

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ

UNIVERSIDAD PÚBLICA

Cambio obligado

Las organizaciones que compiten en el mercado cambian
pero la universidad no evoluciona, gestiona con un
modelo burocrático y politizado



Acerca del Autor



Ángel Baguer Alcalá tiene amplia experiencia como gestor, ha dirigido una empresa once años (Geide, S.A) y desempeñado el cargo de subdirector durante siete años en la Escuela Superior de Ingenieros de Tecnun, en la que también fue responsable del departamento de Organización Industrial.

Posee una amplia experiencia profesional como asesor de alta dirección, desarrollada en múltiples empresas de diversos sectores industriales y tamaños.

Doctor Ingeniero Industrial, es especialista en dirección de personas y gestión empresarial.

Ha sido profesor de Economía y Dirección de Personas en Tecnun, y en sus inicios, de Informática Básica en la Facultad de Informática de San Sebastián (UPV) y de Control de Gestión en la Facultad de Informática de la Universidad de Deusto.

Es autor de otros libros dirigidos al mundo de la empresa: *Las diez erres en la dirección de personas*, *¡Alerta!* y *¡Dirige!*; a la universidad: *Dirección de Personas –Un timón en la tormenta–*, así como de artículos de opinión para la prensa española y revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Imparte conferencias, seminarios, cursos específicos a directivos y cursos de postgrado en España y Latinoamérica.

Agradecimientos

Mi gratitud a:

José María Bastero de Eleizalde, un Rector “Magnífico”. Intelectual, humanista y humilde. Un maestro.

Laura Ilzarbe Izquierdo, Doctora en Ingeniería Industrial, miembro de la Cátedra de Calidad de Volkswagen, Directora de Calidad de Transabadell, que ha trabajado en la revisión del estilo de redacción y realizado sugerencias valiosas.

Íñigo Pérez Arregui, Director General de EPC, José Vicente Espín Zalacaín, Director General de tres plantas de Saveragroup en Europa, y Jesús María Gabirondo Aramendi, Director de Comunicación de Tecnun, que han tenido la amabilidad de leer el borrador del libro, aportando matices interesantes.

Josune Hernátes, profesora de Informática de la Escuela Superior de Ingenieros de Tecnun (Tecnológico de la Universidad de Navarra) que ha confeccionado las figuras del libro, con la cordialidad que le caracteriza.

Los compañeros de trabajo de la Escuela Superior de Ingenieros de Tecnun, especialmente los del departamento de Organización Industrial, con los cuales ha sido muy fácil convivir y trabajar, en un ambiente limpio y entrañable, donde nunca encontré zancadillas, politiqueos ni rencores.

Los alumnos y alumnas de la Escuela Superior de Ingenieros de Tecnun, cuyo comportamiento, actitud y amistad han sido el principal factor motivador en mi trabajo.

Los catedráticos y profesores titulares de diversas universidades públicas españolas que me han ayudado a ampliar los conocimientos sobre la organización de sus instituciones.

Acerca del autor.....	VII
Agradecimientos.....	XI
Presentación	XV

Capítulo 1. La estrategia de la universidad.....	1
<i>Sistema educativo europeo.....</i>	<i>1</i>
<i>Descenso de la natalidad y exceso de universidades</i>	<i>4</i>
<i>La universidad, fuente de abastecimiento en el desarrollo económico</i>	<i>6</i>
<i>¿Debe formar parte de la estrategia una buena posición en el ranking?</i>	<i>7</i>
<i>El fracaso escolar.....</i>	<i>7</i>
<i>La enseñanza primaria y secundaria</i>	<i>8</i>
<i>La universidad</i>	<i>12</i>
<i>Una juventud preocupante.....</i>	<i>14</i>
<i>La clase política.....</i>	<i>15</i>
<i>Resumen del capítulo</i>	<i>18</i>

Capítulo 2. Selección y contratación del profesorado	21
<i>Contratación.....</i>	<i>21</i>
<i>Funcionarios y profesionales</i>	<i>27</i>
<i>Resumen del capítulo</i>	<i>31</i>

Capítulo 3. La estructura organizativa.....	33
<i>Evolución de las organizaciones. Los cambios en la forma de trabajar</i>	<i>33</i>
<i>La estructura horizontal por procesos</i>	<i>34</i>
<i>La universidad debe gestionarse como una empresa</i>	<i>35</i>
<i>Estructura organizativa actual de la universidad pública</i>	<i>36</i>
<i>Análisis del organigrama de la universidad pública.....</i>	<i>44</i>
<i>Modelo organizativo propuesto.....</i>	<i>48</i>
<i>Justificación del organigrama propuesto</i>	<i>58</i>

*Perfiles del Consejero Delegado, Rector, Vicerrectores, Decanos
de facultad y Directores de escuelas técnicas..... 60*
Resumen del capítulo..... 62

Capítulo 4. Una dirección sin objetivos 65
Trabajo sin objetivos..... 65
El presupuesto anual..... 68
Resumen del capítulo..... 69

Capítulo 5. El cliente. La demanda de la sociedad 71
Los planes docentes 72
Responsabilidad de las empresas. El proveedor y el cliente..... 73
Desequilibrio entre la oferta y la demanda..... 75
Resumen del capítulo..... 76

Capítulo 6. Responsabilidad y reconocimiento..... 79
Responsabilidad 79
Reconocimiento 81
Resumen del capítulo..... 83

Capítulo 7. La formación del profesor 85
Exigencia del reciclaje. Formación planificada..... 86
Formación práctica del profesorado..... 86
Planes de formación 87
Resumen del capítulo..... 89

Conclusiones 91

Bibliografía..... 97

Presentación

Todo fluye, nada permanece.

HERÁCLITO DE ÉFESO

La misión de la universidad es educar personas en la búsqueda de la verdad, formándolas en conocimientos para el servicio a la sociedad y promoviendo el humanismo para construir un mundo de justicia, libre y solidario, mediante el enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre las personas.

En los últimos años la universidad está siendo fuente de polémica en nuestro país. No hace mucho el *Plan Bolonia* fue el escenario de debate entre los que ven en el nuevo sistema educativo una forma de solucionar la proliferación *desordenada* de titulaciones existentes frente a los que opinan que conduce a la *destrucción* de la universidad europea. Recientemente la polémica y protesta de la universidad surge por los *recortes* presupuestarios decretados por el Estado debido a la crisis económica de nuestro país.

Sin embargo, casi nadie del estamento universitario critica, al menos públicamente, el deficiente funcionamiento de una institución con una posición muy *retrasada* en los rankings internacionales, un creciente abandono de los estudios por parte de los jóvenes, la existencia de profesores *mediocres*, el *politiqueo* en la elección de cargos, la lacra que supone el no poder *prescindir* de los docentes que no cumplen con su cometido, la deficiente investigación en los años de bonanza económica, la proliferación de universidades *vulgares*, y el obsoleto modelo de gestión, burocratizado y sin dirección por objetivos. Echo en falta las voces de Rectores entonando el *mea culpa* y reconociendo que el sistema universitario público necesita reformas urgentes encaminadas a aumentar la calidad de la enseñanza.

Nadie puede dudar de que los recortes en la educación *no deben* existir. Los jóvenes de hoy son el *capital humano* del mañana y su formación es *vital*

para el desarrollo del país. De ahí que los recortes deben ser prioritarios en otros gastos desproporcionados que existen, sobre todo en los ligados a la clase política, pero esto no tiene que enmascarar los problemas comentados. Se trata de ser eficientes, es decir, de que con el mismo dinero se hagan las cosas mucho mejor.

El objetivo de este libro es desarrollar los puntos de mejora en la *gestión* de los centros universitarios de la universidad *pública*. En cuanto a la universidad privada, aunque los campus son más recientes, las hay de prestigio, como la Universidad de Navarra, la Pontificia de Comillas, Deusto, Ramón Llull-Esade y alguna más. Estas universidades se están consolidando y algunas tienen titulaciones atractivas. Pero no todo el monte es orégano, ya que existen universidades privadas de baja calidad expendedoras de títulos *descafeinados* a cambio de altos costes de matrícula que solo las clases altas pueden financiar.

Aunque el libro está dirigido fundamentalmente a la universidad pública, contiene partes que también se pueden aplicar a la mejora de la gestión de las universidades privadas, como la contratación del profesorado, la dirección por objetivos en lugar del presupuesto anual, la intervención de profesionales externos en la confección de los planes docentes, el reconocimiento a profesores, investigadores y personal no docente en función de resultados y la formación práctica de los educadores.

Mi vida profesional ha transcurrido entre la empresa y la universidad. En esta también he desarrollado proyectos para empresas de distintos sectores industriales y he compaginado la labor docente con la dirección de un departamento de Organización Industrial y la subdirección de una Escuela Superior de Ingenieros. He trabajado a gusto en la universidad, fundamentalmente por la buena relación con los alumnos y compañeros de trabajo. Trabajar y comunicarse con los alumnos, personas impregnadas con la alegría de la juventud, aporta y estimula. He tenido y sigo teniendo con muchos de mis alumnos una relación magnífica, con algunos mantengo una amistad entrañable. Muchos días recibo llamadas de algunos que quieren contarme sus problemas profesionales e incluso alguno, los personales. Es un privilegio haber conocido la universidad como alumno (en la pública) y como profesor (en la pública y en la privada), pero en mi opinión se precisa un cambio en el sistema de *gestión* de la universidad pública, politizada y burocratizada, donde la carrera profesional del profesor se enfoca muchas veces al *puesto* en lugar de a la docencia y a la investigación.

El conocimiento conjunto que tengo del mundo empresarial y universitario me ha animado a escribir esta obra que, siendo un punto de reflexión, aporta la visión de cómo debe *cambiar* la universidad para estar más acorde con los tiempos actuales. La obra no pretende perturbar a las universidades ni a su responsables. No se trata de culpabilizar sino de recomendar, para los puntos débiles, un cambio planificado que permita mejorar.

Soy crítico con la comodidad y rutina que existe en algunos centros universitarios, que por supuesto no es generalizable a todas las personas que trabajan en ellos. En cuanto a los alumnos, aunque haya un elevado porcentaje de fracaso, no estoy de acuerdo con los que opinan que los universitarios de hoy son mediocres y carecen de la suficiente preparación cuando se incorporan al mundo laboral. En la universidad hay de todo, como en cualquier tipo de organización, hay buenos y malos profesores y acaban las carreras excelentes alumnos. En mi opinión lo que tiene que cambiar en la universidad pública es su *modelo de gestión* para hacerla más eficaz. No se trata de hacer una reconversión *empresarial* de la universidad, sino de aplicar métodos de gestión que pueden aportar mejoras significativas. La universidad no es una organización idéntica a una empresa, ya que los objetivos son distintos, pero puede gestionarse en muchos aspectos como tal.

Vuelvo a insistir, para que quede claro, que en la universidad hay excelentes profesores, que no solo trabajan bien, sino que ocupan su cargo por méritos propios, algunos con experiencia internacional en universidades de prestigio.

En España la comunidad universitaria es numerosa entre profesores, alumnos, investigadores y personal no docente, por lo que la gestión de este entramado es importante. Esto no va en contra de la misión de la universidad en cuanto a enseñar *conocimientos*, enseñar a *pensar* y enseñar a *aprender*. Y hay dos temas muy importantes: por un lado las becas e incentivos salariales tienen que concederse en función de los *resultados* de los centros; y por otro hay que dotar a la universidad de un sistema transparente que permita conocer la *calidad* de las facultades en docencia e investigación.

Cuando trabajaba en la empresa opinaba, al igual que muchos dirigentes empresariales, que la universidad y la empresa eran dos núcleos distintos y distantes, recayendo la responsabilidad en el mundo académico.

Una vez en la universidad, tras veinte años en el mundo empresarial, seguí en estrecho contacto con las empresas desarrollando trabajos en las

mismas y observé que no es del todo cierta la percepción negativa que estas tienen de la universidad. En mi opinión, la responsabilidad de la distancia que existe entre el mundo empresarial y académico en nuestro país es mutua. Muchas veces las empresas no cooperan con la universidad en la medida adecuada y a su vez esta no actúa de forma conveniente para acercarse a ellas.

En los últimos años se ha producido un avance en las relaciones de ambos entes. Aunque no podemos compararnos con países punteros, donde hay mucha más colaboración entre la empresa y la universidad, ha habido una aproximación que debe y puede mejorar. La colaboración entre el mundo empresarial y la universidad tiene asignaturas pendientes que se analizan en el Capítulo 5 (*El cliente. La demanda de la sociedad*).

Las décadas finales del siglo XX y los años transcurridos del siglo XXI forman parte de una *revolución* industrial propiciada por la consolidación de la informática que gobierna en la actualidad la mayoría de los sectores industriales, la robótica, las comunicaciones, las aleaciones que cambian las propiedades de los metales dando lugar a nuevos materiales y la globalización de la economía. Esto ha provocado que el entorno estable de antaño se haya convertido en un entorno *cambiante*, conducido a la transnacionalización de empresas y al desarrollo creciente de la innovación.

En este contexto, las empresas, para ser competitivas, han evolucionado y lo tienen que hacer de prisa, unos cambios tras otros, porque de lo contrario su continuidad peligra. Sin embargo la universidad no ha evolucionado al ritmo que exige el entorno actual. Y eso que a la universidad también le ha llegado la *competitividad*. Dos hechos han alterado en nuestro país la vida en los centros universitarios: la *bajada* de la natalidad y la *proliferación* de centros, auspiciada por decisiones políticas carentes de sentido, que han llevado a la creación de muchas facultades universitarias en las Comunidades Autónomas que no ofrecen las condiciones de calidad que requiere la sociedad. Por la bajada de la natalidad el alumno se ha convertido en un bien escaso y los departamentos de promoción son, especialmente en las universidades privadas, la clave. Al igual que una empresa no existe sin clientes, una facultad no puede existir con un número de alumnos insuficiente, ya que su servicio es precario y con un alto coste para la sociedad.

En esta situación, la universidad se enfrenta a la necesidad de *captación* de alumnos, que siempre que sea posible deberían elegir las facultades donde quieren estudiar por la calidad de su oferta; a la urgencia de un *cambio* en la

gestión del mundo académico y a la *adaptación* a la línea estratégica marcada por el EEES (Espacio Europeo de Educación Superior). Esto a corto plazo, ya que a medio y largo plazo hay que prepararse para la universidad del *futuro* donde las nuevas tecnologías van a cambiar la *forma* de transmitir el conocimiento.

Antes de comenzar la lectura de este libro es preciso hacer una observación importante. En él se resalta que la formación del alumno debe estar enfocada a las necesidades del receptor del mismo: empresas, instituciones y sociedad. En este tema, debido a mi formación de ingeniero, parte del libro está orientado a la colocación del universitario en la empresa. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que hay facultades cuyo sentido de la formación es distinto. Me refiero a licenciaturas en Filosofía, Matemáticas, Lingüística, etc., por lo que hay que distinguir lo que es la formación en *conocimiento* de la formación *práctica* que se precisa para el mundo empresarial. Por tanto, determinados conceptos y afirmaciones que se exponen en la obra pueden tener menos sentido para las licenciaturas que no tienen conexión con el mundo de la empresa, aunque con buena voluntad se pueden deducir ideas valiosas para ellas.

Espero que al lector de esta obra le resulte sencilla su comprensión y sobre todo la analice desde el punto de vista de la mejora continua. Lo que se detalla a continuación son *sugerencias*, cuyo objetivo es aportar.

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ

La estrategia de la universidad

Varios puntos condicionan la estrategia actual de la universidad española: la *implementación* del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) dentro de la línea de consolidación de la Unión Europea; el *descenso* de la natalidad y su repercusión en la escasez de alumnos; la necesidad de *abastecer* a la sociedad con el alumno que termina sus estudios, aportando no solo los *conocimientos* adquiridos sino las *habilidades* necesarias para un entorno cambiante de continuo; el fracaso escolar; la reforma en el diseño estructural y la preparación para la universidad del futuro (cambio obligado por la irrupción de las nuevas tecnologías).

SISTEMA EDUCATIVO EUROPEO

Las nuevas tecnologías hacen que la información sea compartida en el mundo y las personas se muevan sin problemas de un lugar a otro. Esto, unido a que el inglés ha sido admitido como idioma preferente en todo el mundo, tiende a universalizar el sistema educativo, al igual que las empresas compiten en un sistema económico global.

Así, en Europa se ha implantado el *Plan Bolonia*, que consiste en un sistema común de tres ciclos: grado, máster y doctorado. El grado de tres o cuatro años define una disciplina básica (ciclo de orientación generalista), el máster consiste en una especialización de uno o dos años, y el doctorado prepara durante una media de unos cuatro años a los futuros investigadores. En este sistema común hay una unidad de medida que es el crédito ECTS (*European Credit Transfer System*). Un crédito equivale a unas 25 horas de trabajo dentro y fuera del aula. A cada asignatura se le asigna un número determinado de ellos, reduciéndose las horas de clase presenciales a favor

de prácticas tuteladas por el profesor. Un curso equivale a 60 créditos y un grado a 240 créditos.

El objetivo del *Plan Bolonia* radica en la validación de títulos para poder trabajar en cualquier país, facilitar el intercambio de titulados, la movilidad de profesores y adaptar los planes de estudio a la demanda de la sociedad.

Según José Antonio Rodríguez Ranz, Decano de Ciencias Sociales y Humanas de la universidad de Deusto, con Bolonia cambia el centro de gravedad, desplazándose del profesor al alumno. El modelo en el que el profesor dicta, el alumno copia apuntes y dos veces al año se le juega a un examen, felizmente ha pasado a la historia. Ahora básicamente es interactivo entre el profesor y el alumno: el primero guía y el segundo es el centro (*Diario Vasco* 18.11.2012).

La estrategia en los comienzos del siglo XXI va dirigida a disponer de un sistema universitario *común* al que la universidad española tiene que adaptarse. Este sistema tiene que llevar a que haya movilidad geográfica de alumnos y profesores y a comparar datos entre las distintas universidades. En definitiva, surge un clima *competitivo* que, en opinión de algunos, será beneficioso para la universidad y la sociedad, mientras que para otros el *Plan Bolonia* es negativo. El sistema, según los defensores, aporta la posibilidad de que cada universidad tenga la suficiente libertad, dentro de la adaptación lógica a los ciclos educativos, para apostar por lo que más le interese pero para los detractores existen dudas de que el *Plan Bolonia* aporte tres cosas básicas en el ámbito docente: menos burocracia, flexibilidad para la selección y contratación de profesores, y por último, la financiación adecuada para desarrollar la docencia y la investigación. Para los detractores del *Plan Bolonia*, se trata de una reforma básicamente *económica* que pone a la universidad al *servicio* de la empresa.

Independientemente de las opiniones a favor y en contra sobre el *Plan Bolonia*, la nueva estrategia a seguir supone un *cambio* importante. Es evidente que la universidad pública española y muchas privadas tienen *carencias* significativas. Esto por sí solo justifica el cambio. Hay que aceptar la realidad y hacer los cambios que se precisen. El cambio no solo es necesario en el entorno actual, sino que las universidades tienen que marcar su propia

estrategia dentro de este sistema común, lo que originará en cada facultad cambios permanentes, acordes con la necesidad de dirigirse al objetivo deseado. Lo que ayer valía hoy no vale. El cambio es una *oportunidad*, no un problema. El nuevo sistema debe favorecer la *competitividad* y cada universidad tiene que apostar por el *objetivo* a alcanzar que más le favorezca en el nuevo marco. El objetivo de cada universidad tiene una lista muy larga para elegir:

- ¿Se apuesta por una universidad con un número determinado de facultades?
- ¿Se apuesta en cada facultad por un número determinado de alumnos?
- ¿Preferentemente para alumnos de grados?
- ¿Para grados y máster?
- ¿Para los tres ciclos?
- ¿Con la mayoría de clases presenciales?
- ¿Con un elevado porcentaje de clases por videoconferencia?
- ¿Se especializa una facultad en algo muy concreto?
- ¿Se hace atractiva la institución para acoger a buenos profesores internacionales y nacionales?
- ¿La estrategia es formar a universitarios para el mercado nacional?
- ¿Para el mercado internacional?
- ¿Se hace atractiva la universidad para que acudan estudiantes internacionales?
- ¿Se dedica con intensidad a la investigación?
- ¿Investigación teórica o investigación aplicada?
- ¿Se quiere competir con las mejores universidades en el ámbito internacional? ¿Solo en el ámbito nacional?
- ¿Se apuesta por un plan bilingüe con el idioma inglés?

En la actualidad hay bastantes universidades y facultades que no tienen claro el objetivo, en general no existe *especialización* en las mismas. En la mayoría la oferta es similar, las carreras son semejantes. Esto ha sucedido por la deficiente planificación en las últimas décadas del siglo pasado en las que fueron creadas universidades (para que el alumno estudiase en su comunidad) sin la alternativa de la *diferenciación*. A partir de ahora esto tendrá que

cambiar. La universidad española tendrá que planificarse con el objeto de ser competitiva en el entorno inestable y globalizado del momento. Y esto no es *mercantilizar* la universidad sino emplear el sentido común. Y hay un tema clave, el *Plan Bolonia* no puede convertirse en un *nuevo* cambio sin más. Actualmente ya se están tomando decisiones que no aportan nada, por ejemplo los máster que son diseñados en muchos centros como un curso añadido, impartido generalmente por falta de recursos por los mismos profesores del grado, algunos no preparados para ello. Este no es el cambio que se *precisa*; así el *Plan Bolonia* será ineficaz.

DESCENSO DE LA NATALIDAD Y EXCESO DE UNIVERSIDADES

Hasta 1978 había en España un índice de tres hijos/mujer, 700.000 nacimientos al año, oferta interesante. Estas personas son las que ahora están trabajando y sosteniendo a la sociedad. Desde 1978 cae la natalidad. En 1998 nacen 360.000 niños, la mitad de antes. Este descenso progresivo ha ido disminuyendo el número de alumnos posibles de acceso a la universidad provenientes del bachiller. Si comparamos con 1978, la posibilidad de acceso por este motivo se sitúa alrededor de un 30% menos. Sin embargo, en la época transcurrida desde esa década de los años setenta hasta ahora, las universidades y sus correspondientes facultades, se han multiplicado desproporcionadamente, tanto las públicas, sobre bases políticas, como las privadas. Los *números clausus* no han sido fijados como era debido en aras a la prioridad de captación de alumnos. De unos 76.000 alumnos en 1960 se pasa a 205.000 en 1970 y a cerca de 1.500.000 en 1995. Actualmente el número de universitarios ronda aproximadamente el millón y medio, cuando la demanda real de titulados por la sociedad es mucho menor que la oferta. Además, el exceso de universidades creadas ha ido acompañado de la contratación rápida de profesores (el crecimiento medio de plantillas de la universidad pública en la primera década del 2000 ha sido el 17%), algunos con deficiente preparación, que hoy forman parte de una estructura universitaria *desmesurada* con costes muy altos y con una situación laboral estable, funcionarial, difícil de sostener. Está claro que los recursos no han sido bien gestionados. Es un contrasentido que haya crecido la oferta de titulaciones y el personal docente cuando ha bajado la demanda de determinadas carreras. En las universidades

privadas, donde existe, a diferencia de las públicas, posibilidad de *quiebra*, esto no sucede.

Según el informe *Universidades, universitarios y productividad en España*, de la Fundación BBVA en colaboración con el IVIE (Instituto Valenciano de Investigación Económica) actualmente hay en España 79 universidades, de las que 29 son privadas. La universidad es ineficiente por varias razones, entre otras por el exceso de oferta de titulaciones (2.669 licenciaturas y diplomaturas en el 2008-2009). El coordinador del informe, Francisco Pérez García, aporta que un 29% de las titulaciones ofertadas en el 2009-2010 contaban con menos de 40 alumnos por curso, preferentemente en las titulaciones de humanidades, enseñanzas técnicas y ciencias experimentales. Este hecho supone un alto coste.

Según Lorenzo Serrano, codirector del estudio, no tiene sentido que todas las universidades tengan las mismas titulaciones. Pero hay otros motivos según los autores que hacen ineficiente a la universidad, una parte importante de los ingresados no acaba la carrera.

El informe al Congreso del presidente del Tribunal de Cuentas, Ramón Álvarez de Miranda, en septiembre de 2013, pone de manifiesto en el estudio de los ejercicios de 2008 y 2009 que la media de los créditos impartidos por profesor era inferior a los veinticuatro anuales exigidos legalmente y la media de alumnos por profesor era muy baja en las universidades estudiadas, encontrándose en disminución en los últimos años, lo que evidencia un sobredimensionamiento del profesorado en relación con el número de alumnos (*Efe*. Madrid, 24.09.2013).

La proliferación de centros ha creado un clima de competitividad para captar alumnos. En los últimos cuarenta años se ha pasado de la posibilidad de hincar el diente a una gigantesca tarta de alumnos, por parte de las pocas facultades universitarias que existían, a la situación actual en que un numeroso grupo de centros docentes tienen que repartirse una tarta muy inferior en tamaño. Además, no por más cantidad de universidades hay mayor calidad. Hoy la cantidad (muchos centros) supera a la calidad y el exceso

de titulados universitarios en algunas carreras, por no establecer los *números clausus* adecuados, ha originado un paro universitario elevado. Según el CYD (Fundación Conocimiento y Desarrollo) un millón de personas con título universitario están en paro, superando en cinco puntos al resto de Europa, consecuencia entre otras causas de la proliferación de centros universitarios que expenden títulos iguales.

De ahí quienes piensan que la universidad es *cara* y la calidad *mediocre*. Se han masificado los centros universitarios con acceso a muchas carreras de estudiantes *regulares* originando una tasa de abandono universitario importante, casi el doble de la media de Europa.

LA UNIVERSIDAD, FUENTE DE ABASTECIMIENTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Aunque en las últimas décadas ha habido una deficiente planificación, durante los últimos cincuenta años la universidad española ha contribuido de forma satisfactoria al desarrollo económico de nuestro país, esto no lo puede discutir nadie y en tiempos lejanos se hizo sin disponer de los recursos necesarios. En estos años se ha pasado de la España de alpargata a un crecimiento económico espectacular, y es evidente que nuestra universidad ha contribuido a ello al aportar un considerable número de *profesionales* al mundo empresarial y a la sociedad. En este periodo se han creado infraestructuras y equipos importantes en la universidad española e incluso ahora con la crisis, los universitarios de *algunas* carreras encuentran trabajo en el extranjero debido a su buena formación, aunque hay que precisar que se trata de los *mejores* y de determinadas profesiones.

Pero el rápido crecimiento de la universidad ha derivado en ineficiencias que hay que corregir. La universidad tiene que seguir siendo fuente de abastecimiento en el desarrollo económico del país, pero hay que corregir el mapa universitario donde hay centros de poca calidad, existe mucha burocratización, falta transparencia para conocer los resultados docentes, hay que *despolitizar* el sistema y en el entorno actual cambiante, con las organizaciones inmersas en un mundo globalizado, la formación del alumno debe configurarse de acuerdo a las necesidades de la sociedad. Los profesionales tienen que salir al mercado con los conocimientos que este demanda. Y en esta faceta cada universidad también tiene que definir su estrategia.

¿DEBE FORMAR PARTE DE LA ESTRATEGIA UNA BUENA POSICIÓN EN EL RANKING?

Hay diversidad de opiniones en el mundo universitario respecto a que una de las estrategias clave es que una universidad figure en buena posición en los rankings de prestigio que hay en el ámbito internacional. Entre los mismos figuran el de la universidad *Jiao Tong* de Shanghai, el *The Times Higher Education*, *QS*, *Webometrics* y *The Wall Street Journal*. Según los mismos, nuestras universidades son más o menos de segunda o tercera división, empleando el símil futbolístico. Sin embargo, hay que ser riguroso y profesional en su *estudio* ya que hay que analizar, sobre todo para los más prestigiosos, los parámetros con los que se confecciona el ranking: alta investigación con personas distinguidas por logros alcanzados (incluidos premios Nobel), publicaciones en revistas científicas, resultados en investigación aplicada, innovación, opiniones de expertos, número de estudiantes extranjeros en las aulas y opiniones de los alumnos y de la sociedad.

Si en el nuevo sistema educativo una universidad quiere apostar por figurar en puestos de relieve en un ranking de este estilo, tiene que tener en cuenta que debe hacer un estudio de inversión-resultados, ya que para lograr estar en puestos atractivos se precisa de grandes recursos económicos para tener a los mejores profesores, grandes investigadores y unas instalaciones y laboratorios excelentes. ¿La universidad española tiene la posibilidad de competir a este nivel? En mi opinión cada universidad, dependiendo de la zona geográfica donde esté enclavada, de sus recursos, de sus profesores e investigadores debe definir su estrategia en cuanto al ranking. A todos nos gustaría que nuestra universidad fuese la más demandada por los alumnos, que estos obtuviesen los mejores resultados, donde la calidad docente y los resultados de la investigación fuesen excelentes y que por su nivel tuviese reconocimiento internacional, pero quizás para muchas de las universidades españolas, con los recursos actuales, sea una utopía. Aunque hay una cosa evidente, con la financiación de hoy se pueden hacer las cosas *mucho mejor*.

EL FRACASO ESCOLAR

España sufre las consecuencias de una crisis importante originada en todo el mundo pero agravada desde el inicio por una serie de circunstancias internas