

# CONGRESO INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES



***Marketing y Calidad de las Universidades.  
Demandas sociales y oferta formativa.***

**Ponencia**

**Prof. Dr. José Miguel Ponce Núñez**

**Profesor Titular de Comercialización  
e Investigación de Mercados**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Universidad de Alcalá**

**España**

**MONTEVIDEO 27- 31 DE JULIO DEL 2004**

## **Marketing y Calidad de las Universidades. Demandas sociales y oferta formativa.**

José Miguel Ponce Núñez<sup>1</sup>

Profesor Titular de Marketing

Universidad de Alcalá (España)

### **Resumen**

Desde mi experiencia docente e investigadora en Marketing en Universidades muy diferentes, en estas reflexiones analizo algunas preguntas como las siguientes: ¿Por qué conviene aplicar los conceptos y técnicas de Marketing a las Universidades? ¿Cómo aplicar el Marketing para que efectivamente mejoren el nivel de calidad de la oferta formativa de las Universidades? ¿Procede que las Universidades se planteen como una disyuntiva satisfacer las demandas de “formación profesional” del mercado al diseñar su oferta formativa o han de tratar de formar a los alumnos como personas? Después de responder a estas preguntas y proponer algunos objetivos formativos que interesa tener presente en las actividades universitarias, se exponen las conclusiones finales.

### **Educación y Mercado**

En los últimos decenios, son cada vez más los que ven una tendencia en los países desarrollados que consiste en orientar el sistema educativo al servicio de las demandas del mercado, especialmente de las empresas e instituciones que proporcionarán un puesto de trabajo a los egresados en sus diferentes niveles. Se considera que el nivel de educación adquirido ha de preparar de modo prioritario para desarrollar una actividad profesional, que ha de satisfacer las demandas en cuanto a conocimientos, competencias y habilidades que el sector productivo requiere para lograr cumplir sus fines de mejorar el bienestar social. Como afirma Laval (2004), la educación adquiere un sentido utilitarista, como instrumento de bienestar económico. Se pierde así el valor social, cultural, cívico y político de la educación, para dar relevancia al valor económico.

Este enfoque de la educación, está influido por la necesidad de hacer rentable la ingente cantidad de recursos económicos que cada año se destinan a los diferentes niveles del sistema educativo. Esta rentabilidad ha de medirse por los resultados cuantitativos que han de orientar de manera eficiente todo el proceso educativo. Para asegurar estos resultados, se han ido incorporando a la gestión de los centros educativos, las técnicas y métodos de gestión que en las empresas han resultado más eficaces y eficientes. Entre estos métodos de gestión, cabe destacar los que se refieren a la gestión de la calidad y los que hacen más competitivas a las empresas a la hora de captar y retener clientes como son los conceptos, técnicas y estrategias de Marketing.

En el caso de los centros de formación superior, esta orientación economicista se hace aún más intensa. Además de que los recursos económicos que requieren las Universidades son mucho mayores que el resto de los centros educativos, el descenso

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Matemáticas (Estadística), ha sido profesor en varias Universidades públicas y privadas. Desde 1990, como profesor Titular de Marketing se dedica a desarrollar su actividad docente e investigadora en el campo de la Gestión y Marketing de Servicios. Ha colaborado en diversos cursos de posgrado, además de impartir conferencias y asesorar a empresas y organizaciones del sector servicios.

de la natalidad y la evolución de la población ha hecho que en muchos países comiencen a reducirse el número de alumnos que desean realizar estudios superiores, a la vez que aumentan el número de Universidades. Por tanto, las Universidades necesitan competir para captar alumnos y a la vez demostrar que mantienen determinados niveles de calidad y eficiencia, en especial las Universidades que se financian en su mayor parte con fondos públicos.

### **La orientación al mercado**

El desarrollo del Marketing y sus aplicaciones a diferentes ámbitos sociales como es el caso de la Universidad, pueden favorecer determinadas mentalidades o enfoques de eficiencia económica, que se traduce en lo que algunos han denominado “marketización” de las Universidades (Williams, 1995).

El cambio de una Universidad de élites a una Universidad de masas, la necesidad de mejora, la creciente complejidad de las Universidades, la competitividad y la diversificación a escala nacional e internacional, hacen que una creciente proporción de la comunidad universitaria, los gobiernos occidentales y los expertos en educación superior estén de acuerdo en que los sistemas universitarios deben **orientarse al mercado**, como medio de estimular la sensibilidad de las instituciones a la satisfacción de las demandas sociales.

Esta “marketización” de las Universidades, está basada en la creencia de que la introducción de las tendencias del mercado en la educación superior proporcionará incentivos a las Universidades, para mejorar la calidad de la enseñanza, de la investigación y de la productividad académica, para estimular la innovación en los programas de enseñanza y para mejorar los servicios que proporciona a la sociedad (Mora, 1998). Como puede apreciarse, se trata básicamente de aplicar criterios económicos, actuar de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda, y por tanto analizar el mercado, para adaptar la oferta universitaria a lo que se demande en cada momento. Aunque no podemos analizar aquí con más detalle, de qué modo las necesidades sociales son satisfechas por el mercado, sólo quiero dejar claro que, en mi opinión, no me parece posible que todas las necesidades, tanto personales como sociales, puedan ser satisfechas por el mercado.

Estos planteamientos de gestionar las organizaciones, adaptándose a los cambios del mercado, y en definitiva tratando de satisfacer la demanda, están teniendo mucho éxito en el mundo empresarial. En la literatura de Marketing, este enfoque de la gestión se conoce como “**orientación al mercado**”. Ante estos planteamientos, enseguida surge la pregunta de si esta orientación puede aplicarse a todas las Universidades o solo a las privadas. Para contestar a esta pregunta, antes hay que aclarar en qué consiste esa **orientación al mercado**.

Recordemos en primer lugar, que el Marketing ha ido evolucionando con los cambios del entorno y el progreso en el conocimiento. Concebido inicialmente como una disciplina que estudiaba las actividades de distribución desde el productor al consumidor o usuario, el Marketing se considera actualmente una ciencia social, cuyo ámbito no se restringe únicamente a la actividad económica, sino también a la social, y que tiene como objeto de estudio las relaciones de intercambio de valor entre dos o más partes, con el fin de satisfacer necesidades y deseos de personas y organizaciones.

La adaptación del Marketing a los cambios del entorno tiene un gran interés, ya que al cambiar el entorno (aspectos legales, demográficos, culturales, económicos, etc.), también suele producirse cambios en las necesidades y comportamientos de los consumidores. Uno de esos conceptos básicos en Marketing que refleja su adaptación a los cambios del entorno es la **orientación al mercado**. Esta orientación, supone básicamente, la aplicación del concepto actual de Marketing, junto con la existencia de otras condiciones.

Se considera que la **orientación al mercado** se caracteriza por tres elementos básicos: **1) la orientación al cliente; 2) la integración y coordinación de funciones en la empresa; y 3) la orientación al beneficio**. También se añaden la orientación a la competencia y la perspectiva a largo plazo. Por otra parte, hay que resaltar que la orientación al mercado es importante por los efectos positivos que su aplicación produce en los beneficios de la empresa. En general, se ha comprobado que las empresas orientadas al mercado, tienen una mayor capacidad para anticipar oportunidades, responder antes que sus competidores y obtener mejores resultados.

Si bien la orientación al mercado es importante, ya que aparece como una necesidad para competir, no es suficiente, ya que se puede producir una especie "miopía" al estar pegados a los gustos y deseos actuales del mercado, sin tener en cuenta las expectativas latentes y no manifestadas. Además, hay que añadir la innovación, para anticiparse a las demandas del mercado. La innovación facilita la adaptación de la empresa a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado. Por otra parte, hay que integrar a todos los trabajadores de la organización (en el caso de las Universidades, profesores y empleados no docentes) en la orientación al mercado, procurando que todos la acepten y traten de vivirla con todas sus consecuencias. Además, hay que considerar a todos los empleados (docentes o no) también como clientes, para aumentar su motivación (Santesmases, 2004)

### **Marketing de las Universidades**

Como ya lo hacen muchas Universidades, principalmente norteamericanas, las técnicas, modelos y estrategias de Marketing se pueden aplicar también a las Universidades tanto públicas como privadas<sup>2</sup>. Su justificación se encuentra en que la Universidad puede considerarse como una organización de servicios y que por tanto, realiza intercambios con los alumnos y sus familias, las empresas, la sociedad, etc. Cada Universidad presta un servicio con una determinada oferta formativa, del que se benefician directamente los alumnos e indirectamente las familias, las empresas y las instituciones en las que los egresados universitarios desarrollaran sus actividades profesionales. A cambio de la formación recibida, los alumnos han de abonar unas tasas, dedicar un tiempo determinado y realizar el esfuerzo necesario para alcanzar unos resultados que les permitan obtener la titulación correspondiente.

Pero aplicar el Marketing a la Universidad no es tan simple como parece a primera vista. Hay bastante desconocimiento de lo que es y cómo se aplica el Marketing. En muchas ocasiones se asocia a un conjunto de técnicas que desarrolla la imagen, no

---

<sup>2</sup> Existe desde hace años una revista de carácter bianual en la que se analizan estudios y experiencias sobre las aplicaciones del Marketing a los centros de Educación Superior: "Journal of Marketing for Higher Education" (<http://www.haworthpressinc.com/store/product.asp?sku=J050>).

siempre coherente con la realidad, de productos servicios o de personas. Además, existe cierta tendencia a confundir Marketing con ventas o publicidad. En España por ejemplo, y con ocasión del nacimiento y desarrollo de las Universidades privadas, sobre todo en la segunda mitad de los noventa, comenzaron a aparecer algunos tímidos síntomas de querer aplicar el Marketing a la gestión de las Universidades, aunque lamentablemente en la mayoría de los casos, todo se reduce a tratar de mejorar su imagen con la publicidad de sus ofertas para atraer alumnos, con mensajes llenos de frases bonitas en las que se promete toda clase de triunfos y éxitos profesionales.

El Marketing supone un conjunto de actividades, que comienzan con el estudio de las necesidades y deseos que se pretenden satisfacer. Aplicar el Marketing a la Universidad supone, por ejemplo, realizar de manera sistemática una serie de estudios o investigaciones sobre el entorno, la demanda de alumnos y profesores, la satisfacción de egresados o de las empresas e instituciones que contratan a éstos; la revisión periódica del diseño de la oferta formativa, de las políticas de tasas y becas, de las actividades de comunicación interna y externa, etc.

Estoy convencido que el Marketing puede ser una ayuda para mejorar la gestión de las Universidades, tanto públicas como privadas. El Marketing considerado como cultura de gestión de una organización como la Universidad, proporciona enfoques y procedimientos que pueden ayudar a atraer buenos profesores, alumnos y conseguir recursos económicos, además de lograr la colaboración de empresas e instituciones. Un buen ejemplo de aplicación del Marketing a la Universidad sería conseguir hacer más atractivas y aumentar la demanda de algunas titulaciones como las relacionadas con las Humanidades.

Al aplicar el Marketing a una Universidad, hay que tener en cuenta que la Universidad no tienen ni las características, ni los mismos fines que una empresa. Por tanto, al aplicar las técnicas de Marketing a la gestión de las Universidades, hay que considerar esas diferencias. Esto quiere decir que la orientación al mercado que tan buenos resultados proporciona en las empresas, no siempre será beneficiosa para cumplir los fines de una Universidad. Todo dependerá de los fines que una Universidad determinada trate de lograr. Por ejemplo, la orientación al mercado y aunque no se aplique completamente a las Universidades, puede ayudar a conocer los cambios del entorno, para tenerlos en cuenta en el diseño de la oferta formativa. Sin embargo, no hay que olvidar que la soberanía del cliente en las empresas, no debe traducirse en la soberanía por ejemplo del alumno en las Universidades. Del mismo modo que al cliente no hay que darle lo que pide, sino lo que verdaderamente necesita, la formación que hay que darle al alumno debe adaptarse a lo que necesita para formar su personalidad, para mejorar como persona y para que pueda llegar a ser un profesional competente, que pueda servir a la sociedad en el lugar que le corresponda. Esto implicará algunas cosas, que no parece que formen parte de la demanda de muchos de los alumnos, como por ejemplo: exigencia, esfuerzo y sobre todo no limitarse únicamente a proporcionar datos, información o conocimientos prácticos y útiles, sino ayudarles a desarrollar capacidades y actitudes, cimentadas en principios y valores consistentes.

Otro problema que surge al considerar la aplicación del Marketing a las Universidades es la determinación de quiénes son sus "clientes" o personas e instituciones que se benefician de sus actividades formativas. El alumno puede considerarse como el cliente más próximo, el que directamente percibe los servicios universitarios, pero no es el único cliente. No hay que olvidar a las familias de los alumnos, que en su gran mayoría influyen en la elección de las Universidades y afrontan el pago de los gastos

que originan. Tampoco hay que olvidar a las empresas y otras instituciones que ofrecen puestos de trabajo a los alumnos y que en muchos casos colaboran de diferentes formas con las Universidades. En definitiva, en mi opinión, el “cliente” último es la sociedad, que se beneficia de la formación que reciben los alumnos, de sus capacidades para crear otras empresas, de su espíritu de servicio, de iniciativa, de solidaridad, etc.

Ante la diversidad de beneficiarios de la formación que reciben los alumnos en una Universidad, resulta difícil diseñar una oferta formativa que satisfaga a todos los implicados. Además, se corre el riesgo de que ante una sociedad en permanente cambio, la formación universitaria se vea abocada a cambiar tanto y de modo tan continuo, que pierda su identidad, la esencia que debe caracterizar a una institución tan antigua como la Universidad.

Cuando la Universidad se plantea la necesidad de adaptarse o servir a las demandas sociales, hay que tener en cuenta que, como ha escrito Álvaro D'Ors, “la Universidad...tiene su dignidad. Es cierto que debe servir a la sociedad, pero no debe servir a lo que la sociedad...puede pedir, sino a lo que la sociedad realmente necesita; el servicio de la Universidad es el servicio del que ve más allá, un servicio directivo de la sociedad...”. Y en otro momento explicita el fin principal de ese servicio: “procurar a la sociedad personas especialmente responsables de su libertad y que sean capaces de resistir personalmente las presiones que dominan la sociedad y puedan ayudar a otros a conseguir esa liberación que consiste en preferir el ser al tener”<sup>3</sup>.

### **Calidad de Servicio en la Universidad**

La calidad de la Universidad se obtiene en la medida que cumple con su misión, es decir, cuando se logran los objetivos formativos que se hayan establecido. Los medios materiales son necesarios pero no suficientes. La fuerza de la Universidad, como afirma Alejandro Llano, no procede de sus recursos económicos ni de sus apoyos políticos. El origen de su potencia se halla en la capacidad que sus miembros tengan de pensar con originalidad, con libertad, con energía creadora. Ciertamente, el fomento de tal disposición requiere unos imprescindibles medios materiales y un contexto favorable. Pero exige, sobre todo, que las personas que trabajan en la institución académica, o la apoyan con su ayuda y aliento, pongan en juego su capacidad de reflexión.

La Calidad depende en gran parte de las actitudes de las personas que participan en el servicio prestado. La Calidad de Servicio es una cuestión difícil de conseguir, ya que es multifactorial, multidimensional, dinámica, subjetiva y difícil de medir de una manera objetiva. Sin embargo, es importante establecer indicadores que nos permitan mejorar los resultados obtenidos, como por ejemplo: sobre el conjunto de actividades que constituyen el proceso formativo de cada alumno, el grado de satisfacción de los egresados, de los profesores y empleados que hacen posible el conjunto de servicios que facilitan la formación universitaria, de las empresas e instituciones que contratan profesionalmente a los egresados, etc..

Entre los medios que muchos países está poniendo para mejorar la calidad de las Universidades, se encuentran los procesos de acreditación de la titulaciones universitarias. En dichos procesos, cada centro universitario realiza una autoevaluación de los procesos formativos de acuerdo con unos criterios

---

<sup>3</sup> Citado en Ponz, 1996

preestablecidos. Esta autoevaluación se complementa con una evaluación externa de una comisión expertos, para proponer finalmente un plan de mejoras de cada titulación y garantizar así ciertos niveles de calidad. En la Unión Europea, se están aplicando de manera experimental para lograr antes del 2010, la tan deseada convergencia del Espacio Social Europeo, en el que se pretende, entre otras cosas, facilitar la transparencia de las características de las Universidades acreditadas, la movilidad de alumnos y profesores, lograr homogeneizar los planes de estudios, los criterios de evaluación y la valoración de la carga de actividades formativas de los alumnos<sup>4</sup>.

Si consideramos la Universidad como una organización de servicios, podemos comentar, aunque sea brevemente, algunos requisitos que en este tipo de organizaciones deben cumplirse si desean prestar un servicio excelente.

En primer lugar hay que tener muy bien especificada su Misión, la razón de ser de la organización. Es lo que marca y orienta en todo momento las actividades y servicios universitarios. Esto quiere decir que lo lógico es que vayamos hacia un conjunto de Universidades diferenciadas, cada una de las cuales ha de poseer su propio carácter, su tradición investigadora y su cultura inconfundible. Pero saber que es lo que se desea lograr, no es suficiente. Hay que profesionalizar el gobierno y gestión de la Universidad y de los centros que la componen. Podría parecer que esto es algo que se suele dar con frecuencia, pero no es así. La profesionalización del gobierno y gestión de una Universidad requiere por ejemplo, disponer de una estructura organizativa apropiada, que como en toda organización que desee prestar servicios de calidad, ha de ser flexible, con pocos niveles jerárquicos, descentralizada y con unos niveles de autonomía de gestión claramente establecidos para los centros y servicios universitarios.

La profesionalización exige también que las personas que ocupan cargos de gobierno y de gestión sean competentes para asumir esas funciones y tengan la dedicación que exigen esos cargos. Es decir, se necesitan personas con la preparación necesaria, tanto en conocimientos como en capacidades y actitudes y que dispongan del tiempo necesario para asumir esas responsabilidades. No tiene sentido, como ocurre en muchas Universidades que las personas que vayan a ocupar esos cargos se elijan democráticamente o se exija que tengan determinado nivel académico. Se puede ser un buen profesor o investigador y a la vez ser un incompetente para gobernar o gestionar un centro universitario.

Un elemento clave para la Calidad de Servicio es la selección, formación y motivación de la personas que colaboran en las actividades universitarias, sean o no docentes. Especialmente esto tiene importancia en el caso de los profesores, que han de tener una remuneración y reconocimiento acorde con la importancia de su función social.

Como para lograr unos buenos resultados en la formación universitaria, los alumnos tienen que participar con interés, libertad y dedicación, la selección de alumnos en los diferentes centros universitarios, constituye otro elemento clave. Tanto la experiencia como numerosas investigaciones, ponen de manifiesto que las mejores Universidades

---

<sup>4</sup> Durante el curso 2003-04, he participado en el proceso de acreditación de las titulaciones que se imparten en la Facultad de Económicas de la Universidad de Alcalá, de la que soy profesor. Pueden consultarse las guías de autoevaluación y los criterios utilizados, así como la documentación sobre el Espacio Social Europeo en la Web de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA): [www.aneca.es](http://www.aneca.es)

seleccionan a los alumnos que reúnen las condiciones adecuadas para la titulación de que se trate.

También resulta muy necesario que el conjunto de actividades que constituyen el proceso formativo de un alumno universitario, estén debidamente organizadas y coordinadas. Es importante, por ejemplo, la coordinación de los contenidos de las diferentes materias, para evitar repeticiones innecesarias, la revisión y actualización de la metodología de los profesores, la coordinación de las actividades que completan a las propiamente docentes, etc.

En una Universidad, ha de existir el clima adecuado que favorezca la reflexión serena, el estudio y el dialogo, la convivencia entre alumnos y profesores, el desarrollo de actividades que mejoren el nivel cultural de todos los miembros de la comunidad universitaria, etc. En este sentido, nos parece imprescindible lograr un clima de confianza y transparencia, en especial entre profesores y alumnos, sin el que sería muy difícil mejorar o conseguir superar las dificultades que siempre existen en todo proceso formativo. Para lograr este clima es importante definir un plan de comunicación integrado que facilite las relaciones internas (entre autoridades académicas, gestores, profesores, personal no docente y alumnos) y externas con los diferentes públicos implicados: familias de los alumnos, empresas, instituciones, medios de comunicación, etc. Sin una comunicación fluida, difícilmente puede llevarse a cabo un proceso formativo excelente.

### **Universidad y construcción social**

La Universidad ha de formar buenos profesionales, esto es lo que principalmente esperan los alumnos que se matriculan en las distintas Facultades y Centros universitarios. Pero, ¿Debe pretender algo más la Universidad? ¿Debería quedarse al margen de los problemas sociales o del entorno en el que desarrolla su actividad? Personalmente, pienso que la Universidad tiene que estar al servicio de la sociedad, que ha de procurar sentirse responsable de lo que ocurra en su entorno. La Universidad ha de tratar de influir en la sociedad para mejorarla y ser así un factor clave de la construcción social.

Parece muy oportuno en los momentos actuales, plantearse la relación entre la Universidad y la construcción social, pues de esta manera se puede poner de manifiesto que la Universidad se quiera o no, tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, es un auténtico factor de transformación social, y que por lo tanto, según sea el fin que se proponga, está ayudando a construir una sociedad con unas determinadas características, que puede ser mejor o peor que la que tenemos.

¿Para qué queremos la Universidad?. Esta es la pregunta que debe contestar las autoridades académicas y los gestores de cada Universidad. Es decir, habría que preguntarse, como diría Ortega, por la "misión de la Universidad". Si, como quería Ortega, de lo que se trata es de educar a la juventud, formando excelentes profesionales y, además, produciendo una generación de científicos e investigadores de calidad mundial, que innoven y creen las bases de la ciencia, una institución que contribuya poderosamente al desarrollo económico y social, entonces podemos unirnos a la opinión de los que piensan, que la Universidad que tenemos actualmente no nos sirve.



Si consideramos que la actividad primera de la Universidad es educar o formar a los jóvenes que se incorporan cada año a sus aulas, cabe preguntarse ¿Qué objetivos formativos ha de presidir la acción educativa de esta institución? ¿ Se debe limitar a ofrecer la formación que capacite a los alumnos para ejercer una determinada profesión? ¿Cómo debe tener en cuenta los cambios sociales que se están produciendo? ¿Quiénes deben fijar estos objetivos formativos? ¿Cuáles son las necesidades y las demandas sociales que habría que tener en cuenta para fijar los objetivos formativos?

Quizás interese aclarar antes de seguir estas consideraciones, que la Universidad, es decir, sus actividades de docencia e investigación, son claramente un medio al servicio de un fin. Es decir, que la Universidad no es un fin en sí misma, no se justifica por sí y para sí, sino para el fin al que tiene que servir. Y para evitar confusiones, habrá que añadir que, en mi opinión, el alumno universitario tampoco es el fin de la Universidad. La formación de los alumnos sigue siendo un medio por el cual la Universidad cumple sus fines. Por tanto, me parece que no tiene sentido plantearse una formación universitaria en función de la demanda del alumno (intereses y preferencias, que serán cambiantes y generalmente poco precisos), si esta demanda no facilita su desarrollo como persona y mejora a la sociedad.

Pensamos, de acuerdo con el profesor Raga (1998) que la Universidad tiene un fin social, que consiste en conseguir una sociedad mejor, una sociedad más justa y más humana, más libre, más democrática, más respetuosa con la dignidad de la persona, más sociable, más solidaria.

### **Aprender a aprender.**

Mis reflexiones se van a centrar ahora en señalar algunos objetivos formativos que interesa tener presente en las actividades universitarias, ante los retos que se presentan en estos primeros años del segundo milenio y en el que parece necesario adaptar la Universidad actual a los cambios que la sociedad exige. Me limitaré a comentar brevemente algunos aspectos relacionados con los alumnos, aunque en su gran parte podrían aplicarse también a los profesores. Obsérvese que no digo estudiantes, ya que los profesores tenemos que ser los que más y mejor debemos estudiar, si queremos cumplir con competencia nuestras obligaciones como profesores universitarios.

En mi opinión, la Universidad además de transmitir conocimientos, ha de desarrollar en los alumnos capacidades y actitudes, cimentadas en principios y valores consistentes. Porque los conocimientos, con ser importantes, lo son menos que las destrezas o capacidades y que éstas -a su vez,- lo son menos que las actitudes. ¿Por qué? Porque muchos de los conocimientos que se adquieren durante los estudios universitarios están en permanente evolución, de tal modo que al salir de la Universidad, fácilmente están desfasados. Además, la necesidad de cambiar de actividad en la vida profesional, obligará a los alumnos a la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. Así que o los alumnos desarrollan la capacidad de actualizarlos por sí mismo (es decir, aprenden a aprender, en vez de limitarse a archivar datos), o se verán perdidos en un mundo que cada día cambia a mayor velocidad. Además, no hay que olvidar que los conocimientos y destrezas o capacidades no sirven para nada (o incluso pueden ser dañosos) si se ponen al servicio de contravalores.

Lo importante no es enseñar, sino enseñar a aprender. Si se quiere conseguir que la necesidad de **aprender a aprender**, no quede en una frase vacía, los profesores universitarios han de cambiar sus planteamientos docentes, tanto en sus objetivos formativos como en la metodología que emplean en sus clases. Por ejemplo, no tendría sentido que las clases se conviertan en un dictado de apuntes o de discursos más o menos desconectados de la realidad; o proponer en los exámenes preguntas que no responden a los objetivos proclamados en los programas de las asignaturas. Por tanto, parece necesario que los profesores al concretar los objetivos, contenidos y metodología de sus disciplinas se pregunten sobre qué conocimientos, capacidades y actitudes desean que sus alumnos adquieran, para adaptar su plan docente a esos requisitos. Esto, supone una tarea continua de investigación e innovación permanente, por parte de los profesores, que se deben replantear al comienzo de cada curso, teniendo en cuenta los resultados del curso anterior. En este sentido, resulta conveniente insistir en la mejora de la formación pedagógica del profesorado, que entre otras cosas les llevará a conocer las diferentes estrategias de aprendizaje que pueden seguirse en las diferentes disciplinas, para aprender más y mejor (Cfr por ejemplo, Carrasco, 2004).

Pero para **aprender a aprender**, resulta necesario ayudar a los alumnos a mejorar sus métodos de estudio, ya que no es raro encontrar alumnos universitarios de los últimos cursos que ignoran las operaciones intelectuales básicas que se requieren para saber estudiar. Todavía recuerdo, la cara de asombro que ponen algunos alumnos, cuando les recuerdo el significado del término “estudio” según la Real Academia: “esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose en conocer alguna cosa; y en especial trabajo empleado en aprender una ciencia o arte”. Por tanto, estudiar requiere esfuerzo, dedicación, un plan exigente, regular y prolongado en el tiempo, que permita asimilar y entender bien y poco a poco, lo que se estudia. Además, para saber estudiar es preciso **saber leer, saber pensar/ dialogar y saber escribir**.

**Saber leer** implica saber informarse selectivamente, buscando respuestas a los interrogantes con los que siempre debemos acudir a una lectura, a un libro, a un artículo, a una “comunicación”, ya sea oral (la que se da en las clases, por ejemplo), ya sea escrita (la que debiera ser más abundante). Para leer, hay que esforzarse siempre por comprender lo que se lee: lo que en más de una ocasión, hará necesario consultar un buen diccionario, general o especializado. No existe un mayor error en el estudio, que tratar de retener ideas y conceptos o informaciones, que no se hayan llegado a comprender con toda claridad.

Pero la lectura no puede imponerse. Hay que leer con libertad, por propia iniciativa, con el convencimiento de que el esfuerzo y la dedicación que supone leer, vale la pena. En esto, el profesor puede desempeñar una tarea de gran importancia, como es la de asesorar a los alumnos sobre las fuentes, que se necesitan explorar y descubrir en el área de conocimiento que les corresponde y en las áreas afines o más alejadas, que puedan contribuir a su mejor y más completa formación. En este sentido, un factor clave es ayudar y estimular a los alumnos a la utilización de la biblioteca, consultar los documentos y libros disponibles, las bases de datos, etc., así como la utilización de Internet para buscar y seleccionar los documentos realmente valiosos y útiles.

**Saber pensar / dialogar** es otro de los aspectos claves para saber estudiar. Se trata de pensar, es decir, de pararse a pensar, sobre la información obtenida por los medios que sean (clases, conferencias, seminarios, reuniones con otros colegas, etc.; y, por supuesto, la bibliografía y otras fuentes escritas, sin olvidar Internet). Hay que saber, hay que informarse, comprendiendo siempre lo que se aprende. Pero hay que dar un salto hacia arriba, superando la mera información, el mero “saber de” una cosa, y

ponerse a reflexionar, a pensar sobre lo aprendido. Eso es lo propio del estudio universitario, lo que le distingue del estudio y aprendizaje escolar.

Pensar, reflexionar personalmente es lo que importa. Pero no cabe ninguna duda que el pensamiento personal puede encontrar, y de hecho encuentra la mayoría de las veces, una ayuda importante en el diálogo con otros –incluido el profesor-, que estudien el mismo tema o temas relacionados. La conversación amistosa, que es el auténtico diálogo, se presta a suscitar el propio pensamiento, a revisar los personales planteamientos y opiniones sobre una cuestión determinada, y reafirmarse en ellos o modificarlos a la vista de la verdad que nos hace ver nuestro interlocutor. El diálogo está en la base de un buen número de técnicas de aprendizaje, que cada vez se valoran más en la formación: seminarios, asesoramiento académico entre profesor y alumno, asesoramiento entre estudiantes, jornadas, coloquios sobre temas monográficos, trabajos en equipo, las clases participativas, etc., todas ellas son formas diversas de trabajo cooperativo, cuya base es la conversación, el diálogo.

**Saber escribir** es otra operación elemental para saber estudiar, pero que resulta tremendamente difícil ejercerla con perfección y en un nivel superior. Esta operación encuentra su mejor y más acabada expresión en la elaboración de un trabajo escrito que obedezca, dentro de un amplio margen de creatividad y libertad, a unos cuantos criterios explícitos tales como su mensaje o idea rectora, su estructura en torno a un hilo conductor, el acierto o selección de contenidos sólidos y pertinentes respecto del mensaje o idea principal comunicada, la calidad y profundidad del razonamiento y la argumentación, y una expresión escrita que, además de corrección gramatical, demuestre soltura de estilo, dominio de los términos y sello personal. (González-Simancas, 1992).

### **Vigencia del espíritu universitario.**

Una forma de concretar los objetivos formativos que deben presidir la acción educativa de la Universidad es considerar algunos rasgos del espíritu universitario, que está formado por un conjunto de convicciones y actitudes, que deben caracterizar a todos los que participan de la vida universitaria y comparten ilusionadamente un proyecto de Universidad como el que aquí planteamos<sup>5</sup>.

A pesar de las diferentes concepciones que se tiene de la Universidad, hay coincidencia general en admitir, que la Universidad debe realizar investigación científica; cultivar los saberes integrando las nuevas adquisiciones y perspectivas, de modo que se pueda ofrecer una imagen sintética y actual de los diferentes sectores de la Ciencia; y desarrollar una intensa tarea docente. Con esta última, se ha de conseguir una transmisión de saberes a las nuevas generaciones, dinámica y creadora, apoyada en el estímulo y encauzamiento del interés y de la capacidad de aprendizaje de los alumnos. Estos últimos han de quedar provistos de los necesarios conocimientos básicos, de otros más específicamente relacionados con la especialidad elegida y con la actividad futura, así como de hábitos de trabajo científico, de rigor crítico, de manejo de fuentes y de la apropiada metodología.

Puede subrayarse en grado distinto una u otra de estas finalidades, pero en general, las Universidades estiman indispensable ocuparse de todas ellas. Los pareceres son más diferentes a la hora de considerar la atención que la Universidad debe prestar a la

---

<sup>5</sup> Un desarrollo extenso sobre el “Espíritu universitario”, de donde están entresacadas estas ideas, puede encontrarse en Ponz, 1996

educación humana de los alumnos. Me refiero a facilitar el desarrollo integral de su personalidad, a promover el interés por la cultura, por los valores espirituales; a procurar que al mismo tiempo que se adquiere una formación de carácter profesional, más o menos especializada, se abra la mente a una consideración más profunda del sentido que tiene la vida del hombre, sus obras, las realidades que encuentra, la misma sociedad de la que forma parte.

La Universidad rectamente entendida, es consciente de la elevada dignidad de la persona humana y promueve por muy diversos medios el desarrollo y enriquecimiento de la personalidad, la adquisición de los hábitos intelectuales precisos para encontrar la verdad, profundizar en ella, compartirla con los demás y contrastar pareceres en el curso del diálogo científico; enseña a poner en juego las capacidades personales, en un trabajo ordenado e intenso; siente un gran amor a la libertad de todos y un muy delicado respeto a la conciencia de cada uno; tiene en el punto de mira de todas sus actividades el servicio a las personas individualmente consideradas y en cuanto miembros de una sociedad, y estimula el afán de servicio recíproco, comprensión mutua, de cooperación y cordial convivencia, de solidaridad universal.

En mi opinión, la Universidad debe servir a la sociedad ofreciéndole competentes profesionales que sean, a la vez personas cultivadas; la dificultad está en conseguir el adecuado equilibrio que permita lograrlo en grado óptimo. Desde esta perspectiva y sin pretender ser exhaustivos, algunos de los objetivos para una formación universitaria, que definen el espíritu universitario, podrían ser los siguientes:

a) **Hábito de estudio y metodología del trabajo personal.** No basta saber estudiar como ya hemos indicado, sino tener hábito de estudio, saber estudiar con todo lo que esto implica y estudiar de modo continuado hasta adquirir esta disposición al estudio. La formación universitaria no es posible si no se estudia con seriedad y dedicación. Y estudiar requiere además de un hábito de estudio, un método de trabajo personal, cuya ausencia provoca muchas veces el deterioro o la desaparición del hábito de estudio.

b) **Capacidad crítica.** La capacidad de discernimiento, el hábito de análisis que lleva a discriminar entre lo que es verdad y el error con apariencia de verdad; entre la afirmación bien fundamentada y la gratuita o no avalada suficientemente. Sin capacidad crítica no es posible ser científicos de calidad - en busca siempre de la verdad- profesionales con criterio, agentes activos y responsables del progreso social.

c) **Cultivo del espíritu, cultura.** Un hombre cultivado, culto, en quien las cosas no resbalan sino que son objeto de reflexión; que piensa, que es capaz de conversar sobre una amplia gama de temas de interés humano y de plantear interrogantes profundos porque tiene el hábito de considerar con hondura la realidad. En cualquier titulación universitaria debe haber cultura, una invitación constante a abrirse a toda verdad y a las verdades más profundas.

d) **Capacidad de relación y convivencia.** Esta capacidad ayuda a mejorar como persona, aprendiendo tantos aspectos que hacen más grata y beneficiosa la convivencia social: el respeto a los demás, a sus derechos, a sus opiniones, a su libertad; el saber escuchar y esforzarse en comprender, etc.

e) **Humildad intelectual.** El rigor crítico bien entendido no conduce a la soberbia intelectual, a la autosuficiencia de la propia razón. El verdadero espíritu universitario incluye la humildad intelectual, un hábito por el que se tiene presente la debilidad de lo

que uno conoce y la inmensidad de cuanto ignora, la necesidad de que otros le ayuden a entender.

f) **Amor desinteresado por la verdad.** El universitario busca con esfuerzo la verdad, sabe que cualquier clase de conocimiento si es verdadero, recompensa del trabajo experimental, del estudio y reflexión que ha comportado. Este amor a la verdad es desinteresado, se fundamenta en la posesión de ella misma, no está condicionado por sus posibles aplicaciones o por los beneficios económicos que un descubrimiento pueda legítimamente reportar. Este amor a la verdad lleva a rechazar el error, las afirmaciones infundadas, la intencionada ambigüedad, el sofisma.

g) **Respeto a la opinión ajena.** El espíritu universitario mueve a respetar las opiniones ajenas en tantos asuntos legítimamente discutibles, a querer conocer en qué se fundan por si en ellas hay base suficiente que haga aconsejable o aun necesario modificar las propias. Y, en todo caso, a respetar y a defender la libertad que tienen los demás para pensar sobre un asunto de manera distinta de uno mismo. Lo universitario es intercambiar pareceres, aportar razones en pro y en contra, estudiar los asuntos con serenidad, con sosiego, con la mente abierta para enriquecerse con el pensamiento ajeno.

h) **Espíritu de solidaridad.** Un paso más allá en la consideración de la persona, conduce no sólo al respeto sino a procurar sinceramente el bien de los demás, querer el bien del otro sin esperar aplauso, agradecimiento ni recompensa. En oposición al egocentrismo, que pretende que el mundo y las gentes giren en torno a los intereses de uno, que sirvan a uno, el espíritu solidario representa la actitud generosa de pensar en los demás para ver cómo se les puede ayudar, qué necesidades tienen. Supone olvidarse de uno mismo y estar pendiente de los otros, de lo que pueda contribuir a hacer la vida más amable y más animosa, más feliz. La solidaridad es un modo de servir a la sociedad mediante la siembra de verdad, de justicia, de amor, de alegría y de paz.

g) **Sensibilidad social.** El universitario está en condiciones muy favorables de atender al bien común de la sociedad, de interesarse por la buena ordenación de la vida social; es lógico que posea un sentido más hondo de la justicia social, asumiendo en consecuencia mayores responsabilidades. Esta sensibilidad social hace entender al universitario, que en caso de conflicto, el bien particular debe supeditarse al bien común, al bien general de la sociedad, y le obliga a poner en ejercicio los derechos y deberes cívicos que le asisten en orden a participar en la recta configuración de la sociedad.

Como puede comprobarse, estos rasgos del espíritu universitarios siguen vigentes y actuales, y son necesarios, si queremos que la Universidad cumpla con su fin social.

## Conclusiones

Cuando la Universidad se plantea la necesidad de adaptarse o servir a las demandas sociales, hay que tener en cuenta que la Universidad debe servir a la sociedad, pero no debe servir a lo que la sociedad puede pedir, sino a lo que la sociedad realmente necesita; el servicio de la Universidad es el servicio del que ve más allá, un servicio directivo de la sociedad.

Al diseñar el proyecto formativo, cada Universidad ha de tener en cuenta las demandas sociales y tratar de definir con claridad su Misión, su razón de ser, su

carácter propio. Sin embargo, ante la diversidad de beneficiarios de la formación que reciben los alumnos en la Universidad (familias, empresas, instituciones, etc.), resulta difícil diseñar una oferta formativa que satisfaga a todos los implicados. Además, se corre el riesgo de que ante una sociedad en permanente cambio, la formación universitaria se vea abocada a cambiar tanto y de modo tan continuo, que pierda su identidad, la esencia que debe caracterizar a una institución tan antigua como la Universidad.

El Marketing puede ser una ayuda para mejorar la oferta formativa y la gestión de las Universidades, tanto públicas como privadas. El Marketing considerado como cultura de gestión de una organización de servicios como lo es una Universidad, proporciona enfoques y procedimientos que pueden ayudar a atraer buenos profesores, alumnos y conseguir recursos económicos, además de la colaboración de empresas e instituciones.

Al aplicar el Marketing a una Universidad, hay que tener en cuenta que la Universidad no tiene ni las características, ni los mismos fines que una empresa. Por tanto, al aplicar las técnicas de Marketing a la gestión de las Universidades, hay que considerar esas diferencias. Esto quiere decir por ejemplo, que la orientación al mercado que tan buenos resultados proporciona en las empresas, no siempre será beneficiosa para cumplir los fines de una Universidad.

La Universidad es una comunidad, una corporación, no una mera agrupación de profesores y alumnos. Esto supone que tanto profesores como alumnos han de compartir un proyecto formativo, el que sea. Sin embargo, hay que advertir que en educación no es posible la neutralidad, la indiferencia o la indefinición. En el fondo de todo proyecto educativo o formativo, subyace un problema antropológico, la necesidad de definir un concepto de hombre. Aquí, se han sugerido algunos objetivos formativos orientados a lograr una Universidad en la que sus alumnos adquieran una educación superior e integral, fundamentada en la concepción del hombre como persona, libre y responsable. La Universidad, en nuestra opinión, debe contribuir a elaborar y difundir una cultura humanística, en la que se afirme la primacía del espíritu sobre la materia, del hombre sobre las cosas, de la ética sobre la técnica.

Soy consciente que la mayoría de los alumnos al matricularse en una Universidad sólo buscan un título que les capacite para el desarrollo de una actividad profesional. Sin embargo, si queremos que la Universidad contribuya a mejorar la sociedad, es preciso ampliar el horizonte, tratar de abarcar algo más que la preparación técnica y profesional. Hay que definir unos objetivos formativos ambiciosos, que incluyan además de conocimientos, capacidades y actitudes, que contribuyan a que los graduados universitarios colaboren a la construcción de una sociedad mejor.

Parece evidente que para conseguir la Universidad que muchos deseamos, es preciso que la Universidad actual cambie en muchos aspectos, y en especial en las características formativas que los alumnos reciben. Hay que formar para el desarrollo humano, formar ciudadanos libres y responsables, creativos y solidarios, recuperar los rasgos propios del espíritu universitario que definen la esencia del ser de la Universidad. El alma de la Universidad es la educación y no está regida por los parámetros de la eficacia sino por los de la fecundidad.

## Bibliografía:

**Carrasco, J. B. (2004)** *Estrategias de aprendizaje. Para aprender más y mejor*. Ed. Rialp. Madrid.

**García-Montalvo, J. y Mora J. (2000)** “El mercado laboral de los titulados superiores en Europa y en España” en *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 111-127.

**González-Simancas, J.L. (1992)** *Educación. Libertad y compromiso*. Ed. Eunsa. Pamplona.

**Kotler, Ph. y Fox K. (2002)** *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Ed. Pearson Education. Prentice-Hall, Inc. (reimpresión de la 2ª ed. 1995)

**Laval, Chr. (2004)** *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Ed. Paidós. Barcelona.

**Llano, A. (2003)** *Repensar la Universidad. La Universidad ante lo nuevo*. Ed. Internacionales Universitarias. Madrid.

**Manes, J. M. (1997)** *Marketing para Instituciones Educativas. Guía para planificar la captación y la retención de alumnos*. Ed. Granica. Barcelona.

**Mora, J. G. (1998)** “La mejora de la información”. En *Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria (estrategias de mejora en la gestión)*, Michavila, F (editor) Fundación Universidad-Empresa. Madrid

**Ponce J. M. (1998)** “La orientación al cliente: una concepción realista” en *Ética en dirección comercial y publicidad*, Doménec Melé Carné (Coord.). Ed. EUNSA. Pamplona.

**Ponce J. M. y otros (2002)** “Ética y Responsabilidad social del Marketing”. *Actas de las I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*, León, 18 y 19 de abril del 2002.

**Ponce J. M. (2003)** “Algunos objetivos formativos de la Universidad ante los retos que la sociedad exige” en *Universidad ...¿Para Qué?*, José María Saz y José Manuel Pulido (coordinadores). Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones. Alcalá de Henares.

**Ponz, F. (1996)** “Espíritu universitario”, en *La educación personalizada en la Universidad*. AA.VV. Rialp.Madrid

**Raga, J.T. (1998)** “Claros y oscuros en el proceso de evaluación de la calidad en las Universidades” en *Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria (estrategias de mejora en la gestión)*, Michavila, F. (editor) Fundación Universidad-Empresa. Madrid

**Santesmases, M (2004)** *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide. 5ª edición. Madrid

**Williams, G. (1995)** “The “marketización” of higher education: reforms and potential reforms in higher education finance”. En D. Dill y B. Spom (Eds.), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Oxford: Pergamon.