

# Reinventando los colegios



**César Juan Benayas Huertas**  
Asesor Jurídico CITOP-CONSEJO  
Executive Máster Digital  
Business, IE

## «Apuntémonos todos a un MBA».

Así titulaba Jordi Sevilla el artículo que publicaba en *El Mundo* el 12-4-2009, disponible también en su blog.

En él defendía que «nos iría mejor a todos si a la hora de gestionar el sistema económico aplicáramos a la política económica los mismos principios que se enseñan para llevar bien una empresa», y argumentaba que una serie de fundamentos de un MBA son plenamente aplicables a la política económica de un país, en concreto la dignificación del trabajador, el apoyo al emprendedor, la orientación al cliente y el convertir los problemas en oportunidades.

Es indudable que la profunda reforma legal que sufren los colegios profesionales está produciendo todo un cambio sustancial en su régimen.

Al margen de un replanteamiento sobre su papel institucional, que no es objeto de este artículo, nos encontramos con un evidente problema de financiación: se mantienen las mismas funciones, se añaden otras (servicio a consumidores y usuarios, ventanilla única, virtualización...) de indudable interés público, pero nada dice la reforma sobre la forma de afrontar el coste de estos nuevos servicios.

Por otro lado, la incertidumbre creada sobre la obligatoriedad de colegiación según en qué profesiones, añade amenazas sobre las previsiones presupuestarias colegiales.

Ítem más, en el caso de las profesiones técnicas, la disminución drástica de la obligatoriedad del visado —sumada a la disminución de trabajos a visar por la crisis económica— acrecienta estos peligros, toda vez que la infraestructura montada por los colegios para atender

esta función —sedes, personal, otros gastos fijos...— queda absolutamente sobredimensionada por falta de cometido, lo que lleva indefectiblemente a una —tememos que traumática— reconversión del servicio, con el alto coste económico y especialmente laboral que ello supone.

Se produce así un claro agravio comparativo con otras organizaciones representativas de intereses colectivos (agentes sociales), que tienen resuelto el tema de la financiación vía subvención estatal. No consideramos esta alternativa solución para los colegios, por el menoscabo de independencia que acarrea, pero lo cierto es que el problema de la financiación sigue ahí, añadiendo a la crisis general nuestra particular crisis colegial.

Pero «crisis» no significa solo «depresión». Una de las cosas que se aprenden en un MBA es que las crisis suponen oportunidades. El ideograma chino para crisis consta de dos signos: uno significa «peligro», pero el otro «oportunidad». Y la etimología griega de la palabra nos enseña que crisis es «juicio», «discernimiento», «criba». En definitiva, significa replantear un modelo, dudando de axiomas constituidos en verdades inmutables sin saber porqué («los pisos nunca bajan»), que pasan a manifestarse como endebles mentiras.

Hora es, pues, de replantearnos el modelo colegial para superar los peligros a que nos expone la reforma legal a base de identificar y poner en práctica las oportunidades que aparecen.

Y, en este punto, mi idea principal es que nos iría mucho mejor si aplicáramos a los colegios profesionales *los mismos principios que se enseñan para llevar bien una empresa*, esto es, los que se enseñan en un MBA.

Tropezamos aquí con uno de esos axiomas inmutables: un colegio no es una

empresa, ergo no admite una gestión empresarial.

Cierto es que un colegio no es una empresa, sino una corporación de derecho público con personalidad jurídica propia y capacidad para el cumplimiento de sus fines, principalmente los de indudable naturaleza pública.

Pero no es menos cierto que un colegio tiene aspectos indudablemente empresariales, como es la condición de patrono respecto de sus empleados. Y que como toda organización, y más en tiempos de crisis, admite una gestión empresarial para lograr la máxima eficiencia en su funcionamiento. Y que, especialmente los amenazados por la no colegiación, exigen una gestión empresarial de cara a generar los necesarios ingresos que las permitan sobrevivir en un previsible escenario de disminución de las cuotas colegiales (lo que, en mi opinión, pasa necesariamente por la oferta de servicios al colegiado, aun cuando el modelo de ingresos pueda ir más allá).

Por lo que la idea de aplicar principios de gestión empresarial, siempre válida en cualquier organización, es hoy, a la vista de los peligros que nos amenazan, más necesaria —y urgente— que nunca para asegurar su viabilidad económica.

Creo que dificulta el cambio a un paradigma netamente empresarial el hecho de que el perfil habitual de nuestros dirigentes colegiales sea el funcional o el de profesional liberal, por lo que se hacen más necesarias las enseñanzas de una Escuela de Negocios a la gestión colegial.

Por ello, a continuación proponemos una serie de cuestiones que se deben tener en cuenta para abordar un replanteamiento del modelo colegial desde el prisma empresarial, que enunciaremos con la necesaria generalización, como punto inicial para que cada uno reflexione sobre su caso concreto.

La primera sería la conveniencia de analizar la situación de cada colegio con las herramientas más habituales de análisis de una Escuela de Negocios. Desde la teoría microeconómica, pueden hacerse interesantes reflexiones sobre la posición monopolística. Un

**Hora es, pues, de replantearnos el modelo colegial para superar los peligros a que nos expone la reforma legal a base de identificar y poner en práctica las oportunidades que aparecen.**



**El concepto «cliente» era para los colegios una figura difuminada y casi no percibida como tal. Pero en un escenario de priorización de ingresos es una figura absolutamente clave.**

análisis DAFO nos hará ver debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Un análisis de cinco fuerzas (Porter) nos hará plantearnos interesantes cuestiones sobre en qué «industria» estamos, y la estrategia a seguir.

Examinada la posición de cada uno, pueden identificarse los campos sobre los que cada colegio ha de actuar. Las operaciones, analizando el diseño de los procesos y la gestión de la calidad. Los Recursos Humanos, abordando la formación y profesionalización del personal colegial y el *empowerment* que se le ha de conceder, así como la manera de involucrarlo en el cambio de modelo y comprometerlo con el proyecto. El control financiero, habiendo de acometerse el análisis de la estructura de costes de cada colegio como elemento fundamental de su supervivencia presupuestaria, y especialmente abordar la generación de ingresos. La implantación de herramientas informáticas con

las más diversas finalidades (Customer Relationship Management -CRM-, computación en nube, virtualización del puesto de trabajo).

Las soluciones adoptadas se plasmarán en un documento de trabajo fundamental: el Plan de Negocio o BP –Business Plan-. Contendrá un minucioso estudio económico en que se contemplan tres escenarios: previsto, pesimista y optimista. El BP tiene dos funciones trascendentales: una, servir de hoja de ruta, escrupulosamente estudiada, para la actuación a iniciar; y dos, hacer de tarjeta de presentación del proyecto respecto a todas las personas o instituciones que puedan influir en nuestras decisiones (asamblea de colegiados, entidad crediticia...).

Y finalmente, una reflexión sobre la clave del nuevo modelo de gestión: la figura del cliente. El concepto «cliente» era para los colegios una figura difuminada y casi no percibida como tal. Pero en un escenario de priorización de ingresos es

una figura absolutamente clave. «Foco en el cliente» es seguramente el mejor lema para el nuevo modelo.

La mayor elaboración de este puede hacer que el concepto cliente se amplíe, pero principalmente hemos de decir que el colegiado (sin perjuicio de los restantes papeles que desempeña) es el cliente por antonomasia.

Es fundamental el conocimiento del cliente y de sus demandas si queremos tener una verdadera orientación al mismo. La oferta de una serie de servicios de tipo profesional pasa necesariamente por una encuesta que nos permita conocer qué es lo que el colegiado demanda o podría demandar del colegio. La comunicación es clave en un doble sentido, para conocer al colegiado y para hacerle llegar el nuevo modelo.

Entiendo que esta es la manera de mantener una base social adecuada, que disfrute de un elenco de servicios gestionados eficientemente y como contraprestación produzca los necesarios ingresos para mantener la estructura colegial.

Y ello para, a la espera aún de las últimas y trascendentales disposiciones normativas, trabajar desde ya en la labor de «reinventar los Colegios» que nos ha tocado realizar. ■