



Ayuntamiento de Tudela

# Campus Universitario de Tudela

Estudio de benchmarking para identificar alternativas de desarrollo del Campus Universitario de Tudela

noviembre 2017





AYUNTAMIENTO DE TUDELA  
CAMPUS UNIVERSITARIO DE TUDELA  
Informe Benchmarking

Estudio comparativo de Campus Universitarios distribuidos con el propósito de recoger experiencias válidas y replicables para el desarrollo del Campus Universitario de Tudela

**AYUNTAMIENTO DE TUDELA**

Plaza Vieja 1  
31500 Tudela (Navarra)  
Tel. 948 417 100  
[www.tudela.es](http://www.tudela.es)

**Asistencia Técnica:**

Dainalde

**Dirección:**

Fernando Presa  
Luis Campos

## ÍNDICE

1. Planteamiento y objetivos del estudio comparativo.....	7
2. Población objetivo: jóvenes en edad universitaria .....	9
3. Análisis crítico de la formación superior en Tudela .....	11
3.1. UPNA. Campus Universitario de Tudela.....	11
3.2. UNED. Universidad nacional de Educación a Distancia.....	13
3.3. CIP. Centro Integrado Politécnico ETI de Tudela.....	14
4. Estructura económica de Tudela y Comarca. Sectores de interés .....	17
5. Estudio comparativo. Benchmarking .....	21
5.1. Casos de éxito. Universidad .....	21
5.2. Casos de éxito. Formación técnica.....	26
5.3. Pasarelas FP – Universidad .....	28
6. Conclusiones y recomendaciones .....	31
ANEXO. Fichas identificativas de los casos analizados .....	41



# 1. Planteamiento y objetivos del estudio comparativo

El Parlamento de Navarra aprobó el 2 de julio de 2002 una Ley Foral, por la que se modificaba la Ley de Creación de la Universidad Pública de Navarra, para la implantación de estudios universitarios en Tudela.

La actividad académica en esta nueva sede se inicia en el curso 2004 y en 2008 se inauguran las instalaciones que conforman el actual Campus de Tudela de la UPNA.

Desde entonces la Universidad ha programado distintas líneas de formación y de grados hasta llegar al curso 2017 en el que están vigentes los Grados de Fisioterapia y de Ingeniería en Diseño Mecánico y se mantiene un Aula de la Experiencia en la que se imparte la Diplomatura de Humanidades y Ciencias Sociales para mayores de 50 años.

La evolución del Campus de Tudela en este periodo ha pasado por distintos niveles de atracción por parte de la ciudadanía y potenciales estudiantes y por distintos grados de aceptación o de asimilación por parte de la propia institución. (En este documento se realizará un somero análisis de la evolución y situación actual de la oferta universitaria impartida en Tudela, de la que se derivan reflexiones a tener en cuenta para el desarrollo del Campus).

Sin embargo, la inversión efectuada para la creación de este espacio universitario y la demanda social de allegar una oferta formativa de nivel superior a Tudela y la Ribera incitan al Ayuntamiento de Tudela a promover una reflexión acerca de las posibilidades de generar una mejor y mayor estructura local para la formación superior y a establecer potenciales vías de desarrollo que complementen, potencien y hagan más atractivo y eficiente el Campus de Tudela.

Este proceso se inicia con un estudio comparativo de campus universitarios distribuidos, de ofertas exitosas de formación y extensión universitaria, de estructuras eficaces de capacitación técnica o de implantaciones novedosas de formación superior en otras zonas, comarcas y municipios de características similares a Tudela y su comarca.

Este estudio de benchmarking es el objeto de este informe y en él se da cuenta de diferentes propuestas que cuentan con un amplio reconocimiento social, que aportan elementos de innovación y que ofrecen alternativas susceptibles de aplicación a Tudela.

Previamente, con el fin de enmarcar el ámbito de la investigación, el estudio se inicia con un somero análisis de la estructura de la oferta formativa existente en la actualidad en Tudela y de los sectores económicos de interés capaces de concentrar una demanda significativa de personas capacitadas.

Desde el lado de la oferta formativa se efectúa un repaso crítico de las instituciones que actualmente imparten formación técnica y superior:

- Universidad Pública de Navarra
- Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Centro Integrado Politécnico

Los sectores objeto de análisis para detectar sus potenciales demandas de personal capacitado son:

- Sector Alimentario
- Energías Renovables
- Servicios de Turismo
- Industrias Culturales y Recreativas

La integración de las demandas sociales, la estructura socio económica y las ofertas innovadoras detectadas darán pie a establecer las conclusiones y recomendaciones con las que culmina este trabajo y esta primera fase en el cumplimiento del objetivo municipal de potenciar el Campus Universitario de Tudela y, por extensión, la oferta formativa que puede ofrecer.



## 2. Población objetivo

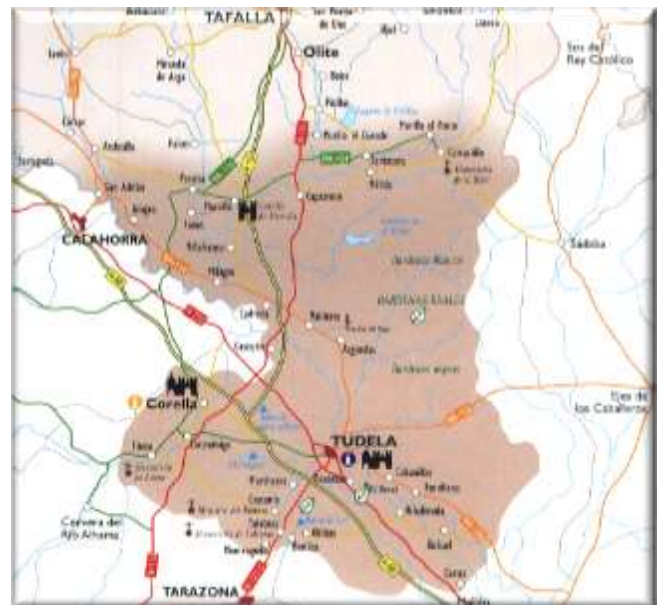
El planteamiento inicial por el que en su día se propuso la creación en Tudela de un Campus Universitario era facilitar el acceso a los estudios superiores de la población estudiantil del sur de Navarra y evitar el desplazamiento a las sedes universitarias de Pamplona.

Si se toma como área de influencia del Campus de Tudela a toda la Ribera de Navarra, la población en edad de estudios secundarios y superiores (de 15 a 24 años) tiene un tamaño de 14.365 personas<sup>1</sup>.

Sin embargo, es sabido que la población de la llamada Ribera Alta tiene tendencia a conectar con Pamplona vía Estella más que a tomar Tudela como centro funcional. Si tomamos por tanto como área de influencia de Tudela y su Campus la zona comprendida como Ribera Baja, ese tramo de población se reduce a 12.200 personas.

A los exámenes de selectividad realizados en junio de este año 2017 se presentaron 2.925<sup>2</sup> personas de toda Navarra; un porcentaje que supone el 4,6% del tramo navarro de las edades analizadas. Si se aplica ese mismo porcentaje a ese mismo tramo de población de la zona de Tudela se puede considerar que poco más de 560 personas procedentes de la Ribera Baja estaban en disposición de acceder a estudios universitarios. Grupo de población que lógicamente se habrá distribuido entre las distintas universidades y centros de formación superior radicados en Navarra y los que hayan decidido cursar estudios en otras universidades del exterior.

Es significativo que los estudiantes de la zona de Tudela que superan el Acceso a la Universidad presentan un elevado traslado de expedientes a otras universidades. Aproximadamente 2 de cada de tres se trasladan a otras universidades (Aragón, Madrid, Castilla León...). Por lo tanto, entramos en una relación de competitividad con otros espacios universitarios.



<sup>1</sup> Fuente: Padrón Municipal de Habitantes a 01/01/2016. INE.

<sup>2</sup> Fuente. UPNA

Es bien cierto que el propio carácter de “universidad” implica acoger estudiantes sin distinción de origen y, de hecho, las Universidades que detentan reconocido prestigio en su especialidad suelen atraer a estudiantes de todo el mundo.

Tener asegurado un nivel mínimo de matriculaciones es la base fundamental y limitativa para que cualquier centro formativo pueda garantizar su sostenibilidad. Por tanto, la única manera de que el Campus Universitario de Tudela pueda garantizar su viabilidad es alcanzar una oferta formativa e integrada capaz de atraer alumnado de fuera de la comarca; conseguir un Campus reconocible y reconocido.

## 3. La formación superior en Tudela

La oferta formativa de estudios superiores en Tudela está soportada en dos Universidades y un Centro Integrado Politécnico, con lógica diversidad de opciones de formación y distintos objetivos y niveles de utilización y demanda

### 3.1. UPNA. Campus Universitario de Tudela

En cumplimiento de este mandato legislativo, la Universidad Pública de Navarra inició su actividad académica en Tudela poniendo en marcha, en octubre de 2004, el Máster en Alta Dirección de Empresas Agroalimentarias. En febrero de 2005 comenzó el de Experto en Gestión de la Calidad y, en marzo del mismo año, se iniciaron las actividades del Aula de la Experiencia.

En 2008 se inauguró el Campus de Tudela en un complejo de nueva construcción que dispone de un Aulario de 2.500 m<sup>2</sup> de superficie, Biblioteca y dos edificios conexos para Fisioterapia e Ingeniería.

Estas instalaciones contienen todos los elementos necesarios para albergar toda la actividad administrativa y docente generando así un espacio perfectamente identificable como Campus Universitario.



En el presente curso 2017-2018 la Universidad Pública de Navarra imparte en el Campus de Tudela los grados de Fisioterapia y de Ingeniería en Diseño Mecánico y la diplomatura de Humanidades y Ciencias Sociales con distintos grados de aceptación.

#### **Fisioterapia**

Actualmente son 240 los estudiantes matriculados en los cuatro cursos de esta carrera, de los cuales el 73,4% proceden de fuera de Navarra<sup>3</sup>. (Es significativo señalar que buena parte de este alumnado procede del País Vasco dado que la UPV no ofrece este grado)

Para este curso se ofertaron 60 plazas que fueron prácticamente cubiertas con 59 matriculaciones, al igual que ha venido sucediendo desde que se inició este grado en Tudela en el año 2010. Un dato que muestra la idoneidad para el Campus de contar con esta titulación y permite contemplar una estabilidad a futuro.

<sup>3</sup> FUENTE: Indicadores titulación UPNA

### Ingeniería en Diseño Mecánico

Por el contrario, el grado de Ingeniería en Diseño Mecánico no arroja los mismos resultados. En el conjunto de la carrera el total de estudiantes matriculados es de 102 personas, en su mayoría procedentes de Navarra<sup>4</sup> (82,4%)

Para este curso 2017 se ofertaron 50 plazas de las cuales solo 21 fueron cubiertas con nuevas matriculaciones; una tónica también similar a años anteriores.



Los estudiantes de la UPNA matriculados en el campus de Tudela representan alrededor del 5% de total de los matriculados en los Grados. En el curso 2015-16 se cubrió casi el 80% de las plazas ofertadas, por debajo del Campus de Arrosadía. El motivo de esta falta de cobertura fue debido a la escasa demanda en Ingeniería en Diseño Mecánico. Algo que presenta un riesgo para la viabilidad del mismo.

En el caso de Fisioterapia existe una alta demanda. La limitación del número de plazas se encuentra en la dificultad para la realización de prácticas por los estudiantes. El origen de los estudiantes de este grado es de fuera de Navarra es muy elevado. Supone más del 60% del alumnado. Lo que revela un polo atractivo.

Son 51 los profesores que tienen plaza en Tudela.

El campus de Tudela presenta unos niveles bajos de actividad investigadora. Sin embargo, sus instalaciones son adecuadas y dotadas para ello. Se da la contradicción que muchas empresas riberas realizan investigación con grupos ubicados en Arrosadía.

Existe un elevado porcentaje de estudiantes que proceden de la FP especialmente para el Grado de Diseño Mecánico. Lo que da significación a la importancia de los Centros de FP.

### Posicionamiento de la UPNA respecto del Campus de Tudela

Los esfuerzos realizados por la Universidad Pública para que el Campus de Tudela tuviera un lanzamiento adecuado fueron patentes, pero han chocado con la realidad impuesta por el nivel de matriculaciones alcanzado y que obligaron a cancelar las titulaciones que se programaron inicialmente.

<sup>4</sup> No se dispone del dato relativo a matriculados procedentes de Tudela y comarca

Bien es cierto que esta situación obedece a múltiples factores que deben ser considerados -la reticencia del alumnado a estudiar en Tudela o preferir llegar a Pamplona y a su ambiente universitario; la elección de carreras impartidas en Pamplona o en otras Universidades; la escasa oferta programada en el Campus de Tudela- pero la consecuencia es que con un nivel de 80 nuevas matriculaciones al año difícilmente resulta sostenible una mayor proyección del Campus de Tudela desde la particular óptica de la UPNA como institución.

Téngase en cuenta que un alumno matriculado en el Campus de Arrosadía en Pamplona tiene un coste para la entidad de 6.000 euros/curso mientras que en el Campus de Tudela ese coste se eleva a 12.000, por lo que solo el factor social y de equilibrio territorial en la Comunidad permite mantener esta situación. No obstante, qué duda cabe que, en el caso de identificar grados o actividades que detecten la suficiente y garantizada demanda de asistentes, la UPNA no debería presentar reticencias a extender su oferta en Tudela.

Porque su interés por promover la universidad en esta zona no ha decrecido y prueba de ello es la sesión de “puertas abiertas” organizada para estudiantes que cursan los grados superiores de Mecatrónica Industrial y de Programación de la Producción en Fabricación Mecánica en el CIP ETI. En esta jornada los estudiantes asistieron a una clase de Ingeniería en Diseño Mecánico y conocieron las instalaciones y actividades desarrolladas en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicaciones (ETSIIIT) ubicada en el Campus de Tudela.

Merece la pena destacar también cómo la UPNA acaba de inaugurar una experiencia piloto de residencia-vivero de empresas mediante la rehabilitación de un edificio en la calle Mayor de Pamplona capaz de albergar a unas 12 o 14 personas y en el que han habilitado espacios privados para los inquilinos y otros comunes y abiertos para la promoción de nuevas iniciativas de emprendimiento. O la programación de 27 asignaturas que la UPNA ha iniciado a impartir *on line* en este año académico y que cuenta con 250 estudiantes matriculados.

Son ejemplos de adaptación de la UPNA a las circunstancias cambiantes del mercado y de la sociedad que muestran su disposición para atender demandas en la medida en que su sostenibilidad esté mínimamente asegurada.

La responsabilidad en el desarrollo del Campus de Tudela está por tanto compartida con la sociedad y la ciudadanía. Es desde lo local desde donde deben surgir las iniciativas y las demandas y es el Ayuntamiento, como representante de esa sociedad, el llamado a liderar el proceso de promoción de las dotaciones universitarias radicadas en su propio municipio.

### 3.2. UNED-Tudela. Centro Asociado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

El Centro Asociado de la UNED en Tudela comienza a fraguarse en 1989, momento en el que se inicia la actividad académica en esta localidad mediante una extensión del Centro de Pamplona.

Pero es durante el curso académico 1997-98 cuando el Gobierno de Navarra, junto con el Ayuntamiento de Tudela, en respuesta a las demandas de los propios estudiantes y docentes, y ante una evidente necesidad social, propone a la Sede Central de la UNED la conversión en Centro Asociado de aquella Extensión de Tudela. Así se crea el “Consorcio Centro Asociado de la UNED en Tudela” cuyo máximo órgano rector es su Patronato, donde se encuentran representadas las entidades financiadoras: Gobierno de Navarra, Ayuntamiento de Tudela y Sede Central de la UNED.

La actividad de esta universidad en Tudela abarca cuatro grandes líneas:

- **Enseñanzas Regladas:**

De los 27 grados universitarios que contiene la oferta formativa de la UNED, 13 se imparten desde el Centro de Tudela de forma presencial y online.

<p><b>Artes y Humanidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudios Ingleses: Lengua, Literatura y Cultura</li> <li>■ Geografía e Historia</li> <li>■ Historia del Arte</li> <li>■ Antropología Social y Cultural</li> </ul>	<p><b>Ciencias Sociales y Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Educación Social</li> <li>■ Economía</li> <li>■ Administración y Dirección de Empresa</li> <li>■ Turismo</li> <li>■ Ciencias Jurídicas de las Administraciones Públicas</li> <li>■ Derecho</li> </ul>
<p><b>Ciencias de la Salud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Psicología</li> </ul>	<p><b>Ingenierías y Arquitectura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingeniería Informática</li> <li>■ Ingeniería en Tecnologías de la Información</li> </ul>

- **Extensión Universitaria:**

A lo largo del año se organizan cerca de 100 actividades formativas que cuentan con una asistencia superior a las 2.500 personas.

- **Innovación:**

qlnnova es un Centro Tecnológico de Innovación y Desarrollo en sistemas de gestión en red, ubicado en la UNED de Tudela destinado a desarrollar software para entidades públicas y otras organizaciones en redes

- **Cátedra de Calidad “Ciudad de Tudela”:**

Ofrece proyectos y servicios de innovación en la gestión a las entidades que forman parte del patronato y a las entidades que éstos determinen.

## Posicionamiento de la UNED respecto de su sede en Tudela

El Centro UNED-Tudela es un completo Campus Universitario en toda su extensión y actividad. Atiende a más de 1.000 estudiantes, un 30% de ellos procedentes de la Ribera de Navarra, con la peculiaridad de que es la única Universidad en Navarra en la que se puede cursar el grado de Turismo. Gracias a un convenio de colaboración con la Universidad de Monterrey de México, todos los años recibe un grupo de estudiantes de medicina para realizar las prácticas de grado en el Hospital Reina Sofía.

El crecimiento del Centro desde sus orígenes ha hecho que el edificio singular en el que se encuentra, el Palacio del Marqués de San Adrián, ya no pueda dar cabida a todas las actividades que desarrolla y precise de una ampliación de sus instalaciones. Del mismo modo, podría organizar eventos internacionales, jornadas o foros, pero, tanto la UNED como el propio Tudela, carecen de espacios suficientemente acondicionados para albergar reuniones de un número significativo de personas.

La condición de Centro Asociado otorga a UNED-Tudela la suficiente autonomía como para incorporar los grados, grados combinados o masters que pudieran ser de interés o cuya demanda se mostrara aceptable. Bajo ese criterio se puede contemplar por ejemplo el Master

Universitario en Ciencias Agroambientales y Agroalimentarias que se imparte por la UNED en unión con la Universidad Autónoma de Madrid.

En cualquier caso, UNED-Tudela se siente parte integrante del conjunto de la oferta formativa universitaria de Tudela y está en plena disposición de participar en el desarrollo de la idea de Campus que se ha lanzado con este trabajo de prospección comparativa.

### 3.3. Centro Integrado Politécnico ETI de Tudela

El Centro Integrado Politécnico de Tudela tiene sus orígenes en la Escuela Técnico-Industrial implantada en Tudela en los años cuarenta pasados. En 2010 el Gobierno de Navarra designa al “C.I.P. ETI de Tudela” integrante definitivo de la red pública de Centros Integrados de Navarra, junto con otros tres Centros de la Comunidad, en los que, además de los niveles de Formación Profesional, se incorpora la Formación Continua, la Innovación, la Internacionalización y la Información y Orientación Profesional.

El CIP ETI está ubicado en cuatro edificios de la localidad; el edificio Central en la carretera a Tarazona, el edificio San Juan en el casco histórico, el edificio del Polígono Industrial y el edificio de la Mejana.

la oferta formativa abarca diferentes familias profesionales, desde el entorno empresarial, a la industria, la Electrónica, la Sanidad o el Cuidado Personal con titulaciones en ambos grados, Medio y Superior.

OFERTA FORMATIVA CIP ETI TUDELA	
<b>Administración y Gestión</b>	<b>Instalación y Mantenimiento</b>
<b>GS. Administración y Finanzas</b>	<b>GS. Mecatrónica Industrial</b>
GM. Gestión Administrativa	GM. Mantenimiento Electromecánico
<b>Comercio y Marketing</b>	<b>GS. Prevención de Riesgos Profesionales</b>
<b>GS. Marketing y Publicidad</b>	<b>Fabricación Mecánica</b>
<b>GS. Transporte y Logística</b>	<b>GS. Programación de la Producción en Fabricación Mecánica</b>
GM. Actividades Comerciales	GM. Mecanizado
<b>Informática y Comunicaciones</b>	<b>Sanidad</b>
<b>GS. Administración de Sistemas Informáticos en Red</b>	<b>GS. Higiene Bucodental</b>
GM. Sistemas Microinformáticos y Redes	GM. Cuidados Auxiliares de Enfermería
<b>Electricidad y Electrónica</b>	<b>Actividades físicas y deportivas</b>
<b>GS. Automatización y Robótica Industrial</b>	GM. Conducción de Actividades Físico-Deportivas en el Medio Natural
GM. Instalaciones Eléctricas y Automáticas	<b>Imagen personal</b>
<b>GS. Sistemas de Telecomunicaciones e Informáticos</b>	GM. Peluquería y Cosmética Capilar
GM. Instalaciones de Telecomunicaciones	

Esta oferta se complementa con Cursos de acceso a ciclos de Grado Superior, como pasarela desde el Grado Medio, con Formación Profesional básica, que confiere certificado de profesionalidad, y con Formación profesional especial, dirigida a la inserción laboral de alumnado con necesidades educativas especiales

### Posicionamiento de la Formación Profesional en el Campus de Tudela

Es bien sabido que la Formación Profesional, a pesar de estar en cierta manera relegada a un segundo plano, ofrece los índices más altos de empleabilidad de toda la formación secundaria y superior. El panorama de posibilidades que se muestra tras estos estudios permite acceder al

mundo laboral, plantearse iniciativas de emprendimiento o facilitar el acceso a estudios universitarios.

La importancia y trascendencia de este tipo de centros formativos no es desdeñable y debería formar parte del entramado sobre el que establecer un Campus integral de conocimiento.

Los intentos para enlazar los Grados Superiores de FP con los Grados Universitarios se han quedado sujetos por ahora a una parcial convalidación de 30 créditos ECTS (European Credit Transfer System) de los 60 créditos que supone un curso universitario.

Sin embargo, ya se ha asistido a un precedente pionero para incrementar esta vinculación. El Gobierno Vasco ha establecido para este curso escolar modalidades de “pasarela” en las que se convalidan hasta 60 créditos y programar así estudios 2+3 (dos cursos de FP más 3 cursos Universitarios) en determinadas carreras y en coordinación con el sistema de Formación Profesional y la Universidad del País Vasco.

Una iniciativa que, de extenderse, refuerza todavía más la incorporación del CIP ETI al ecosistema de conocimiento que se pretende perfilar para el Campus de Tudela.

Conviene insistir en que en el caso del Campus de Tudela los estudiantes navarros provenientes de la FP representan unas tasas muy elevadas. Lo que da significación a este tipo de formación



## 4. Estructura económica de Tudela y Comarca. Sectores de interés

En este capítulo partimos desde el marco de la Estrategia Comarcal desarrollada por el Consorcio Eder. Dicha estrategia planificadora supone identificar las prioridades, retos y necesidades claves de la Comarca, aprovechando sus puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial.

La dimensión demográfica del entorno de Tudela obliga a identificar sectores concretos de actividad para segmentar áreas de formación y conocimiento con los que crear un concepto de Campus singular que pueda ser punto de referencia para ese sector o sectores y ampliar así su ámbito de demanda potencial de alumnado, empresas e instituciones.

Esta identificación de sectores-objetivo puede estar soportada en aspectos circunstanciales (la existencia de un elemento de referencia como puede ser un Hospital Universitario en el caso de Pamplona o, salvando las distancias, la casual ubicación de empresas tecnológicas en un valle de California) o basada en recursos naturales, culturales o económicos (concentración de empresas de calzado en Levante, cultura gastronómica en San Sebastián).

Todos los casos en los que se ha conseguido esa relevancia e impacto están basados en una cierta especialización que genera, no solo núcleos de formación y ciencia, sino también polos de atracción empresarial y económica.

En Tudela y su entorno se pueden detectar sectores y actividades que pueden ser tomadas como elementos de reflexión para una posible segmentación de especialidades sobre las que construir un hilo conductor para un Campus atractivo, activo y sostenible.

**Alimentación. Agricultura, Ganadería, Industria de la Alimentación, Industria Auxiliar, Tecnologías aplicadas**

La Ribera de Navarra es una zona en la que el clima y la fertilidad del suelo ha permitido históricamente una potente actividad agrícola. Un entorno, en ambas vertientes del Ebro, que se distingue por los cultivos hortofrutícolas, la vid, el olivar e incluso recientemente los arrozales.

Si se superpusieran sobre el mapa capas identificativas del conjunto de actividades que configuran el Sector de Alimentación en toda su integridad se obtendrá una imagen clara del potencial existente.



### **Actividad agrícola**

La Ribera de Navarra acumula experiencia y tradición en el cultivo de la tierra. No solo ha conseguido establecer productos con denominación de origen, sino que también ha conformado un modelo de explotación del suelo y cultivo diferenciado y alternativo a otros modelos agrícolas de sobrexplotación y ha fomentado el consumo en proximidad de productos frescos.

La irrupción de nuevas tecnologías aplicadas a los cultivos -la llamada "Agricultura 4.0-", la especial sensibilización hacia cultivos más cuidadosos con el medio natural y la globalización del mercado imponen nuevos conocimientos, nuevas técnicas e incluso nuevas profesiones para las que resulta necesario aportar formación y conocimiento.

### **Conservas y Manufactura de alimentos**

Tomando como referencia el eje que constituye la zona de influencia de la carretera NA-134, se puede observar cómo en ese entorno se encuentran ubicadas un buen número de empresas dedicadas a conservas vegetales y agroalimentación en todo el recorrido del sector, desde la empresa conservera familiar hasta las más avanzadas tecnológicamente y dedicadas a cuarta y quinta gama de alimentos.

### **Maquinaria y Tecnología para la agricultura y la industria de alimentación**

Al amparo de las anteriores se ha ido conformando un pequeño, pero muy activo, sector de industrias fabricantes de maquinaria avanzada para la industria agroalimentaria, algunas de ellas con aplicación de I+D+I. Los avances tecnológicos están irrumpiendo con enorme fuerza en este sector y promueven numerosas iniciativas empresariales de base tecnológica.

### **Centro Tecnológico**

En el vértice de esta concentración debe situarse el Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria que se constituye como centro de referencia sectorial de alcance nacional y europeo.

### **Organización sectorial**

Reuniendo a todo este sector empresarial está la Asociación de Industrias de Conservas Vegetales CONSEBRO, Tudela dispone de la Ciudad Agroalimentaria con Área Logística Intermodal anexa, y en la comarca se encuentran grandes empresas de referencia sectorial.

Con estas bases se puede identificar por tanto un complejo territorial específico que cuenta con todos los elementos para constituirse como polo de referencia y al que solo le falta el componente de conocimiento, formación, ciencia. Máxime en un conglomerado sectorial tan multidisciplinar como el descrito, en que se precisan tantas y tan variadas profesiones y que es capaz de generar actividad económica y empleo de forma estable.

Sin embargo, en lo que a la oferta formativa se refiere, la Ingeniería Industrial Agrícola se estudia en Pamplona y tan solo el Instituto EGA de San Adrián imparte un ciclo de grado superior en Procesos y calidad de la industria alimentaria.

## **Energías renovables**

El sector de las Energías renovables irrumpió con enorme potencia en España en la primera década y generó el desarrollo de un buen número de empresas en todas las fases de esta actividad y para las distintas tecnologías de producción energética.

No obstante, un cierto efecto burbuja y las decisiones gubernamentales al respecto, frenaron totalmente el desarrollo de este sector cuando estaba alcanzando sus mayores cotas de referencia mundial y casi consiguen erradicar cualquier posibilidad de mantenimiento. Pero ha habido empresas que han conseguido mantenerse en pie, alguna de ellas radicada en Navarra, se han internacionalizado.

Ahora se está adivinando un cierto despegue y el peso de la lógica obligada para el traspaso de la producción energética procedente de fuentes fósiles a fuentes renovables hace pensar que este sea un sector con un indudable futuro.

En este ámbito, la Ribera ofrece especiales y favorables condiciones, sobre todo para la tecnología solar, y en su entorno se crearon varias empresas alguna de las cuales con trayectoria internacional. Pero la presencia del Centro Nacional CENER en Pamplona o del Centro Integrado Superior de Energías Renovables de Imárcoain están arrastrando hacia la capital a buena parte de la corriente empresarial, tecnológica y educativa.

### Turismo. Cultura, gastronomía, enología, naturaleza y deporte

La Ribera de Navarra y su entorno es rica en recursos para atraer visitantes en muy variadas actividades. Además de los lugares de interés patrimonial, presenta una atractiva oferta gastronómica basada en la verdura de temporada, es zona de vinos y aceites, posee indudables atractivos naturales con las Bardenas en su entorno y atrae turismo familiar mediante la oferta de establecimientos rurales o Senda Viva y deportivo.

Por otra parte, el sector turístico demanda, al igual que ocurre con el sector alimentario, múltiples oficios y actividades empresariales para las que es preciso capacitar a las personas que las atienden y, por lo tanto, también es un sector propicio para sustentar una base formativa adaptada a sus necesidades.

Se da la circunstancia además de que la UNED es la única universidad en Navarra que imparte el grado universitario de Turismo de forma presencial; una singularidad que debería ser promocionada con toda la fuerza posible y sobre la que se podría establecer una base de partida para generar una oferta formativa de más amplio alcance y diversificación.

En este mismo contexto sectorial se pueden encuadrar las iniciativas socioculturales que se van generando en nuestro entorno, la posibilidad de promocionar la Ribera como espacio escénico para la industria cinematográfica o los servicios vinculados al turismo de destino interior.

### Salud. Técnicas aplicadas al cuidado del bienestar físico

En esta selección de semillas para identificar sectores de interés sobre los que sustentar una oferta formativa singular nos encontramos con la circunstancia de contar con el Hospital Comarcal y su aprovechamiento por parte de la UNED para acoger estudiantes mexicanos en prácticas de Medicina; el grado universitario de Fisioterapia impartido por la UPNA; el grado superior de Auxiliar de enfermería y el grado medio de Higiene bucodental impartidos ambos por el CIP ETI.

Está claro que Pamplona, con sus dos universidades, acapara toda la posible competencia en formación de alto nivel en Medicina y Enfermería; pero estos pequeños apuntes que se ofrecen en Tudela bien podrían dar pie a un subsector de esta rama dedicado a la atención personal y el

bienestar físico. Un modo de planteamiento en el cual se deja a Pamplona la parte formativa de ese nivel superior para implementar en Tudela disciplinas más técnicas o profesionales.

Téngase en cuenta además que este tipo de formación capacitante ofrece muchas salidas profesionales, permite generar iniciativas emprendedoras y que la demanda de cuidados personales está siendo cada vez mayor.

Además, son disciplinas académicas que no tienen excesiva complejidad para su implementación y se pueden detectar especialidades que complementen la actual gama impartida en Tudela. (A título de ejemplo, el grado de Podología no se está ofreciendo en ninguna Universidad del entorno, ni en Navarra, ni en Zaragoza, el País Vasco o la Rioja)

## 5. Estudio comparativo. Benchmarking

Analizadas la oferta formativa disponible actualmente en Tudela y el entorno económico de la zona, que delimita la demanda de personal capacitado, se llega a este capítulo en el que se efectúa un análisis comparativo con otras experiencias, de éxito y de fracaso, que pueden arrojar luz y perspectiva para establecer una estrategia de mejora y desarrollo del Campus Universitario de Tudela.

Para ello, se han seleccionado casos concretos de distintos niveles, estructuras y tecnologías aplicadas a la formación superior. De cada uno de ellos se pueden extraer consecuencias válidas o claves de éxito que pueden ser aplicados al Campus de Tudela para perfilar una estrategia para su actualización y desarrollo.

En un Anexo a este documento se incluyen las fichas descriptivas individuales de cada caso analizado.

### 5.1. Formación universitaria

Hasta los años ochenta anteriores la implantación universitaria en España estaba sujeta a una distribución por distritos en la que se concentraban todas las Facultades en determinadas ciudades. De esta manera, Madrid, Salamanca, Valladolid o Santiago, entre otras, acogían grandes sedes universitarias que incluso imprimían carácter de ciudad universitaria allí donde su dimensión no era grande o en donde la presencia de población estudiante era masiva.

Esta distribución territorial presentaba aspectos negativos para el desarrollo social del país, pero también estructuras que favorecían la excelencia formativa.

Por una parte, esta concentración de facultades en una única ciudad central de distrito universitario obligaba al alumnado a desplazar su residencia, con la consiguiente barrera de acceso a la formación superior por parte del común de las familias, o a cursar como mal menor y sin alternativa alguna de las carreras ofertadas en su propia ciudad de residencia, si su ciudad era uno de esos centros universitarios. Una auténtica barrera social y económica o un desaprovechamiento de las capacidades personales en uno u otro caso.

Sin embargo, esta estructuración por grandes distritos universitarios concentrados permitía contar con Facultades de gran potencia (en los niveles en los que se haya la Universidad española) y generaba una escala propicia para poder concentrar a su vez docentes, investigadores y estudiantes que, en cierto modo, son el fundamento del concepto de "universidad". Se ha dicho que la concentración de cerebros multidisciplinares en un mismo entorno facilita la "contaminación científica" mutua, lo que potencia un desarrollo global de mayor impacto y alcance.

Por otra parte, este menor número de centros universitarios tuvo el efecto inducido de que determinadas Facultades se distinguían del resto, bien por ser únicas, bien por su nivel de

excelencia o rigor. Ese era el caso de Caminos, Canales y Puertos en Oviedo, Derecho en Santiago; Telecomunicaciones en la Complutense o Ingeniería Civil en Bilbao, por poner ejemplos significativos de aquel entonces.

Desde otro punto de vista, esa concentración de masa estudiantil y docente en dichas ciudades generaba palancas de desarrollo local fruto de la atención a la población flotante: residencias, hostelería, servicios; todo un sector específico generador de empleo y riqueza local.

Pero el impulso social y económico que se produjo en España en esos años, la fuerte presión social y el deseo general de eliminar barreras al desarrollo personal indujo a los responsables gubernamentales y universitarios a modificar esta estructura para facilitar el acceso masivo a la formación superior y elevar el nivel de capacitación de la ciudadanía.

De todas las alternativas posibles (ampliación de becas y ayudas familiares; distribución territorial de Facultades; o promoción de la formación profesional y técnica) se optó por desconcentrar los distritos universitarios, aplicar a la Universidad la estructuración autonómica que se había creado en el Estado y distribuir la oferta formativa bajo la óptica territorial.

De esta manera, cada Comunidad Autónoma fue expandiendo su propia Universidad hasta conseguir que prácticamente todas las capitales de provincia y varios municipios cuenten con sedes universitarias, Campus o Facultades de todas las ramas formativas. Como era de esperar, la demanda social, posiblemente poco encauzada, siguió y sigue impulsando este movimiento de diseminación y así, podemos encontrar ciudades como Huesca, con apenas 53.000 habitantes que está en estos momentos reclamando la implantación de una Facultad de Medicina o que Cuenca, con 57.000 habitantes, tenga un Campus Universitario con ocho Facultades.

Y ahora nos encontramos con una estructura universitaria de Facultades distribuidas extensamente por todo el territorio. Una estructura que ha posibilitado enormemente la igualdad de oportunidades de acceso físico a los estudios superiores pero que, lógicamente, no ha permitido la igualdad económica de oportunidades por cuanto que ha encarecido sobremanera el coste por alumno y su repercusión en el coste de matriculación y en el incremento de las dotaciones presupuestarias.

El reto al que nos encontramos ahora (y el Campus de Tudela es un buen ejemplo) es cómo compaginar las legítimas aspiraciones sociales de acceso a la formación superior con un nivel de calidad y de excelencia universitaria aceptable; cómo vincular con mayor eficacia la oferta formativa con la estructura económica y los recursos que cada entorno territorial dispone; cómo engarzar una escala demográfica reducida con un oferta formativa de tal nivel que atraiga alumnado, emprendedores, ciencia y tecnología más allá de la escala local o comarcal.

En definitiva, qué debe hacer Tudela para que la estructura formativa superior de que ahora dispone pueda ser reforzada, integrada, desarrollada para alcanzar una posición de referencia, una funcionalidad reforzada para el círculo "ciencia-tecnología-empresa".

Para lograr este propósito, este capítulo recoge una serie de ejemplos de los que entresacar ideas, lecciones y experiencias válidas con el fin de aportar elementos de valor y permitir estructurar una reordenación y adecuación de la estructura universitaria actual de Tudela a los retos con los que ahora se encuentra.

### 5.1.1. Universidades con Campus distribuidos

En este ámbito se analizan dos casos de implantación universitaria diferentes en su planteamiento y en sus resultados. El primero, un caso exitoso de distribución de sedes proyectada con criterios de implementación sectorial y el segundo, que aplica una distribución de Campus básicamente territorial. Del mismo modo, también se analizan casos de sedes universitarias de reducido tamaño y las estrategias llevadas a cabo para su sostenibilidad.

#### □ Universidad de Cádiz

La provincia de Cádiz, con 1.300.000 habitantes, es un ejemplo de implantación universitaria distribuida en el territorio en el que se han aplicado ciertos criterios de racionalidad.

La capital, Cádiz, es sede universitaria de carácter histórico, ciertamente vinculada a las Humanidades. En el proceso del despliegue universitario, al carecer la ciudad de espacio, extiende las nuevas Facultades por toda la provincia: la sede central se amplía a Puerto Real (población contigua) y se crean los Campus Universitarios de Algeciras y Jerez de la Frontera.

Sin embargo, esta distribución territorial se basa en una estrategia de adaptación de la oferta formativa al entorno económico y social de cada ubicación y así, las carreras vinculadas a la Ingeniería Industrial forman el núcleo central del Campus de Algeciras, las vinculadas a la Ingeniería Naval el de Puerto Real; en Jerez las relacionadas con el entorno empresarial; y el de Cádiz se reserva las facultades históricas tradicionales de Humanidades.

Estamos, por tanto, ante un modelo de Campus distribuidos que, basado en la estructura policéntrica de la provincia, se ha planteado con una estrategia de confluencia lógica entre los recursos, las necesidades y la estructura económica de cada entorno con la integración del conocimiento y la formación en cada Campus.

Se consigue así una eficaz relación entre la demanda social, la oferta formativa y la actividad socio-económica de su entorno inmediato.

#### □ Universidad de Castilla La Mancha

Salvando las diferencias de extensión territorial, el caso de la Universidad de Castilla-La Mancha presenta un modelo diferente en cuanto a la distribución de los Camps Universitarios en los que se implanta. La UCLM tiene cuatro Campus: Albacete, Ciudad Real -con una extensión en Almadén-, Cuenca y Toledo -con una extensión en Talavera de la Reina-, a las que se añade el Campus de Guadalajara que pertenece históricamente a la Universidad de Alcalá de Henares.

En todas estas sedes y Campus hay un amplio abanico de Facultades y grados, pero la relativamente escasa demografía de esta Comunidad y su situación económico-social no les permiten alcanzar una escala adecuada para, por una parte generar centros de conocimiento de suficiente potencia y por otra captar una demanda de estudiantes suficientes para soportar la actividad universitaria.

El efecto de ambas condiciones hace que para el próximo curso la UCLM, en palabras de su rector, esté reclamando a la administración autónoma una dotación presupuestaria añadida de 165 millones de euros para funcionar “con normalidad” durante el próximo año, dado que los 140 millones consignados ni tan siquiera cubren el capítulo de personal. Una situación difícilmente sostenible.

### □ Universidad de Zaragoza. Campus de Huesca

La expansión territorial de la Universidad de Zaragoza hacia las otras capitales de la región, Huesca y Teruel, obedece a la presión social canalizada por una fuerte presión política. En este caso, la potencia de la Universidad de Zaragoza, sede histórica del antiguo distrito universitario, provoca no pocas tensiones entre la comunidad docente, la administración universitaria y los entes sociales locales. Huesca, con 52.000 habitantes está reclamando con insistencia completar la Facultad de Medicina a lo que los docentes de la Facultad en Zaragoza se están oponiendo bajo el argumento de la baja demanda, el enorme coste que eso supondría y la falta de personal docente de nivel dispuesto a ubicarse en esa ciudad.

En este sentido, se da la paradoja de que en el grado de Odontología del Campus de Huesca asisten 3 estudiantes de Huesca y 20 estudiantes... de Canarias, cuya universidad no lo ofrece; un caso similar al del grado de Fisioterapia en Tudela que acoge mayoritariamente estudiantes procedentes del País Vasco.

Sin embargo, la ciudad de Huesca está iniciando una labor de búsqueda de identidad para su Campus basado en la Escuela Politécnica Superior que se centra en grados de la rama de las ciencias medioambientales y de la alimentación, con el refuerzo del Parque Tecnológico Walqa en donde se desarrollan proyectos en el entorno de la biotecnología, entre otros.

### Lecciones aprendidas de las Universidades con Campus distribuidos

De los casos analizados y de las conversaciones mantenidas con alguno de los responsables de la administración universitaria se desprende la persistencia de un permanente conflicto de intereses entre las demandas sociales, las presiones políticas, la preservación por parte de la Universidad de un adecuado nivel de concentración de esfuerzos y conocimiento y la sostenibilidad económica del sistema.

En el panorama español no está resultado fácil de conjugar todos estos aspectos, máxime teniendo en cuenta la irrupción de la oferta privada, que continuamente está creando nuevas Universidades o centros de estudios superiores, en un escenario de crecimiento demográfico plano y sin una estrategia claramente definida de crecimientos sectoriales.

En ese contexto, vemos cómo las estructuras universitarias que están teniendo un adecuado encaje y atracción están basadas en una previa definición conceptual acerca de qué se pretende y para qué; en un “discurso” que relaciona el entorno económico y social con las líneas formativas adaptadas a los recursos locales existentes y con un encaje integral entre la estructura económico-social local, el tejido empresarial y las infraestructuras científico-tecnológicas del entorno.

Esa confluencia de recursos locales-empresa-tecnología constituye la base para definir una demanda formativa precisa y concreta; refuerza la capacidad de atracción del Campus así definido y otorga a la localidad en el que se ubica ese “discurso”, esa imagen necesaria para garantizar el crecimiento y la competitividad del triángulo formación-tecnología-empleo.



## 5.1.2. Nuevas tecnologías aplicadas a la formación universitaria

Es evidente que las nuevas tecnologías de comunicación se han integrado completamente en el sistema formativo universitario. La formación *online* está ya plenamente establecida y su desarrollo no tiene límites ante unas nuevas generaciones de estudiantes nativos digitales.

Prácticamente todas las Universidades tienen establecidos campus virtuales como paso inicial y básico para la conexión e intercambio entre estudiantes y profesores. Sin embargo, hay ejemplos de universidades que se han estructurado íntegramente en la base tecnológica y han conseguido generar un modelo formativo específico y de enorme potencial, no solo educativo sino también científico y de desarrollo local.

Resulta curioso ver cómo en España la UNED nace con ese criterio de educación a distancia (traducción prácticamente literal a “formación on-line”) y, lógicamente, ha pasado del papel y el correo postal a la utilización de las tecnologías de comunicación; pero sigue soportando una cierta imagen alternativa o de segundo orden respecto de las universidades “físicas”.

En este apartado se intenta analizar cómo las nuevas universidades digitales están superando esa especie de estigma y están alcanzando una oferta formativa competitiva y de primer nivel. El modelo más completo que se puede presentar a este respecto es el de la Universitat Oberta de Catalunya.

### □ Universitat Oberta de Catalunya

La UOPC empezó su actividad en el curso 1995-1996 con 200 estudiantes. Actualmente, más de 200.000 personas forman parte de su comunidad universitaria y su implantación se ha expandido desde Cataluña al resto de España e Iberoamérica.

Su oferta formativa abarca Grados Universitarios, Masters, Posgrados y especializaciones, pero siempre con una cierta orientación hacia materias concretas y de alta empleabilidad como por ejemplo Traducción e Interpretación, Logopedia, o Gestión y Administración Pública.

La peculiaridad de este modelo formativo es que, basado en una estructura universitaria al uso, la UOC ha generado una Comunidad Virtual de estudiantes capaz de generar intercambios de conocimiento y ha creado tres Centros de Investigación vinculados estrechamente con las mismas tecnologías de comunicación en las que se basa la propia Universidad: *Internet Interdisciplinary Institute (IN3)* especializado en la interacción de las tecnologías digitales con la actividad humana, *eLearn Center* que tiene como objetivo la investigación aplicada al aprendizaje en línea, *eHealth Center* que genera y transfiere conocimiento en salud digital.

El siguiente paso dado por la UOC, tras la integración de la comunidad formativa y la comunidad científica, ha sido vincular la formación al entorno empresarial mediante la oferta de itinerarios de corta duración orientados a la resolución de retos concretos de negocio.

Nuevamente nos encontramos con las mismas claves de éxito: oferta formativa concreta y estratégicamente seleccionada – comunidad científica y desarrollo tecnológico – vinculación con el entorno económico y empresarial.

Por otra parte, es preciso señalar que, a pesar del alto componente de formación “a distancia”, la UOC tiene sedes físicas de gran impacto sobre los entornos en los que está instalada y en donde se mantiene una gran actividad académica, de investigación y de emprendimiento.

## Lecciones aprendidas de las Universidades online

La formación a distancia utilizando las tecnologías de comunicación es un modelo plenamente implantado y que alberga un potencial de desarrollo de indudable valor y trascendencia. La conexión a través de la red de personas, información y conocimiento será una práctica consustancial a las nuevas generaciones digitales.

Pero el uso de estas tecnologías no evita la necesidad de espacios físicos para complementar la actividad formativa, de centros tecnológicos o de investigación vinculados a su oferta formativa y de espacios para la promoción del emprendimiento. Y todo ello, genera asentamientos universitarios que confieren identidad a las localidades en las que se ubican y generan ámbitos de desarrollo local.

## 5.2. Formación Técnica y Profesional

La FP en España ha sido la rama relegada a segundo nivel en el marco de la formación capacitante. La expansión de la oferta universitaria en todo el territorio, la asunción por parte del imaginario colectivo de la prevalencia de una titulación universitaria y aplicación de políticas públicas claramente dirigidas no ha permitido desarrollar una oferta de formación técnica y profesional de mayor nivel de eficacia. Curiosamente y sin embargo, vemos cómo la empleabilidad de la formación profesional está siendo ahora muy superior a la formación universitaria y que el acceso al empleo es mucho más fácil entre los egresados de la FP que de la Universidad.

La generalidad de los Institutos de Formación Profesional mantiene una oferta formativa estática y tradicional, pero se pueden distinguir algunos ejemplos que aportan ideas válidas sobre las que sustentar modelos más adaptados a las necesidades de estudiantes y empleadores. Modelos que, nueva e insistentemente, redundan en la vinculación de la oferta formativa con el entorno económico y social o que aplican herramientas o especialidades que les permite elevar su nivel de atracción y competencia.

### **□ Centro Integrado de Formación y Experiencias Agrarias de Molina de Segura**

El CIFEA de Molina de Segura es un centro de la Región de Murcia especializado en la Formación Profesional Agroalimentaria. Como tal Centro Integrado en él se imparten los ciclos formativos de esta familia específica y también formación continua y ocupacional.

Su oferta formativa se centra específicamente en la familia profesional de industrias alimentarias mediante el Grado Medio de Elaboración de productos alimentarios y el Grado Superior de Procesos y calidad en la industria alimentaria. Esta formación se complementa con un Clico Superior de Educación y control ambiental.

La aplicación de una estrategia de calidad e integración formativa ha hecho que el CIFEA de Molina de Segura sea un Centro de Referencia Nacional para esta rama formativa por lo que es un centro dedicado además a analizar nuevas tendencias formativas y experimentar su puesta en práctica, establecer criterios de referencia para el resto de centros de formación, participar en planes de perfeccionamiento técnico y metodológico dirigidos al personal docente o formador, o colaborar en el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales.

A ello ha contribuido que el Centro disponga de Laboratorios de Industria Alimentaria, una planta piloto para la elaboración de conservas esterilizadas, una planta piloto para la elaboración de zumos, una almazara piloto o un aula de productos cárnicos, entre otras instalaciones de acompañamiento a la formación.

La incidencia del CIFEA de Molina de Segura sobre el sector y la población ha impulsado al centro a crear una Residencia de Estudiantes que acoge 160 estudiantes de la región que genera un espacio de convivencia, intercambio y generación de iniciativas que lo identifican como verdadera referencia sectorial.

#### **□ Escuela de la Vid. Madrid**

El I.E.S. Escuela de la Vid está ubicado en la Casa de Campo de Madrid con una oferta formativa centrada en industrias alimentarias y actividades agrarias, pero con una especial atención en el ámbito del vino mediante el Ciclo Superior de Vitivinicultura.

Dispone de sus propios viñedos y bodega, además de las preceptivas instalaciones y dotaciones técnicas para el desarrollo de la formación y la capacitación profesional del alumnado.

La calidad de la enseñanza impartida, las instalaciones docentes y la concentración de programa formativo en dos cursos hace que la demanda de alumnado sea superior a la capacidad del centro o que el origen, edad y formación previa de los estudiantes sea muy diversa y fuertemente vocacional. A lo largo del proceso formativo el alumnado pasa desde el cultivo de la vid, su tratamiento, poda y vendimia, pasando por la elaboración de vino hasta llegar a los aspectos enológicos, la cata y el oficio de sumiller.

Otro ejemplo más de integración de una base territorial concreta (los vinos de Madrid), una especialización de la oferta formativa y una inversión en estructuras docentes, técnicas y tecnológicas que hacen de este tipo de centros auténticos referentes profesionales y empresariales.

Además, ese atractivo sectorial conseguido por este modelo estructurante permite al Centro organizar actividades de formación continua o de formación específica para empresas que complementan la actividad docente reglada, permiten el uso integral de las instalaciones y dotan a la institución con otras vías de actividad y financiación.

#### **□ Institut de Formació Continua IL3**

En una especie de camino inverso, la Universidad de Barcelona ha generado un modelo formativo específico para pasar de la formación universitaria a la formación profesional.

El Instituto de Formación Continua IL3 pretende dar continuidad formativa a las personas para que estas puedan cumplir sus propósitos de desarrollo profesional y personal, así como ayudar a las empresas y organizaciones a mejorar su competitividad a través de la gestión del conocimiento.

De esta manera se respuesta a las nuevas profesiones que requieren las empresas y la sociedad mediante el diseño de programas específicos para los nuevos perfiles profesionales y las competencias asociadas. Una manera de acercar el mundo laboral al aula.

IL3 se ha especializado igualmente en la formación online a través de la cual ofrece hasta 118 titulaciones en las distintas ramas formativas en las que opera.

### □ Grupo San Valero. Zaragoza

El Grupo San Valero es una institución privada de formación cuyo programa se extiende desde la educación secundaria pasando por bachilleres, formación profesional y continua hasta llegar, últimamente, a constituir la Universidad San Jorge.

Es un modelo formativo normalizado, pero si se incluye en este apartado es por una circunstancia muy concreta vinculada a la Formación profesional.

El Grupo dispone de una Agencia de Colocación privada autorizada por el INAEM que facilita y simplifica la comunicación entre oferentes y demandantes de empleo; un aspecto relevante que complementa las demás claves de éxito que tienen los centros formativos que pueden ser tomados como modelos en este ejercicio de benchmarking.

## Lecciones aprendidas de los Centros de Formación Profesional

Las enseñanzas válidas que se pueden recoger de los centros de formación profesional punteros son redundantes en unos y otros y obedecen todas ellas a una misma estrategia de conexión con el entorno social, económico y empresarial unida a una potente atención por parte sus respectivas administraciones.

- Oferta formativa específica y especializada.
- Ramas formativas estrechamente vinculadas al territorio.
- Infraestructuras docentes, técnicas y experimentales de primer nivel.
- Atención especial al alumnado, facilitando espacios residenciales, espacios de intercambio de conocimientos y de emprendimiento, asistiendo a su integración laboral o integrándose en programas internacionales de intercambio de estudiantes.
- Vinculación con el entorno empresarial y oferta de formación a lo largo de toda la vida profesional de las personas con una oferta de formación continua adaptada.
- Integración estructurada de sistemas de formación a distancia.

Los centros formativos que se pueden tomar como referencia son espacios que han superado el modelo obsoleto de “instituto” para constituirse como ámbitos integrados de formación capacitante, especializada, avanzada y conectada con su entorno.

## 5.3. Pasarelas Formación Profesional-Universidad

La vinculación entre la Formación Profesional y la Universidad es una aspiración largamente contemplada en el diseño curricular de la formación superior.

Hasta ahora la práctica, no generalizada, es que determinados grados universitarios reconocieran desde 9 hasta 30 créditos a quien hubiera superado un Ciclo Superior de FP. (Un curso universitario supone 60 créditos)

Pues bien, El Gobierno Vasco ha dado un paso más en esta dirección planteando una medida pionera por la que se facilita la convalidación de hasta 60 créditos universitarios para que, de esta forma, el alumno de FP que elija una serie de titulaciones pueda tener reconocido un año completo en el ámbito universitario.

Este planteamiento supone profundizar en el marco de relación entre la Formación Profesional y la Universidad que tendría más integrados ambos estudios, tanto la parte de Formación Profesional que se deberá adaptar para dar al alumno más oportunidades de convalidación en la Universidad como por los estudios universitarios que deberán tener más en cuenta lo que se está estudiando en un Grado de Formación Profesional.

#### **□ Universidad de Mondragón**

En este escenario, la Universidad de Mondragón ha asumido el reto para lanzar este nuevo modelo que podríamos denominar 2+3; dos años en Formación Profesional y tres años en el ámbito universitario.

De hecho, UM ya integra en su oferta formativa ciclos de grado superior vinculados a su Escuela Politécnica y a la Facultad de Empresariales muy en conexión con la Corporación Mondragón a la que pertenece.

En la Escuela Politécnica Superior se imparten grados vinculados a la industria (mecánica, automatización y electrónica) y en la Facultad de Empresariales ciclos formativos vinculados a la administración y la gestión comercial.

La circunstancia de ser una Universidad privada y estar tan estrechamente vinculada a un entorno empresarial tan específico permite a la UM acomodar su oferta formativa con mayor agilidad y adaptar grados propios a aquellos escenarios en los que se detecten mayor interés o demanda. Un ejemplo de ello es el acuerdo alcanzado con el Ayuntamiento de Bilbao para crear la Bilbao Berrikuntza Faktoria (fábrica de innovación), un centro formativo especializado en innovación y emprendimiento donde los estudiantes universitarios, personas en desempleo y también empresas y organizaciones pueden realizar titulaciones de grado y másteres, programas de formación continua, prácticas, proyectos de fin de grado y también actividades de investigación y transferencia.

En este sentido y a los efectos de este estudio comparativo para el Campus de Tudela se da la circunstancia de que, en el sector agrícola o más ampliamente en el ámbito de la Alimentación, la figura cooperativa tiene una presencia muy destacada y toda la rama formativa de la gestión, administración, innovación y desarrollo para este tipo de empresas puede constituir una actividad estratégica de indudable demanda e incidencia sectorial. La irrupción de la Agricultura 4.0 y la continua reestructuración del sector para su adaptación a las condiciones impuestas por el mercado mundial de la alimentación exigen competencias profesionales cada vez más precisas y exigentes. Y no hay una oferta formativa específica e integrada en este ámbito.



## 6. Conclusiones y recomendaciones

Al igual que en cualquier actividad, sea económica o sea social, en el ámbito de la formación superior la estrategia de desarrollo y crecimiento se fundamenta en dos principios mutuamente excluyentes: volumen o especialización; tamaño de la estructura académica o especialización de la oferta formativa.

En unos casos, la ventaja competitiva se deriva de la integración en un mismo entorno de una gama amplia de disciplinas académicas, con gran demanda, que generan grandes Campus Universitarios. En otros, su competencia radica en alcanzar un nivel de excelencia en un área concreta e integrar a su amparo todos los elementos y estructuras que confluyen en el desarrollo del sector al que están dirigidos con el fin de garantizar una demanda continuada y aceptable.

En todos los casos analizados de Campus de reducido tamaño que ofrecen experiencias de éxito se produce esa circunstancia. Han sido capaces de generar un “ecosistema” en el que confluyen todos los elementos vinculados al desarrollo de una actividad concreta y que les han permitido crear una imagen identificativa y atrayente con la que superar la barrera demográfica de alumnado objetivo.

Se trata por tanto de aplicar una visión amplia e integral que responda a las necesidades de todos los actores implicados pero que parte de la previa identificación de un sector específico de actividad.

Sobre esa base es sobre la que se estructura un recorrido sistémico curricular para una formación capacitante integrada: desde la formación inicial hasta la investigación.



Pero también, este recorrido normativo se ve acompañado de un seguimiento de capacitación a lo largo de toda la carrera profesional tanto del alumnado como de las personas empleadas o en búsqueda de empleo.



Por lo que respecta a la atención al alumnado y cuerpo docente, el “ecosistema” se complementa con la aportación de estructuras de asistencia y acompañamiento personal y profesional y que, de alguna manera, enlazan con la vinculación a la localidad en la que radica

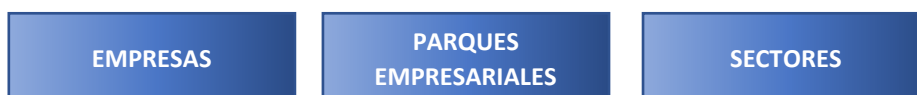
el centro: Atención a la movilidad de alumnos y docentes en la localidad y en la conexión con el exterior; estructura residencial disponible; espacios adecuados para el estudio; infraestructuras para facilitar el emprendimiento, etc.



El modelo integrado se cierra, en el ámbito de la formación, ciencia e innovación, con la integración de infraestructuras de I+D y de transferencia.



Desde el otro integrante del ecosistema formativo así definido -el entorno económico y empresarial- su incorporación resulta también determinante. Los mejores casos de éxito son aquellos en los que las empresas y empleadores han propuesto iniciativas formativas concretas y adaptadas a sus demandas o necesidades o donde la relación entre empresa y mundo formativo es directa.



Se trata por tanto de alinear todos los elementos vinculados al desarrollo sectorial de una actividad concreta de tal manera que se consiga perfilar una seña de identidad a ese ecosistema, un discurso temático que refleje la idea de "centro al que acudir desde cualquier parte porque es ahí donde una persona puede formarse y desarrollar su trayectoria profesional con garantía de éxito"

Por esta razón, la consecuencia fundamental que se desprende del estudio comparativo realizado es que Tudela debe desprenderse del concepto exclusivo de Campus Universitario de la UPNA para conformar un entorno de formación integral para sectores específicamente identificados como objetivo. Pasar del "Campus de Tudela" a "Tudela, Campus de la Agricultura y la Alimentación" o "Tudela, Campus de las Ciencias Aplicadas al bienestar físico" o de aquel sector o sectores para los que Tudela esté especialmente interesada.

Nótese que, entonces, el camino es inverso. No va desde la Universidad (en el intento de ampliar la oferta formativa) a la localidad; sino, desde la base del desarrollo local a los ofertantes formativos. Es decir que el liderazgo del proceso debe estar en manos de los responsables locales para, primero, organizar los propios recursos o crear los necesarios, después, integrar al sistema todos los actores vinculados al sector objetivo definido y, finalmente, plantear al ámbito formativo la creación de una oferta formativa integral y completa en todo su recorrido.



Es hacer de Tudela una referencia para la formación y el desarrollo profesional, empresarial y tecnológico en el sector o sectores previamente definidos. El planteamiento estratégico es, no tanto o no solo- facilitar el acceso de los estudiantes de Tudela a los estudios universitarios y no tener que ir a Pamplona, sino hacer que estudiantes de Pamplona y de otras latitudes vengan a Tudela porque aquí se imparte una formación integrada de primer nivel y se tienen todas las estructuras necesarias para su desarrollo profesional.

Asumido este propósito, asumiendo ese necesario liderazgo local, son múltiples las medidas, propuestas y actividades a desarrollar para alcanzar un objetivo como el planteado que solo puede ser resuelto en el medio plazo pero que resulta imprescindible ser iniciado con decisión y determinación.

A tal efecto, se enumeran a continuación varias propuestas de trabajo que pueden ser lanzadas de manera inmediata y que tienden a perfilar y establecer ese concepto o imagen de Tudela, Campus de Conocimiento sectorial.

### Propuestas para el impulso de “Tudela. Campus de Conocimiento”

Se trata de plantear propuestas susceptibles de ser impulsadas por el Ayuntamiento de Tudela a través de alianzas sociales e institucionales. En ningún caso se pretende abarcar todas, sino más bien, proponer un menú de acciones para ser analizadas y, en su caso, priorizadas por Ayuntamiento.

Qué duda cabe que todas ellas pretenden respetar los marcos competenciales de las entidades que se mencionan. No buscamos injerir en dinámicas propias sino abrir ventanas de oportunidad colaborativas. El fin último, es la creación de un ecosistema universitario donde todos los agentes institucionales, sociales, empresariales, investigadores, emprendedores participen en el desarrollo de la prosperidad de Tudela y su entorno.

### □ CENSO DE RECURSOS DISPONIBLES

Teniendo en cuenta esa visión global e integrada que se ha planteado como factor clave de éxito, esta tarea supone proceder a una identificación previa de todos los recursos de los que actualmente dispone el municipio y su entorno para conformar un “espacio campus”; los espacios disponibles o con posibilidad de disposición o adaptación destinados o que se puedan destinar a conformarlo: Las infraestructuras específicas de formación de todos los niveles y ordenes, por supuesto, pero también, los espacios disponibles para la atención al mundo estudiantil y docente; los espacios capaces de albergar iniciativas emprendedoras o experimentales; centros de innovación y tecnología en el entorno; empresas, entidades y organizaciones vinculadas a cada sector objetivo, etc.

Es la base de partida sobre la que asentar el modelo y que identifica los recursos disponibles y también los que sería preciso tener para su completa dotación. En este sentido cabe destacar la posible carencia en Tudela de un espacio amplio en el que organizar eventos, reuniones o congresos con un elevado número de asistentes; una actividad para la que precisamente la universidad es un impulsor habitual y respondería a las necesidades planteadas a este respecto.

## □ IDENTIFICACIÓN DE LOS SECTORES OBJETIVO

La especialización sectorial es la clave para que un campus universitario de reducido tamaño relativo tenga el necesario atractivo para garantizar su sostenibilidad. Por lo tanto, Tudela debe optar por el sector o los sectores de actividad para los que esté naturalmente dotada, sean consustanciales con su desarrollo económico y social, disponga de los recursos necesarios para implementar un modelo de formación y capacitación integrado y cuente con el concurso y apoyo de los actores económicos, sociales e institucionales que lo han de sustentar.

A lo largo de este estudio se han ido aportando elementos de juicio para detectar grandes áreas de actividad para las que Tudela cuenta con un sustrato adecuado:

El gran sector de la Agricultura y la Alimentación tomado en su más amplio espectro, desde las técnicas de cultivo agrícola, pasando por la transformación de productos alimentarios hasta llegar a la industria auxiliar conexas con los procesos de fabricación. No se olvide que el sector agrícola asiste a un proceso de evolución casi de ruptura tecnológica mediante la implementación de nuevas tecnologías aplicadas al sector en lo que se ha dado en llamar “Agricultura 4.0” o que la cada vez mayor demanda de calidad y trazabilidad exige dotaciones industriales cada vez más avanzadas. Todo ello conforma una exigencia de formación y capacitación de técnicos, profesionales y de procesos de innovación multidisciplinar.

Aprovechando elementos tan circunstanciales como son el Hospital Comarcal, los grados impartidos por la UPNA y la UNED en la rama sanitaria, las conexiones internacionales de esta universidad y la posible implantación del grado de Medicina en la UPNA se puede identificar un posible germen sectorial en un aspecto segmentado de la rama de Medicina; el del bienestar físico. Dejemos a Pamplona con los grados más característicos de esta rama -Medicina y Enfermería- para las dos universidades sitas en la capital, pero exploremos la posibilidad de implementar en Tudela especialidades que sigan el espectro de Fisioterapia que ya tiene. (Por ejemplo, el grado de Podología no se imparte en ninguna Universidad del entorno; ni en Pamplona, ni en Logroño, Zaragoza o País Vasco. Una disciplina que tiene gran demanda y que, además, es proclive al ejercicio libre y profesional)

Por su ubicación, Tudela se encuentra en el tramo medio de la ribera del Ebro, desde las Riojas hasta la frontera de Aragón, un entorno geográfico muy aprovechado para el cultivo hortofrutícola y en una región con gran actividad exportadora. Todo ello conlleva un gran trasiego de mercancías y unas exigencias de logística, almacenamiento y transporte intermodal; mucho mayores en cuanto se culminen las infraestructuras ferroviarias en Navarra y País Vasco. Es un argumento suficiente para, al menos, explorar la posibilidad de generar un núcleo de actividad al que dotar de la necesaria formación y capacitación técnica.

Del mismo modo, el turismo de interior, unido a la gastronomía, la enología, la cultura y el deporte, tiene en Tudela elementos de valor que permiten incluir este segmento de actividad en el grupo de sectores a analizar. Al igual que ocurre con los demás sectores, éste también precisa de múltiples disciplinas de capacitación y ofrece alternativas válidas para la innovación y el emprendimiento. En este mismo ámbito de aprovechamiento del patrimonio natural y cultural del entorno, se puede incluir también el sector de actividades socioculturales, de localización y gestión de espacios para la industria del cine o de atención a las personas.

Son ejemplos con los que se pretende explicar cómo se debe encarar la identificación del sector o sectores objetivo sobre los que desarrollar el modelo estratégico de Tudela, Campus de *sector*.

En todo caso, es un asunto que el Ayuntamiento deberá gestionar con las aportaciones, ideas e intenciones de los actores económicos y sociales de los diferentes sectores presentes en el

entorno. En todo caso, la apuesta debe ser por uno o un muy reducido grupo de sectores con el fin de que se pueda conseguir una definición específica y potente de la oferta formativa y tecnológica. No quiere esto decir que se deba menospreciar o abandonar ningún sector sobre el que aplicar recorridos formativos, pero sí concentrar los esfuerzos en aquellos más favorables a esa creación de identidad competitiva.

### **□ CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA “CAMPUS TUDELA”**

Una marca es una señal que identifica de manera expresiva el servicio o producto que se quiere ofrecer. La creación de una marca supone aportar un valor distintivo y significativo. Aprovechando no sólo lo que se ofrece directamente sino también los intangibles que circundan al servicio; en este caso de Tudela. Mediante la construcción de la misma se fomenta una mayor vinculación con la ciudadanía procurando confianza y si es posible emoción a la marca.

A tal efecto se propone desarrollar la marca Campus de Tudela. Dicha marca estará soportada en un Portal Web, correctamente posicionado, en la que se englobará el conjunto de estudios superiores que la ciudad ofrece; becas o ayudas que existen en cada centro; factores de empleabilidad de los cursos; facilitación en la inscripción e información de utilidad para residir en la ciudad; recursos turísticos. Entre otros aspectos.

### **□ INTEGRACIÓN DE EMPRESAS, ENTIDADES Y ACTORES SOCIALES Y ECONÓMICOS**

Para que este modelo de Campus integrado y sectorializado alcance su máxima potencia y capacidad de atracción es preciso integrar todos los actores que siendo ajenos a la estructura universitaria y formativa, resultan agentes clave para perfilar la actividad que se desarrolle en el Campus, plantear demandas formativas y necesidades profesionales, establecer acuerdos de colaboración para prácticas, organizar programas de formación dual o impulsar nuevos desarrollos empresariales por medio del emprendimiento.

Se necesita por tanto identificar estos actores -empresas, organizaciones, instituciones- desde una óptica comarcal, e incluso en ámbitos más extensos dentro de cada sector, con el fin de promover su incorporación a la estructura de apoyo del Campus y su colaboración en el planeamiento de las actividades a desarrollar en él, tanto formativas como de innovación o de promoción empresarial.

### **□ ADECUACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS ESPACIOS UNIVERSITARIOS**

Actualmente la UPNA y la UNED están radicadas en Tudela en espacios que, en un caso pueden ser mejor aprovechados y en el otro precisan de ampliación.

#### **DESARROLLO DE LA POTENCIALIDAD DEL ESPACIO UPNA**

Dada su baja ocupación, el espacio de la UPNA puede ser mejor aprovechado y quizá, en la medida de las posibilidades, ser integrado en ese concepto estructurante que se está planteando para que la UPNA amplíe las actividades en él desarrolladas o para albergar otras iniciativas que responden al modelo buscado.

Esa ampliación de actividades por parte de la UPNA podría estar basada por ejemplo en la dedicación a procesos de emprendimiento o de transferencia tecnológica. En este sentido, es de destacar que su propia Carta de Servicios establece que “la UPNA impulsa la creación de nuevas EBTs por medio del Programa INSITU y la Incubadora de Proyectos de Empresa, gestionados por el Servicio de Investigación, así como por el programa Laboratorio

Universitario de Creación de Empresas (LUCE) gestionado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.”

Se trata por tanto de plantear a esta institución la extensión de su actividad en Tudela para lanzar programas de desarrollo Empresas de Base Tecnológica (EBTs) o para extender el programa A3U Alumni de Amigos y Antiguos Alumnos de la Universidad Pública de Navarra mediante la delimitación de espacios para emprendimiento, coworking o de apoyo a startups.

La instalación de sedes de entidades investigadoras públicas o centros tecnológicos como ADITECH potenciaría esta dimensión.

En otro orden de cosas y recogiendo lo indicado en su propio Plan Estratégico en el que se incide en la consolidación de la universidad como un campus socialmente comprometido y en el impulso a su papel cultural, las instalaciones disponibles en Tudela tendrían capacidad suficiente para extender y ampliar las actividades de carácter social y cultural.

### **ATENCIÓN A LAS NECESIDADES ESPACIALES DE LA UNED**

El edificio singular en el que está ubicado el Campus de Tudela de esta Universidad se ha quedado sin espacio suficiente para albergar la actividad docente, atender a su alumnado o extender nuevos desarrollos universitarios. Téngase en cuenta que la UNED de Tudela ha pasado de los 2 empleados iniciales a 80 en la actualidad, que su actual claustro está compuesto por 50 profesores y que el 70% de su alumnado procede del exterior de la Ribera.

Como institución llamada a ser parte integrante del modelo que este estudio está proponiendo, las demandas de la UNED deben ser analizadas y, en su caso, atendidas en la medida que permitan reforzar la identidad de Tudela como centro de referencia para la formación y la innovación de los sectores objetivo.

### **□ EXTENSIÓN DEL ACTUAL CATÁLOGO FORMATIVO**

De manera paralela a lo anterior, pero con el mismo propósito estratégico, otro paso más en esta “hoja de ruta” es plantear a las Universidades la extensión de a su actual oferta formativa en aquellas ramas de conocimiento vinculadas a los sectores objetivo previamente definidos.

No se olvide en este sentido que cualquiera de estas instituciones podría acceder a extender sus grados e incluso facultades siempre y cuando el nivel de demanda adecuado estuviera suficientemente garantizado. De ahí la importancia de que estas extensiones se enmarquen en el modelo estratégico de Campus que, por definición, estaría soportado sobre un entramado de actividad, demanda y desarrollo asegurado.

### **CON LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA:**

#### **• IMPLEMENTACIÓN DE CATEDRA UPNA**

Las Cátedras UPNA suponen un modelo estable de colaboración universidad y una empresa o institución. Mediante este modelo se realizan actividades tales como asesoría continuada por profesores e investigadores; Proyectos de I+D+i; trabajos fin de estudios; seminarios, cursos...

La UPNA tiene en estos momentos la Cátedra de Energías Renovables (Acciona, Ingeteam, Gamesa, CENER); la Cátedra Grupo AN; Cátedra Mutua Navarra; Cátedra Aditech y Cátedra de Investigación para la Igualdad y la Integración Social (Cáritas, Secretariado Gitano, Cruz

Roja, Red de Lucha contra la Pobreza). Sería por tanto de interés la prospección de posibles implantaciones de Cátedras UPNA en el Campus de Tudela de la mano de entidades de interés radicadas en el entorno como pueden ser la Ciudad Agroalimentaria de Tudela, el Consorcio EDER; la Mancomunidad de Residuos o alguna empresa relevante.

- **EXTENSIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA CON TÍTULOS PROPIOS**

Los títulos propios son enseñanzas especializadas, organizadas e impartidas por la propia Universidad. La titulación que se obtiene no produce efectos académicos, por lo que no dan acceso a másteres oficiales ni al doctorado. No obstante, su valor reside en crear una conexión entre la actividad académica y la demanda social dado que se ofrece una formación especializada en perfiles profesionales demandados y permite adecuar conocimientos a trabajadores.

A tal efecto sería de interés llevar a cabo una labor prospectiva con empresas de la Ribera de los sectores objetivo mediante la cual se pueda identificar demandas de formación que pueden ser susceptibles de títulos propios en sus diversos formatos (presencial, semipresencial, online) y en diversas tipologías: Master, Experto, Especialista.

- **CONEXIÓN DEL CAPUS DE ARROSADÍA CON EL CAMPUS DE TUIDELA MEDIANTE DOBLES GRADOS**

Un doble grado permite la obtención simultánea de dos títulos oficiales. Usualmente de la misma rama de conocimiento que tienen una serie asignaturas en común. Este solape entre las materias es lo que hace posible obtener dos grados oficiales sin requerir el doble de tiempo. Los dobles grados tienen alta demanda dado que permite al alumnado diferenciarse y adquirir polivalencia profesional. La combinación mediante el doble grado de los dos centros puede servir para atraer más alumnado a ambas sedes.

No es extraño encontrar dobles grados en centros diferentes. Por ejemplo, la Universidad de Zaragoza ha anunciado para el próximo curso un doble grado, como titulación consecutiva, entre Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural (que ahora se imparte en Huesca) con Ciencia y Tecnología de los Alimentos (que se da en el campus de Zaragoza) Y próximamente plantea unir el grado de Ciencias de la Salud y del Deporte (Huesca) con Nutrición y Dietética (Huesca) o con Fisioterapia (Zaragoza).

En consecuencia, resulta de interés evaluar la posibilidad de una nueva programación docente específica que permita a los estudiantes que lo deseen y cumplan los requisitos exigidos, cursar conjuntamente títulos oficiales de Grado en los dos campus de forma consecutiva.

- **FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD**

La Fundación Universidad-Sociedad de la UPNA pretende la cooperación activa de la institución con la sociedad, incrementando la empleabilidad de las personas. Sus servicios son amplios: prácticas y orientación laboral, prácticas internacionales, ofertas de trabajo; formación continua, etc. En el análisis comparado se han podido analizar algunos ejemplos de éxito de universidades que han desarrollado estas actividades con el objetivo de vincular la universidad con el entorno profesional y empresarial.

Bajo estas premisas, se plantea analizar con la UPNA una extensión más amplia de los servicios de la Fundación al Campus de Tudela sobre todo para la conexión de los estudios de

formación profesional con los estudios universitarios. Así, consideramos oportuno potenciar la oferta de cursos de formación especializada en Salud.

#### **CON LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA:**

- **DESARROLLO DE LA UNED**

El Centro Asociado de la UNED de Tudela es un centro universitario muy dinámico. Su oferta formativa en Grados con tutorías presenciales y/o virtuales, sus masters, doctorados, postgrados, títulos propios, cursos de extensión universitaria... representan un pilar en el desarrollo del concepto Tudela Campus.

En este sentido, la UNED de Tudela ofrece aspectos de gran interés para el modelo que estamos definiendo: sus vinculaciones con la Universidad de Monterrey hacen que regularmente lleguen a Tudela estudiantes mexicanos de Medicina para realizar las prácticas en el Hospital; el Grado de Turismo que imparte en Tudela es el único que existe en Navarra para este sector de actividad siendo este un nicho de especial prioridad en la Estrategia Inteligente de Navarra y en la Estrategia Comarcal de Especialización Inteligente; por su naturaleza y encaje dentro de la organización nacional, la UNED tiene en cierto modo más accesible la implantación de nuevos grados o de nuevas titulaciones para conformar una oferta formativa integrada para los sectores-objetivo.

Por estas razones, además de la obviedad de su incorporación, el Centro UNED de Tudela debe ser parte fundamental integrante y aportar su actividad y posibilidades para la creación de ese modelo de Tudela Campus.

Para ello, el Ayuntamiento debería analizar con la institución las necesidades espaciales y de recursos que plantea para su propio crecimiento y desarrollo; debería impulsar ante el Gobierno de Navarra la activación de un plan para el desarrollo y promoción del Centro en Tudela: y debería acompañar y complementar las actividades de promoción y difusión que realice la UNED para la captación de alumnado en Grados de interés estratégico para el desarrollo del Campus de Tudela.

#### **CONVENIOS INTERUNIVERSITARIOS y AYUNTAMIENTO DE TUDELA**

La práctica de los Convenios entre Universidades españolas o internacionales es moneda corriente. Proyección de títulos propios, formación permanente, prácticas de estudiantes, proyectos de carácter académico, científico y cultural, movilidad de estudiantes, procesos de admisión de estudiantes procedentes de sistemas educativos internacionales o nacionales en el exterior...

La propuesta en este sentido sería realizar una evaluación de la actual cooperación entre la UPNA y el Centro Asociado de la UNED en Tudela con el fin de promover propuestas de mejora para el desarrollo de acción de interés común que redunden en el desarrollo de la Ribera. Dichas propuestas pueden enmarcarse en un Convenio General entre las tres partes: UPNA-UNED-Ayuntamiento de Tudela.

#### **CON OTRAS UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES:**

- **UNIVERSIDAD DE MONGRAGÓN**

Dada la peculiaridad de la Universidad de Mondragón respecto de la estrecha y permanente relación con el mundo laboral, y la experiencia aplicada en Bilbao con la creación de un centro

de innovación y emprendimiento avanzado -BBK.FAKTORIA-, podría resultar de interés abrir una línea de diálogo con esta Universidad para que, con los acuerdos oportunos, pueda desarrollar un centro formativo y de emprendimiento en Tudela mediante cesión de locales a rehabilitar. El objetivo de la apertura de dicho centro formativo no sería replicar la oferta ya disponible en la ciudad, sino en ofrecer una oferta universitaria diferente en innovación y emprendimiento dirigido tanto a emprendedores como a profesionales en activo en los sectores identificados como objetivo del modelo.

- **CENTROS ADSCRITOS A OTRAS UNIVERSIDADES**

Recientemente se ha presentado el proyecto de Universidad de Vitoria (EUNEIZ). Un proyecto que involucra al Grupo Deportivo Basconia, a la Escuela de Nuevas Tecnologías Interactivas (ENTI), centro privado adscrito a la Universitat de Barcelona y a la Escuela Universitaria de Salud y Deporte adscrita a Universidad de Gerona y Rovira i Virgili.

En Vitoria se estudiará Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Fisioterapia, Contenidos Digitales Interactivos, Creación Artística para Videojuegos y Juegos Aplicados y Producción Musical. Los máster serán de Producción y Emprendimiento de Contenidos Digitales, Formación y Tecnificación Deportiva y Readaptación a la Actividad Física y la Competición Deportiva. El nuevo proyecto de Vitoria competirá con el Grado de Fisioterapia de Tudela.

Por su interés estratégico, para Navarra y la Ribera hay que significar que la ENTI tiene vocación de contribuir al clúster del videojuego y de los serious games.

Por todo ello, recomendamos que el Gobierno de Navarra se involucre junto con el Ayuntamiento de Tudela en el diseño y búsqueda de proyectos universitarios flexibles con alianzas privadas para el desarrollo de nichos de interés tales como la de contenidos digitales interactivos, creación artística para videojuegos o producción y emprendimiento en contenidos digitales.

- **MECENAZGOS**

Existen entidades, como Santander Universidades, BBVA, la Caixa, o la Fundación Caja Navarra entre otras muchas, que en el ámbito de la práctica de la responsabilidad corporativa colaboran con las Universidades para su desarrollo, con el alumnado por medio de becas y apoyos personales o con emprendedores para el fomento de nuevas iniciativas empresariales. Son por tanto unos actores a tener en cuenta a la hora de conformar el entramado del nuevo modelo de Campus integrado que se perfila en este trabajo de análisis comparado.

### **PASARELAS FP - UNIVERSIDAD**

Ley Orgánica 4/2011, de 11 de marzo, complementaria de la Ley de Economía Sostenible, establece que las Universidades deberían convalidar al menos 30 créditos ECTS (European Credit Transfer System) a quienes posean el título de Técnico Superior de Formación Profesional, o equivalente a efectos académicos, y están cursando enseñanzas universitarias de Grado relacionadas con dicho título. La UPNA, al igual que la UNED, ha aprobado tablas de reconocimiento de créditos entre estudios de formación profesional de grado superior y estudios de grado de su misma familia profesional.

Sin embargo, ya se ha mencionado cómo el Gobierno Vasco ha anunciado un nuevo avance en el marco de relación entre ambos estadios formativos para que los ciclos superiores de FP

puedan llegar a suponer hasta 60 créditos para establecer diseños formativos 2+3: dos años en formación profesional y tres en el ámbito universitario.

Con este antecedente, el Ayuntamiento de Tudela podría impulsar ante el Gobierno de Navarra la oportunidad de desarrollar un Decreto Foral que amplíe los créditos de reconocimiento de la Formación Profesional de Grado Superior y autorice la suscripción de acuerdos entre el Departamento de Educación y la UPNA y otras Universidades para el reconocimiento de créditos entre las Titulaciones de Formación Profesional de Grado Superior y las Titulaciones Universitarias de Grado, al menos en aquellas ramas de formación que forman parte de los sectores-objetivo del Campus de Tudela.

De manera directa, esta iniciativa supondría una oportunidad para reforzar la relación entre el Centro Integrado Politécnico de la ETI y el Campus de Tudela.

### **CON LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Los Centros de Formación Profesional de la zona son una de las puertas de entrada al Campus de Tudela, tal y como se está perfilando al amparo de este estudio. De hecho, el ETI de Tudela debe ser una de las secciones integradas ese modelo de nuevo Campus.

Por lo tanto, el Ayuntamiento, en asunción de su papel de liderazgo de esta iniciativa, debe promover el establecimiento de algún tipo de conexión entre el Gobierno de Navarra, los Ayuntamientos de la Ribera y el Consorcio EDER para mejorar, extender y adaptar la oferta formativa de estos centros a las posibilidades que ofrece el Campus sectorializado, su aprovechamiento por el alumnado en formación profesional y el establecimiento de los criterios a tener en cuenta para generar las pasarelas FP-Universidad.

Del mismo modo, la formación continua, para la que los centros de FOP están especialmente capacitados, estará también integrada en el nuevo modelo de Campus por lo que su organización, extensión y promoción también formará parte de esa interconexión.



## ANEXO

# Fichas identificativas de los casos analizados

- Universidad de Cádiz
- Universidad de Castilla La Mancha
- Universidad de Zaragoza. Campus de Huesca
- Universitat Oberta de Catalunya
- Centro Integrado de Formación y Experiencias Agrarias de Molina de Segura
- Escuela de la Vid. Madrid
- Institut de Formació Continua IL3
- Centro San Valero. Zaragoza
- Universidad de Mondragón



La provincia de Cádiz, con 1.300.000 habitantes, es un ejemplo de implantación universitaria distribuida en el territorio en el que se han aplicado ciertos criterios de racionalidad.

La sede central de la Universidad de Cádiz se encuentra en la capital en donde se mantienen las Facultades históricas (Filosofía y Letras, Derecho, Medicina, Ciencias Económicas y Empresariales). Sin embargo, la expansión universitaria promovida en estos últimos años no se implementó incrementando el espacio universitario en la ciudad de Cádiz, sino distribuyendo sedes y facultades en los tres puntos neurálgicos de la provincia:

- Cádiz carece de espacio físico para ampliar los nuevos centros docentes y desarrolla un campus conjunto con Puerto Real, municipio de la Bahía limítrofe con la capital. En este nuevo entorno se implantan las carreras vinculadas a la industria naval (Facultad de Ingenierías Marina, Náutica y Radioelectrónica), además de las Facultades de Ciencias, de Ingeniería y de Educación. Si bien estas facultades reciben estudiantes de toda la provincia, hay que tener en cuenta que el entorno de la Bahía de Cádiz tiene una población de 450.000 personas.
- Jerez de la Frontera (220.000 habitantes) alberga principalmente las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, de Ciencias Sociales y de Comunicación, junto con Derecho, Enfermería y Trabajo Social.
- Por su parte, Algeciras cuenta con una Escuela Politécnica Superior, en la que se imparten estudios de ingeniería vinculados a los distintos sectores industriales radicados en el Campo de Gibraltar. El Politécnico se complementa con otras ramas universitarias para atender la demanda de una población de 270.000 personas residente en su entorno próximo.



Estamos, por tanto, ante un modelo que, basado en la estructura policéntrica de la provincia con núcleos poblacionales de suficiente tamaño y funcionalidad, ha distribuido el espacio universitario atendiendo principalmente a la singularidad de las ubicaciones sobre las que se implantan los Campus: La Industria en Algeciras; la Naval en Puerto Real; el entorno empresarial en Jerez y las carreras tradicionales en Cádiz.

Con la particularidad de que, incluso, se han atendido a características específicas de cada ubicación. El Campus de Jerez mantiene operativa una Cátedra de Flamencología, justo en la

Facultad de Filosofía y Letras			
Filología Clásica	Cádiz		
Filología Hispánica	Cádiz		
Estudios Árabes e Islámicos	Cádiz		
Estudios Franceses	Cádiz		
Estudios Ingleses	Cádiz		
Historia	Cádiz		
Humanidades	Cádiz		
Lingüística y Lenguas Aplicadas	Cádiz		
Facultad de Derecho			
Derecho	Jerez		Algeciras
Criminología y Seguridad	Jerez		
Facultad de Medicina			
Medicina	Cádiz		
Facultad de Enfermería			
Enfermería	Cádiz	Jerez	Algeciras
Fisioterapia	Cádiz		
Facultad de Ciencias			
Biotecnología			Pto. Real
Enología			Pto. Real
Ingeniería Química			Pto. Real
Matemáticas			Pto. Real
Química			Pto. Real
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales			
Administración y Dirección de Empresas	Cádiz	Jerez	Algeciras
Finanzas y Contabilidad	Cádiz		
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación			
Gestión y Administración Pública		Jerez	
Marketing e Investigación de Mercados		Jerez	
Publicidad y Relaciones Públicas		Jerez	
Turismo		Jerez	
Facultad de Ciencias de la Educación			
Ciencias de la Actividad Física y del Deporte			Pto. Real
Educación Infantil			Pto. Real
Educación Primaria			Pto. Real
Psicología			Pto. Real
Facultad de Ciencias del Trabajo			
Relaciones Laborales y Recursos Humanos	Cádiz		Algeciras
Trabajo Social		Jerez	
Facultad de Ciencias del Mar y Ambientales			
Ciencias Ambientales			Pto. Real
Ciencias del Mar			Pto. Real
Escuela Superior de Ingeniería			
Ingeniería Aeroespacial			Pto. Real
Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Producto			Pto. Real
Ingeniería en Tecnologías Industriales			Pto. Real
Ingeniería Eléctrica			Pto. Real
Ingeniería Electrónica Industrial			Pto. Real
Ingeniería Mecánica			Pto. Real
Ingeniería Informática			Pto. Real
Escuela de Ingeniería Naval y Oceánica			
Arquitectura Naval e Ingeniería Marítima			Pto. Real
Escuela de Ingenierías Marina, Náutica y Radioelectrónica			
Marina			Pto. Real
Náutica y Transporte Marítimo			Pto. Real
Ingeniería Radioelectrónica			Pto. Real
Escuela Politécnica Superior de Algeciras			
Ingeniería Civil			Algeciras
Ingeniería en Tecnologías Industriales			Algeciras
Ingeniería Eléctrica			Algeciras
Ingeniería Electrónica Industrial			Algeciras
Ingeniería Mecánica			Algeciras

ciudad que se tiene por cuna y centro del mundo del flamenco, declarado recientemente Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

Una distribución de los Campus policéntrica y racional que atiende a la estructura y actividades básicas de los entornos en los que se ubican

Las enseñanzas que se pueden derivar del modelo de la Universidad de Cádiz son que la distribución geográfica de la oferta universitaria debe estar basada en una confluencia lógica con los recursos, las necesidades y la estructura social y económica de los entornos en los que ubicar Campus distribuidos. Se consigue así una relación bilateral entre la formación universitaria y la actividad profesional que complementa y satisface a ambas partes.

Los Campus de la UCA no tienen solapamientos de itinerarios formativos, excepto aquellos de mayor tradición, y cada uno se ha centrado en las carreras técnicas o de alta especialización acordes con su entorno económico y social.



**Universidad de  
Castilla-La Mancha**

Salvando las diferencias de extensión territorial, el caso de la Universidad de Castilla-La Mancha presenta un modelo diferente en cuanto a la distribución de los Camps Universitarios en los que se implanta.

La Universidad de Castilla-La Mancha comenzó su andadura en el año 1985 y en ese periodo ha ubicado sedes universitarias en todas las capitales de la región (excepto en Guadalajara que ya contaba con un Campus histórico perteneciente a la Universidad de Alcalá), con dos extensiones a Talavera de la Reina y Almadén que igualmente ya contaba con una Facultad histórica de Ingeniería de Minas.

La distribución de Facultades entre estos cuatro Campus provinciales tiene el planteamiento de radicar una gama extensa de grados para atender a la variada demanda social de cada ciudad y así, Medicina se imparte en Albacete y Ciudad Real, los cuatro Campus tienen la Facultad de Enfermería o Educación, etc. Por el contrario, cabe señalar que Cuenca, atendiendo a su patrimonio artístico y la concentración de Museos y pinacotecas y de artistas plásticos es la única sede de la facultad de Bellas Artes.

Ni qué decir tiene que la UCLM es una Universidad perfectamente integrada en el sistema universitario y su posicionamiento relativa se encuentra en el puesto 23 en el ranking de las Universidades españolas<sup>5</sup> pero la gestión de semejante despliegue de sedes y facultades hace que tenga que reclamar ciento sesenta millones de euros, a añadir a los ciento cuarenta millones ya consignados si no quiere verse avocada a un “gravísimo plan de ajuste” (sic.)

---

<sup>5</sup> FUENTE: [http://dicits.ugr.es/rankinguniversidades/?page\\_id=671](http://dicits.ugr.es/rankinguniversidades/?page_id=671)

*La Universidad de Castilla-La Mancha está implantada en cuatro Campus y dos Extensiones, recibe a 30.000 estudiantes y cuenta con 2.270 profesores y 1.059 profesionales de administración y servicios. Pero su estructura económica arroja un déficit de difícil sostenibilidad.*

### **CAMPUS DE ALBACETE**

*173.000 habitantes; 7.000 estudiantes*

- Facultad de Farmacia
- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias Económicas Empresariales
- Facultad de Derecho
- Facultad de Humanidades
- E.T.S.I. Agrónomos y de Montes
- E.S. de Ingeniería Informática
- E.I. Industriales
- Facultad de Enfermería
- Facultad de Educación
- Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos

### **CAMPUS DE CIUDAD REAL**

*73.000 habitantes; 8.000 estudiantes entre las dos sedes*

#### **Sede de Ciudad Real**

- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias y Tecnologías Químicas
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
- Facultad de Letras
- E.T.S.I. de Caminos, Canales y Puertos
- E.S. de Informática
- E.T.S.I. Industriales
- E.T.S. de Ingenieros Agrónomos
- Facultad de Enfermería
- Facultad de Educación

#### **Sede de Almadén**

- E. de Ingeniería Minera e Industrial de Almadén

### **CAMPUS DE TOLEDO**

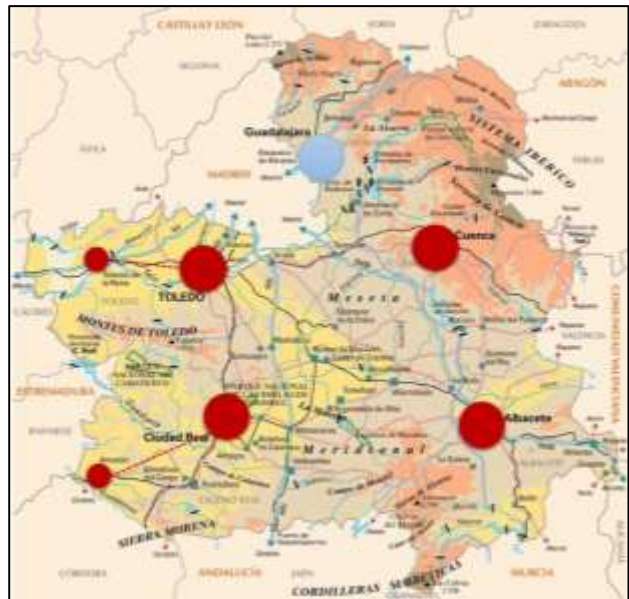
#### **Sede de Toledo**

*85.000 habitantes; 7.000 estudiantes entre las dos sedes*

- Escuela de Arquitectura
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
- Facultad de Ciencias Ambientales y Bioquímica
- Facultad de Ciencias del Deporte
- Facultad de Humanidades
- E.U. de Enfermería y Fisioterapia
- Escuela de Ingeniería Industrial
- Facultad de Educación

#### **Sede de Talavera de la Reina**

- Facultad de Terapia Ocupacional, Logopedia y Enfermería
- Facultad de Ciencias Sociales



### **CAMPUS DE CUENCA**

*57.000 habitantes; 3.600 estudiantes*

- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Bellas Artes
- Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades
- Facultad de Periodismo
- Escuela Politécnica
- Facultad de Enfermería
- Facultad de Educación
- Facultad de Trabajo Social

### **CAMPUS DE GUADALAJARA**

*84.000 habitantes*

En el Campus de Guadalajara se imparten estudios de Turismo, Administración y Dirección de Empresas, Ciencia y Tecnología de la Edificación, Enfermería y Comunicación Audiovisual.



Huesca (52.282 habitantes) alberga un Campus de la Universidad de Zaragoza que está compuesto por cuatro Facultades: Empresa y Gestión Pública, Ciencias Humanas y de la Educación, Ciencias de la Salud y del Deporte y la Escuela Politécnica Superior.

A ellas se les une la Escuela Universitaria de Enfermería, perteneciente al Hospital San Jorge del Servicio Aragonés de Salud y que figura como Centro Adscrito.

La sociedad oscense lleva tiempo reclamando insistentemente para que la Facultad de Ciencias de la Salud amplíe el Grado de Medicina, en el que se imparte solo los dos primeros cursos que deben ser complementados posteriormente en Zaragoza. Sin embargo, la comunidad universitaria presenta una fuerte oposición a esta opción con el argumento del elevado coste que supone la formación en esta disciplina y la cercanía entre ambas ciudades, apenas 80 kilómetros por autovía.

Sin embargo, es en una cierta especialización de materias en donde el Campus de Huesca ha encontrado un nicho de actividad viable.



Estudios de Grado
■ Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
■ Nutrición Humana y Dietética
■ Odontología
Másters Oficiales
■ Evaluación y Entrenamiento Físico para la Salud
Estudios Propios
■ Máster en Periodoncia e Implantología oral
■ Máster en Medicina de Urgencia y Rescate en Montaña
■ Máster en Endodoncia

Nótese cómo ha habido una especie de selección de disciplinas entroncadas a la Salud y que tienen una adecuada demanda y buenas salidas profesionales sin que sea preciso la carrea de Medicina en su plena extensión. De hecho, Odontología, por ejemplo, está atrayendo estudiantes de otras latitudes, incluso un buen número de alumnado procedente de Canarias.

Igualmente se ha encontrado una especialización en el apartado de Ciencias del Deporte, vinculada a la ubicación de Huesca en la montaña pirenaica, y que le ha permitido impartir un Máster propio en Rescate de Montaña. Un buen ejemplo de cómo aprovechar los propios recursos, en este caso el entorno natural, para perfilar una oferta formativa segmentada y especializada.

Pero es en los estudios relacionados con la Agricultura y el Medio Ambiente en donde radica una de las palancas más significativas del Campus de Huesca.



**Escuela Politécnica  
Superior - Huesca  
Universidad Zaragoza**

Estudios de Grado
■ Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural
■ Ciencias Ambientales
■ Doble Grado Consecutivo en Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural / Ciencia y Tecnología de los Alimentos
Másters Oficiales
■ Ingeniería Agroeconómica
Estudios Propios
■ Gestión sostenible del agua
■ Protección vegetal

En la Escuela Politécnica se integran actividades docentes, experimentación e investigación que dotan al Campus de Huesca un contenido específico y reconocible en el entorno de la Agricultura, la Alimentación y la gestión de medio natural. A mayor abundamiento, aplicando criterios de racionalidad, la Universidad de Zaragoza trasladó a la Escuela Politécnica de Huesca los estudios de esta misma rama de actividad que se venían impartiendo en el Camus de La Almunia de Doña Godina, concentrando en Huesca toda esta formación sectorial.



La parte formativa de la Escuela Politécnica se complementa con varias infraestructuras destinadas a la experimentación y ensayo:

- **Huertos ecológicos.** El Campus dispone de 12 parcelas de experimentación en las que se pretende demostrar la viabilidad de la agricultura ecológica a través de una serie de técnicas y prácticas de manejos que resuelvan problemas concretos de los cultivos.
- **Viñedo experimental** de 1.000 m<sup>2</sup> en donde se realizan las prácticas habituales de las asignaturas correspondientes y se cultivan 19 variedades tradicionales autóctonas.
- **Olivar.** En el espacio natural del Campus se han plantado 100 olivos con un fin de compromiso y concienciación con el medio ambiente.
- **Biblioteca de semillas** que tiene por objeto el préstamo de semillas autóctonas a la comunidad universitaria de la EPS y que se ha creado en colaboración con el del Banco de Germoplasma de Especies Hortícolas del Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA) y la Red de Semillas de Aragón.



## Universitat Oberta de Catalunya

La Universitat Oberta de Catalunya<sup>6</sup> es una institución académica oficial que basa su modelo educativo en el aprendizaje en línea, no presencial, mediante la conexión telemática entre el cuadro docente y el alumnado en un campus virtual.

La UOC empezó su actividad en 1995 con 200 estudiantes y actualmente congrega a 41.000 (32.000 de Grado y 9.000 de Máster) distribuidos en sus 62 sedes ubicadas en toda España y con un punto de expansión hacia el mercado latinoamericano con una primera sede en México.

Tiene una oferta formativa específicamente destinada al sector empresarial y los profesionales en ejercicio con 60 itinerarios de corta duración orientados a la resolución de retos concretos de negocio. Presentan formatos innovadores que garantizan una experiencia de aprendizaje útil y relevante para los profesionales y un impacto directo en la mejora de su rendimiento.

En cierto modo es una actualización del modelo en el que se basa la Universidad a Distancia, utilizando las tecnologías actuales de comunicación, pero ofreciendo ámbitos formativos avanzados y adaptados continuamente y abriendo nuevos espacios formativos en el entorno empresarial mediante programas de formación continua.

Si el caso de éxito de la UOC se incorpora a este estudio comparativo es por unos determinados aspectos que bien merecen ser tenidos en cuenta para su posible aplicación al desarrollo del ámbito de la formación superior avanzada en Tudela.

- La validez y eficacia de los medios telemáticos como recurso para la formación superior y universitaria.
- La necesidad de que Tudela esté preparada y en disposición de pujar por una extensión de estas características en el momento, que sin duda llegará, en el que la Universidad Pública de Navarra aplique también modelos de aprendizaje en línea y promover que el Campus de Tudela sea una sede específica para la formación en línea en aquellos ámbitos y sectores seleccionados para reforzar el desarrollo estratégico de la formación superior en Tudela y la Ribera.
- La potencia para la difusión y la promoción de la oferta formativa que ofrece la comunicación a través de las redes sociales y la gestión del posicionamiento preferente en los seguidores de búsqueda en Internet; tal y como con gran éxito hace la UOC. Si todo el “Campus Formativo de Tudela”, todos los recursos formativos disponibles, estuviera agrupado en un portal integrado, no solo se reforzaría la capacidad individual de cada recurso o cada centro, sino que potenciaría la imagen de Tudela como centro de formación avanzado y de nivel y supondría un elemento de gran impacto en la promoción social y económica de Tudela.

---

<sup>6</sup> Denominación oficial





90% Tasa de éxito formativo

92% Tasa de ocupación del  
alumnado graduado

El 82% del alumnado ocupado  
tiene trabajo relacionado con los  
estudios cursados

#### Implantación territorial de la Universitat Oberta de Catalunya

- 12 Sedes territoriales
- 51 Puntos UOC

Esta institución mantiene tres Centros de Investigación y una Escuela de Doctorado:

#### Internet Interdisciplinary Institute (IN3)

Es un centro de investigación especializado en el estudio de Internet y de los efectos de la interacción de las tecnologías digitales con la actividad humana. Acoge 10 grupos de investigación que reciben cada año investigadores y profesores visitantes.

Igualmente, IN3 organiza periódicamente Seminarios Interdisciplinarios sobre temas específicos objeto de investigación con los se pretende romper con la dinámica seria de este tipo de actividades, así como promover el team building y el intercambio entre grupos de investigación de diversas disciplinas.

#### eLearn Center

El eLearn Center tiene como objetivo potenciar la investigación aplicada al aprendizaje en línea (e-learning), utilizando datos obtenidos en la misma institución, ya sea de usuarios o de espacios o procesos, en beneficio de la innovación y para mejorar la calidad de la enseñanza.

#### eHealth Center

El eHealth Center es un centro académico transdisciplinario que genera y transfiere conocimiento en salud digital. El eHealth Center trabaja en proyectos de alto impacto social, colaborando con organizaciones nacionales e internacionales para desarrollar, implementar y evaluar modelos que favorezcan el empoderamiento de ciudadanos y profesionales.

#### Escuela de Doctorado

La Escuela de Doctorado coordina y organiza los estudios de doctorado de la UOC y crea un marco común de referencia para los distintos programas que se ofrecen.

Las funciones de las escuelas de doctorado se detallan en el Real decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan los estudios de doctorado en España. El objetivo de las escuelas de doctorado es doble: crear una estructura de servicio a los programas de doctorado de la universidad, y promover el entorno adecuado para llevar a cabo una investigación innovadora y de calidad.

# Centro Integrado de Formación y Experiencias Agrarias de Molina de Segura

## Centro de Referencia Nacional

El CIFEA de Molina de Segura es un centro de titularidad pública, dependiente de la Consejería de Agricultura y Agua de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Se trata de un centro especializado en la Formación Profesional Agroalimentaria. Es además un Centro Integrado, lo que significa que en él se imparte formación específica, es decir, ciclos formativos, pero también formación profesional para el empleo, es decir, formación continua y ocupacional.

La actividad del CIFEA se fundamenta en:

- Formación Profesional Específica (antes llamada Reglada, ciclos formativos de formación profesional)
- Formación Profesional Continua (para trabajadores en activo)
- Formación Profesional Ocupacional (para desempleados).

La peculiaridad de este caso y el motivo por el que se trae a colación es el enfoque global que se le da al Centro para ofrecer una formación técnica de primer nivel y atender al mismo tiempo al alumnado, su estancia y bienestar, la orientación profesional para los graduados, la investigación docente para elevar la calidad de la formación impartida y las dotaciones técnicas que contiene.

El Centro dispone de laboratorios, una planta piloto para la elaboración de conservas esterilizadas, una planta piloto para la elaboración de zumos, una almazara piloto o un aula de productos cárnicos, entre otras instalaciones de acompañamiento a la formación.

Asimismo, el CIFEA de Molina de Segura es un Centro de Referencia Nacional para esta rama formativa por lo que se dedica además a analizar nuevas tendencias formativas y experimentar su



puesta en práctica, establecer criterios de referencia para el resto de centros de formación, participar en planes de perfeccionamiento técnico y metodológico dirigidos al personal docente o formador, o colaborar en el procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales.

La incidencia del CIFEA de Molina de Segura sobre el sector y la población ha impulsado al centro a crear una Residencia de Estudiantes que acoge 160 estudiantes de la región que genera un espacio de convivencia, intercambio y generación de iniciativas que lo identifican como verdadera referencia sectorial.

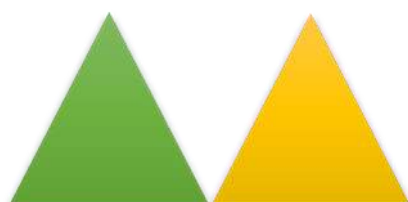
*Actividad formativa, espacios de experimentación, innovación en la docencia, residencia de estudiantes; elementos integrados que hacen del CIFEA de Molina de Segura es un referente para el sector de la Industria de la Alimentación*

**Centro Integrado de Formación y Experiencias Agrarias de Molina de Segura**  
OFERTA FORMATIVA

<b>Formación Profesional Específica</b>
<b>Industrias Alimentarias</b>
■ GS. Técnico Superior de procesos y calidad en la industria alimentaria
■ GM. Técnico en elaboración de productos alimenticios
<b>Seguridad y Medio Ambiente</b>
■ GS. Técnico Superior en educación y control ambiental
<b>Formación Continua</b>
■ Programa de incorporación a la empresa agraria
■ Programa de formación agroalimentaria específica para inmigrantes

Además de su actividad docente el Centro participa con entidades homólogas de Europa en la ejecución de proyectos internacionales en el ámbito de la innovación docente y en nuevas tecnologías para la agricultura y la industria de la alimentación.

Igualmente ofrece anualmente programas de movilidad para estudiantes y profesores en el marco del programa ERASMUS por medio de los cuales los primeros realizan prácticas y los segundos reciben formación específica en otros países de la Unión.



I.E.S. Escuela de la Vid. Madrid

## I.E.S. Escuela de la Vid

Vitivinicultura, Calidad Alimentaria, Aceites de oliva y vinos

El I.E.S. Escuela de la Vid está ubicado en la Casa de Campo de Madrid con una oferta formativa centrada en industrias alimentarias y actividades agrarias, pero con una especial atención en el ámbito del vino mediante el Ciclo Superior de Vitivinicultura.

Dispone de sus propios viñedos y bodega, además de las preceptivas instalaciones y dotaciones técnicas para el desarrollo de la formación y la capacitación profesional del alumnado.

La calidad de la enseñanza impartida, las instalaciones docentes y la concentración de programa formativo en dos cursos hace que la demanda de alumnado sea superior a la capacidad del centro o que el origen, edad y formación previa de los estudiantes sea muy diversa y fuertemente vocacional. A lo largo del proceso formativo el alumnado pasa desde el cultivo de la vid, su tratamiento, poda y vendimia, pasando por la elaboración de vino hasta llegar a los aspectos enológicos, la cata y el oficio de sumiller.

Otro ejemplo más de integración de una base territorial concreta (los vinos de Madrid), una especialización de la oferta formativa y una inversión en estructuras docentes, técnicas y tecnológicas que hacen de este tipo de centros auténticos referentes profesionales y empresariales.



*Escuela de la Vid. Madrid*

Además, ese atractivo sectorial conseguido por este modelo estructurante permite al Centro organizar actividades de formación continua o de formación específica para empresas que complementan la actividad docente reglada, permiten el uso integral de las instalaciones y dotan a la institución con otras vías de actividad y financiación.

**IES Escuela de la Vid**

**OFERTA FORMATIVA**

<b>Formación Profesional Específica</b>
<b>Industrias Alimentarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GS. Técnico Superior en Vitivinicultura</li> <li>■ GS. Técnico Superior en Procesos de Calidad en la Industria Alimentaria</li> <li>■ GM. Técnico en Aceites de Oliva y Vinos</li> </ul>
<b>Actividades Agrarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DM. Técnico en Jardinería y Floristería</li> </ul>

El Centro también se acoge al programa ERASMUS de intercambio de estudiantes por medio del cual los alumnos de Vitivinicultura realizan las prácticas en Francia, principalmente en Châteaux de la Región de Burdeos mientras que los alumnos de Procesos y Calidad en la Industria Alimentaria realizan prácticas en empresas de distintos sectores (de lácteos, de aguas minerales y bebidas refrescantes, de análisis y control de alimentos y aguas...) en países como Inglaterra, Alemania y Francia.

Del mismo modo, el personal docente del Centro participa en el programa europeo para la Formación Profesional en el espacio laboral europeo

Este proyecto tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de los alumnos o titulados de Formación Profesional promoviendo la relación del profesorado con las empresas del sector en el espacio europeo y favoreciendo la transferencia de conocimientos. Para ello los profesores beneficiarios realizarán prácticas formativas en una empresa innovadora de su sector profesional en un país europeo, integrándose en una actividad productiva real y compartiendo un entorno laboral, de forma que se cuban las necesidades de formación derivadas de la continua transformación de los procesos y tecnologías en los ámbitos industriales y de servicios.

## ESCUELA DE LA VID ordenación del viñedo

**Principales variedades**

<p><b>Cabernet Sauvignon</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de Francia.</p>	<p><b>Tempranillo</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de España.</p>	<p><b>Merlot</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de Francia.</p>	<p><b>Garnacha</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de Francia.</p>	<p><b>Chardonnay</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de Francia.</p>	<p><b>Moscato de Grano Menudo</b></p> <p><i>Vitis vinifera</i></p> <p>Variedad de alta calidad y producción elevada. Se adapta a climas cálidos y suelos pobres. Es la principal variedad de Francia.</p>
--	--	--	--	--	---



El Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona nació en el año 2006 fruto de la integración operativa y de la posterior fusión de dos entidades ya existentes en el seno de esta Universidad y que contaban con una dilatada trayectoria en la formación continua: Les Heures – Fundació Bosch i Gimpera (formación presencial) y la Universidad de Barcelona Virtual (formación on-line).

Su oferta formativa tiene como objetivo dar respuesta a las nuevas profesiones que requieren las empresas y la sociedad diseñando programas específicos para los nuevos perfiles profesionales y las competencias asociadas.

*En IL3 es desde la propia Universidad desde donde se ofertan programas de formación continua*

#### Institut de Formació Contínua-IL3

##### PROGRAMAS FORMATIVOS

<b>Comunicación</b>	10 Programas especializados
<b>Economía y Empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Derecho y Sociedad</li> <li>■ Management directivo</li> <li>■ Marketing</li> <li>■ Recursos Humanos</li> </ul>	9 Programas especializados 10 Programas especializados 14 Programas especializados 18 Programas especializados
<b>Educación y Cultura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cultura</li> <li>■ Educación</li> </ul>	19 Programas especializados 16 Programas especializados
<b>Ingeniería, Arquitectura, Medio Ambiente y TIC</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingeniería y Medio Ambiente</li> <li>■ TIC</li> </ul>	15 Programas especializados 16 Programas especializados
<b>Salud y Atención</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Medicina</li> <li>■ Oncología</li> <li>■ Psicología</li> <li>■ Enfermería</li> <li>■ Gestión sanitaria</li> <li>■ Prevención e Intervención social</li> </ul>	9 Programas especializados 2 Programas especializados 27 Programas especializados 29 Programas especializados 4 Programas especializados 6 Programas especializados
<b>Farmacia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Industria farmacéutica</li> <li>■ Farmacia asistencial</li> </ul>	4 Programas especializados 13 Programas especializados

En colaboración con la Universidad de Barcelona, el Instituto gestiona un servicio integral y personalizado para impulsar el talento y fomentar el crecimiento profesional continuo.

#### TALENT HUB

Se trata de un servicio completo para el desarrollo de una carrera laboral de éxito que se basa en un análisis de las competencias personales y ofrece al alumnado desde prácticas en las más de 10.000 empresas asociadas; orientación profesional y bolsa de trabajo; desarrollo de proyectos de innovación en empresas y un programa específico para apoyar la transición desde la carrera al mundo laboral.

Con toda intención el Insitut de Formació Contínua está ubicado en el distrito 22@; un espacio innovador dentro de la ciudad de Barcelona que acoge empresas tecnológicamente avanzadas, universidades, centros de investigación y de formación continua.



El Centro San Valero, perteneciente al Grupo del mismo nombre, es una entidad privada radicada en la ciudad de Zaragoza y dedicada a la formación que bachillerato, educación secundaria, formación continua y ocupacional e integra también la Universidad San Jorge.

Independientemente de la extensión y calidad de su oferta formativa, o de su singularidad, se ha analizado este caso por tres aspectos concretos de los cuales obtener experiencias válidas y potencialmente replicables.

### **Formación Dual**

En el presente curso académico el Centro San Valero imparte el Ciclo de Grado Superior de Mecánica Industrial y el Ciclo de Grado Superior de Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma en la modalidad dual que combina la enseñanza en el centro educativo y el aprendizaje en la empresa. El primero se realiza en colaboración con la empresa BSH y el segundo con la empresa Deloitte.

En esta modalidad formativa el centro educativo y la empresa acuerdan cómo se repartirán los contenidos y el número de horas o días de estancia en cada uno con el objetivo de garantizar que los aprendices adquieran los conocimientos y competencias necesarias para desarrollar su profesión en el mercado de trabajo. La duración habitual de un ciclo de FP Dual es de dos años, aunque la regulación permite que sea de hasta tres.

### **Proyectos Europeos**

El Centro San Valero tiene una amplísima experiencia de liderazgo y participación en proyectos europeos de distintos programas y es una referencia de éxito en su ámbito de actividad.

Los proyectos gestionados tienen que ver con la innovación en los sistemas de formación y aprendizaje, pero se extienden también a múltiples áreas de conocimiento como la gestión y gobernanza del medio ambiente, la movilidad urbana, la gestión del agua o la domótica.

Una manera de integrar la formación profesional, el alumnado y el equipo docente, en actividades y entornos que se extienden más allá de su propio ámbito local.

### **Agencia de Empleo**



El Grupo dispone de una Agencia de Colocación privada autorizada por el INAEM que facilita y simplifica la comunicación entre oferentes y demandantes de empleo; un aspecto relevante que complementa las demás claves de éxito que tienen los centros formativos más avanzados y que pueden ser tomados como modelos en este ejercicio de benchmarking.



La Universidad de Mondragón es una institución privada sin ánimo de lucro creada al amparo del Grupo Mondragón con una determinada vocación por el entorno cooperativo.

Como tal Universidad, su oferta formativa abarca distintas ramas docentes en sus cuatro facultades y ocho ubicaciones distribuidas por la provincia de Gipuzkoa: la Escuela Politécnica Superior, en Mondragón, Ordizia y Orona; la Facultad de Empresariales, en Oñate e Irún; la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, en Eskoriatza y Aretxabaleta; y la facultad de Ciencias Gastronómicas, en San Sebastián.

La selección de este caso de estudio se debe a una iniciativa singular de esta entidad que puede resultar una experiencia válida y potencialmente replicable.

### BBFAKTORIA



La Bilbao Berrikuntza Faktoria es un centro singular promovido por la Universidad de Mondragón y el Ayuntamiento de Bilbao para generar un ecosistema de aprendizaje, innovación y emprendimiento.

Aglutina en un mismo espacio y de forma integral formación universitaria y una comunidad de personas tractoras de iniciativas empresariales innovadoras.

En este centro, la Universidad imparte grados (Grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación) bajo modelos educativos innovadores en donde se realizan labores de investigación y transferencia de conocimiento. Unido a ello, es también un centro de emprendimiento a través de la incubación, consultoría y desarrollo de proyectos en el ámbito de la innovación, el intraemprendimiento y la creatividad. Y finalmente, es la sede de empresas de productos y servicios innovadores y de gran potencial de crecimiento.

La interconexión de estos tres vectores -universidad-emprendimiento-empresas de base tecnológica- es lo que diferencia y singulariza este modelo formativo.









Ayuntamiento de **Tudela**