



Hacia la universidad privada del siglo XXI

**Entorno y nuevos retos para
afrontar el cambio**

Enero 2016

kpmg.es



$$1 + \frac{a'v}{c} \cos u$$

$$\left(1 + \frac{a'v}{c} \right)$$



$$\left(\frac{v}{c} \right)$$

Índice

Prólogo	2
Sobre este informe	3
Resumen ejecutivo	5
Escenario	11
3+2: Hacia un nuevo mapa de titulaciones en España	16
Diversificar la financiación y optimizar la fiscalidad: los nuevos retos	22
La importancia de la fiscalidad en la planificación de nuevos proyectos	26
Búsqueda de nuevos alumnos: el mundo como frontera	27
Eficiencia interna	32

Prólogo

La universidad como motor del cambio social



Cándido Pérez,
socio responsable de Infraestructuras,
Transporte, Gobierno y Sanidad de
KPMG en España

La universidad ha sido una de las principales protagonistas del gran cambio cualitativo que la sociedad española ha experimentado en las últimas décadas.

La importante labor que ha desempeñado en la formación del capital humano, a través de la creación, transmisión y socialización del conocimiento, se ha dejado sentir en la evolución de las capacidades con las que la sociedad cuenta para avanzar, desarrollarse e integrar a sus ciudadanos.

A pesar de este espectacular salto hacia adelante, la percepción general es que es necesario abordar un intenso proceso de transformación en el ámbito económico. Con la mirada puesta en el largo plazo, el debate se centra en las fortalezas que ha de desarrollar el modelo económico español para afianzar su rol internacional y en el papel que han de jugar algunos factores como la tecnología, la eficiencia, la sostenibilidad y suficiencia del estado del bienestar o la estabilidad social y política. Nuevamente, la universidad está llamada a ser el eje central que ayude en la definición de aquello que queramos ser en las próximas décadas. Así, vuelve a hacerse imprescindible en este punto que nuestro sistema universitario continúe su avance en excelencia y calidad educativa, atracción del mejor talento y atención

a los requerimientos de la estructura productiva para incentivar su evolución.

En este entorno, la universidad no pública se enfrenta a un importante desafío, que hasta ahora ha conseguido encarar con éxito. A pesar del descenso sufrido en el número de estudiantes potenciales, ha conseguido reaccionar diversificado su oferta y adaptando su enfoque docente, de modo que hoy asume la formación en grados y primeros y segundos ciclos del 13% de los alumnos y de un 30% de los estudiantes de máster. El comportamiento de su cuota de mercado en los últimos años señala claramente que las familias han priorizado el gasto en formación universitaria, especialmente si consideramos que en este caso han de hacer frente al coste total de la educación.

No obstante, la reciente reforma universitaria aprobada en febrero introduce cambios en el entorno, que obligan a las universidades a definir su estrategia educativa y su oferta académica, en aras de posicionarse de modo natural en el nuevo escenario.

La importante tendencia que avanza hacia una cada vez mayor competencia internacional no es nueva, pero sí se ha acentuado en los últimos años. La adaptación del Sistema Universitario español

al Plan Bolonia ya introdujo a las universidades españolas en un escenario global, en el que, cada vez más, resulta clave desarrollar un carácter diferencial que impulse la atracción de alumnado extranjero a nuestras universidades y que, asimismo, facilite la apertura de campus en el extranjero.

Este carácter diferencial, sin duda, ha de estar centrado en la necesidad de proteger y poner en valor la creación y transmisión del conocimiento, de contemplar el emprendimiento como una faceta más de la formación de los profesionales, de capitalizar el I+D+i que generan las universidades dentro de su función social, así como de utilizar la tecnología como una herramienta imprescindible.

El informe *Hacia la universidad privada del siglo XXI* analiza el entorno cambiante y los principales temas que hoy preocupan a las universidades privadas españolas y aporta la visión de KPMG sobre los retos a los que se enfrentan. En su desarrollo se ha considerado la valiosa opinión de los rectores de algunas de las más importantes instituciones de nuestro país, a la que se ha unido el punto de vista de nuestros profesionales sobre un proceso complejo de transformación en el que nuestras universidades no públicas constituyen un motor de progreso, bienestar, avance cultural y competitividad.

Sobre este informe

Este informe se ha realizado a partir de las opiniones y expectativas de la universidad privada en España recogidas en una mesa redonda celebrada en abril de 2015, a la que acudieron los siguientes representantes de algunas de las instituciones de enseñanza superior no pública más importantes de España:

- **José Enrique Fernández del Río**, rector de la Universidad Europea de Valencia
- **José María Guibert Ucin**, rector de la Universidad de Deusto
- **Javier Gutiérrez Mañero**, director de Universidades CEU de la Fundación Universitaria San Pablo CEU
- **Julio Martínez**, rector de la Universidad Pontificia Comillas
- **Gabriel Pérez Alcalá**, rector de la Universidad Loyola Andalucía
- **José Alfredo Peris Cancio**, ex rector de la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
- **José María Vázquez García-Peñuela**, rector de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)

Así, cuando a lo largo del informe se hace referencia a la “opinión de la universidad privada en España”, esta se fundamenta en la visión manifestada por estos representantes.

Esta base cualitativa ha sido complementada con información externa obtenida de diversas fuentes, preferiblemente oficiales. Para aquellos datos o extractos de texto que se hayan reproducido literalmente de otras publicaciones o fuentes, estas se especifican a lo largo del informe. Para más información sobre estos datos externos o sobre la metodología utilizada para extraerlos será necesario acudir a la fuente de origen.

En este informe se ha englobado dentro del concepto de universidad privada a aquellas cuyo titular es una institución, entidad o persona de carácter privado, aunque parte de su financiación pueda proceder de concertos o de otra clase de fondos públicos, así como a las universidades de la Iglesia Católica.

A todo ello se ha sumado el análisis de los expertos de KPMG de las áreas de Auditoría, Management Consulting, Función Financiera, Fiscal y Mercados.



Resumen ejecutivo

La población joven en edad universitaria desciende, pero cada vez existe mayor demanda de educación superior. La crisis ha mermado la capacidad de gasto de las familias en España, sin embargo los estudios concluyen que los gastos en enseñanza son prioritarios para las familias. Este es el complejo entorno al que tienen que enfrentarse hoy las universidades españolas y que, a pesar de los constantes cambios en el ámbito normativo y económico tanto a nivel nacional como internacional, las universidades privadas españolas han conseguido afrontar con éxito.

Las instituciones presentes en el mercado parecen haber mantenido su estatus en los últimos años, gracias a la solidez de la demanda en tiempos difíciles y a la capacidad de trasladar el valor de su oferta a las matrículas de los alumnos. Estos buenos resultados, a su vez, han generado un efecto llamada que ha supuesto la entrada de nuevos competidores en el mercado cada año. Así, el principal reto que se plantea es conseguir una posición ventajosa, mientras que se aumenta la excelencia en el ámbito académico y social.

Uno de estos aspectos en los que las universidades privadas tendrán que centrar su atención en el corto y medio plazo es la reciente modificación legislativa conocida como 3+2. La posibilidad de ofrecer grados de menor duración se plantea en un momento cuestionable, pero abre indiscutiblemente diversas oportunidades a las universidades españolas, que, cuanto menos,

deberán replantearse su estrategia, proyección y oferta, rediseñando su mapa de titulaciones con el objetivo de diferenciarse de la competencia y adaptándola a las exigencias del mercado laboral.

Por otro lado y a pesar de que la mayoría de universidades privadas españolas son sostenibles financieramente gracias a los ingresos que consiguen con las matrículas, ha surgido una tendencia dominante hacia la búsqueda de una mayor diversificación de ingresos, cuyo objetivo es afianzar la sostenibilidad económica y alcanzar con mayor holgura y excelencia los objetivos académicos y sociales.

Por último, en un mundo globalizado, las universidades privadas tampoco pueden dejar de lado la necesidad de atraer estudiantes de fuera de nuestras fronteras o de implantarse en el extranjero. El objetivo es convertir estas estrategias en una ventaja competitiva ante lo limitado de la demanda nacional y el aumento de la competencia.

En el informe *Hacia la universidad privada del siglo XXI* se analizan los retos a los que se enfrentan las universidades privadas españolas, centrándose en la última reforma normativa conocida como 3+2, la búsqueda de vías alternativas de financiación y las estrategias de internacionalización. Todo ello a través de la opinión de los rectores de algunas de las principales universidades privadas españolas y del análisis de los expertos de KPMG.

Hacia la universidad privada del siglo XXI

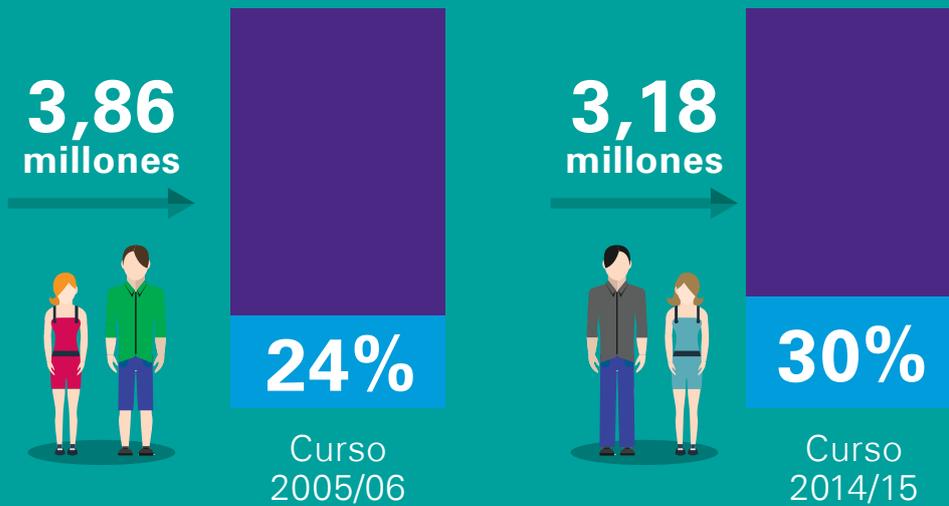
Escenario de la educación universitaria en España

■ Descenso de la población joven (18 a 24 años)

Caída del 18% en la última década

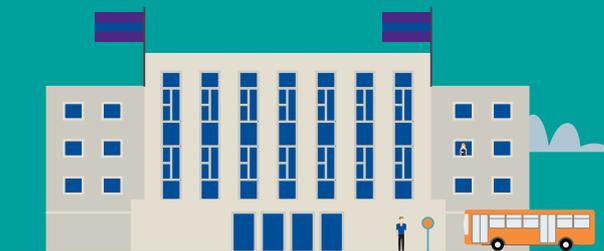
■ Mayor demanda de educación superior

Tasa neta de escolarización universitaria



50

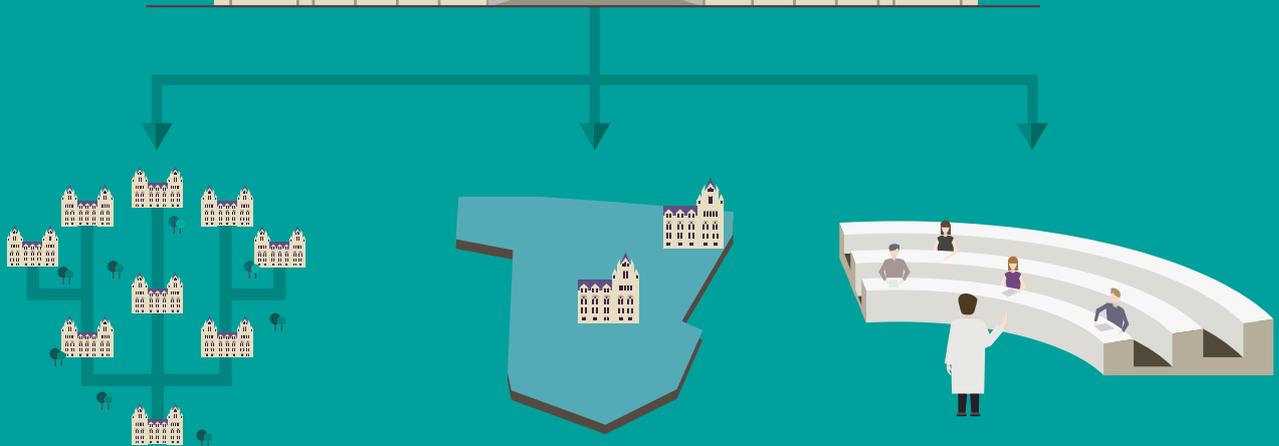
Universidades públicas



Escenario de la educación privada universitaria en España

33

Universidades privadas



Tendencia de crecimiento
(una universidad nueva de media cada año)

Concentración geográfica

Carácter presencial:
el 85% de las universidades son presenciales

Cuota de mercado y concentración de la demanda de la universidad privada

13%

de los estudiantes matriculados en grados

30%

de los estudiantes matriculados en máster

5 universidades tienen el **43%** de la cuota de mercado

Retos de la universidad privada

Reforma legislativa (3+2)

Posibilidad de ofrecer grados de 180 o 240 créditos (3 o 4 años)

Proceso de adaptación



Oportunidad de situarse en una posición más ventajosa

Configuración de una nueva oferta académica

Objetivos



Excelencia educativa



Posición diferenciadora en el entorno competitivo



Adaptación a las necesidades del mercado laboral

Diversificación de la financiación



Búsqueda de fórmulas alternativas de financiación



Internacionalización

Atracción de estudiantes extranjeros

Principal oportunidad



Opciones



Apertura de campus en el exterior

Objetivos



Excelencia



Incremento número de alumnos



Prestigio



Escenario

El importante avance de la oferta de la universidad privada en España

El número de universidades privadas no ha dejado de aumentar en los últimos años en España. De las 83 universidades que existían en el curso 2014/2015, 33 eran de titularidad no pública, frente a las 28 del periodo 2012/2013. Así, según asegura el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (en adelante MECD) en su último informe *Datos y cifras del sistema universitario español*, el número de universidades privadas está incrementándose considerablemente en los últimos años, “creándose de media una universidad nueva cada año”.

Entre las características fundamentales de las universidades privadas españolas destaca su concentración geográfica y su marcado carácter presencial. Según datos del MECD, de las 33 universidades privadas que existían en España en el curso 2014/2015, 28 eran presenciales. Además, de los 188 centros¹ que gestionaban (tanto propios como adscritos a otras universidades) 49 se situaban en la Comunidad de Madrid y 30 en Cataluña.

En paralelo a este incremento en el número de universidades privadas, también ha ido aumentando

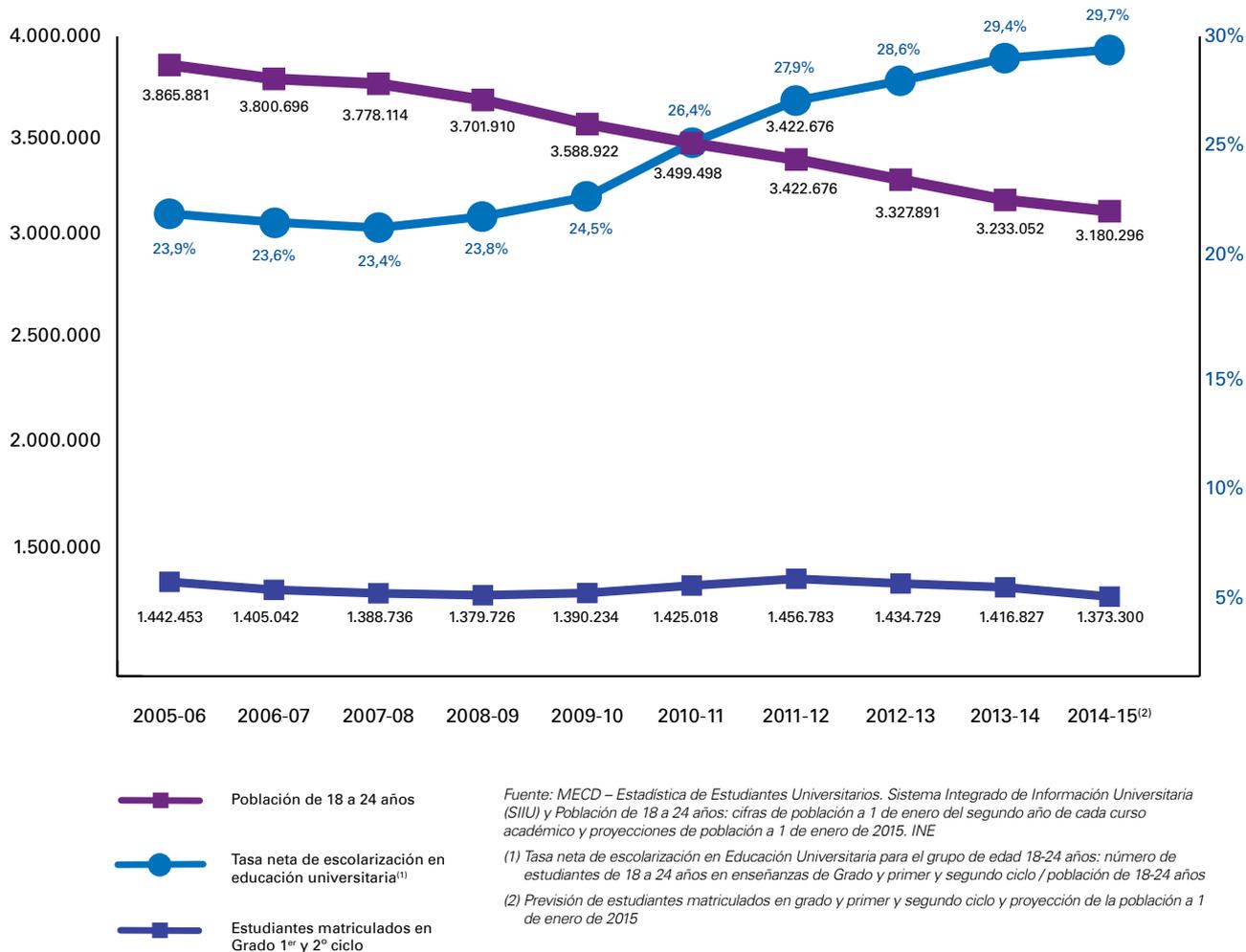
su oferta académica. Especialmente relevante es el crecimiento que se ha producido en el número de másteres impartidos en el curso 2013/2014 respecto al anterior (un 16,5%, según datos del MECD, frente al aumento del 11,1% que se ha producido en las universidades públicas). Por otro lado, los grados impartidos en las universidades no públicas ascendieron a 560, un 10,2% más que en el periodo anterior, frente a los 2.534 del conjunto del sistema universitario español.

El reto de atraer a una población joven que decrece

Los datos muestran cómo, aunque desciende la población joven en edad universitaria, cada vez existe mayor demanda de educación superior si se tienen en cuenta estos cambios demográficos. Así, la población entre 18 y 24 años ha caído un 17,7% en la última década, según datos del MECD, mientras que el descenso en el número de estudiantes matriculados en grado y primer y segundo ciclo ha sido mucho menos pronunciado: de solo el 4,8% en el mismo periodo. El resultado es que la tasa neta de escolarización en educación universitaria ha seguido una evolución ascendente, desde el 23,9% del curso 2005/06 al 29,7% estimado en el periodo 2014/2015.

¹Según establece la Ley Orgánica 4/2007, las universidades se organizan en los centros (escuelas, facultades) o estructuras necesarias para el desempeño de sus funciones, como departamentos o institutos universitarios de investigación.

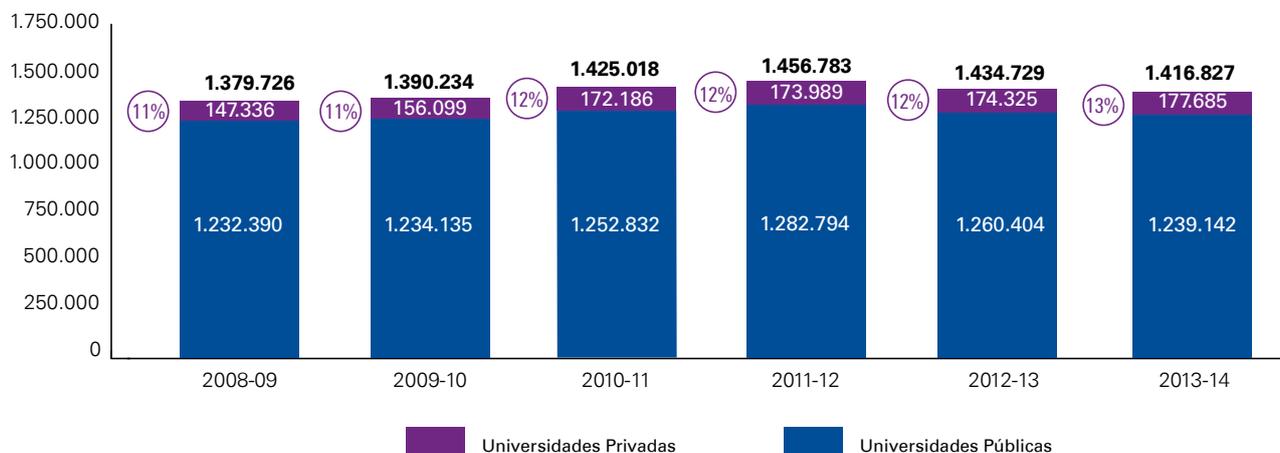
Evolución de la población de 18 a 24 años, de los matriculados en Grado y 1^{er} y 2^o ciclo y de la tasa neta de escolarización educativa universitaria



Según los últimos datos provisionales del MECD, esta tendencia de aumento en la tasa neta de escolarización universitaria alcanzó su máximo histórico en el curso 2013/14, con un 29,4%. La población de 18 a 24 años decreció un 2,9% en este periodo académico respecto al anterior, mientras que los estudiantes matriculados en las universidades españolas descendieron alrededor de un 0,6%, hasta alcanzar un total de 1.539.709 personas. De ellos, un 92% se matricularon en grado o primer y segundo ciclo y el restante 8% en máster. Respecto a los doctorados, según el último dato disponible, en 2013 se leyeron un total de 10.889 tesis, lo que supone un 3,7% más que el año anterior.

En cuanto a las universidades privadas, las matriculaciones de grado y primer y segundo ciclo en estas instituciones han supuesto alrededor del 12% del total en los últimos años. Las mayores demandas de formación, según las previsiones del curso 2014/2015 del MECD, se produjeron en el área de Ciencias Sociales y Jurídicas (56,2% de los matriculados) y Ciencias de la Salud (27,8%). Por otro lado, la cuota de mercado de estas instituciones en cuanto a los másteres es mayor. Un 29,9% de los estudiantes matriculados en máster en España lo hizo en una universidad privada, la mayoría, también, en la modalidad de Ciencias Sociales y Jurídicas (73,4%), según las estimaciones del MECD para el curso 2014-2015.

Evolución de los estudiantes matriculados en grado y primer y segundo ciclo por tipo de universidad

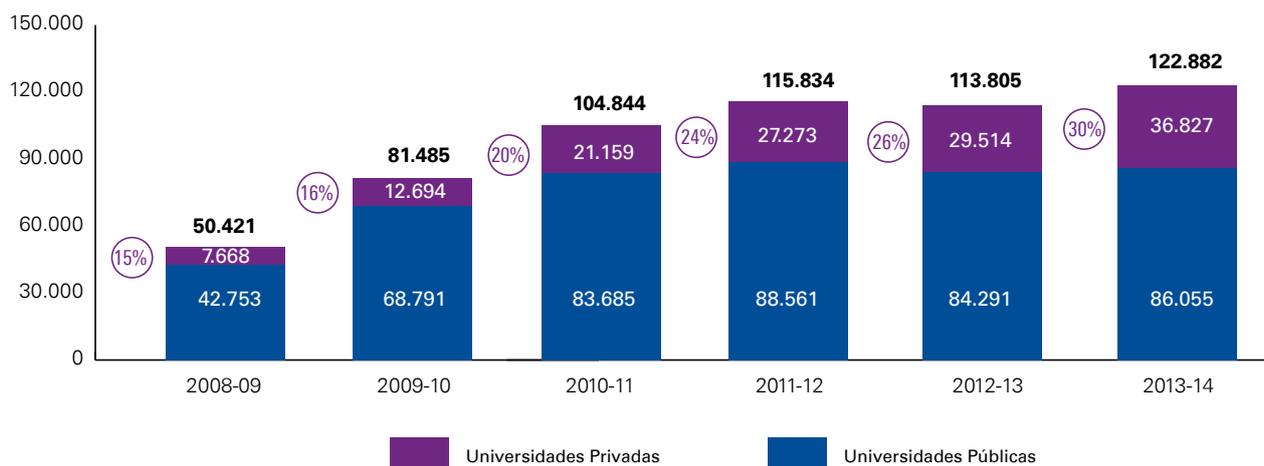


Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Incremento del número de estudiantes matriculados en primer y segundo ciclo en universidades privadas respecto al curso anterior

Año	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Incremento	6%	9%	1%	0%	2%

Evolución de los estudiantes matriculados en máster por tipo de universidad



Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Incremento del número de estudiantes matriculados en máster en universidades privadas respecto al curso anterior

Año	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Incremento	40%	40%	22%	8%	20%

La adaptación a un nuevo entorno económico y normativo

Además de estas modificaciones en la oferta y demanda, las universidades privadas en España se han visto afectadas por los importantes cambios que ha experimentado el país tanto en términos macroeconómicos como regulatorios en los últimos tiempos.

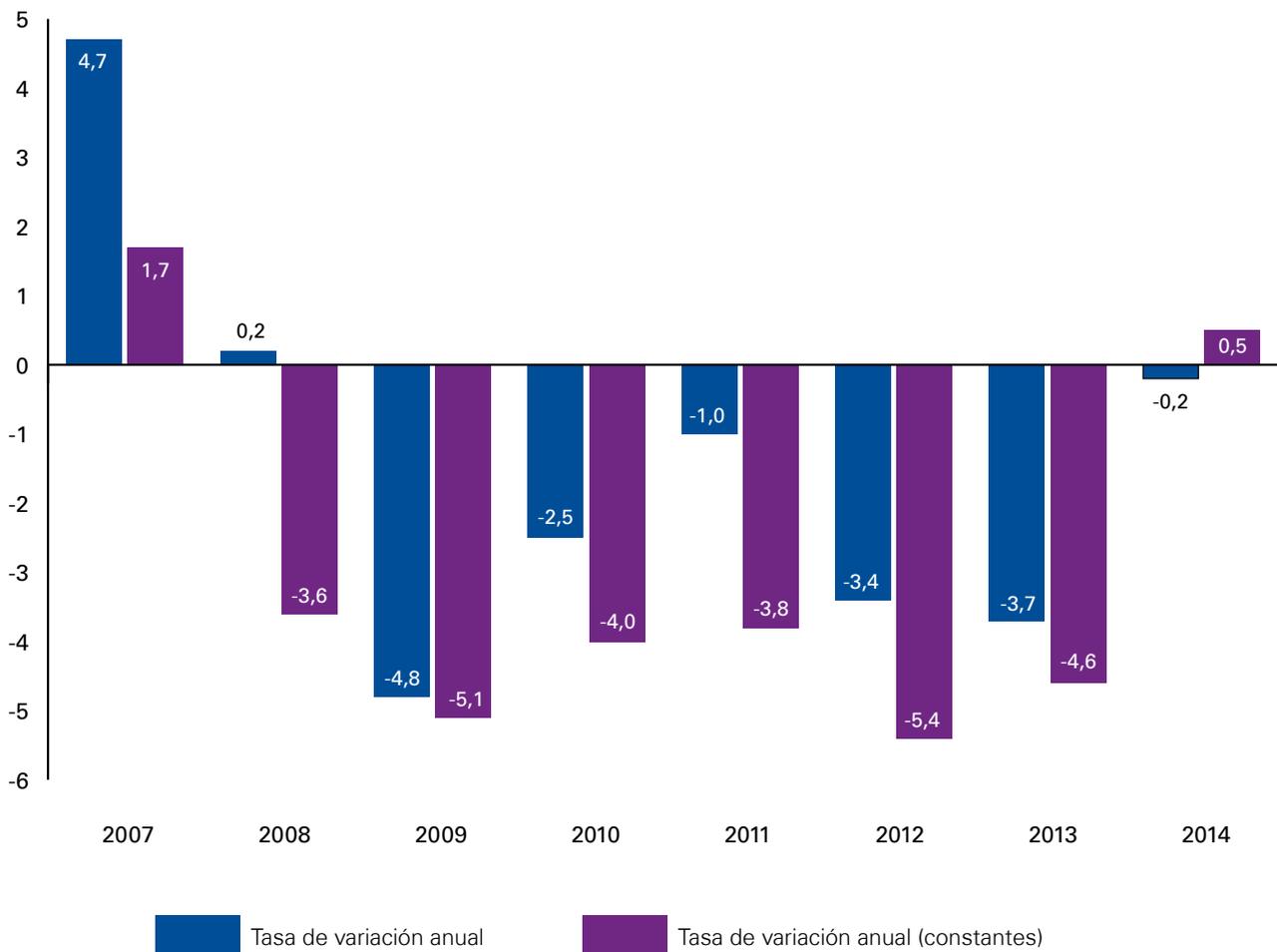
En el primero de los aspectos, la crisis económica ha provocado un descenso continuado de la capacidad de gasto de las familias españolas, que solo comenzó a mejorar en 2014. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el gasto medio por hogar

evoluciona hasta los 27.038 euros en 2014, el primer incremento (0,5%) en términos constantes (es decir, eliminando el efecto de la variación de precios) desde 2007. No obstante, según algunos estudios recientes², los gastos en materia de enseñanza han caído en menor medida que el gasto medio en otros conceptos, ante el mayor esfuerzo de los padres por mantener la partida de su presupuesto dedicada a la educación de sus hijos.

² Sanz-Magallón Rezusta, Gonzalo; Izquierdo Llanes, Gregorio y Curto González, Tomás. El gasto de las familias madrileñas en enseñanza privada tras la crisis económica de 2008.

Evolución de la tasa de variación anual del gasto medio por hogar

Términos corrientes y constantes base 2006. Período 2007-2014



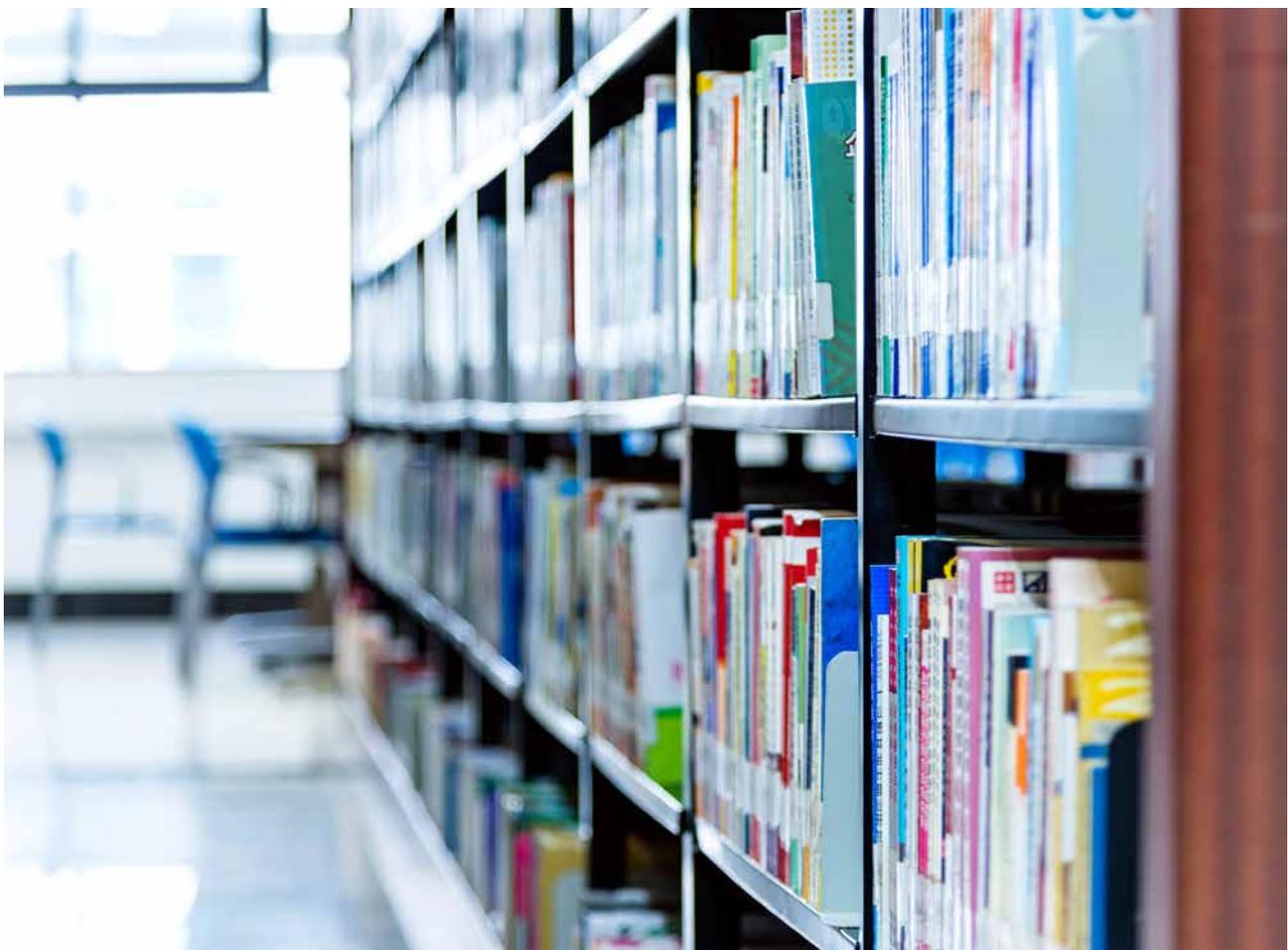
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Así, pese a este descenso general de la capacidad adquisitiva sufrido por las familias durante la crisis y en concordancia con los datos de crecimiento en las cuotas de la enseñanza no pública, las universidades privadas han podido continuar aumentando su facturación: según datos de la empresa de elaboración de estudios sectoriales DBK, estas instituciones ingresaron 1.110 millones de euros en 2013, un 0,5% más que en el año anterior, frente al aumento del 4,2% registrado en 2012. Algunas de las razones que podrían estar detrás de estos buenos datos podrían ser la acertada oferta de sus títulos (la mayoría de las universidades, aunque con excepciones, enfocan su oferta a aquellas carreras con mayor nota de corte en las universidades públicas o en títulos propios diferenciales) o en la situación estratégica de sus campus (emplazados en lugares con mayor demanda potencial que algunos de las instituciones públicas).

Por otro lado, en 2014, el sistema universitario español vivió la última de las modificaciones legislativas que le han afectado, tras cinco años desde que España cambiase su modelo universitario para adaptarse

al Espacio Europeo de Educación Superior (Plan Bolonia). El 4 de febrero entró en vigor el Real Decreto 43/2015 por el que el Gobierno introdujo la posibilidad de modificar la duración de la mayoría de grados, a excepción de aquellos sometidos a normativa concreta, como Medicina, Farmacia o algunas ingenierías, así como aquellos que requieren un máster como título habilitante (Arquitecto, Abogado, Profesor de Enseñanza Secundaria y otras ingenierías).

Así, las universidades ya pueden ofertar grados de entre 180 y 240 créditos (tres a cuatro años), frente a los 240 requeridos anteriormente. Los másteres podrán seguir oscilando entre los 60 y 120 créditos (uno o dos años). En cuanto al acceso a los programas oficiales de doctorado, el Real Decreto especifica que, "será necesario estar en posesión de los títulos oficiales españoles de Grado, o equivalente, y de Máster universitario, o equivalente, siempre que se hayan superado, al menos, 300 créditos ECTS (*Sistema Europeo de Transferencia de Créditos*) en el conjunto de estas dos enseñanzas".



3+2: Hacia un nuevo mapa de titulaciones en España

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se consolidó en 1999 con la Declaración de Bolonia, un proceso en el que, actualmente, participan 46 países. Su objetivo era “crear un sistema de grados académicos fácilmente reconocibles y comparables, fomentar la movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores, garantizar una enseñanza de gran calidad y adoptar una dimensión europea en la enseñanza superior”. Una de sus principales consecuencias fue la transición hacia un sistema de estudios universitarios basado en tres ciclos: un primero, denominado grado, con una duración mínima de tres años, un segundo (máster) al que se accede solo si se completa el primer ciclo y un tercero, el doctorado, al que se accede con los dos títulos anteriores.

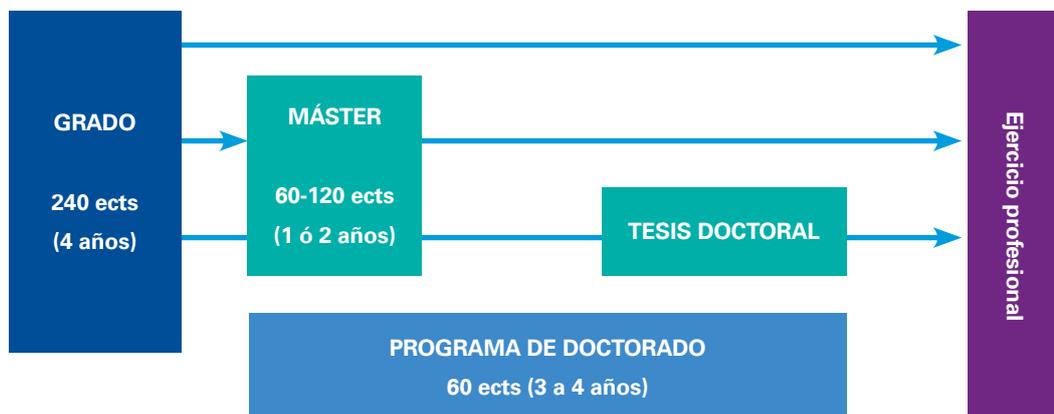
A partir de estas directrices, cada país configuró su modelo de titulaciones universitarias. El Gobierno español optó finalmente en 2007 por una estructura de 240 créditos para los grados, con una duración de cuatro años (excepto para aquellas materias sometidas a normativa concreta como Medicina o Arquitectura), y de 60 a 120 créditos para los

másteres (uno o dos años). Así, la implantación total del conocido como ‘Plan Bolonia’ se produjo en las universidades españolas en el año 2010, terminando con la anterior distinción entre Diplomaturas (3 años) y Licenciaturas (5 años).

En cuanto al resto de países acogidos a la reforma, algunos como Ucrania o Escocia optaron por un sistema similar al de España, aunque la mayoría implantó, bien un sistema flexible con la posibilidad de cursar grados de tres o cuatro años (Alemania, Austria o Reino Unido), bien grados de tres años y 180 créditos (Francia, Bélgica o Italia).

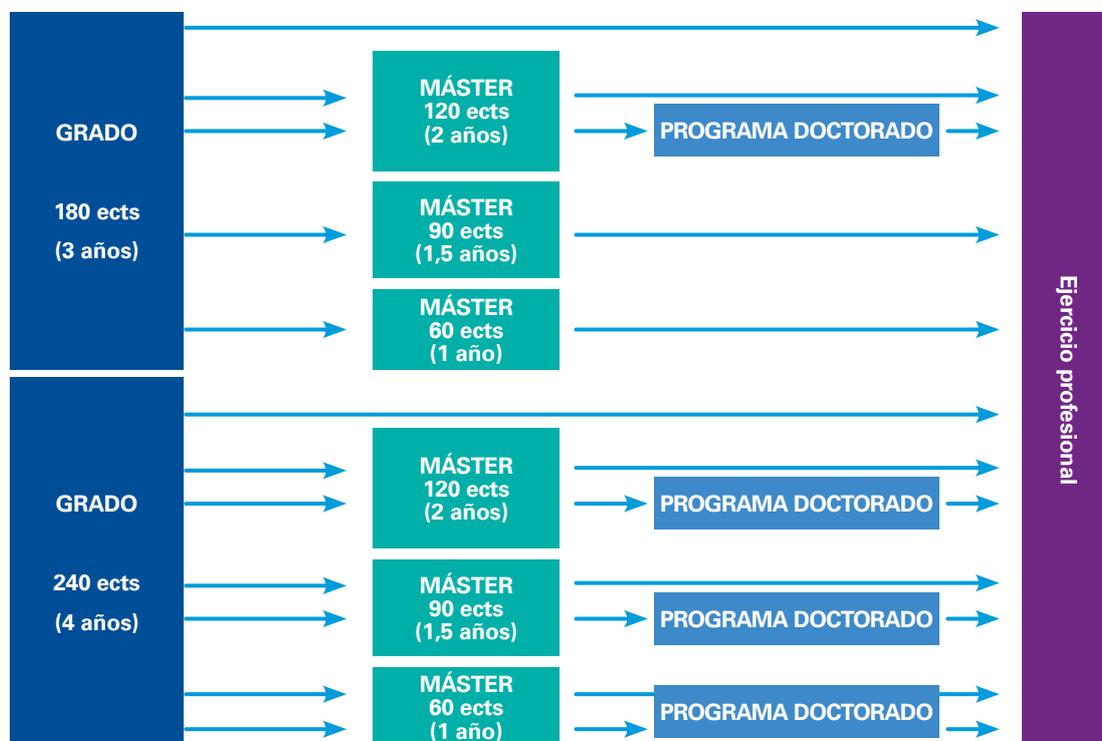
Tras cinco años desde la implantación definitiva de estos cambios, el Gobierno español ha aprobado una nueva reforma del sistema universitario español, que entró en vigor tras la publicación del Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero. Con esta modificación legislativa (no afecta a titulaciones sujetas a normativa específica), se introdujo la posibilidad de que las universidades ofertasen grados de entre 180 y 240 créditos (entre tres y cuatro años), frente a los 240 que eran el mínimo requerido con el anterior sistema. Mientras, la normativa mantiene los másteres entre

Sistema universitario español antes de la modificación legislativa de 2015*



*No aplicable a titulaciones sujetas a normativa específica. Ects: Sistema Europeo de Transferencia de Créditos

Esquema simplificado del Sistema Universitario Español tras la modificación legislativa de 2015*



*No aplicable a titulaciones sujetas a normativa específica. Existen otras posibilidades que no se contemplan en este esquema como el 3+1+1.

Ects: Sistema Europeo de Transferencia de Créditos



La opinión de la universidad privada en España

Los rectores que han colaborado en este informe consideran que tanto en la elaboración como en la aprobación de la reforma han existido aspectos claramente mejorables, entre los que destacan:

- Búsqueda de un momento más oportuno: el principal argumento de los rectores es que, tras solo cinco años desde la entrada en vigor del Plan Bolonia, no ha habido tiempo de realizar un análisis pausado ni respecto a las enseñanzas y habilidades adquiridas en este periodo por los estudiantes ni en cuanto a las posibilidades de inserción laboral.
- Un periodo de reflexión: los rectores han echado de menos un proceso de reflexión profundo, que implique a todos los integrantes del sistema universitario español, sobre qué tipo de formación necesita la sociedad española y sobre el conjunto de habilidades y conocimientos que se pueden abordar en tres años y cuáles precisarían de un periodo más dilatado para lograr los objetivos previstos.
- Una comunicación responsable: las universidades privadas reclaman responsabilidad a todos los agentes del sistema universitario español para comunicar los cambios de forma adecuada, de manera que no se genere más confusión en la sociedad.

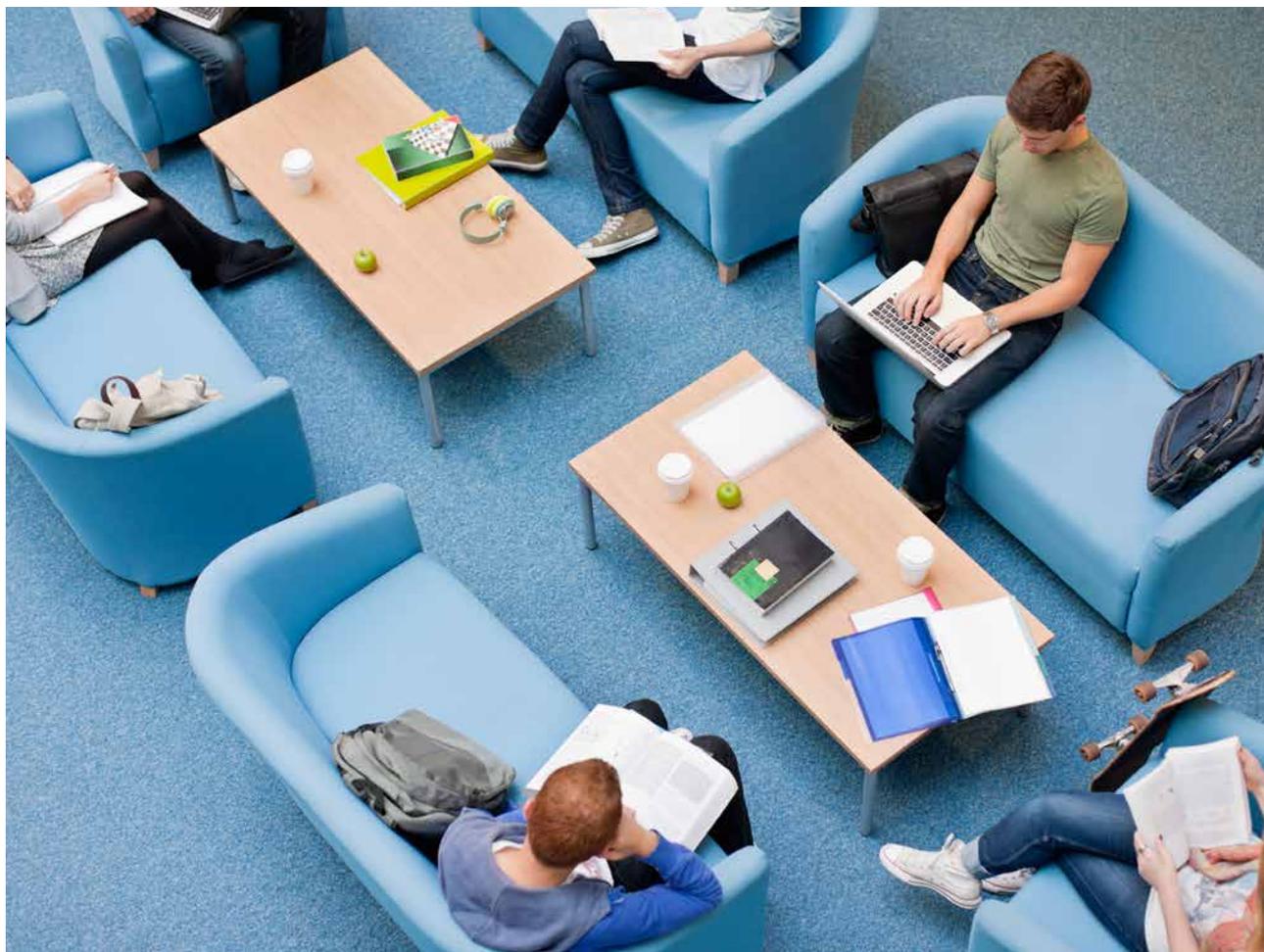
60 y 120 créditos, uno o dos años, de forma que las combinaciones posibles se multiplican: al 4+1, 4+1,5 o 4+2 anterior se suma la posibilidad de cursar 3+1, 3+1,5 o 3+2, o incluso 3+1+1.

No obstante y conforme a la normativa vigente, las Comunidades Autónomas mantienen sus competencias en materia de educación, de manera que serán las autoridades educativas autonómicas competentes las que procedan a la evaluación y aprobación final de la implantación de los nuevos títulos universitarios.

Entre las principales razones que ha aducido el Gobierno para realizar este cambio, se encuentran la convergencia con "la mayoría de los países europeos que han desarrollado sistemas universitarios de calidad" (lo que redundará en una mayor facilidad para la movilidad internacional de los estudiantes españoles y en una mejor atracción de estudiantes extranjeros por parte de las universidades españolas) y el ahorro que supondrá para las familias, al reducirse los grados un año y acceder los estudiantes un año antes al mercado laboral.

No obstante, la principal oposición a la medida ha llegado de sindicatos de estudiantes y profesionales docentes, que ya han protagonizado acciones (manifestaciones, huelgas, etc.) en contra de la reforma. Algunos de los argumentos más escuchados han sido la discriminación socioeconómica que podría generar el hecho de que se alargue un año la duración de los másteres (más caros generalmente que los grados) o las diferencias territoriales que podrían surgir ante la libertad que se otorga a las universidades de escoger si implantan el nuevo sistema.

Por su parte, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) no ha rechazado el cambio, pero ha señalado que "es prioritario culminar primero la evaluación de las titulaciones actualmente vigentes", al tiempo que solicitó a las universidades y Comunidades Autónomas que no comenzasen con la tramitación de propuestas hasta septiembre de 2016, para "aplicar esta normativa de una forma prudente, evitando la confusión de la sociedad en su conjunto y preservando de este modo la cohesión del sistema universitario español".





José Enrique Fernández del Río, rector de la Universidad Europea de Valencia: *“Tenemos la responsabilidad de comunicar el cambio de forma adecuada, tanto desde el Gobierno como desde las universidades.”*

Javier Gutiérrez Mañero, director de Universidades CEU de la Fundación Universitaria San Pablo CEU: *“Con grados de tres años se sacrifican determinados aspectos de los grados como los practicum o las prácticas en empresas.”*

José María Guibert Ucin, rector de la Universidad de Deusto: *“Los puntos fuertes de la reforma son la convergencia con Europa, especialmente en másteres, y la mayor posibilidad de internacionalización.”*

Julio Martínez, rector de la Universidad Pontificia Comillas: *“El 3+2 podría ser adecuado para algunos títulos generalistas que no necesiten de mucha especialización, ya que la duración óptima de los títulos depende de los objetivos formativos.”*

Gabriel Pérez Alcalá, rector de la Universidad Loyola Andalucía: *“La reforma es una oportunidad, aunque el tiempo y las formas son rechazables.”*

José Alfredo Peris Cancio, ex rector de la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir: *“Creo que cuatro años podría ser la duración mínima para que una persona sea universitaria.”*

José María Vázquez García-Peñuela, rector de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR): *“Veo el decreto positivo por la capacidad que ofrece de decidir.”*



Ventajas de la reforma:

- Equiparación a la mayoría de los países de Europa: ayudará a la movilidad de los estudiantes españoles en el resto de Europa, especialmente en cuanto a los másteres.
- Libertad de escoger: la reforma permite a las universidades escoger si imparten grados de tres o cuatro años y másteres de uno o dos, de manera que podrán configurar más libremente su oferta.
- Duración óptima para algunos títulos: para algunas enseñanzas de corte más generalista tres años podría ser suficiente.



Posibles riesgos de la reforma:

- Confusión en la sociedad e inestabilidad en la oferta de titulaciones: el cambio podría generar confusión en la sociedad por la rapidez con la que se ha realizado. Por otro lado, las universidades tendrán que volver a plantearse los mapas de titulaciones, los convenios con empresas o el claustro de profesores para ajustarse a las nuevas titulaciones.
- Sacrificio de algunos aspectos formativos: los practicum o las prácticas en empresas, estudiar algunos periodos en el extranjero o la implicación en otro tipo de formación más humanista podrían sacrificarse para ajustar la formación académica a tres años. Esto podría reducir la empleabilidad de los grados.
- Retroceso en la internacionalización de estudios fuera de Europa: la reforma converge con los sistemas universitarios de la mayoría de países avanzados del entorno europeo; no obstante, podría plantear problemas en la convergencia con otras áreas como Estados Unidos.



La opinión de los expertos de KPMG

En cuanto a la reforma:

El Gobierno ha de liderar el cambio y poner las bases de una transición ordenada junto a la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) y a las autoridades educativas de las Comunidades Autónomas. Ante la trascendencia de esta reforma y con el fin de que en el proceso de implantación del nuevo modelo se cumpla con los objetivos previstos, se considera interesante el análisis de los siguientes aspectos, con la participación de todos los agentes implicados:

- Resultado de la implantación del Plan Bolonia en los términos establecidos en 2007.
- Comparativa internacional, buscando las mejores prácticas en materia formativa alrededor del mundo y conociendo en profundidad los sistemas de los países de la Unión Europea para determinar con cuáles de ellos es más beneficiosa la convergencia.
- Análisis exhaustivo del mapa de titulaciones y determinación, en cada una de ellas, de su duración idónea en función de los objetivos formativos y su mejor inserción en el mercado laboral.
- Tanto el Gobierno como las Comunidades Autónomas y las universidades deberían realizar un estudio en términos de coste-beneficio en cuanto a disminuir o aumentar la duración de las enseñanzas.
- Planificación de la entrada en vigor de los posibles cambios y delimitación de líneas rojas en la libertad para escoger que se aporta a las universidades con el objetivo de evitar la confusión y posibles cambios que carezcan de sentido para alcanzar las metas del sistema universitario español en su conjunto.

En cuanto al nuevo panorama en el que han de desarrollar su actividad las universidades privadas:

Los datos muestran que la presencia de universidades privadas en España está aumentando, pero no lo está haciendo en igual medida su cuota de mercado. Según datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en el curso 2010/2011 (primer año en el que la oferta de primer curso es sólo en grado), las universidades privadas ofertaban el 18,9% de las titulaciones que se impartían en el sistema y atraían al 12% de los estudiantes de grado. En contraste, en el curso 2013/2014 estas universidades impartieron el 22,1% de las titulaciones, pero solo atrajeron al 13% de los estudiantes de grado.

Ahora, con las posibilidades que ofrece la nueva reforma, las universidades privadas tienen la oportunidad de colocarse en una posición más ventajosa de cara al futuro. En los próximos años, se prevé un aumento de la competencia en el sistema y una mayor especialización y segmentación de las instituciones de enseñanza.

Para alcanzar la posición deseada, es relevante que las universidades privadas planeen cuidadosamente sus estrategias para los próximos años. El primero de los cambios deberá venir por la redefinición del mapa de titulaciones, con la configuración de una nueva y atractiva oferta de grados y másteres, que se diferencien de la competencia y que se enfoquen a las necesidades del mercado laboral. Esta redefinición tendrá un importante impacto en su estructura, en su financiación o en el cuadro de docentes, entre otros aspectos, de modo que, cuanto antes comience esta planificación, más fácil será su puesta en marcha.



Diversificar la financiación y optimizar la fiscalidad: los nuevos retos

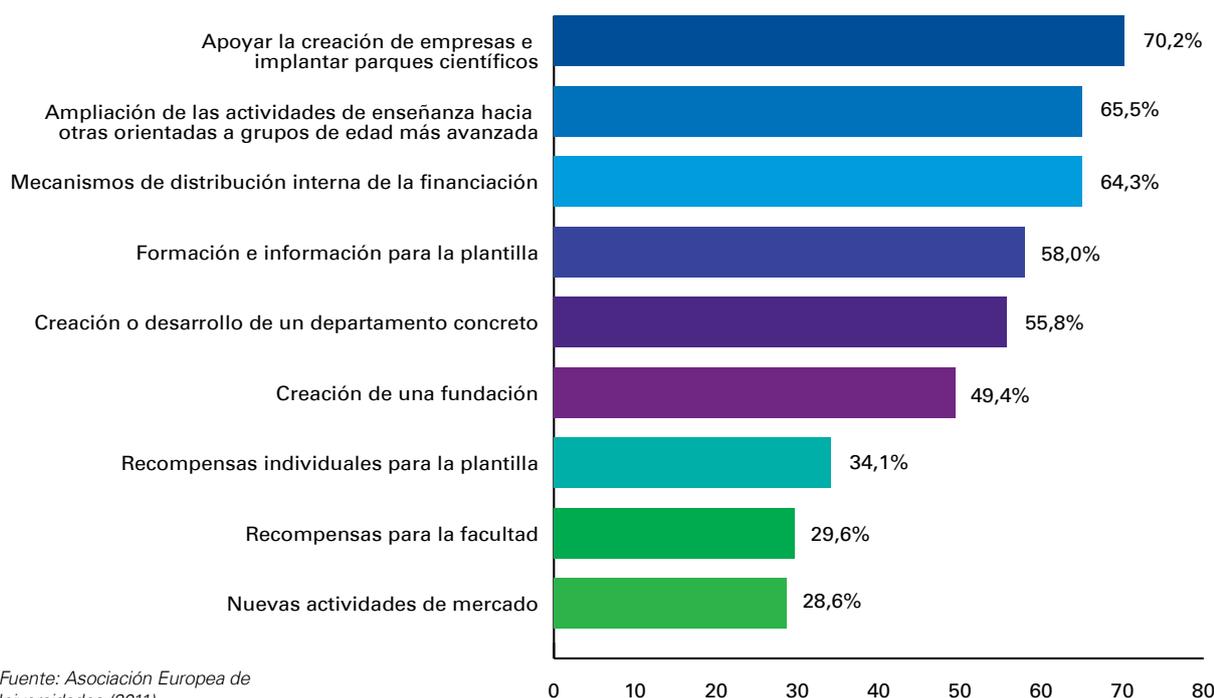
El núcleo de la titularidad de las universidades no públicas españolas se reparte entre la Iglesia Católica, a través de sus distintas congregaciones, y diversos inversores privados, la mayoría de origen español. Así, una de las formas jurídicas más habituales de estas instituciones es la de congregación religiosa o fundación, aunque también se registran estructuras más extendidas en el resto de sectores económicos como sociedades limitadas o sociedades anónimas.

De este modo, la forma jurídica determina también el objetivo económico-financiero, manifestándose en dos modelos diferenciados, pues conviven algunas entidades sin ánimo de lucro con compañías privadas que operan de modo similar a sociedades de capital. Algunas obtienen parte de su financiación de conciertos o de otra clase de fondos públicos, pero el grueso de sus ingresos proviene de la propia actividad docente, es decir, de las matrículas que

pagan sus alumnos por los grados, másteres o titulaciones propias que imparten. Según el informe de DBK *Universidades privadas y escuelas de negocios 2012*, la actividad complementaria fuera del sector de las universidades privadas "es poco relevante, limitándose en los casos en que existe a la gestión de residencias universitarias, colegios mayores y clínicas universitarias".

Ante este panorama, cada vez son más los Gobiernos e instituciones que abogan por impulsar, tanto en las universidades públicas como en las privadas, nuevas vías para diversificar ingresos. Así, la Comisión Europea, en su informe *El gobierno de la educación superior en Europa*, ya aseguraba en 2008, refiriéndose a las universidades públicas, que "casi todos los países persiguen una política de apoyo a la diversificación de las fuentes de financiación. Las autoridades centrales animan a las

Estrategias y mecanismos desarrollados por las universidades para impulsar la diversificación de las fuentes de financiación



*Fuente: Asociación Europea de Universidades (2011)

Instituciones de Educación Superior (IES) a buscar nuevos recursos financieros, como las inversiones de empresas privadas, la investigación por contrato y otras actividades comerciales, donaciones, préstamos, etc.”.

A pesar de que esta institución centra su discurso en las universidades públicas, las razones que llevan a defender una mayor diversificación de ingresos también son aplicables a las universidades privadas. Así, la Asociación Europea de Universidades aporta en su informe *Financially Sustainable Universities II* los siguientes argumentos a favor de este cambio de modelo: la disminución de los riesgos, las mejoras en competitividad o el aumento de la flexibilidad en la gestión financiera, entre otros, en el contexto de un entorno económico, normativo y político en constante cambio. Todo ello, según comenta el organismo, con el objetivo de conseguir la sostenibilidad en el ámbito financiero y poder asegurar las inversiones necesarias para alcanzar las metas previstas en el ámbito de la excelencia académica.



José Enrique Fernández del Río, rector de la Universidad Europea de Valencia: *“Cabem múltiples formas de colaboración público-privada, puesto que estamos desarrollando un bien común como es la enseñanza.”*

Javier Gutiérrez Mañero, director de Universidades CEU de la Fundación Universitaria San Pablo CEU: *“La universidad privada ha de ser competitiva y, para eso, debe estar apoyada por la empresa y por financiación pública.”*

José María Guibert Ucin, rector de la Universidad de Deusto: *“Hay que buscar el compromiso de las empresas, que actualmente se arriesgan poco.”*

Julio Martínez, rector de la Universidad Pontificia Comillas: *“El reto es que los antiguos alumnos se comprometan con la formación futura de nuestros estudiantes. El deseo es que así sea.”*

Gabriel Pérez Alcalá, rector de la Universidad Loyola Andalucía: *“Queremos prestar un servicio a la sociedad apoyando proyectos de emprendimiento. También lo hacemos como una visión a largo plazo, pues esperamos que estas empresas, cuando crezcan, ayuden de alguna forma a la universidad.”*

José María Vázquez García-Peñuela, rector de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR): *“Un sistema de becas sería mucho más equitativo, porque todos podrían escoger dónde quieren cursar sus estudios.”*



La opinión de la universidad privada en España

Las universidades privadas españolas no muestran, en general, preocupación por su situación económico-financiera, ya que la mayoría manifiesta que son sostenibles gracias al pago de las matrículas por parte de los estudiantes y sus familias. No obstante, algunas están comenzando a desarrollar actividades que les están reportando nuevos ingresos. Algunos ejemplos son el establecimiento de acuerdos con empresas privadas que conllevan la cesión de espacios, la implantación de centros de investigación o el desarrollo de cátedras conjuntas o el apoyo, mediante la inversión de fondos, a los proyectos emprendedores de sus alumnos.

Otros representantes de la universidad privada española solicitan un cambio en el modelo global de financiación de la universidad en España. En otros países una de estas modificaciones que se valoran se basa en un cambio en el destinatario de la subvención, de modo que esta se otorgaría a las familias y no a las universidades. Así, los estudiantes recibirían un bono o cheque universitario a partir del coste medio por cada alumno, que podrían usar a su elección sin distinción entre universidades públicas y privadas. El sistema se completaría con una red de becas o préstamos para aquellos jóvenes que careciesen de recursos para completar su formación. De esta forma, según los defensores de esta postura, se conseguirían los objetivos de igualdad social y se incentivaría la competencia entre centros.



La opinión de los expertos de KPMG

A pesar de que muchas de las universidades privadas españolas son sostenibles económicamente gracias a los ingresos que consiguen con el pago de las matrículas, sería deseable que, como ya sucede en otras partes del mundo (Estados Unidos), se potenciaran otras fuentes de financiación con el objetivo de obtener más recursos que ayuden a impulsar, aún más, la calidad de la enseñanza y a alcanzar con mayor holgura los objetivos académicos y de prestigio internacional.

Algunos de los métodos que propone la Asociación Europea de Universidades (AEU) en su encuesta así como los comentados por los rectores serían de gran ayuda en este propósito, pero, resumiendo, los modelos que podrían seguir las universidades privadas para diversificar sus fuentes de financiación serían:

- **Colaboraciones con empresas privadas:** estas colaboraciones suelen centrarse en el ámbito de la investigación, con el objetivo de que la universidad pueda rentabilizar con ingresos accesorios la actividad que ya desarrolla. Así, pueden realizarse proyectos conjuntos de investigación o incluso investigación por encargo. Otro tipo de colaboración se refiere a la oferta de títulos de enseñanza conjunta, a través del patrocinio empresarial.
- **Aprovechamiento de la generación de conocimiento: (I+D+i)** los múltiples trabajos de investigación que se realizan en una universidad dan lugar a un conocimiento que se puede rentabilizar mediante el registro de patentes u otros mecanismos de propiedad intelectual.
- **Apoyo al emprendimiento:** una vez graduados o en el trascurso de sus estudios, algunos estudiantes acabarán desarrollando ideas que desemboquen en la creación de empresas. La universidad privada puede apoyar con sus propios recursos este proceso, una práctica que, además de impulsar el emprendimiento y el desarrollo social, podría traer importantes ingresos futuros cuando estas compañías crezcan y generen beneficios.
- **Actividades financieras y de tesorería:** como cualquier otra compañía privada, las universidades pueden desarrollar actividades de carácter financiero para aumentar sus ingresos. Entre ellas se encuentran mecanismos de financiación de deuda, venta de propiedades o hipoteca de activos como garantía para obtener financiación más ventajosa.
- **Donaciones filantrópicas:** en Estados Unidos han adquirido gran importancia las donaciones tanto de empresas como de particulares a la universidad, que tienen un tratamiento fiscal muy favorable. Las mejores instituciones consiguen hacer perdurar los vínculos con sus exalumnos, a los que incitan a realizar donaciones o a financiar becas. Las empresas, además de donaciones económicas, realizan otras aportaciones como la cesión de instalaciones.



La importancia de la fiscalidad en la planificación de nuevos proyectos

La opinión de KPMG

Actividad investigadora, arrendamiento de espacios y externalización de servicios para la optimización fiscal

Desarrollar un conjunto de acciones paralelas a la actividad docente puede ayudar a la sostenibilidad económica de la universidad privada en España, pero, a la hora de contemplarlas, es crucial elaborar un estudio sobre los costes que pueden acarrear para conocer si serán rentables. En este sentido, realizar una buena planificación fiscal resulta esencial, con el objetivo de no incurrir en gastos innecesarios y de aprovechar los recursos tributarios disponibles.

Como en el resto de asuntos relacionados con la universidad privada española, es necesario distinguir, en cuanto a la tributación directa, entre aquellas instituciones sin ánimo de lucro (normalmente, como ya se ha comentado, bajo la forma jurídica de fundaciones o congregaciones religiosas) y aquellas constituidas como sociedades mercantiles.

En las primeras, bajo la influencia del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, la mayor parte de su actividad (la relacionada con el ámbito educativo) queda exenta de la obligación de tributar. Por contra, aquellas universidades constituidas como sociedades sí estarán, como cualquier otra empresa, obligadas a hacer frente al Impuesto sobre Sociedades. Así, en estas últimas, cobra especial relevancia poner en valor toda la actividad investigadora que realizan, con el objetivo de acogerse a las bonificaciones fiscales que la legislación contempla, precisamente con el fin de impulsar esta palanca que genera efectos externos positivos para la sociedad en su conjunto.

En cuanto a los impuestos indirectos, la distinción según la forma jurídica de la universidad se vuelve menos relevante. La actividad educativa en su conjunto está exenta del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), beneficio fiscal que, a pesar de constituirse como una ventaja a priori, genera efectos perniciosos por la incapacidad de deducirse el IVA soportado en las compras de bienes y servicios que se realizan para el desarrollo de la actividad principal. La realidad es que el IVA se convierte en coste.

Existen, fundamentalmente, dos tipos de alternativas que permiten reducir ese impacto fiscal. Por un lado, el desarrollo de actividades accesorias a la docencia (como pueden ser explotación de establecimientos de restauración o de residencias de estudiantes, cesión de instalaciones a terceros, colaboraciones con empresas privadas en el ámbito de la investigación o ampliación de la formación a ámbitos muy especializados), que, además de permitir complementar los ingresos provenientes de las matrículas, sí permiten deducir el IVA.

Por otro lado, se muestra conveniente revisar la estructura de proveedores externos. Si los servicios a la universidad (mantenimiento, limpieza, catering, etc.) son prestados por una sociedad vinculada a la institución educativa, permiten reducir el impacto del coste del IVA. Existen ejemplos de éxito de instituciones de enseñanza que han externalizado algunos de estos servicios a través del establecimiento de sociedades, consorcios o participaciones conjuntas en las que han mantenido la vinculación, y que les han permitido la aplicación de regímenes especiales que reducen la carga de este impuesto.

Búsqueda de nuevos alumnos: el mundo como frontera

La globalización, el aumento de la competitividad en el ámbito de la enseñanza privada en España o la mayor demanda de formación en idiomas son algunos de los factores que explican el creciente interés de las universidades no públicas por la internacionalización, entendida en su doble sentido: atracción de estudiantes de fuera de nuestras fronteras y presencia de la institución, a través de múltiples modalidades, en el extranjero.

Así, en los últimos años, las universidades privadas españolas han hecho un importante esfuerzo por convertirse en instituciones de carácter internacional, a través de la creación de delegaciones en el extranjero, mediante la firma de acuerdos con universidades extranjeras para el intercambio de estudiantes y profesores, con la pertenencia a una red internacional de universidades (especialmente habitual en el caso de las universidades católicas) o impartiendo nuevos títulos en idiomas extranjeros, fundamentalmente en inglés.

En cuanto a la atracción de alumnos extranjeros, los datos muestran cómo el conjunto de universidades españolas (a falta de datos oficiales desagregados de universidades privadas) han ido avanzando en esta misión. Así en el curso 2013/2014, según datos provisionales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, un 3,8% de los alumnos matriculados en grados o enseñanzas de primer y segundo ciclo eran extranjeros, frente al 3% del curso 2009/2010. La procedencia más habitual era la Unión Europea (42,8% de los estudiantes extranjeros matriculados), seguido de América Latina y Caribe (26,9%).

En el caso de los másteres, el porcentaje de estudiantes extranjeros es más elevado (18,1%), aunque el crecimiento registrado en los últimos años no ha sido tan amplio como en el caso anterior. En cuanto a la procedencia de estos jóvenes, la situación se invierte respecto a los grados. Una mayoría del 51,9% procedía de Latinoamérica o Caribe en el curso 2013/2014 (datos del MECD), el 20,7% de la Unión Europea y un 15,1% de Asia y Oceanía.

Evolución del número de estudiantes extranjeros en el Sistema Universitario Español

Matriculados					
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14 ⁽¹⁾
Grado y 1er y 2º ciclo					
Total extranjeros	41.862	46.016	49.022	49.795	53.175
% Extranjeros	3,0%	3,2%	3,4%	3,5%	3,8%
Tasa variación anual	–	9,9%	6,5%	1,6%	6,8%
Máster					
Total extranjeros	14.516	18.384	20.931	21.347	21.756
% Extranjeros	17,8%	17,5%	18,1%	18,8%	18,1%
Tasa variación anual	–	26,6%	13,9%	2,0%	1,9%

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

No obstante, si se comparan los datos de España con los de algunos países del entorno, se detectan importantes diferencias. Mientras que en el año 2012 (último dato disponible en Eurostat, la oficina estadística de la Unión Europea) un 5% de los jóvenes matriculados en educación superior en España eran extranjeros, en otros países como Reino Unido (22,8%) o Francia (11,8%) esta cifra superaba ampliamente el 10%.

Respecto a la internacionalización del profesorado, las universidades privadas muestran una mayor presencia de docentes extranjeros que las públicas. Concretamente, estos profesores supusieron un 4,6% del total en las universidades privadas en el curso 2013/2014, frente al 2,1% de las universidades públicas.

Más allá de la atracción de estudiantes extranjeros o de la presencia internacional, mejorar el posicionamiento de las universidades privadas españolas en los principales rankings alrededor del mundo es uno de sus principales retos. En el Times Higher Education World University Rankings

2014-2015, que tiene en cuenta en su clasificación la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimiento y la perspectiva internacional, solo se encuentran seis universidades españolas entre las 400 recogidas, solo una de ellas de carácter privado.

Así, cobra especial relevancia el esfuerzo investigador que realizan las universidades, una debilidad histórica del conjunto de las empresas españolas respecto a otros países. En 2012 (último dato disponible en Eurostat) el gasto de la educación superior en España en I+D solo supuso el 0,4% del PIB, frente a otros países como Dinamarca (1%) o Portugal (0,6%), aunque esta cifra se ha mantenido durante el periodo de crisis.

Tampoco la producción científica se encuentra en el nivel del entorno: España se situó en 2014 en el puesto número 10 de países con mayor producción de artículos científicos, con un total de 78.817 y por debajo de otros países europeos como Alemania (149.595) o Francia (104.739), según datos de SCImago³. Estados Unidos lidera el ranking, con la cifra de 552.690.

³ Portal especializado en investigación desarrollado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), las universidades de Granada, Extremadura, Carlos III de Madrid y Alcalá de Henares.



La opinión de la universidad privada en España

Las universidades privadas españolas han incluido en su estrategia la internacionalización, considerada una ventaja tanto para el estudiante como para la propia institución. Por un lado, contemplan la enseñanza enfocada desde el ámbito internacional como fundamental para preparar a los jóvenes ante los desafíos del siglo XXI y, por el otro, creen que podría ser una fuente evidente de financiación para los próximos años y una ventaja estratégica frente a las instituciones públicas.

A pesar de que todas ellas hacen importantes esfuerzos por ofrecer a los estudiantes experiencias en el extranjero y por atraer estudiantes de fuera de nuestras fronteras, coinciden en que existen aspectos por mejorar, entre ellos, impartir enseñanza de calidad en otras lenguas. El idioma, precisamente, es contemplado en una doble vertiente como una ventaja o una desventaja: actualmente, la mayor parte de la investigación se realiza en inglés, pero el atractivo

del español está aumentando ante la cantidad de profesionales en el mundo interesados en desarrollar su carrera en Latinoamérica.

Además, los rectores son conscientes de que es prioritario escalar puestos en los rankings internacionales y, por eso, esperan poner en valor los aspectos fundamentales de la gestión universitaria para su mejor consideración. Por otro lado, manifiestan que el reto es hacer que las experiencias internacionales de sus alumnos sean profundas y enriquecedoras, para que los jóvenes amplíen sus miras y perspectivas.

Capítulo aparte son las universidades a distancia. Internet no entiende de barreras y sus estudiantes tampoco las tienen. Por eso, su alumnado se compone de españoles que viven en España o en el extranjero, pero también de otros hispanohablantes que valoran las enseñanzas de estas instituciones.



José Enrique Fernández del Río, rector de la Universidad Europea de Valencia: *“El Gobierno tendría que impulsar la marca España en el ámbito universitario, mientras que las universidades debemos poner en valor nuestras fortalezas en el ámbito internacional.”*

Javier Gutiérrez Mañero, director de Universidades CEU de la Fundación Universitaria San Pablo CEU: *“El objetivo ha de ser ofrecer formación diversa y multicultural, que realmente permita la integración del alumno.”*

José María Guibert Ucin, rector de la Universidad de Deusto: *“Hay que cambiar la mentalidad de la universidad hacia una más internacional. Uno de los temas en los que hay que tener sensibilidad es en el de las diferentes religiones.”*

Julio Martínez, rector de la Universidad Pontificia Comillas: *“El riesgo es hacer una internacionalización de superficie: la gente viaja y conoce, pero a veces de forma superficial.”*

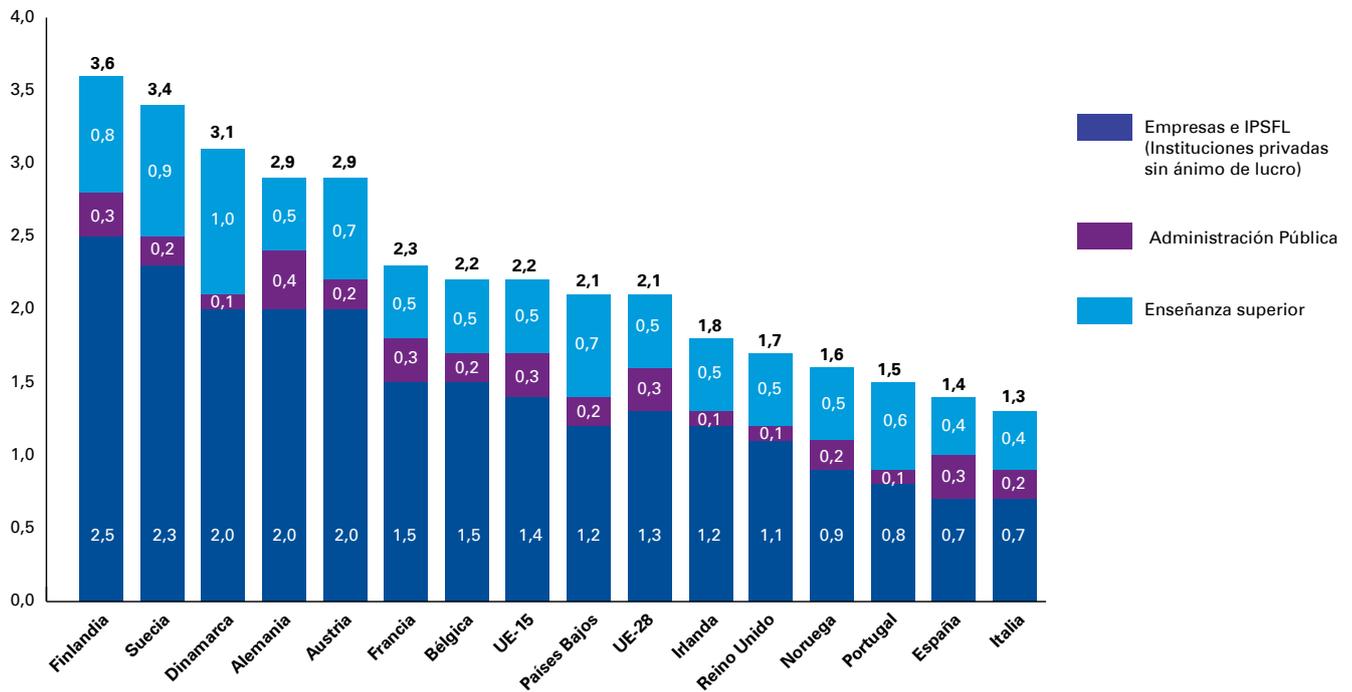
Gabriel Pérez Alcalá, rector de la Universidad Loyola Andalucía: *“Las universidades privadas tenemos una gran vocación internacional. Estados Unidos o Europa son referentes importantes, pero creemos que Asia es el futuro.”*

José Alfredo Peris Cancio, ex rector de la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir: *“Todas las universidades privadas españolas hacemos esfuerzos por generar dinámicas de colaboración cada vez más profundas y por formar parte de redes. Hay potencialidad de transferir conocimientos a universidades de África o Latinoamérica.”*

José María Vázquez García-Peñuela, rector de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR): *“Las universidades españolas deberíamos ser capaces de reconducir toda la corriente de estudiantes latinoamericanos que van a hacer sus posgrados a Estados Unidos hacia España.”*

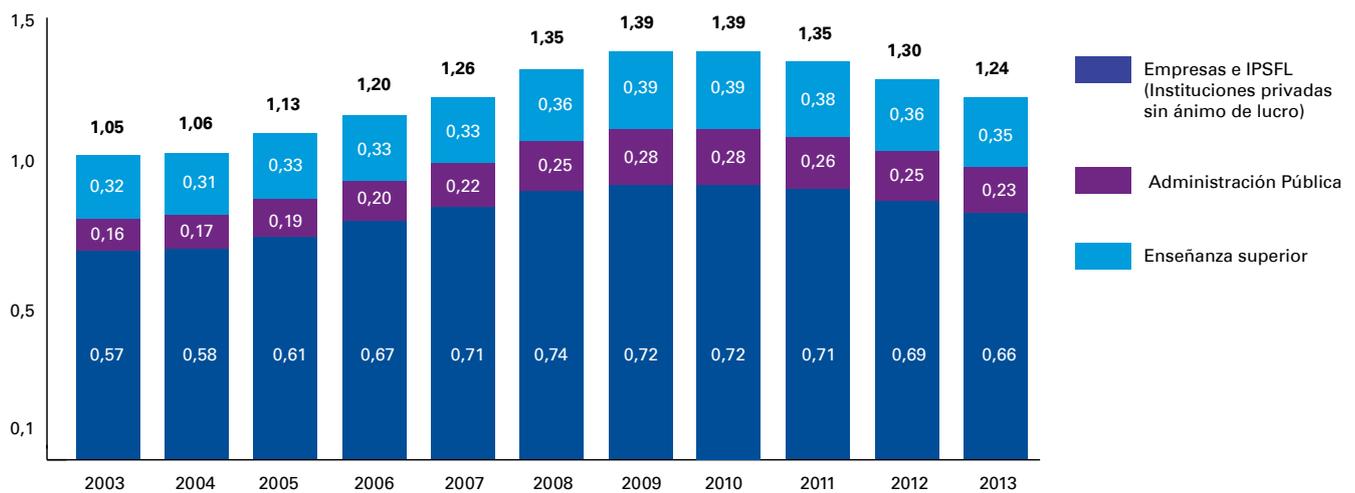


Gasto en I+D respecto al PIB por sectores de actuación (%). Año 2012



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Evolución del gasto en I+D en España respecto al PIB por sectores de actuación (%)



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística



La opinión de los expertos de KPMG

La universidad privada en España necesita crear una demanda sostenible internacional, ante lo limitado de la demanda interna y el aumento de la competencia en el ámbito de la enseñanza no pública. El objetivo, en la actualidad, ha de ser reforzar la oferta internacional y convertirla en una ventaja competitiva, en un mundo globalizado en el que los estudiantes y las empresas que les contratarán en el futuro valoran, cada vez más, experiencias interculturales. Así, se vuelve crucial conocer porqué los estudiantes eligen una universidad u otra para escoger la estrategia adecuada.

Atraer estudiantes extranjeros a España y crear campus fuera de las fronteras del país es un proceso que se retroalimenta y que impulsa el intercambio de estudiantes, pero las universidades privadas españolas han de centrarse, mayoritariamente, en la primera opción, ante los riesgos y los importantes recursos que requiere la segunda. Muchas ya lo están haciendo con la búsqueda de alianzas en casi cualquier parte del mundo.

No obstante, aquellas universidades que deseen desembarcar en otros países con presencia propia deberán, en primer lugar, ser muy cuidadosas con los destinos que escogen, ante la madurez del mercado de la enseñanza superior en la mayoría de áreas del mundo. Así, el objetivo será encontrar aquellas zonas en las que exista menor competencia y, a la vez, un número creciente de estudiantes potenciales.

Dos de los puntos fuertes que, sin duda, han de ser potenciados por las instituciones educativas españolas en su proceso de internacionalización están íntimamente relacionados. Por un lado, el atractivo del idioma español, que actualmente hablan o estudian más de 548 millones de personas en el mundo y con el que se prevé que, dentro de tres o cuatro generaciones, se entienda el 10% de la población mundial. Por otro, la estrecha relación que España mantiene con Latinoamérica, una región que, con un crecimiento sostenido en los últimos años, logra atraer a cada vez más profesionales cualificados. De especial interés puede ser este destino para los alumnos procedentes del mundo anglosajón o de Asia. Asimismo, la escasez de doctores en el continente aumenta, aún más, el potencial de este destino para las universidades privadas españolas.

Sea cual sea la estrategia que las universidades escojan, lo importante es que esta esté fundamentada en el análisis específico de los mercados que más y mejores oportunidades ofrecen, en el conocimiento de a qué perfiles de estudiantes deben dirigirse y de los mensajes con los que es más fácil acercarse. En definitiva, una buena planificación estratégica para que las posibles alianzas o aperturas que se realicen no solo tengan sentido económico sino también un impacto positivo en el prestigio de la institución educativa.

Eficiencia interna

La opinión de KPMG

Un modelo de gestión global para garantizar la anticipación

Conseguir anticiparse al 3+2 y posicionar la oferta académica entre las más atractivas del mercado, buscar vías alternativas de financiación que conviertan a la universidad en una entidad más sostenible, acoger a un creciente número de estudiantes extranjeros o establecerse en otros países son acciones estratégicas que no pueden ser adoptadas con éxito si no es a través de un modelo de gestión global, que permita anticipar escenarios y destinar los recursos a aquellas áreas o acciones que, realmente, aporten valor.

Todo ello solo es posible con la implementación de un sistema de control de gestión avanzado, que permita conocer a qué dedica la institución sus recursos, convierta a la universidad en una organización eficiente desde un punto de vista operativo (es decir, que dedique sus recursos a aquello que le reporte mayor rentabilidad) y que mida cómo y cuánto valor se aporta.

Es necesario partir de una planificación estratégica que sirva como base a un modelo presupuestario con objetivos anuales, que permita monitorizar la actividad basándose en herramientas analíticas que faciliten el cálculo de la rentabilidad en las principales palancas de la organización. Todo ello, acompañado de modelos de simulación que ayuden a predecir qué sucedería si, por ejemplo, se realiza un cambio en la oferta de titulaciones.

Por otro lado, conviene realizar un proceso de reflexión encaminado a la adopción de un modelo de gobierno y gestión económica que equilibre la asunción de responsabilidades y competencias por parte de los centros y el rectorado, alineado con la cultura y espíritu de excelencia de la universidad. Para ello es preciso considerar:

- El grado de autonomía en la capacidad de gestión de los centros de sus recursos económicos, que, en lo posible, permita al rectorado mayor dedicación a la gestión de asuntos estratégicos para la universidad.
- Un alto nivel de integración de procesos, definiendo e implantando un modelo de gestión integral que aúne los distintos subprocesos involucrados, focalizando en especial la integración de los planes operativos con los planes económicos.
- La implantación de un modelo de gobierno que maximice el alineamiento de los objetivos estratégicos de la universidad con los planes operacionales de los centros, bajo un modelo de relación con bases claras y compartidas.

Gracias a todo ello, la universidad conseguirá, entre otros beneficios, fiabilidad en la información de gestión, mayor capacidad analítica y de reporte que ayude a generar información para la toma de decisiones, así como una asignación de fondos más eficiente. Por ende, los efectos se dejarán sentir a través de mayor prestigio, crecimiento, excelencia, transparencia y, en definitiva, contribución a la sociedad.



Equipo de Educación y Universidades KPMG en España

Cándido Pérez Serrano

Socio Responsable de Infraestructuras,
Transporte, Gobierno y Salud
candidoperez@kpmg.es

Auditoría

Manuel Martín Barbón

Socio
manmartin@kpmg.es

Management Consulting

Natán Díaz Carazo

Socio
natandiaz@kpmg.es

Cristina Rodríguez

Senior Manager, Función Financiera
cristinarodriguez1@kpmg.es

Fiscal

Fernando Gómez Galicia

Socio, Tributación Directa
fgomez@kpmg.es

Javier Sanchez Gallardo

Socio, Tributación Indirecta
jsanchezg@kpmg.es

IT Advisory

Diego Bueno

Director
dbueno@kpmg.es

Outsourcing & Compliance

Esteban Guitian

Director
eguitian@kpmg.es

Deal Advisory

Javier Ibañez

Socio, Restructuring
fibanez@kpmg.es

Soledad Cobo Abeytua

Senior Manager de Gobierno y Sanidad
mcobo@kpmg.es

Oficinas

Jose M^a de Hita

Socio
Cataluña
jmdehita@kpmg.es

Gregorio Moreno

Socio
Navarra
gmoreno@kpmg.es

José Antonio Gómez Domínguez

Director
Andalucía
jgomez2@kpmg.es

Francisco José Rabadán

Socio
Galicia y Castilla-León
frabadan@kpmg.es

Bernardo Vargas

Socio
Valencia
bvargas@kpmg.es

Cosme Carral

Socio
País Vasco
ccarral@kpmg.es

Miguel Ángel Paredes

Socio
Alicante y Murcia
maparedes@kpmg.es

Eliseo Llamazares

Socio
Baleares
ellamazares@kpmg.es

Alberto Fernández

Director
Asturias
albertofernandez@kpmg.es

kpmg.com/app

kpmg.com/socialmedia



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.