

Comunicación y universidad

Octubre 2011

Xavier Marcet

www.xaviermarcet.com



■ **BRIAN CANTOR** Rector de la Universidad de York y fundador del Parque Tecnológico de Oxford

“Si un país no puede competir en costes, debe hacerlo en innovación”

POR MARÍA DOMÍNGUEZ

Fundó el parque científico y tecnológico de la Universidad de Oxford (Begbroke Science Park) y actualmente es el responsable de montar otro parque en York. Brian Cantor, que además es rector de la Universidad de York, admite que tiene que trabajar duro para compaginar todas sus ocupaciones. La semana pasada visitó España para participar en el Consejo Científico de la Fundación Imdea Materiales, en el que se acordaron las líneas estratégicas de investigación para los



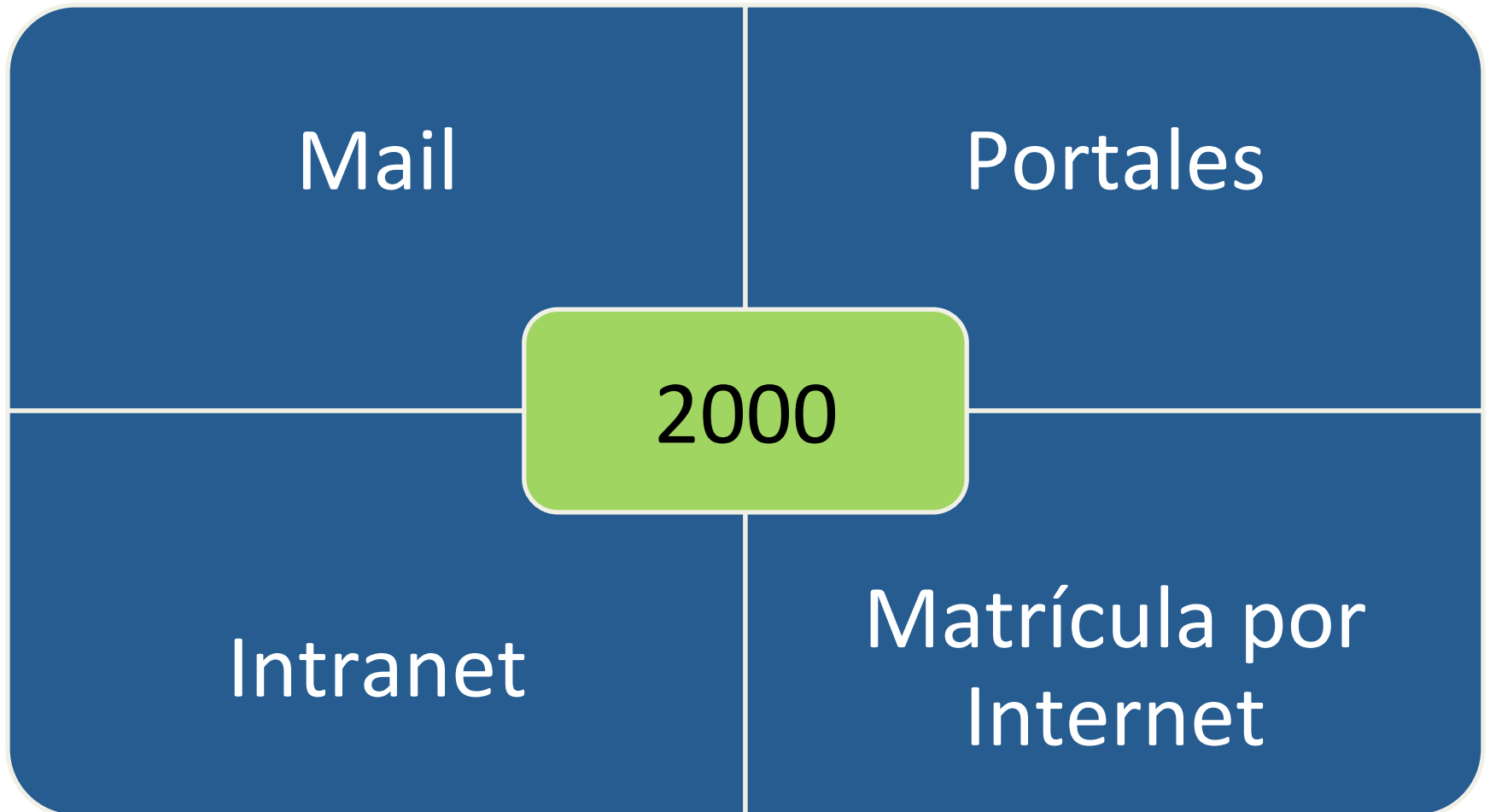
Carteles y flyers

Tablón de
anuncios

1993

Puntos y teléfono
de información

Video



Facebook

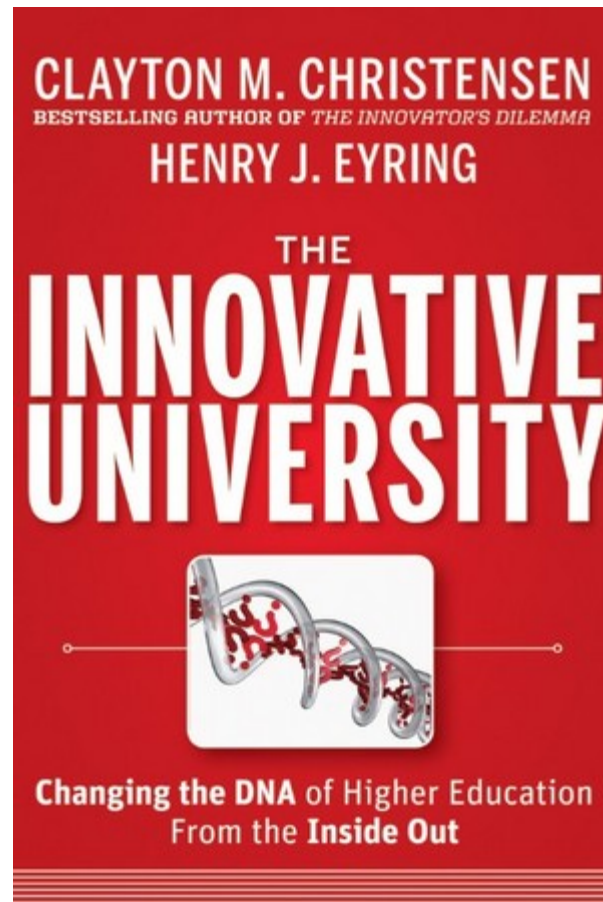
Web 2.0

2010

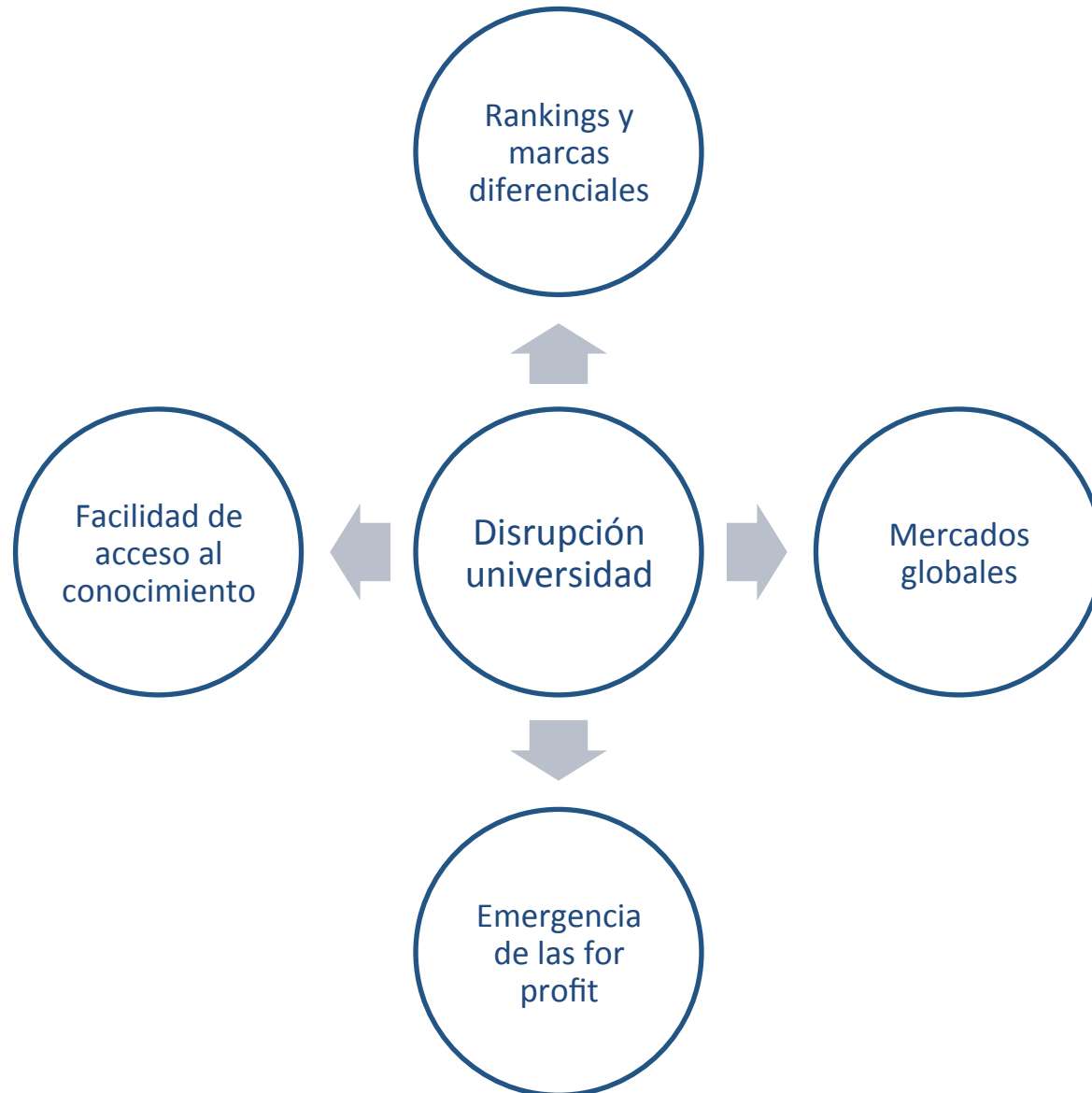
Youtube

Twitter

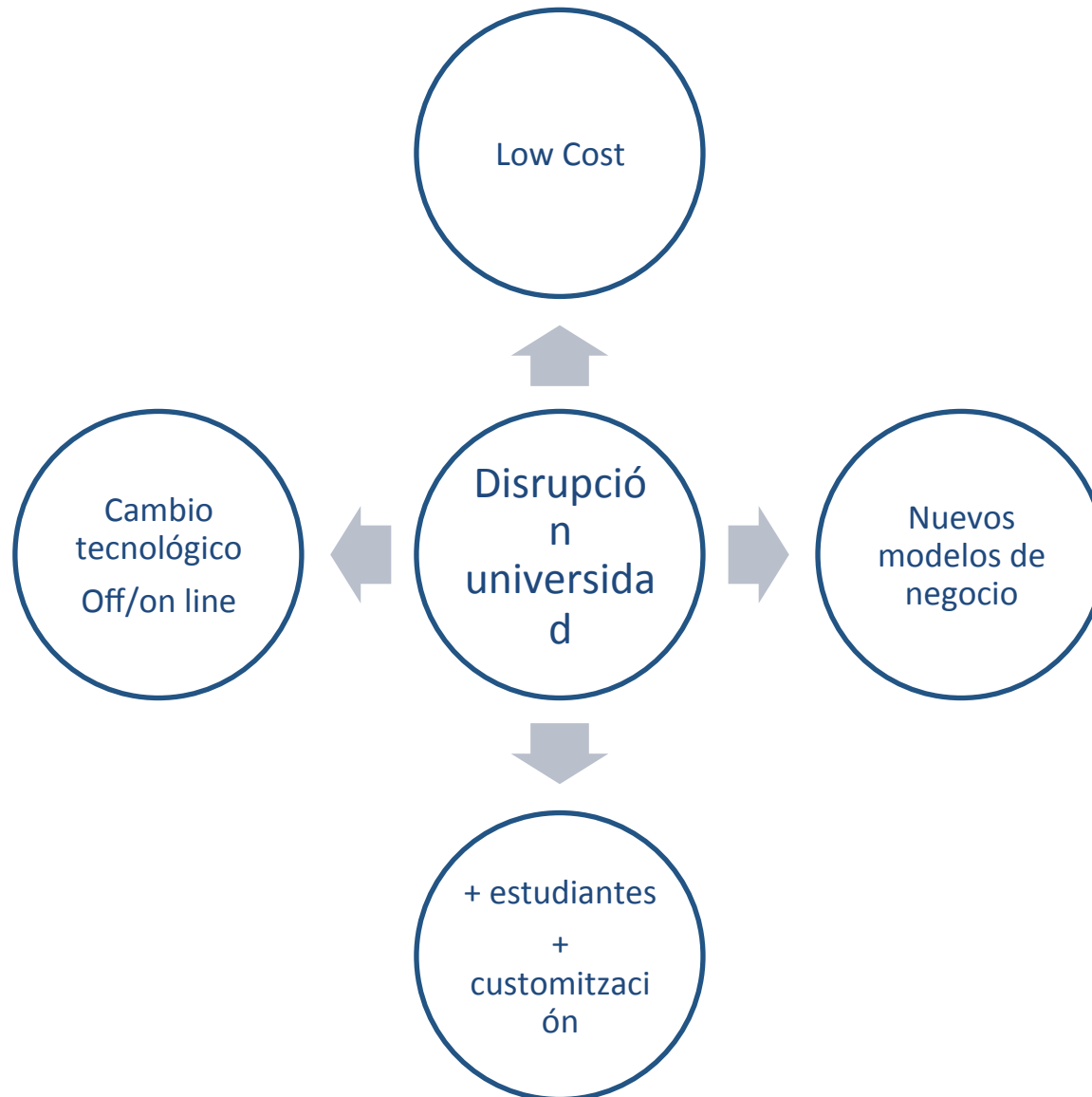
Disrupción?



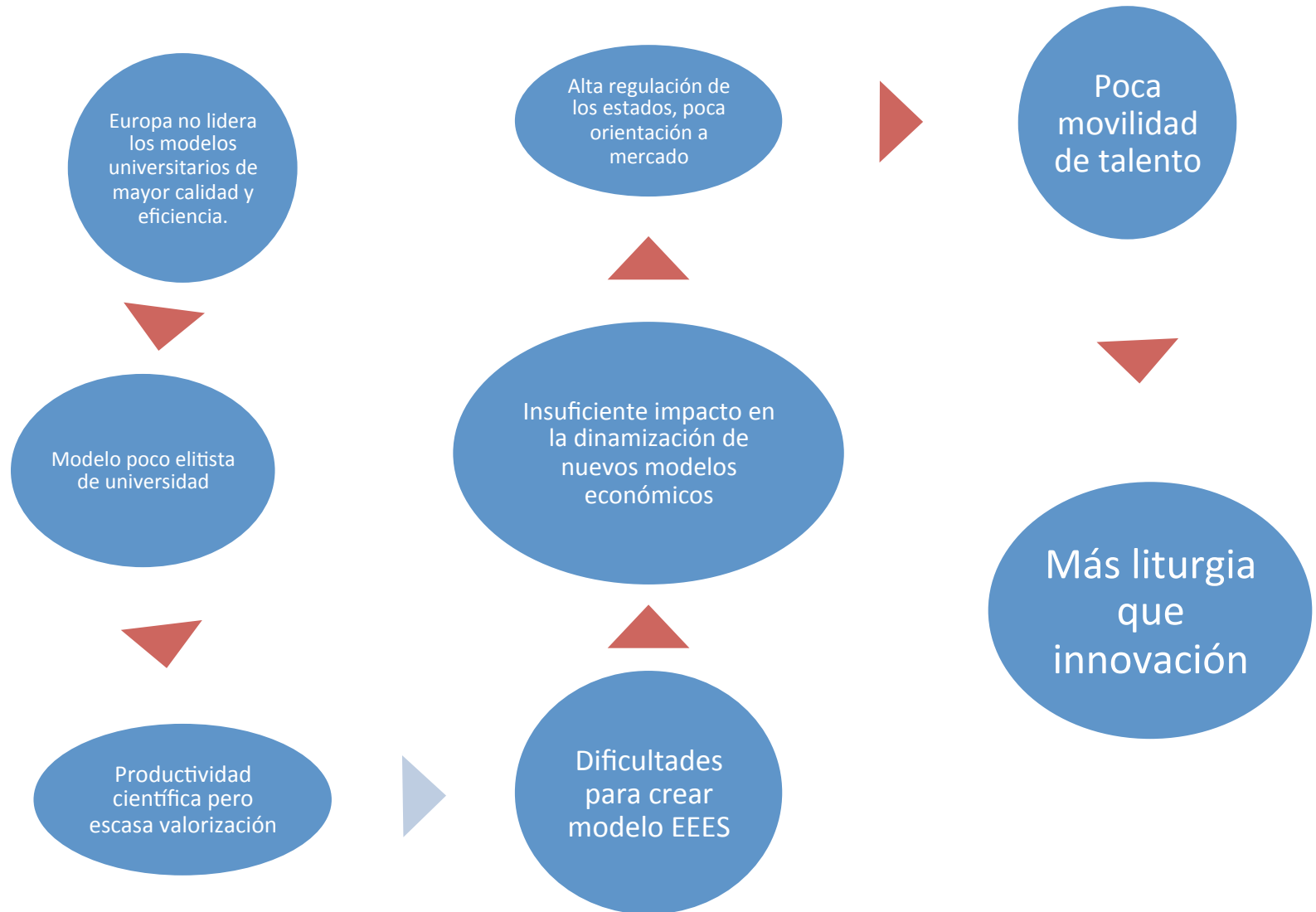
contexto global



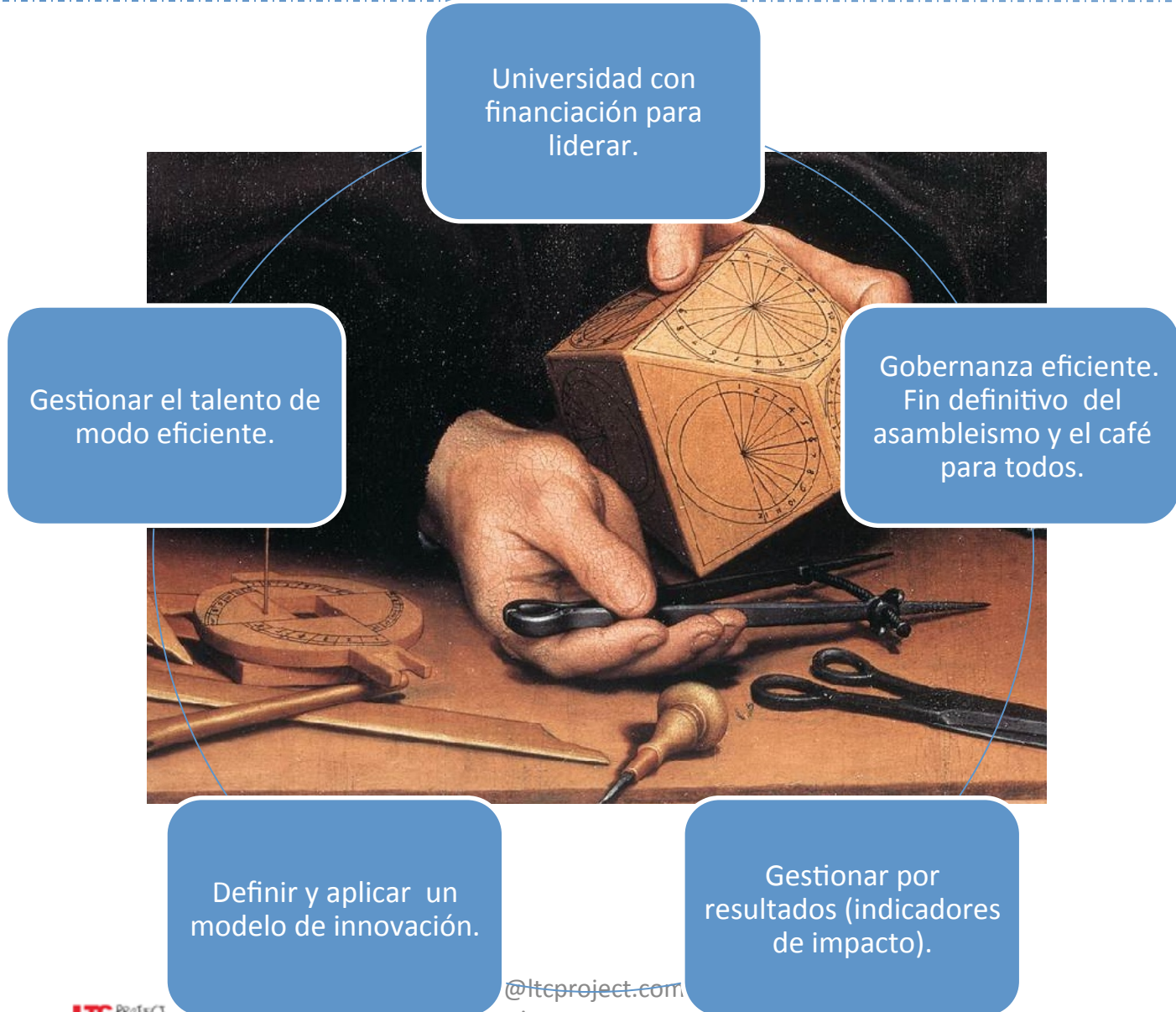
contexto USA



El escenario de la universidad europea



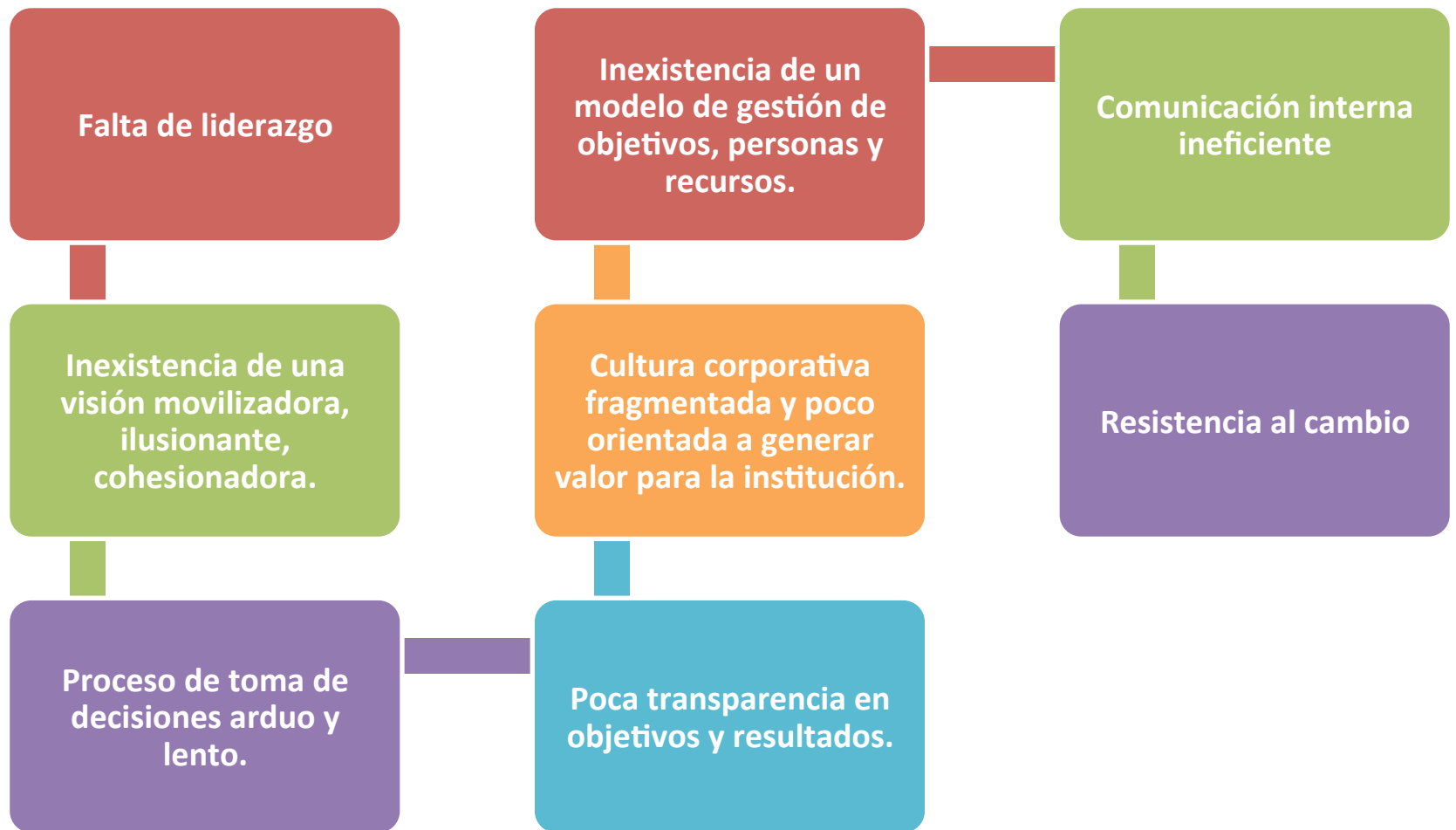
Los retos de la universidad



Los grandes retos de la comunicación en la universidad



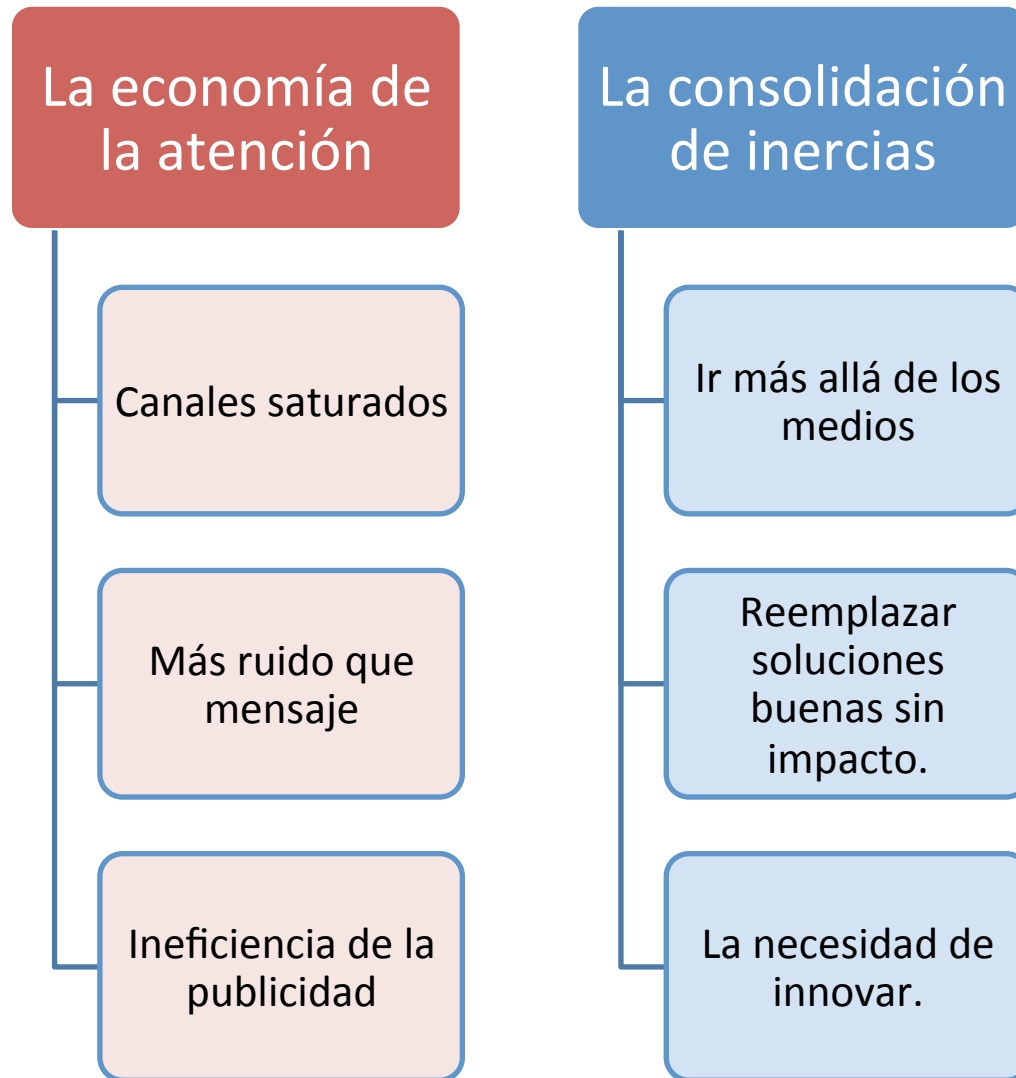
y las grandes barreras



Solamente comunicación? NO

- La comunicación es indispensable para optimizar los resultados de una universidad, pero necesita una base de calidad para que los mensajes que organiza tengan credibilidad.
- Una universidad mediocre no consigue la excelencia con comunicación.
- Una universidad de calidad revaloriza su marca con comunicación, atrae y fideliza estudiantes, atrae y fideliza talento, tiene éxito en su fundraising, porque tiene una base de calidad que una buena comunicación proyecta.

un escenario saturado



mimetismo

Diferenciación o
mimetismo?

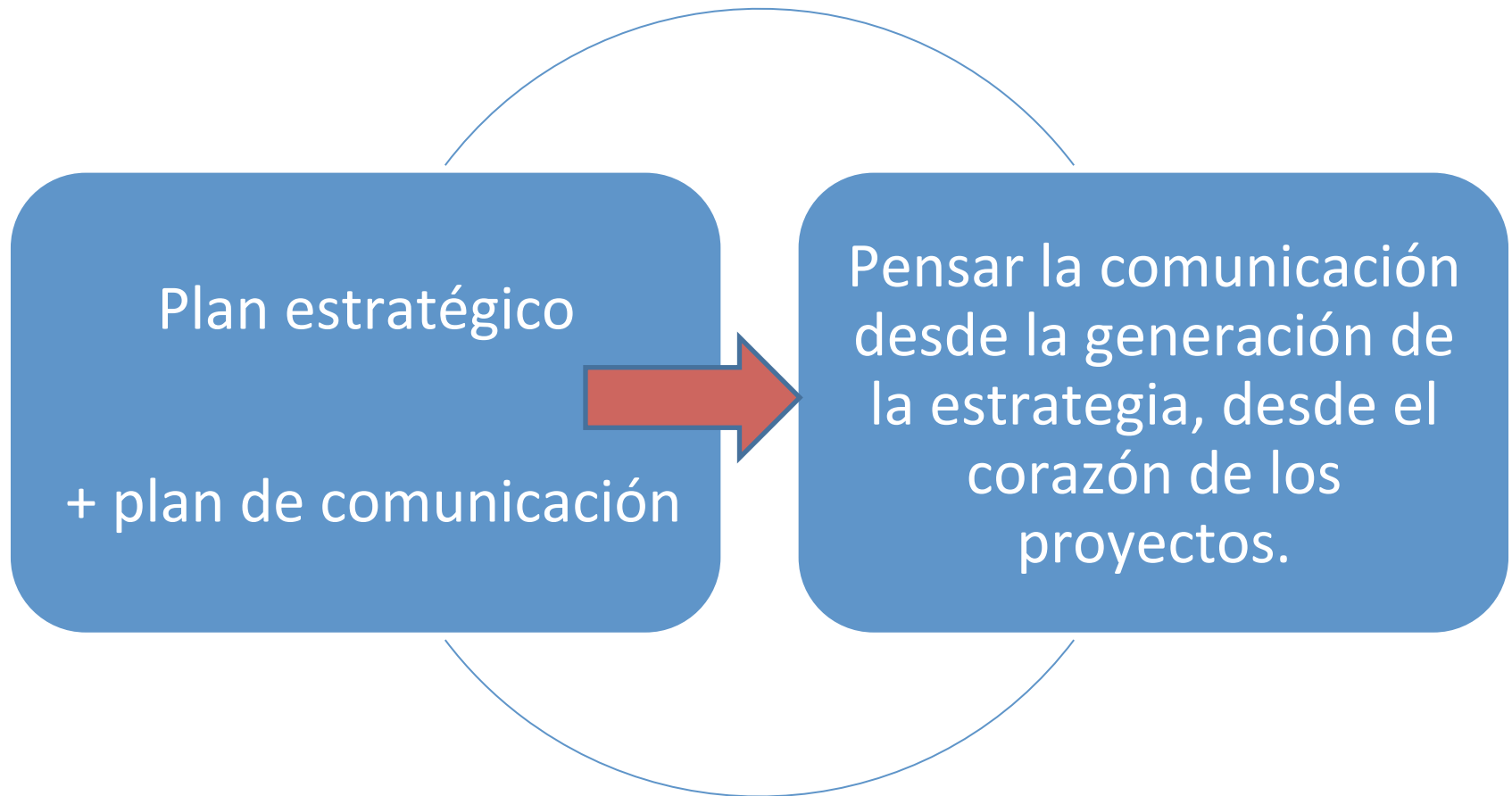


El mimetismo permite, en
el mejor de los casos, la
comunicación de los
“followers”.

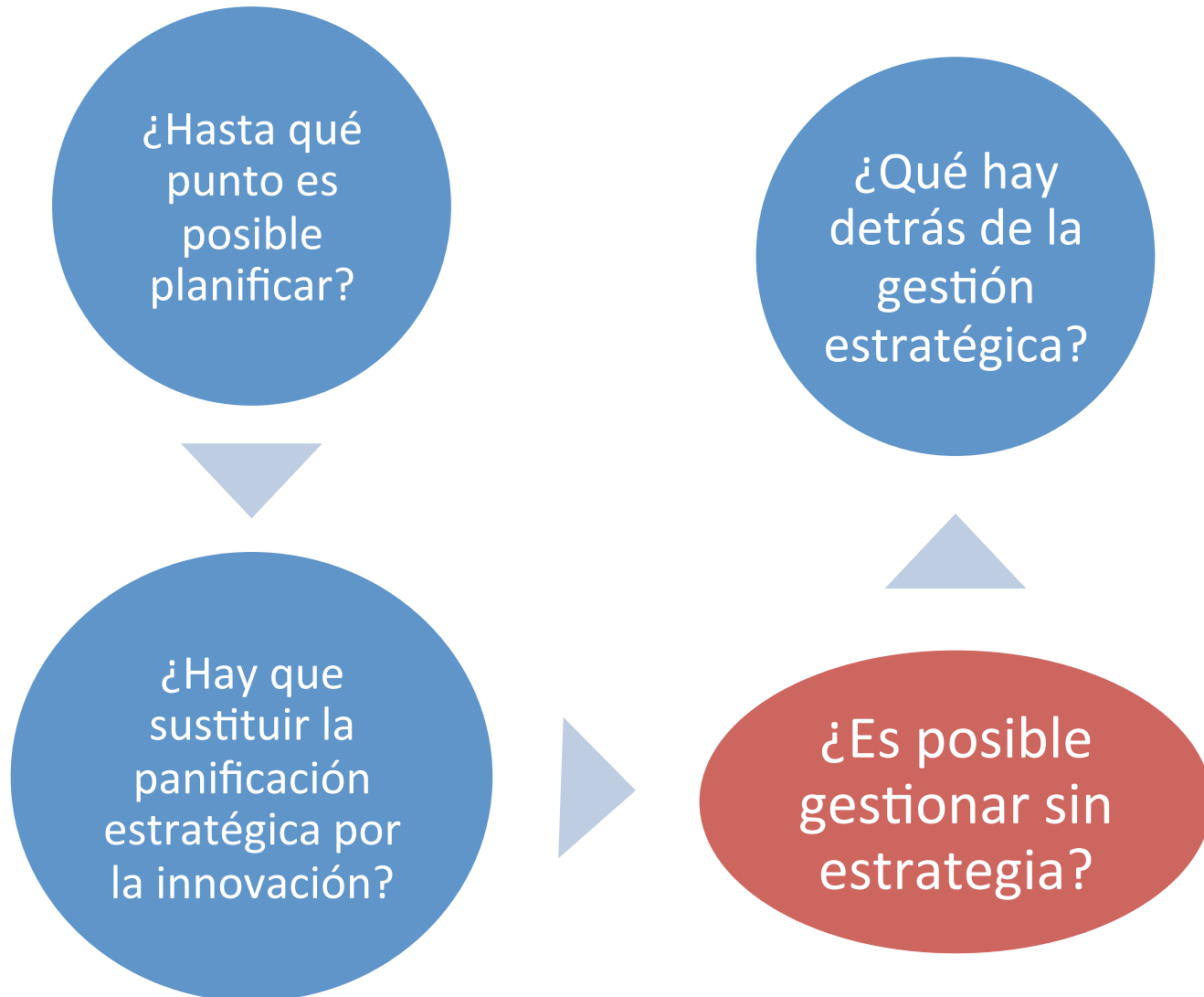


La diferenciación
ayuda a
comunicar.

Un nuevo tempo, nuevo paradigma



Planificación o gestión estratégica



La comunicación como palanca



Cuando la comunicación puede ser una palanca

Destilar marca

El sistema de liderazgo

Gestión del cambio

La relación con la sociedad

Rendición de cuentas

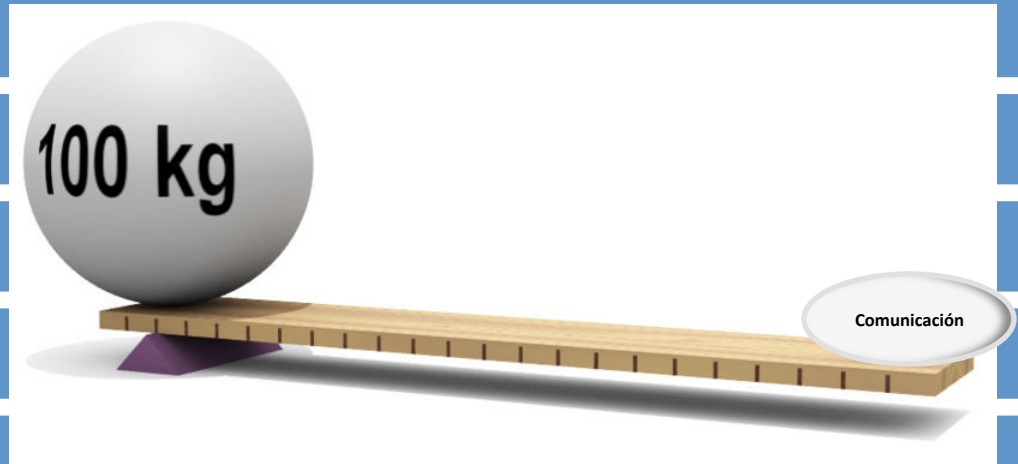
Captar estudiantes

Fidelizar estudiantes

Atraer talento

Gestionar conocimiento y sincronizar la investigación

Innovación abierta





Destilar marca

Destilar marca

- Si la marca es responsabilidad exclusiva del departamento de comunicación tenemos la batalla perdida.
- La universidad debe destilar marca, y esto va mucho más allá que una función del departamento de comunicación.
- La gestión de la marca es responsabilidad exclusiva del departamento de comunicación.

Signo que utilizan las empresas para distinguir sus productos y servicios de los competidores en el mercado, para individualizarlos e indicar a los posibles consumidores su origen empresarial, para condensar en el signo su buena fama y para realizar una función publicitaria.

El signo que se utiliza puede ser una palabra, un dibujo, la combinación de signos denominativos o gráficos, de formas tridimensionales, como los propios envases.

Diccionari d' Economia i Gestió.
Enciclopèdia Catalana, 2001

La imagen de marca

- La expresión de marca



The logo is the primary brand of the University of Memphis. It must appear on all communications (printed, broadcast or electronic).



The secondary logo is a unit reserved for use on business stationery **only** (letterhead, business cards and envelopes).



The university seal may **only** be used on official documents such as transcripts, major report and research covers, diplomas, contracts, formal invitations and engraved notecards. It may also appear on selected wearing apparel and gift items upon proper licensing. For further information, or for approval to use the seal on other materials, contact the marketing and communications office.



The athletic logo may only be used for promotion of our athletic department and its licensed suppliers. Additional information regarding this symbol may be obtained by calling the athletic department.



The alumni association logo is reserved for use on alumni association communications and promotions. Additional information regarding this symbol may be obtained by calling the alumni association.

Last Updated 5/7/04

El Valor de la marca



Las universidades son marcas potentes, si no lo fueran, no serían instituciones respetadas socialmente, ni serían codiciadas por las ciudades y las regiones como actores de prestigio y de estímulo del desarrollo.

La gestión de marca de las universidades entendida en un sentido contemporáneo es reciente y creciente.

El deseo de la marca

[ELPAIS.com](#) > [Edición impresa](#) > [Sociedad](#)

REPORTAJE

Una universidad en cada pueblo

El modelo de proximidad democratizó la educación superior, pero hoy está en cuestión - 290 titulaciones apenas tienen aspirantes - El reto es mejorar la calidad

J. A. AUNIÓN 14/04/2009

Vota ☆☆☆☆☆ Resultado ★★★★★ 174 votos [Comentarios - 39](#) [Imprimir](#) [Enviar](#)

Entre las universidades de Zaragoza, Salamanca y Valladolid sumaron 30 estudiantes nuevos en la carrera de Estadística el curso pasado. En más de 290 titulaciones de otras tantas facultades publicas entraron menos de 20 alumnos nuevos el año pasado. En un centenar de esos casos se matricularon menos de 10. Teniendo en cuenta que en España hay 47 universidades públicas presenciales con 117 campus, a las que hay que sumar 23 universidades privadas con 48 campus, pueden hacer ustedes mismos la prueba de dividir todo eso entre las 50 provincias españolas y las dos ciudades autónomas. El resultado que puede dar a primera vista es que hay demasiadas facultades, y por eso, en un contexto de descenso demográfico, algunas se quedan, casi literalmente, sin alumnos.



Oferta y demanda de carreras en el curso 2007-2008
DOCUMENTO (PDF - 117K)

Sin embargo, en España hay 1,7 universidades por cada millón de habitantes, tasa parecida a la que hay, por ejemplo, en Inglaterra, por lo que para muchos expertos no es que haya demasiadas, es

PARA SUSCRIPTORES
edición en PDF

Descubre nuestro visor de la edición impresa.
Permite visualizarla y descargarla

[ver demo](#) [SUSCRÍBASE](#)



Desmadre económico y organizativo en la universidad pública española

G. SÁNCHEZ DE LA NIETA /
ENRIQUE MORALES

Madrid. La universidad española está desmesurada en su estructura y descontrolada en su gestión económica. El último informe de fiscalización del Tribunal de Cuentas sobre las universidades públicas españolas, al que ha tenido acceso en exclusiva LA GACETA, es demoledor y deja patente una situación de ineficacia en la gestión, excesiva burocracia y prácticamente nula supervisión financiera.

Más de 60.000 personas, fundamentalmente profesores, deciden las normas y el funcionamiento de la universidad, pero poco más de cien controlan directamente los presupuestos y las cuentas internas de éstas, que rondan los 7.500 millones de

Más de 60.000 personas toman decisiones, pero no hay quien controle sus cuentas. Uno de cada cinco campus es deficitario



EL DESCONTROL DE LOS ENTES DEPENDIENTES

☐ El informe del Tribunal de Cuentas pone de manifiesto la existencia de un elevado número de entes dependientes de las universidades públicas que carecen de control y registro, lo que impide el conocimiento de sus cuentas anuales y su grado de participación real en la actividad universitaria, en el capital o en la donación fundacional. De hecho, salvo en tres comunidades autónomas, las universidades no tienen in-

Prestigio pero críticas crecientes

13.02.2008

pag. 1

EL MUNDO

■ Endogamia académica, ese sutil eufemismo de corrupción

**LAS UNIVERSIDADES SON LIBRES DE ELEGIR
A SUS CANDIDATOS, PERO LOS CRITERIOS
SON DUDOSOS: LOS TRIBUNALES SIEMPRE
BENEFICIAN AL CANDIDATO 'DE LA CASA'**

E. LANDALUCE

Necía Jacques Necker, ministro de Luis XVI, que «los puestos de

becario y asociado de un departamento del centro convocante—. Sus propios superiores le votan seguro. Y a los miembros del tribunal aje-



Prestigio pero críticas crecientes

19.11.2006

pàg. 2

LA VANGUARDIA
revista

Una estudiante
repasa junto a
un profesor
una práctica
en la facultad
de Medicina
de la UAB



Universidad provinciana

El 93,3% de los profesores titulares españoles
procede de la misma universidad. En el Reino
Unido es un 17%, y en EE.UU., un 10% **Esteban Hernández**

Prestigio pero críticas crecientes

El filósofo Marina a ibercampus.es

"La Universidad española sufre de endogamia, burocratismo y ha olvidado su función esencial en la docencia"

El filósofo José Antonio Marina, uno de los intelectuales más prestigiosos del momento español, ha hecho unas declaraciones a IBERCAMPUS.ES a propósito de la presentación de su nuevo libro 'Palabras de amor'. Marina ha enjuiciado la situación universitaria en España subrayando que es necesaria establecer la "aristocracia del mérito".



Graciano Palomo

16 de abril de 2009

 Imprimir esta noticia

 Enviar a un amigo

Prestigio y autocríticas

EN PERSONA CHRIS PATTEN, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE OXFORD

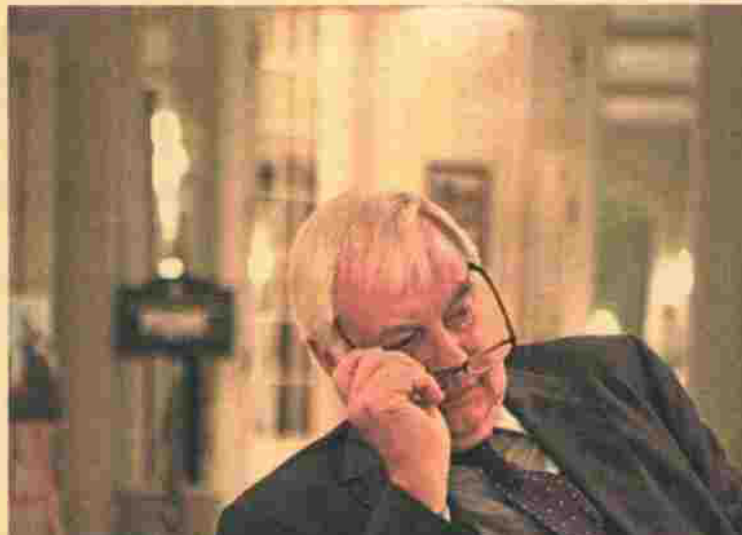
“Es una locura que un joven tarde seis años en terminar una carrera”

El máximo responsable de la que es, probablemente, la universidad más conocida del mundo, hace un crítico juicio al sistema español y europeo, y reclama más fondos para la educación, pero también mejor gestión. **Por Quique Rodríguez**

Chris Patten, que fuera parlamentario, líder del partido conservador y último gobernador británico de Hong Kong, dirige ahora la que es, probablemente, la universidad más célebre del mundo, con casi mil años de historia. Hablar de educación de las elites mundiales, de tradición, de excelencia, de disciplina, de reputación, es hablar de Oxford, considerada en todas las clasificaciones internacionales como una de las mejores de la historia.

El sistema educativo anglosajón es muy diferente al español. ¿Qué hay que hacer para mejorar los cuestionados resultados de la educación en España?

No conozco lo suficiente el caso español en particular, pero a nivel europeo,



Europa, en cambio, tenemos la idea de que en todas las universidades se puede hacer de todo y dispersamos esa gran cantidad de dinero que les entregamos, sin centrarnos realmente en dar esos fondos a la investigación allí donde se puede aportar un valor añadido. Osea, que no sólo se trata de invertir más dinero, sino también de asegurarnos que tenemos una mejor gestión y dirección de las universidades.

El Espacio Europeo de Educación Superior se inspira en el modelo anglosajón. ¿Cuáles son las claves para que sea un éxito?

Lo importante es hacer realidad lo que tantas veces dicen los políticos europeos, reconociendo que la economía está basada en el conocimiento.

Prestigio pero competencia creciente

El **avance tecnológico y el dinamismo empresarial** convierten en obsoletos los conocimientos de los trabajadores. Cada vez más **empresas apuestan por dar a sus profesionales formación continua** dentro de la propia compañía

De vuelta a la universidad

Josep Ramon Torné

En medicina se descubren nuevas enfermedades y fármacos, los abogados tienen cada año nuevas leyes que aprender y no digamos ya los informáticos... Los avances tecnológicos y el dinamismo del mundo empresarial hacen que los conocimientos de un trabajador queden obsoletos durante su vida laboral. Por esto, la formación continua de los empleados, que antes era un valor añadido, se ha convertido hoy en un requisito para la competitividad de una empresa. Ante este panorama, compañías como Telefónica, IBM, Asepeyo o T-Systems devuelven a sus empleados a la universidad o les ofrecen formación ellas mismas.

"Hoy en día ha desaparecido el paradigma del profesional que piensa que va a ser siempre

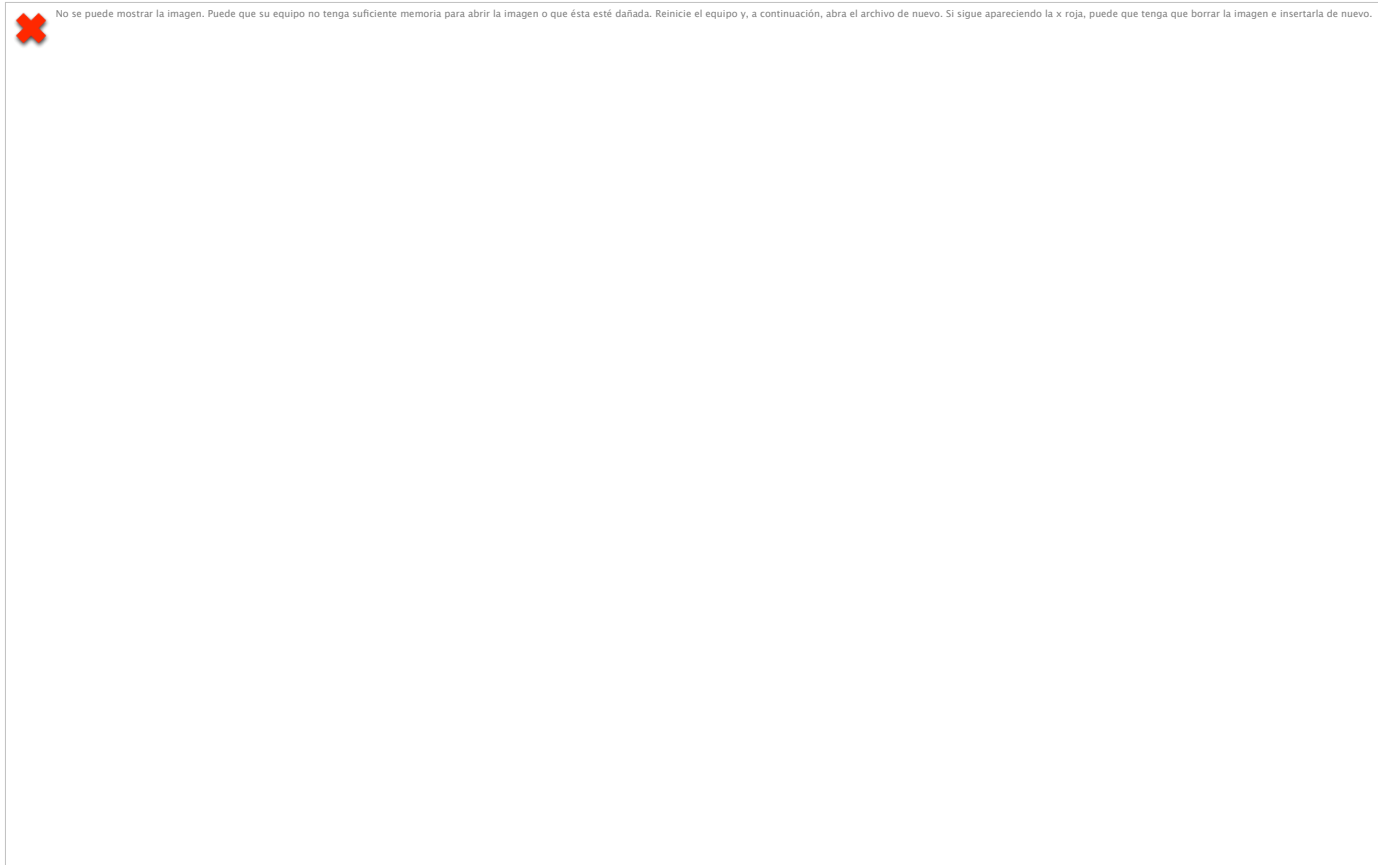
La actualización ha de ser permanente por lo que las empresas optan por sistemas internos de formación



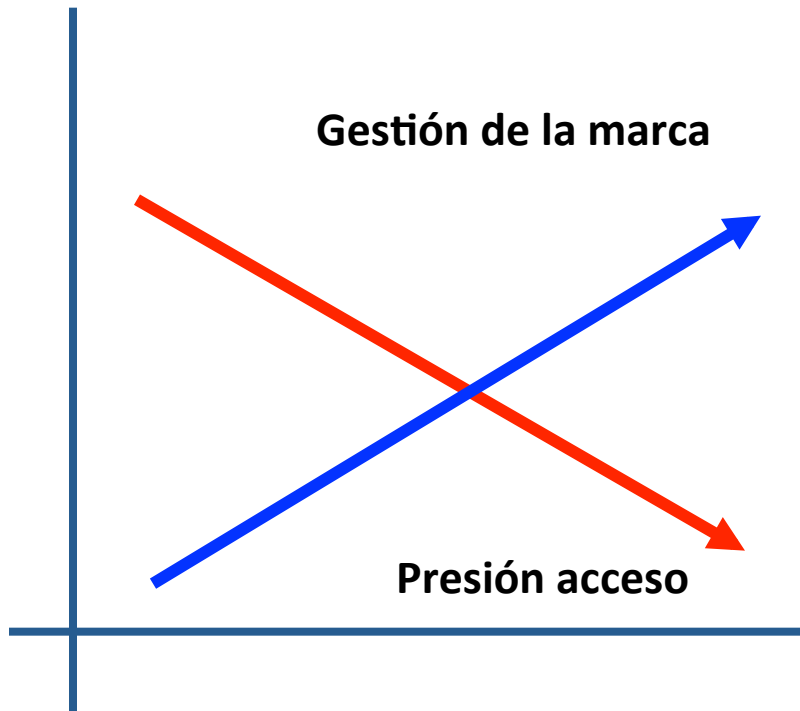
Muchas compañías, como T-System, han fundado sus propias universidades corporativas

OWO GUCH

Prestigio pero costumización



La necesidad de gestionar la marca



- El valor de la gestión de la marca se acrecienta en el momento que las universidades concurren en una competencia real, por alumnos y por recursos públicos y privados.
- Si todas las universidades se proponen atraer a los mejores alumnos, la marca es un signo diferenciador importante para el que toma la decisión.
- Las marcas universitarias tienden a globalizarse y compiten en ámbitos cada vez más internacionales.
- La emergencia de las universidades corporativas genera otro tipo de agente entre las marcas universitarias.

El valor de la marca



El test permanente sobre la marca

- El valor de la marca es fluctuante y depende de la capacidad de mantener continuamente la correlación de calidad entre expectativas y experiencia del cliente.
- En las universidades el test sobre la marca se verifica en cada contacto entre el usuario/cliente o la sociedad y la institución.
- ¿Quién es el responsable de medir la evolución del valor de la marca en una universidad?



El valor real de la marca

- La marca se confunde con los símbolos de la marca habitualmente en la universidad. La marca no es el escudo o el logo de la universidad.
 - La correlación entre la marca y la actitud de los que componen la comunidad universitaria es fundamental.
 - Si la marca no se entiende como la expresión de la misión y de los principales valores de la universidad no arraiga en la cultura corporativa.
-
- La marca se expresa a través de las personas y de sus actitudes y se apoya en el marketing mix, más que en la publicidad.
-
- La marca es un patrimonio intangible que atañe a toda la universidad y que tiene una correspondencia absoluta con la reputación institucional.
 - Hay universidades dónde la marca es un activo más valorado desde el exterior que desde el interior de la comunidad, lo que constituye una patología organizativa grave.

La marca el nuevo contrato entre la universidad y la sociedad



Las convergencias en la marca

Comunicación “lo que decimos”	M A R C A	Identidad Corporativa
Cultura corporativa “cómo nos comportamos”		Comunicación Interna, calidad laboral, sistemas de compensación, orientación al cliente
Productos y servicios “lo que ofrecemos”		Estrategia, procesos, organización, tecnología
Entorno “lo que dicen de nosotros”		

Potencia de marca

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAÑA LIDERA LOS RANKINGS MÁS PRESTIGIOSOS

Las escuelas de negocios baten marcas de calidad

VARIAS PUBLICACIONES INTERNACIONALES VUELVEN A COLOCAR
AL IE, IESE Y ESADE A LA CABEZA DE LAS MEJORES DEL MUNDO

LAURA DE CUBAS

Uno de los más prestigiosos *rankings*, el elaborado anualmente por *The Financial Times*, sitúa, por primera vez en su historia, a una escuela de negocio española, IE Business School entre las diez primeras del mundo. Un ascenso que también registraron IESE Business School, que pasa del puesto 16 al 11, y ESADE, que se sitúa en vigésimo primer lugar y mejora en tres posiciones el registrado el año pasado.

Las razones de este reconocimiento son muchas y muy variadas, ya que estas clasificaciones son el resultado de la ponderación de múltiples variables entre las que podemos encontrar



Destilar marca

- La marca se vive, se respira, se proyecta en cada acto de relación con los usuarios/clientes, y incluso en las relaciones internas de la universidad.

Nota sobre los rankings

- Los rankings han llegado a Europa para quedarse.
- Los rankings son importantes porque influyen crecientemente en la percepción de los públicos.
- Hay que conocer los rankings y saber explicar las posiciones de cada uno, pero descalificarlos globalmente suena como excesivamente autoreferencial.
- Los rankings son muy buenos si sales bien.
- Ni olvidar, ni obsesionarse con los rankings parece un buen camino, especialmente si cada institución es capaz de hacer llegar a sus públicos criterios propios de clasificación.

Los rankings.

**uni>ersia**
red de universidades, red de oportunidades

Universidades
España

 España :: Universidades > Ranking de universidades

SERVICIOS :: CORREO | SMS | FOROS | LI

INFORMACIÓN GENERAL

UNIVERSIDADES
ESPAÑOLAS

RECTORES

RANKING DE
UNIVERSIDADES

FUE
INF

Ranking de universidades del mundo

La elaboración de rankings de universidades goza de bastante tradición en los países anglosajones y en los últimos años han proliferado las clasificaciones de universidades también en Europa y en concreto en España.

Entre los rankings de universidades del mundo destaca el elaborado por la **Universidad Jiao Tong de Shangai** (China), recientemente actualizado. Esta clasificación ordena las 500 mejores universidades del mundo en función de criterios de calidad como el nivel de los estudiantes, el profesorado y los centros, actividad investigadora, publicaciones, etc.

El suplemento educativo de *The Times*, **HIGHER**, publica un ranking mundial anual de universidades. La edición 2006 de esta clasificación sólo está disponible para suscriptores. Existe una versión de prueba gratuita durante 14 días que permite la consulta de las tablas.

El factor de impacto web es el criterio utilizado por el **Laboratorio de Internet del CINDOC (CSIC)**. Los indicadores de presencia y penetración a través de internet de 3.000 universidades de todo el mundo son los que determinan el estudio del CSIC. La lista está ordenada de acuerdo a un indicador que combina el volumen de información publicada, la visibilidad e impacto de estas páginas según el número de enlaces externos que reciben. Además, el ranking se desglosa en bloques por países y continentes e incluye un estudio a nivel mundial sobre los 500 centros de investigación con mayor impacto web.

La prestigiosa publicación londinense **The Economist** elabora anualmente un ranking mundial de *MBA full time* que clasifica los mejores programas de postgrado impartidos en todo el mundo bajo el título de Which MBA?. El primer puesto de la lista en la **edición de 2006** ha sido otorgado de nuevo a la IESE Business School de la **Universidad de Navarra** que va encabezó la clasificación del año anterior y se convirtió así en la primera escuela

Los rankings.

Ranking Web de Universidades del Mundo

Enero 09

[inicio](#) [países del mundo](#) [ranking mundial](#) [ranking por país](#) [ranking europeo](#) [ranking latino americano](#) 

> [inicio](#)

Datos del Ranking

- [Acerca de Nosotros](#)
- [Acerca del Ranking](#)
- [Top 6000 Universidades](#)
- [Primera División](#)
- [Top USA y Canadá](#)
- [Top Latino Americano](#)
- [Top Europa](#)
- [Top Asia](#)
- [Top Mundo Árabe](#)
- [Top Oceanía](#)
- [Top África](#)
- [Distribución por País](#)
- [Buenas Prácticas](#)
- [Notas](#)

Acceso abierto a la información académica

NEW! Enero 2009: ¡Una nueva edición del Ranking!

El Ranking Web se publica desde el año 2004, con una periodicidad semestral (Enero y Julio). Se analizan más de **16.000 Instituciones de Educación Superior** de todo el mundo que se encuentran listadas en el Directorio, lo que le convierte en el más completo y actualizado. La presencia Web mide la actividad y visibilidad de las instituciones y es un buen indicador del impacto y prestigio de las universidades. La Posición en el ranking resume el rendimiento global de la Universidad, aporta información para estudiantes o profesores y refleja el compromiso académico con la diseminación del conocimiento científico.

Queremos motivar tanto a instituciones como a docentes e investigadores a tener una presencia en la Web que refleje de forma precisa sus actividades. Si el rendimiento web de una institución se encuentra por debajo de lo esperado de acuerdo a su excelencia académica, los dirigentes universitarios deberían reconsiderar su política Web, promoviendo el incremento substancial del volumen y la calidad de sus publicaciones electrónicas.

[Fichero Excel Top 500](#)

Rankings Web del Cybermetrics Lab CSIC

- [Repositorios](#)
- [Hospitales](#)
- [Escuelas de Negocios](#)

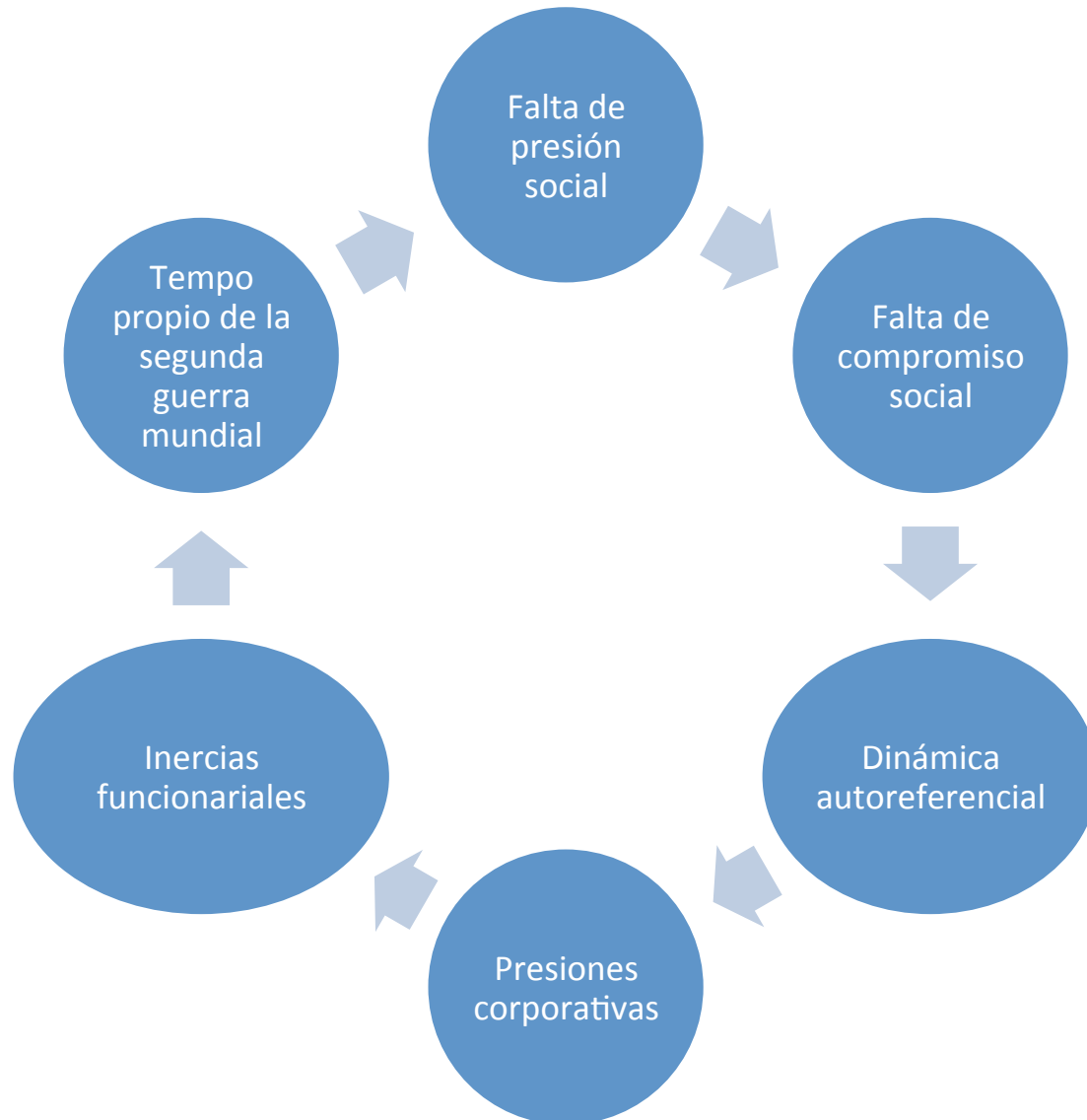
Los rankings.

2009 RANK	2008 RANK	INSTITUTION	COUNTRY	PEER REVIEW SCORE	EMPLOYER REVIEW SCORE	STAFF/STUDENT SCORE	CITATIONS/STAFF SCORE	INTERNATIONAL STAFF SCORE	INTERNATIONAL STUDENTS SCORE	OVERALL SCORE
1	1	Harvard University	US	100	100	98	100	85	78	100
2	3	University of Cambridge	UK	100	100	100	89	98	96	99.6
3	2	Yale University	US	100	99	100	94	85	77	99.1
4	7	University College London	UK	98	99	100	90	96	99	99.0
5=	6	Imperial College London	UK	100	100	100	80	98	100	97.8
5=	4	University of Oxford	UK	100	100	100	80	96	97	97.8
7	8	University of Chicago	US	100	99	97	88	77	83	96.8
8	12	Princeton University	US	100	96	82	100	89	81	96.6
9	9	Massachusetts Institute of Technology	US	100	100	89	100	31	95	96.1
10	5	California Institute of Technology	US	99	72	87	100	100	89	95.9
11	10	Columbia University	US	100	99	97	92	28	89	95.6
12	11	University of Pennsylvania	US	96	99	85	98	82	60	94.2
13	13=	Johns Hopkins University	US	98	79	100	99	28	71	94.1
14	13=	Duke University	US	95	97	100	93	29	62	92.9
15	15	Cornell University	US	100	99	85	94	28	73	92.5
16	17	Stanford University	US	100	100	71	100	25	96	92.2
17	16	Australian National University	Australia	100	91	75	74	99	92	90.5
18	20	McGill University	Canada	100	97	92	61	67	95	90.4
19	18	University of Michigan	US	99	99	85	81	57	52	89.9
20=	23	University of Edinburgh	UK	97	99	84	65	93	86	89.3
20=	24	ETH Zurich (Swiss Federal	Switzerland	97	80	55	99	100	84	89.3



Sistema de liderazgo Gestión del cambio

La dificultad del cambio

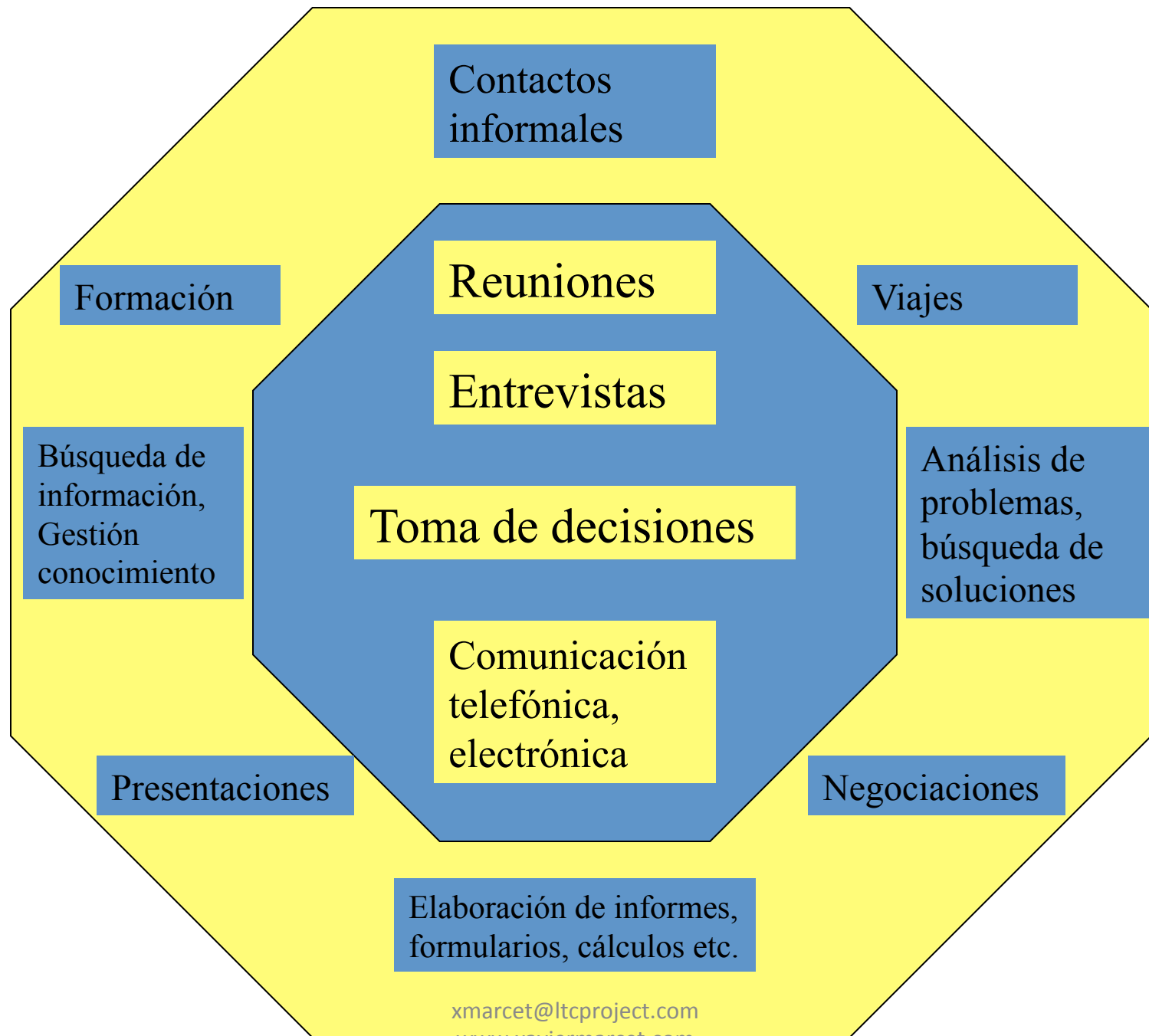


La posibilidad del cambio

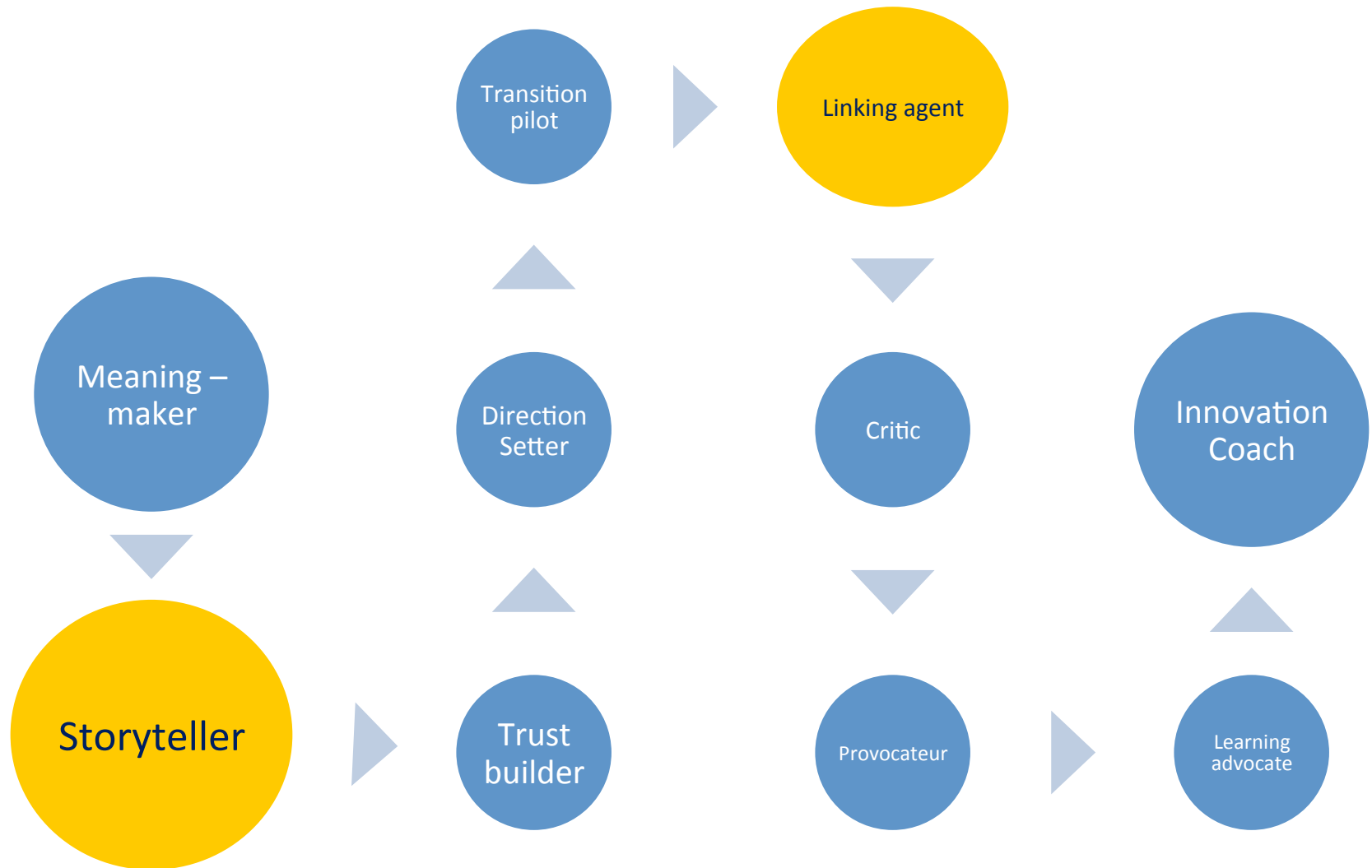


Potenciar las habilidades directivas





“The leader as a communicator” Strategies and tactics to built loyalty, focus effort, and spark creativity by Robert Mai and Alan Akerson (Amacaon, 2003). Contents:



Comunicación interna y gestión del cambio

El cambio solamente lo hacen las personas

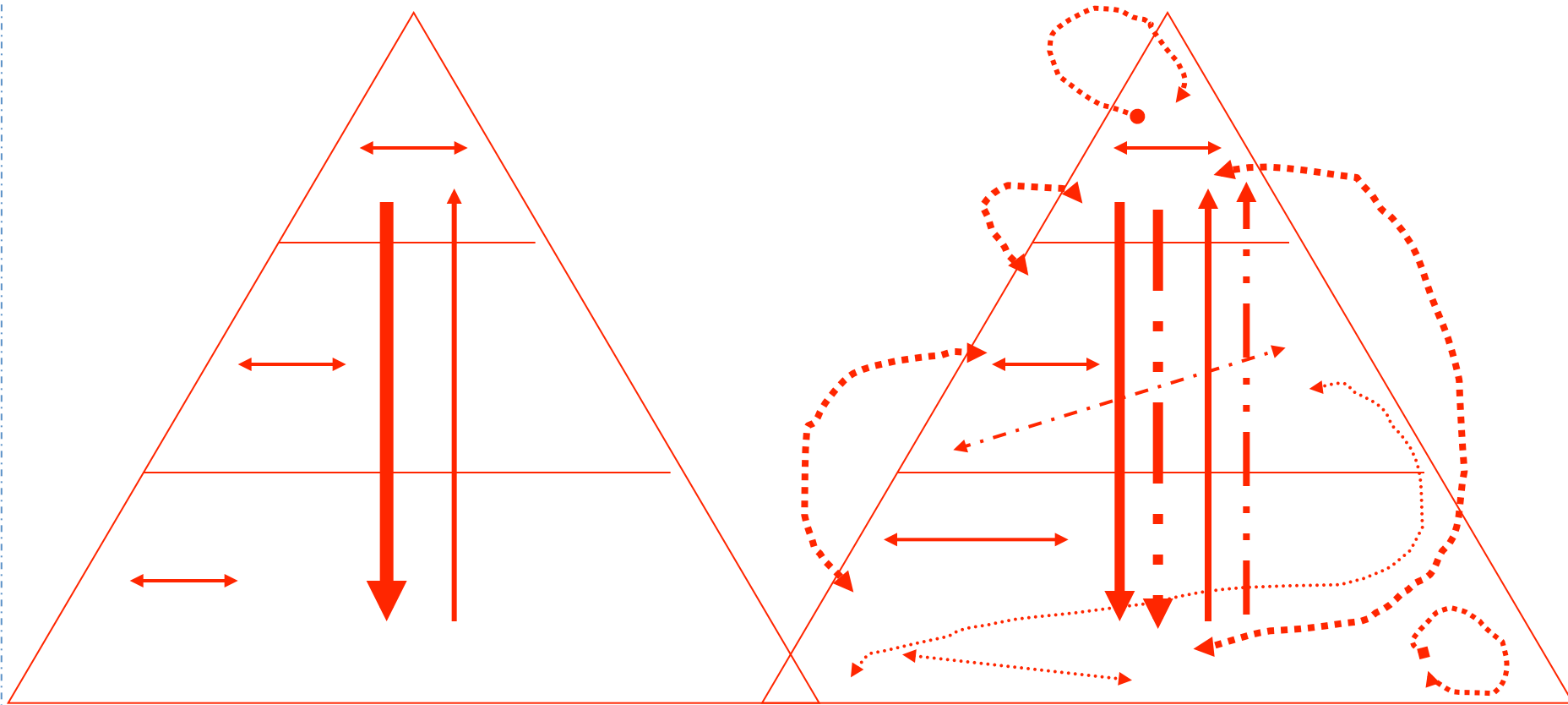
Personas:

- Comprometidas
 - Bastante implicadas
 - Indiferentes
 - Agraviadas
 - Insatisfechas
 - Desaprovechadas
-
- Brillantes
 - Mediocres
 - Ineptos

¿hay alguna
forma de hacerlo
sin comunicación
Interna?

Alinear los
intereses de
las personas
y de la
organización

Comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, informal



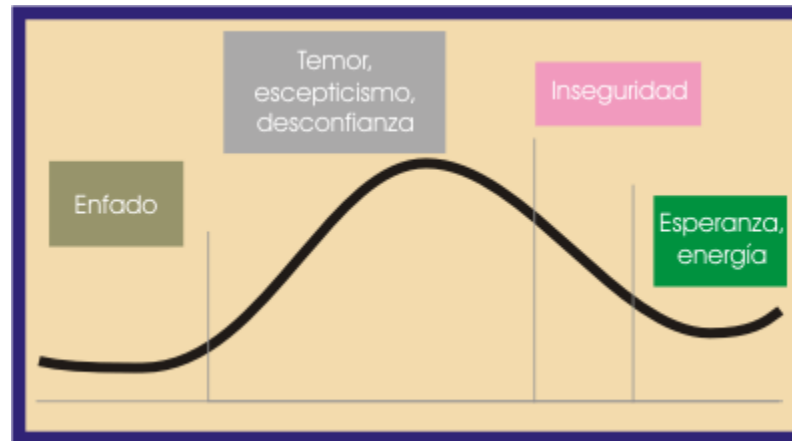
¿Cómo implicar a las personas en un proceso de cambio?

Ronco, Lladó, 2000.

1	Apoyo de la dirección y del agente de cambio.
2	Información sobre la unidad o área de mejora.
3	Comunicación de las metas esperadas.
4	Participación en el diagnóstico.
5	Disposición a recibir críticas.
6	Cesión del protagonismo a las personas.
7	Provisión de la ayuda y apoyo necesarios.

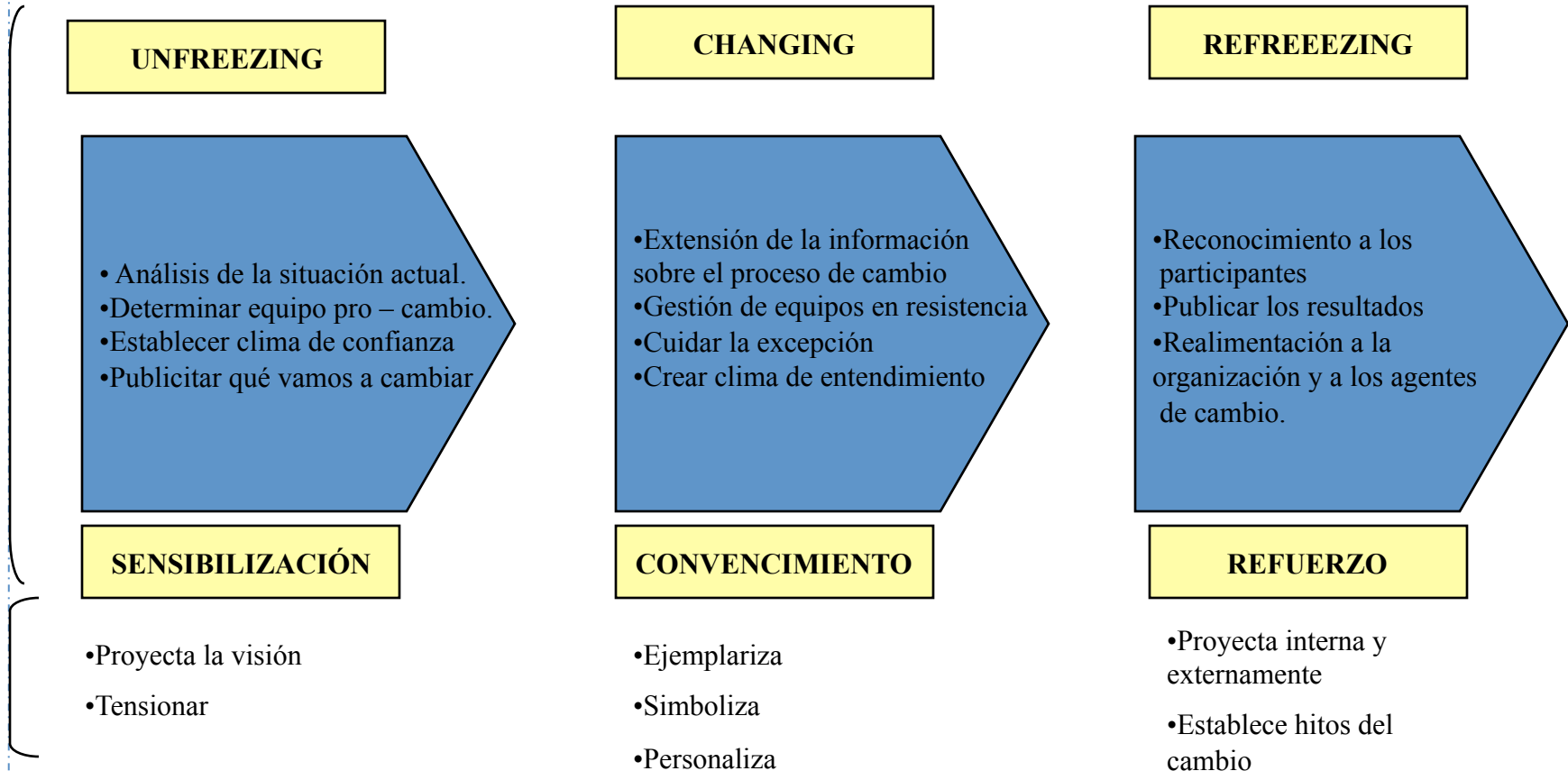
El temor al cambio

El éxito de una organización depende de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Pero el cambio no es un estado natural, produce incertidumbres y resistencias. Gestionar el cambio, es gestionar el cambio operado por las personas, por los públicos internos, y estos responden al cambio con posiciones diversas que pueden oscilar desde el entusiasmo hasta la hostilidad pasando por la indiferencia.



C.Ricomá www.rrhmagazine.com/activoshumanos

Comunicación interna y gestión del cambio



Ronco/Lladó **Aprender a gestionar el cambio (Paidós, 2000)**

Comunicación interna y gestión del cambio

- La comunicación con las personas y los grupos en el proceso de cambio busca cambiar actitudes y mejorar aptitudes y conocimientos. Pero sin conseguir modificar las actitudes, sin conseguir compromiso y motivación, las iniciativas de cambio pueden ser efímeras o pusilánimes. Para conseguir este cambio de actitud se requiere un proceso de sensibilización a nivel individual o de grupo, utilizando eficazmente dinámicas de grupo o coaching personalizado y afrontando individualmente o colectivamente las resistencias al cambio. Lo importante es que el proceso de cambio se transforme en diálogo, dónde la comunicación (información – feedback) sea un hilo conductor de la alineación entre las personas y los objetivos corporativos.



Relación con la sociedad
Rendición de cuentas

La universidad dual

La universidad clásica

El silo de saber: el valor conocimiento por el conocimiento

La universidad humboldtiana.

La universidad emprendedora

La universidad en un mundo sin monopolio de conocimiento.

La universidad comprometida con el desarrollo que transforma ciencia en PIB.

Relación con la sociedad

La relación de la universidad con la sociedad es fundamental.

Las principales universidades del mundo reciben un volumen muy importante de donaciones que les permiten devolver un gran valor social,

Las universidades españolas empiezan a no ser instituciones de consenso, las críticas arrecian y arreciarán.

La sociedad española es crítica pero muy poco comprometida con la universidad, no genera presión para el cambio. Los equipos de gobierno sienten muy poca presión de la sociedad, si impulsan el cambio es por responsabilidad, pero no por una presión social que les sería muy útil para respaldar el cambio.

Relación orientada a resultados

Más allá de la cordialidad institucional y la liturgia, las relaciones con la sociedad se deben orientar a resultados, y pueden y deben ser medidas.

- Programa “stakeholders management”.
- Programa de fundraising.
- Iniciativas de liderazgo social.
- Iniciativas de liderazgo intelectual.

Comunicación y fundraising

Fundraising pyramid

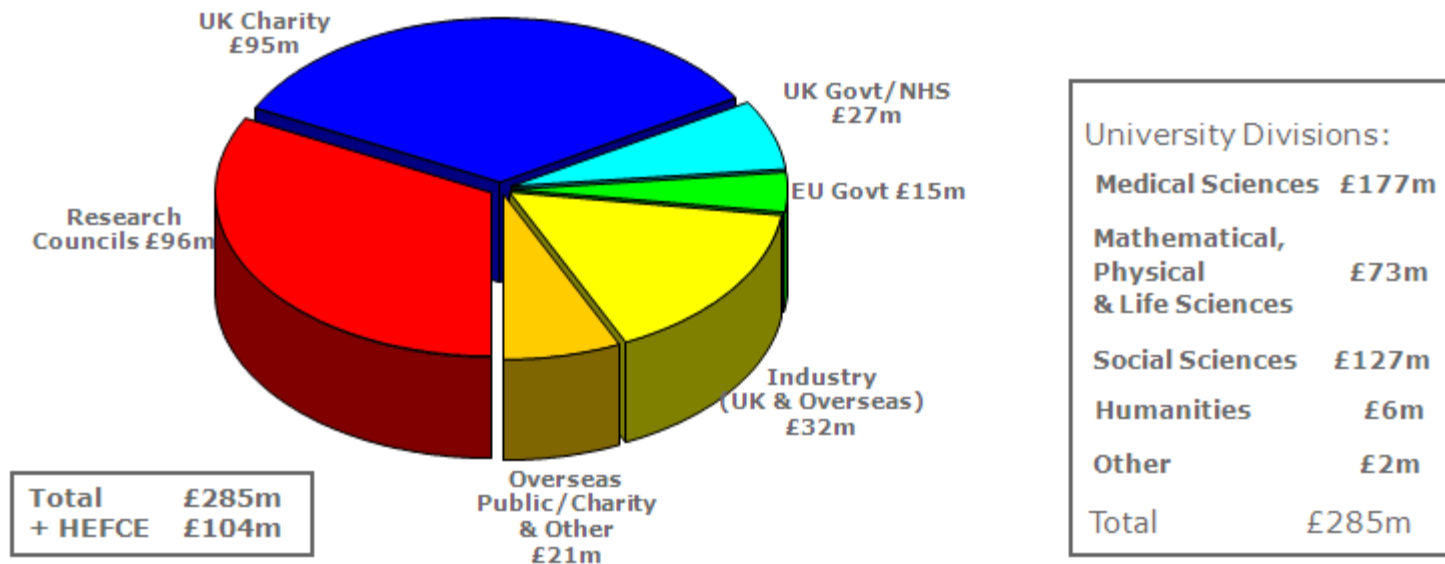


(From *So You Want to Do Fundraising*, ICBL).

El ejemplo de Oxford

Oxford Research Funding 2007-2008 £389 million [1993 £83m]

- Highest University Research Spend in UK
- 4,200 researchers and 6,700 doctoral students
- Research Spend by UK Companies, Oxford would be ranked 12th (DTI R&D Scoreboard)
- Most Powerful UK Research University - 2008 Research Assessment Exercise ResearchFortnight



«Calidad y rendición de cuentas son elementos básicos para la nueva Universidad»

Ángel Gabilondo — Presidente de la Conferencia de Rectores

«Los rectores **no queremos perder la oportunidad** de transformar las universidades», asegura Ángel Gabilondo, quien acaba de comenzar su mandato como presidente de la CRUE



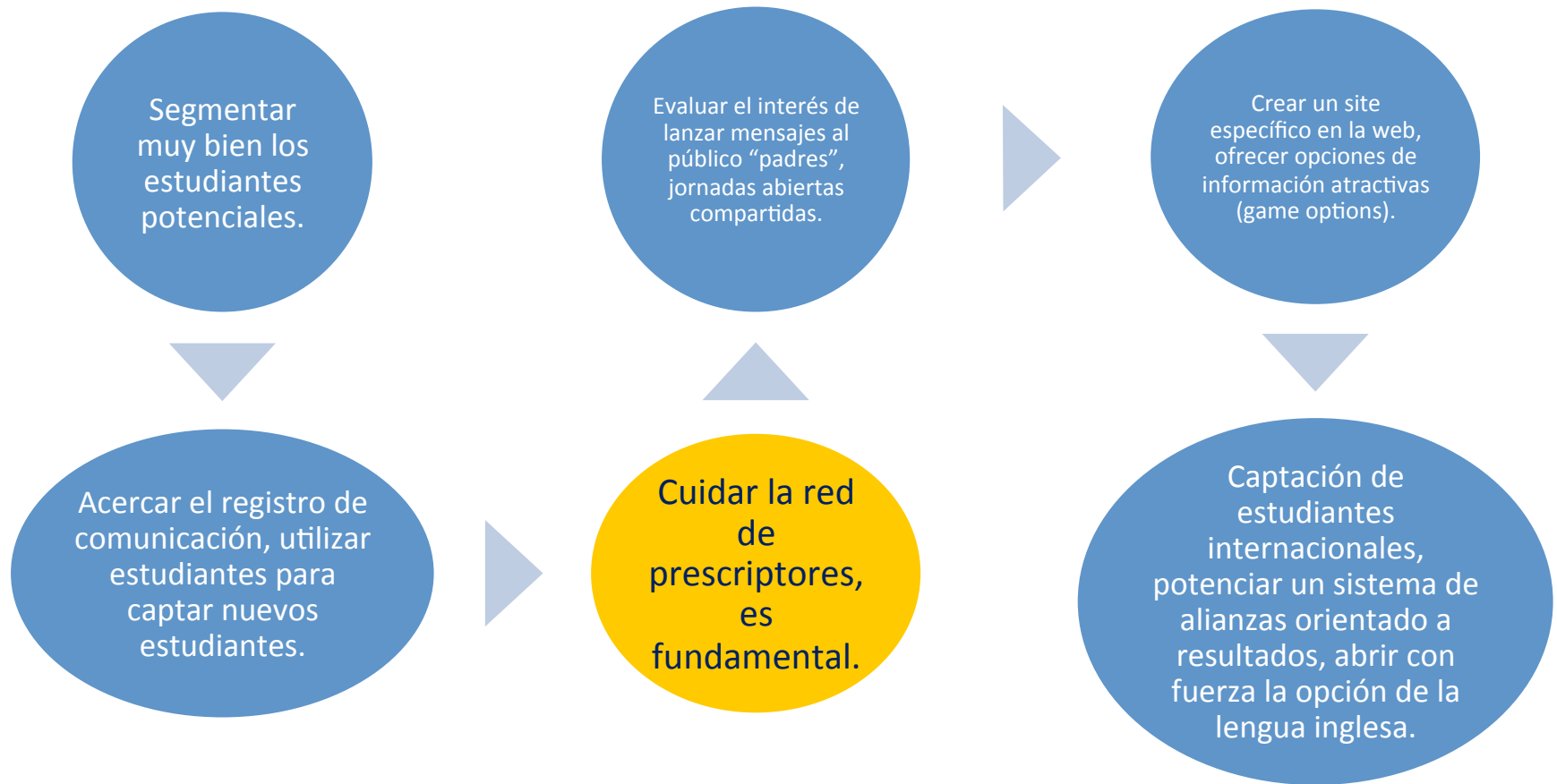


Captar estudiantes
Fidelizar estudiantes

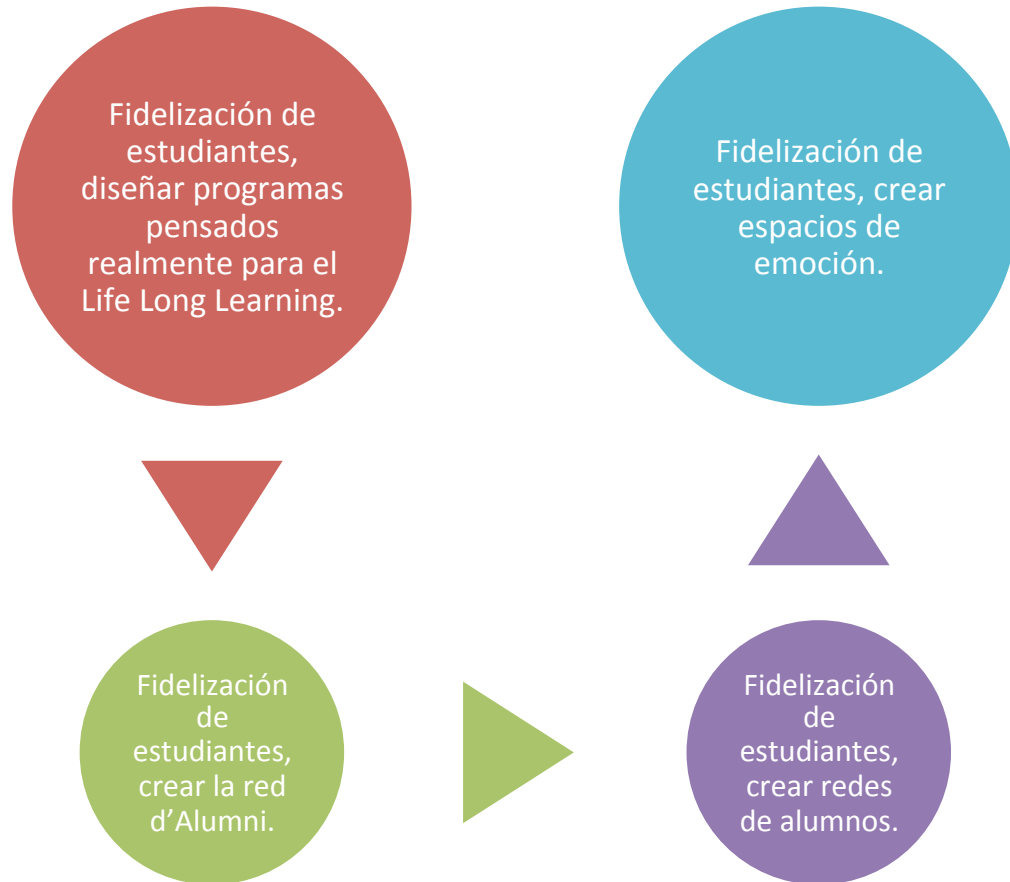
Captación de estudiantes

- Una de las mayores necesidades de gestión de marca se plantea en el ámbito de la captación de estudiantes, dónde la diferenciación entre universidades es importante.
- Una de las iniciativas más eficaces consiste en realizar una política de prescriptores entre los profesores de secundaria. La gestión de la marca no consiste en el logo o el lema hacia los estudiantes, consiste en saber mantener una relación de proximidad con los profesores prescriptores. El problema no es de símbolos, es de actitud. La marca empieza, en este caso, por la actitud.

Captación de estudiantes



Fidelización de estudiantes



Las universidades vascas pierden 18.000 estudiantes de carrera en cinco años

El descenso de alumnos en la UPV es del 27%, mientras que en Deusto alcanza el 37% y en Mondragón el 3%

El plan universitario apunta la «necesidad de atraer extranjeros»

MARTA FDEZ. VALLEJO BILBAO

El descenso de la natalidad de los años ochenta ha dejado huella en las aulas de las facultades vascas. En las carreras universitarias, denominadas grados, están matriculados 18.000 estudiantes menos que hace cinco cursos -de 65.000 a 47.000-. La UPV ha perdido el 27% de su alumnado; Deusto, el 37%; mientras que Mondragón ha sufrido en menor medida esta rebaja, cerca del 3%. La caída de los naci-

matriculados en un curso de una carrera- ha sido del 27%. Se ha pasado de 49.655 a 35.904 en ese período de cinco cursos académicos analizado por Educación, lo que supone una reducción de 13.700.

Si se suma el total de alumnos, el conjunto de los de grado, máster, doctorado, intercambios... la caída es más suave. En 2001-2002, la UPV tenía 51.749 estudiantes que pasaron a ser 44.653 en el año académico 2006-2007, un 13% menos, según los datos recogidos en el plan universitario que pre-

MÁS PROFESORES Y MENOS ALUMNOS

Evolución del número de alumnos y profesores en las universidades vascas durante los últimos seis cursos



ALUMNADO EXTRANJERO EN LA UPV	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Latinoamericanos que vienen a hacer una estancia	--	--	--	--	10	16
Extranjeros matriculados en másteres	--	--	--	--	--	43
Extranjeros matriculados en doctorados	299	385	316	316	347	398
Extranjeros que vienen a hacer estudios de grado	--	--	--	453	503	436

Deusto PROFESORES ALUMNOS

13.000 alumnos en 2001 a 8.100, es decir, ha perdido un 37,8% de estudiantes. En ese mismo período de tiempo el número de profesores se ha reducido en un 7%. El ratio está situado en 14 alumnos por docente.

Mondragón Unibertsitatea ha capeado mejor el temporal. No es extraño. Las carreras que se han llevado la peor parte en la caída de la natalidad son de letras: filología, historia, o geografía y algunas de las experimentales que no se imparten en este centro privado, cuya oferta es más técnica y adaptada a la demanda empresarial. La disminución de matriculas en cinco años -ahora cuentan con 3.300- ha sido cercana al 3% al perder un centenar de alumnos. Por contra, la plantilla docente creció en un 19%.

Fenómeno generalizado

El caso vasco no es único. Todas las universidades españolas tratan de

Captar “estudiantes”

Las ciencias no atraen a más mujeres desde el año 2000

La educación en España sigue sin soportar la comparación con Europa y puntúa hoy peor que en el 2006

BEATRIZ NAVARRO

Corresponsal, Bruselas

la media europea de 31%. Al margen de este desequilibrio, el au-

berse a la relativa facilidad con la que se encuentra “trabajo no cuali-



Atraer talento

Atraer, gestionar talento



Atraer talento



El grupo del laboratorio de Joan Guinovart, en el centro, posa en el instituto donde trabajan, situado en el Parque Científico de Barcelona.

JOAN GUINOVART. DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA (IRB BARCELONA)

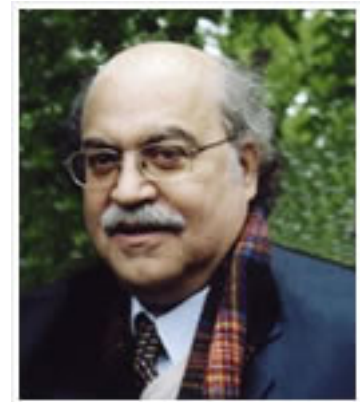
«Los centros intentan robarse o conquistar a los mejores jugadores»

SABE MUY BIEN QUE COMPITE EN UNA LIGA INTERNACIONAL. POR ESO, AL ESTILO DE LOS GRANDES CLUBES DE FÚTBOL, JOAN GUINOVART SE HA PROPUESTO RECLUTAR UN EQUIPO DE BANDERA

Atraer talento

“Sólo las universidades que fichen a los mejores profesores podrán estar en la élite”

Mas-Colell considera que el Govern ha suprimido algunos programas de fomento de la investigación introducidos durante su paso por el Departament de Universitats que “no lo merecían” y alaba la gestión que se ha hecho de Icrea.



Atraer capacidad de esfuerzo

REPORTAJE

Estudiar ciencias ya no seduce

Los nuevos modelos de éxito restan estudiantes a las ciencias - Pero España precisará 50.000 científicos en cuatro años

MALEN RUIZ DE ELVIRA 26/02/2008

Vota ☆☆☆☆☆ Resultado ★★★★★ 42 votos

Comentarios - 14

Los modelos de éxito han cambiado, estudiar ciencias ya no garantiza una gran salida y la presión familiar ya no es tan fuerte. Tampoco la cultura del esfuerzo. Son muchas las razones que explican esta nueva realidad: la ciencia pierde estudiantes en el mundo occidental, también en España. Y en muchos laboratorios hay más extranjeros haciendo la tesis que españoles.

› Incentivos y recompensas

La noticia en otros webs

• webs en español

• en otros idiomas

Tras varios años de descenso por motivos demográficos, el número de nuevos estudiantes universitarios se ha estabilizado prácticamente este curso. Sin embargo, en las carreras científicas y técnicas ha disminuido un 5%, continuando la



Retener talento

- ¿cómo evitar que cada profesor excelente tenga su propio centro de investigación al margen de la universidad, harto de una universidad con un gobernanza sin capacidad de discriminar internamente?





Gestión del conocimiento
Sincronizar la investigación

Comunicación, gestión del conocimiento

- La comunicación es una palanca de la gestión del conocimiento, que es fundamentalmente un ejercicio de comunicación horizontal.
- La gestión del conocimiento tiene más que ver con la actitud, con la cultura corporativa que con las soluciones tecnológicas que la posibilitan.
- La gestión del conocimiento es que un profesor vaya a un congreso y comparta información, que entre equipos de departamentos próximos o del propio departamento haya comunicación, y si es posible no compartir aleatoriamente sino con una metodología sistemática.

Un avance sincrónico de la ciencia

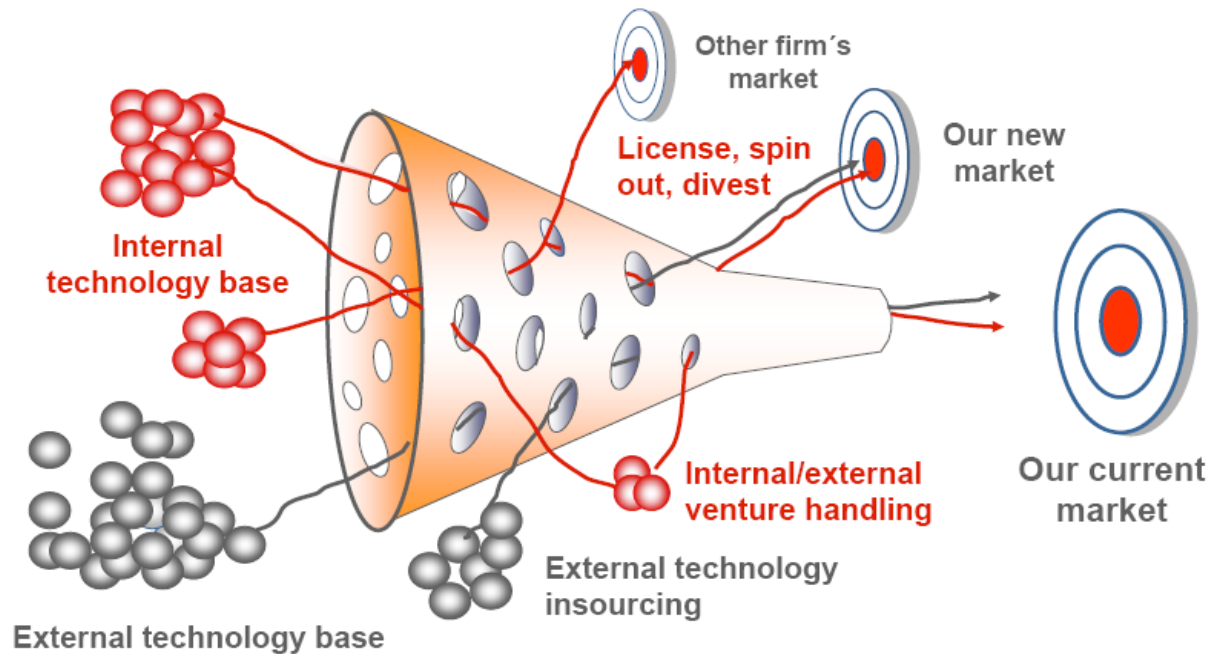
- El avance científico camina a través de google y del trabajo sincrónico.
- La capacidad de coordinación de equipos de investigación, el conocimiento de resultados prácticamente on-line, va a revolucionar el avance científico.
- A la inteligencia competitiva aplicada a la investigación hay que añadir la labor de los nuevos intermediarios de conocimiento.
- Las políticas de comunicación científica deben responder a esta oportunidad y, por descontado, continuar luchando por arañar espacios en los medios de comunicación social.



Comunicación e innovación abierta

Innovación Abierta

Chesbrough's Open Innovation



Source: Henry Chesbrough UC Berkeley, *Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D*, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis Sept 27, 2004



Comunicación e innovación abierta

El reto relacional y sus resultados

El rol de la universidad en un marco de conocimiento distribuido.

La capacidad de atraer talento

El encuentro “buscadores - solucionadores”

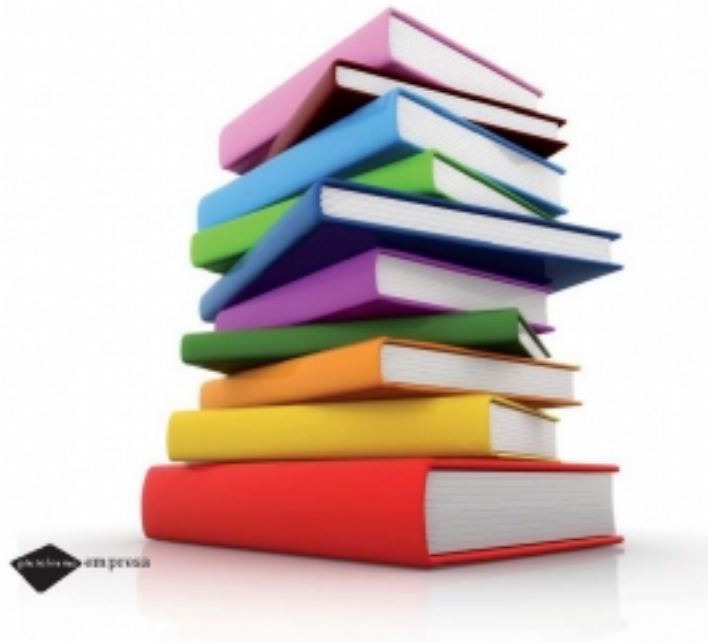
Sincronías para llegar antes al mercado

Redes empáticas orientadas a resultados

XAVIER MARCET

COSAS QUE APRENDEMOS DESPUÉS

Bloggiana sobre management,
innovación y estrategia



xmarcet@reprojet.com
www.xaviermarcet.com

contacto



Xavier Marcet
LTCproject
Barcelona – Madrid – Chicago

www.xaviermarcet.com
xmarcet@ltcproject.com