

>> EMPRENDEDORES & EMPLEO

> ENTREVISTA

MIGUEL CARMELO

Acaba de tomar las riendas en Europa de un gigante mundial de la educación superior. Cree que nuestro sistema universitario gestiona mal los recursos y apunta ideas para un nuevo modelo.

«LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA ES MUY INEFICAZ»

Por Quique Rodríguez

Tras 18 años en una multinacional de gran consumo como Unilever, en la que llegó a ser director de marketing y presidente en España de Lever —una de las compañías del grupo—, en 2000 Miguel Carmelo dio giro a su carrera y se incorporó a uno de los gigantes mundiales de la educación superior, Laureate International Universities, con más de 1.500 millones de euros de facturación en todo el mundo y 137 en España. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense y doctor por la Autónoma de Madrid, primero fue el responsable del grupo en España, después de la región mediterránea y ahora CEO europeo, al tiempo que preside la Universidad Europea de Madrid.

«LOS CAMPUS DEL FUTURO SERÁN PRESENCIALES Y ONLINE, Y CON MAYORES, NO SÓLO JÓVENES»

«HAY QUE REPENSAR LA FINANCIACIÓN. TODOS NO PUEDEN ESTUDIAR SEMIGRATUITAMENTE»

Pregunta. — ¿Qué objetivos se marca en su nueva responsabilidad?

Respuesta.— La estrategia mundial es muy clara y se traslada a Europa: la del crecimiento y expansión, vía adquisiciones o mediante licencias para nuevas universidades. Son mercados muy regulados, donde todo necesita una autorización, por lo que hay que convencer al legislador de que aportamos algo nuevo. La combinación de universidad pública y privada tiene beneficios para la sociedad y los estudiantes.

P.— ¿Qué papel tiene España en este grupo multinacional?

R.— Aquí nació con la Universidad Europea de Madrid, que ya no es la más grande pero aporta una metodología académica que después lle-

vamos a otros países, además de modelos de gestión y directivos. La gestión es un tema candente en muchos lugares, no sólo en España. Tenemos programas internacionales de reclutamiento —de la mano de cazatalentos—, de formación y movilidad, como cualquier multinacional, para crear nuestra cantera de gestores, tanto académicos como económicos. Evaluamos el desempeño y cuando detectamos jóvenes con talento y potencial invertimos en su formación. España es una buenísima cantera.

P.— Insiste mucho en la gestión, ¿cree que es el principal problema de las universidades?

R.— El enorme reto de la educación superior es gestionarla. La gobernanza no es más que el *management* de las universidades. Es un problema grave. En general, en todo el mundo no se ha gestionado bien, o sólo se ha hecho desde el criterio de metodología pedagógica por el interés del claustro. Pero consume ingentes cantidades de recursos financieros y físicos, sea pública o privada, por lo que hay que gestionarla también desde este ángulo. Es hoy el tema candente en España.

P.— ¿Podemos ser una potencia universitaria como sucede con las escuelas de negocios?

R.— Yo, con enorme pena, creo que no. Las escuelas de negocios lo han conseguido porque han ido al margen del sistema universitario tradicional. No tenemos nombres para competir por el mundo. Es un sistema muy local y, además, nos gusta el localismo; muy endogámico, y nos gusta la endogamia; y muy ineficaz en la gestión de los recursos, y no me atrevo a decir que nos gusta la ineficacia pero no lo hacemos bien.

Las universidades que están más arriba internacionalmente, además de tener más investigación, que pesa mucho en los rankings, tienen mejor gestión. En cualquier industria hay una empresa española entre las 100 primeras. Encuentro pocas excusas, salvo que lo hacemos peor que en otras ramas, aunque es verdad que los rankings tienen sesgos que pueden perjudicar a un modelo. El español no está acorde a los tiempos que corren, pero los conocimientos no



RAFA MARTÍN

> UN IMPERIO INTERNACIONAL

Sesenta universidades en 29 países, 740.000 alumnos, más de 60.000 empleados y una facturación superior a 2.000 millones de dólares (1.513 millones de euros) en el último ejercicio, multiplicada por más de tres en una década. Esa es la foto fija de uno de los mayores grupos de educación superior del mundo, aunque con un nombre aún un tanto desconocido en España, Laureate International Universities, promotor de la Universidad Europea de Madrid (UEM) y comprador de varias escuelas de negocios: IEDE Business School —adquirida por 5,7 millones de euros en 2004— y el Centro Superior de Arquitectura de la Fundación Antonio Camuñas (ahora rebautizado como Proy3cta), en Madrid; Estema Escuela de Negocios en Valencia y Les Roches Hotel Management School, en Marbella. En total, 17.000 alumnos en nuestro país, 1.500 empleados y una facturación en 2011 de 137 millones de euros. Este año ha estrenado una nueva institución oficial, la Universidad Europea de Canarias, en La Orotava (Tenerife); en Valencia, su centro adscrito será la Universidad Europea de Valencia en 2013, según se ha aprobado esta misma semana; y en 2014 se pondrá en marcha la Universidad Europea de Mallorca, la primera privada de las Islas Baleares. Laureate —antes Grupo Sylvan— fue adquirida en 2007 por fondos de capital riesgo en una operación de la que formó parte Juan Abelló. Desembolsaron 3.800 millones de dólares al contado.

son malos, los titulados españoles no son peores que en otros países.

P.— ¿Por dónde debe pasar el futuro de nuestro sistema universitario?

R.— Hay que repensarlo profundamente. En primer lugar, cuál es el fin de la universidad. El problema no es de penetración, ahí somos un país de talla mundial. España tiene al 50% de sus jóvenes en el sistema, como Estados Unidos, Francia y los países desarrollados grandes. El problema es que el diseño interno y las pretensiones siguen como cuando sólo llegaba el 15% o 20% de la población, una elite económica e intelectual. Es como si la universidad no hubiera aceptado el hecho cierto de que está al alcance de mucha gente. No sabemos cuál es su rol. Antes tenían tra-

bajo asegurado, ahora el principal problema de un estudiante es dónde va a trabajar o si va a hacerlo. El 95% no viene a quedarse en la universidad al terminar sus estudios, sino para incorporarse al mercado laboral; pero parece que se diseña pensando en el 5% que sí permanecerá.

Además, está obsesionada con la investigación, a la que se dedican muchos recursos, no sólo financiación sino también las horas de trabajo de los profesores. Unos centros generalistas que tienen que formar al 50% de los jóvenes tienen que estar más orientados a la adquisición de conocimientos y habilidades. La universidad tiene que preocuparse de su empleabilidad. Hay que acercarse a las profesiones, que no sólo a

la empresa, porque muchos serán médicos o emprendedores y no trabajarán en compañías tradicionales.

P.— El modelo de financiación también está en pleno debate...

R.— Sí, también hay que repensar el sistema de financiación porque es muy difícil que dé de sí para que estudie semigratuitamente el 50% de la población. Con un sistema de becas de verdad, que garantice que nadie deja de estudiar por dinero, pero no un sistema que hace que todo el mundo estudie de forma semigratuita. Y con préstamos a muy largo plazo avalados por el Estado.

También el modelo pedagógico. No podemos seguir con la clase magistral porque el mundo ya no es igual, ahora son importantes el inglés, el liderazgo, la innovación, el emprendimiento, el trabajo en equipo. Y, por supuesto, el modelo de gobernanza. Si no, será muy difícil transformar la universidad en España. Un poquito de competencia entre universidades tampoco nos vendría mal. Ésta beneficia a todo el mundo.

P.— ¿Cómo serán las universidades en el futuro?

R.— Las buenas tienen que tener especial atención a ofrecer buenos másteres y formación a lo largo de toda la vida, para adultos, especialmente en países desarrollados como España, donde está pensada para jóvenes. Y para ello hace falta un sistema más flexible y menos rígido para aprobar nuevas titulaciones e introducir otras metodologías. Y tendrá que tener un gran componente de formación online. La universidad del futuro será híbrida y muy flexible, al gusto del estudiante.