3. Does your institution conduct an internal analysis of its structure and key ranking indicators before preparing the data for submission?
Some of the tasks within this process might include:

- Identifying internal data providers
- Structuring data in useful dimensions for rankings
- Sharing data sources in cloud-based environments
- Keeping a clear, updated delivery calendar
- Promoting internal awareness and culture of measurement
- Communicating with data providers and fostering internal training

Please indicate the extent to which your institution performs most of the following activities, or similar activities aligned with the same goals.
(Scale: Strongly disagree – Disagree – Agree – Strongly agree – Totally agree)

Q4. Does your institution actively engage with ranking organizations during the process of preparing the rankings?

This could include:

- Clarifying missing information
- Participating in events or communities
- Providing feedback
- Sharing additional documents
- Using templates or reports provided by the rankings

Please indicate the extent to which your institution performs most of the following activities, or similar activities aligned with the same goals.
(Scale: Strongly disagree – Disagree – Agree – Strongly agree – Totally agree)

Q5. Once the rankings are published, does your institution analyze the results?
This may include:

- Comparing with previous years
- Building dashboards
- Benchmarking against other institutions
- Writing internal reports
- Communicating results to the community

Please indicate the extent to which your institution performs most of the following activities, or similar activities aligned with the same goals.
(Scale: Strongly disagree – Disagree – Agree – Strongly agree – Totally agree)

Q6. Does your institution make strategic use of rankings data to improve internal policies or projects?

Examples:

- Using rankings data in quality plans or KPIs (Key Performance Indicators)
- Integrating data into improvement processes
- Supporting communication and reputation strategies
- Including rankings data or insights in strategic planning documents
- Using rankings indicators for internal performance agreements (with departments, faculties, etc.) or external ones (with funders)

Please indicate the extent to which your institution performs most of the following activities, or similar activities aligned with the same goals.
(Scale: Strongly disagree – Disagree – Agree – Strongly agree – Totally agree)

Q7. We have been going through different phases that are involved in the management of university rankings.
Please indicate which office(s) are primarily responsible for each of the following

phases in your institution.
(You may select more than one option per row if responsibility is shared.)

- Internal analysis of structure and indicators
- Preparation and submission of data to rankings
- Engagement with ranking organizations (e.g. QS, THE)
- Analysis and interpretation of results
- Strategic use of rankings results

Options:

- Your office
- Other University Offices
- Nobody (not currently done)

Q8. To what extent do you think internal efforts to manage rankings have a significant effect on final results, versus the structural reality of the university (in terms of teaching, research, impact, etc.)?

- Results depend mostly on internal efforts and how rankings are managed
- Results depend partly on internal efforts, partly on the structural reality
- Results depend mostly on the structural reality of the university
- I'm not sure / No opinion

Q9. What are the main obstacles to effective rankings management at your institution?
(Open-ended question)

Q10. What measures or solutions has your institution implemented to overcome these challenges?
(Open-ended question)

Q11. What good practices would you recommend to other universities working on rankings?
(Open-ended question)

Anexo 4: Relación de documentos y datos

1. Base de datos completa, con nombre universidades, cluster, valor eficiencia, posición rankings, FTE, estudiantes, etc. https://docs.google.com/spreadsheets/d/17yiiZEoz0LNNPxqO05pib4poarmPS_FE?rtpof=true&usp=drive_fs
2. Resumen de resultados del cuestionario para gestores de rankings. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1I5QG13xJe-pWqJAX8yv2piHvNYBrc22Ll?rtpof=true&usp=drive_fs
3. Resumen de resultados del análisis de webs de universidades seleccionadas. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-h4cDNV8CGAtdxUZvtMrx9of-qgaqFo3?rtpof=true&usp=drive_fs
4. Análisis de indexación. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1z3dcAm8OVekp2NkIKNgkB-UoIXlrQBVi?rtpof=true&usp=drive_fs

ÍNDICES DE TABLAS Y DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PRESENCIA DE CONTENIDOS VINCULADOS CON LOS RANKINGS EN DIFERENTES SECCIONES DE LAS WEBS DE UNIVERSIDADES EUROPEAS SELECCIONADAS 13
GRÁFICO 2: PORCENTAJE DE CONTENIDOS INDEXADOS POR GOOGLE RELACIONADAS CON RANKINGS EN LOS *SITES* DE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS 13
GRÁFICO 3: TIPO DE RANKINGS REFLEJADOS EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DE LAS WEBS ANALIZADAS - EUROPEAS 14
GRÁFICO 4: TIPO DE RANKINGS REFLEJADOS EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DE LAS WEBS ANALIZADAS - MADRILEÑAS 14
GRÁFICO 5: QUIÉN SE ENCARGA DE LA GESTIÓN DE RANKINGS 16
GRÁFICO 6: UNIDAD RESPONSABLE DE LAS DISTINTAS GESTIONES 17
GRÁFICO 7: ORIGEN DE LOS RESULTADOS DE LOS RANKINGS 17
GRÁFICO 8: PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LAS FASES QUE SE REALIZAN PARA LA GESTIÓN DE RANKINGS 18
GRÁFICO 9: FRONTERA DE EFICIENCIA PARA GASTOS Y PROMEDIO DE CLASIFICACIÓN EN RANKINGS 31

TABLAS

TABLA 1: CLÚSTERES DE UNIVERSIDADES EUROPEAS 9
TABLA 2: UNIVERSIDADES EUROPEAS SELECCIONADAS 10
TABLA 3: ESTIMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DE UNIVERSIDADES EUROPEAS... 31
TABLA 4: CLÚSTERES DE UNIVERSIDADES EUROPEAS 32

©Fundación Europea Sociedad y Educación y Fundación para el conocimiento Madri+d
©Investigadores