

# La universidad del futuro o el futuro de la universidad

La universidad, ante el reto de adaptar su oferta  
a un nuevo ecosistema más competitivo



## La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo



**Introducción**



**Resumen ejecutivo del panel de reflexión**



**La visión de los participantes**



**Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión**

## La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo



**Introducción**



**Resumen ejecutivo del panel de reflexión**



**La visión de los participantes**



**Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión**



## Introducción

La serie de debates ‘La universidad del futuro o el futuro de la universidad’, promovida por la Fundación CYD, trata de abarcar todas las vertientes de un asunto que, en buena medida, configura nuestras sociedades: la formación universitaria que recibimos tiene como consecuencia una forma de trabajar, de hacer negocios, de comportarse en sociedad y, en definitiva, de ver y estar en el mundo. La Fundación CYD quiere implicarse en esta conversación, impulsando la difusión de ideas y propuestas que pueden enriquecer la reflexión del mundo universitario.

En el debate sobre la universidad del futuro se interrelacionan constantemente varios fenómenos:

- El impacto de las nuevas tecnologías, que permiten formatos no solo *online*, sino también híbridos, y en consecuencia modifican drásticamente la experiencia formativa, especialmente de los contenidos más prácticos.
- El papel de los docentes, tan nuclear como siempre, pero ahora de una forma distinta.
- La experiencia del estudiante-usuario, cuyo perfil se ha diversificado, generacionalmente y respecto a sus expectativas, aspiraciones y necesidades.
- La ligazón, desajustada, entre el mundo universitario y el mercado laboral, con un ecosistema de certificaciones en pleno proceso de transformación, y la necesidad creciente de *upskilling* y *reskilling* de muchos profesionales ya asentados.
- La transformación de la universidad y de su modelo de negocio en un entorno sociopolítico más difícil para sus intereses.

Tras analizar a fondo, en sesiones anteriores, el impacto de la transformación digital en la universidad y las formas de cooperación entre esta y el mundo de la empresa, en este tercer documento bajaremos más al detalle de la oferta educativa que actualmente ofrecen las universidades así como de las alternativas existentes, siempre teniendo presente que la interrelación de todos los elementos anteriormente citados hace inútil tratar de analizar la transformación del mundo universitario desde compartimentos estancos.

El concepto de ‘alternativas a la educación universitaria’, anteriormente citado, ya supone un cambio de paradigma respecto a lo que ha vivido la universidad durante sus siglos y siglos de historia. Supone toda una novedad: las universidades ya no tienen el monopolio de la difusión del conocimiento, y tampoco de su certificación. La digitalización ha roto barreras físicas y económicas, transformando, también, la educación superior. Este cambio profundo puede convertirse en toda una revolución si gigantes tecnológicos apuestan por competir más directamente con la universidad, y son capaces de hacerlo con acierto. No hay que olvidar que hablamos también de un sector de actividad económica, que se suele englobar con el término inglés EdTech (*de educational technology*), que en 2021 creció más de un 30% y alcanzó a superar los 20.000 millones de euros. Según las previsiones del Foro Económico Mundial, en 2025 la EdTech moverá inversiones por más de 400.000 millones de dólares<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> “Catalysing Education 4.0. Investing in the future of learning for a human-centric recovery” Insight Report, mayo 2022. Foro Económico Mundial.



## Introducción

Para analizar los motivos de la crisis del modelo universitario tradicional, los nuevos competidores que han surgido aprovechando esas disfuncionalidades y, sobre todo, cómo la universidad debe transformarse en este nuevo entorno para mantener su relevancia y utilidad social, formando ciudadanos, investigadores y profesionales, la Fundación CYD organizó una mesa de debate *online* con protagonistas de primer nivel de esta transformación.

En este documento, tras el resumen ejecutivo de ese debate y una transcripción resumida de las intervenciones de los ponentes, añadimos una serie de reflexiones sobre la evolución de los contenidos de la educación superior, para lograr así una visión completa del estado de la cuestión.

## La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo



**Introducción**



**Resumen ejecutivo del panel de reflexión**



**La visión de los participantes**



**Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión**



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

### Participantes en el panel



#### Ángel Cabrera

Ángel Cabrera es el presidente del Georgia Institute of Technology (Georgia Tech), una de las 20 universidades más destacadas en investigación de Estados Unidos y referente en innovación y tecnología. Es el primer español en alcanzar un puesto como rector en Estados Unidos, en la Universidad George Mason, que dirigió hasta 2019. Se graduó en Ingeniería de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid. En España, fue decano de la escuela de negocios IESE y profesor de la Universidad Carlos III de Madrid, entre otros. Ha sido reconocido con diferentes premios y menciones como Doctor Honoris Causa por la Universidad Complutense y *Educator of the Year* por el World Affairs Council.



#### Juan Manuel Cendoya

Juan Manuel Cendoya es vicepresidente de Santander España y director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios de Banco Santander y patrono de la Fundación CYD. Licenciado en Derecho, en 1994 ingresó en el Cuerpo de Abogados del Estado, desempeñando su carrera profesional como Abogado del Estado hasta 1999 y llegando a ser Abogado del Estado jefe de la Agencia Tributaria de Cataluña. En 1999 fue nombrado director de la Asesoría Jurídica y Fiscal de Bankinter, S.A. Ha sido profesor del IESE, colaborador del IE y autor de distintas publicaciones y artículos. Es patrón honorífico de la Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid y miembro del consejo de administración de la red internacional de cooperación universitaria Universia.



#### Josep A. Planell

Josep A. Planell es rector de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), universidad online pionera en el e-learning. Anteriormente fue director del Instituto de Bioingeniería de Cataluña (IBEC). Licenciado en Física por la Universidad de Barcelona, es profesor titular del Departamento de Ciencia de Materiales y Metalurgia en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Doctorado en Ciencia de Materiales en Queen Mary, University of London, sus principales líneas de investigación son sobre biomateriales e ingeniería de tejidos para terapias regenerativas.



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión



### Nieves Segovia

Nieves Segovia es educadora, experta en innovación educativa y presidenta de la Institución Educativa SEK, grupo internacional propietario de colegios internacionales y de la Universidad Camilo José Cela. Preside el Comité Directivo del Talloires Network of Engaged Universities (EE.UU.) y es Advanced Leadership Initiative Fellow de la Universidad de Harvard, entre otros cargos en entidades internacionales. Fundó y promueve el Global Education Forum, ha recibido el Premio UNICE a la Educación en Valores y es reconocida entre las mujeres más influyentes en educación. En España, es miembro del Consejo Escolar del Estado del Ministerio de Educación y Formación Profesional.



### José Luis Zimmermann

José Luis Zimmermann es director de Asuntos Públicos de Meta para España y Portugal. Anteriormente y durante 15 años fue director general de Adigital, entidad dedicada al impulso la digitalización de la economía española. Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Madrid y máster en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid, Zimmermann cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector digital. Es miembro de la Comisión del Mercado Interior de la patronal Business Europe en representación de la CEOE.



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

### La situación actual

- La universidad se enfrenta a un enorme desafío, una triple amenaza: ha perdido el monopolio en la difusión del conocimiento, ha perdido el monopolio en la creación del conocimiento y está empezando a perder el monopolio en la certificación del conocimiento.
- Al mismo tiempo, su conexión con el mundo laboral, que nunca fue óptima, está en un momento de clara debilidad. Muchas empresas tienen en cuenta ahora alternativas para captar talento que antes no consideraban, como la formación profesional, y afirman que no suelen encontrar en la universidad el talento que necesitan.
- La universidad ha de reaccionar y ajustar su oferta a las necesidades del mercado, en un entorno muy cambiante que exige una permanente formación y *skills* técnicas. No hay alternativa si quiere mantener su relevancia y papel social.
- Otra función de la universidad que parece estar perdiendo peso es su rol como elemento de cohesión social. La universidad, especialmente la pública, ha sido una palanca muy útil de transformación, funcionando como ‘ascensor social’. Frente a este papel clave, se percibe cierto desánimo en la universidad pública.

*“Es muy importante que las universidades sigan teniendo un papel de ascensor social. La universidad pública era una palanca de transformación vital.”*

**Juan Manuel Cendoya**, patrono de la Fundación CYD y director general de Comunicación, Marketing y Estudios de Banco Santander

- El discurso, pero, no debe ser pesimista o negativo. Hay oportunidades, derivadas de los cambios tecnológicos (por ejemplo, el metaverso puede ser una enorme oportunidad para el aprendizaje) y también de los cambios socioeconómicos.

*“Estamos en los primeros pasos de un cambio tecnológico relevante que va a suponer una forma de disfrutar los entornos digitales de una manera radicalmente distinta. Habrá muchísimos más recursos, que pueden ser aprovechados sobre todo en la educación.”*

**José Luis Zimmermann**, director de Asuntos Públicos de Meta, España y Portugal



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

- Fenómenos como el *life long learning* (LLL) y la necesidad de muchos profesionales de *upskilling* y *reskilling* de sus capacidades son también una oportunidad para la actualización de la relevancia y el propósito de la universidad. Pero en este ámbito compite con otras instancias, como la formación profesional, que poco a poco se va convirtiendo en una alternativa más pujante, y la formación que se puede ofrecer desde el mismo ámbito empresarial. En vez de esperar a que llamen a su puerta, la universidad debe ir a por estos nuevos estudiantes, muy distintos de su público objetivo tradicional, y convencerles de que tiene lo que necesitan, en forma y fondo.

El auge del *life long learning* enlaza con la necesidad de configurar la formación de cada persona como un continuo, que se inicia en el colegio y puede terminar tras décadas de carrera profesional. Ese sería el ideal, pero lo cierto es que el sistema se basa en compartimentos, la mayoría de las veces incomunicados. El alumnado es siempre el mismo, pero el sistema educativo lo segmenta.



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

### La pandemia y su impacto en la transformación digital como catalizadora del cambio

- Al obligar a adoptar la educación *online* –en los primeros meses como única alternativa–, la pandemia de la covid-19 tuvo un enorme impacto en la educación superior.
- La pandemia dejó al descubierto, como cuando baja la marea, a las universidades menos preparadas para las expectativas y las necesidades de los estudiantes contemporáneos. Muchas universidades quedaron rezagadas.
- Al poner en primera línea la transformación tecnológica, la pandemia obligó a las distintas universidades a reflexiones muy profundas sobre su ser y su función. Algunas se hicieron la pregunta incorrecta: ¿cómo me puede ayudar la tecnología a hacer mejor lo que estoy haciendo? En realidad, la pregunta más importante sería: ¿cómo puedo, con la tecnología, ofrecer otro tipo de formación, más acorde con las necesidades de mi tiempo?
- Además, la pandemia tuvo un efecto clave en la competencia, tanto entre las mismas universidades como entre la universidad como institución y otras alternativas, más o menos regladas, de formación superior. La pandemia legitimó, de una vez por todas, la educación *online*, que ya no es vista como una simple alternativa o como una educación de peor calidad.
- El factor de cercanía física ha perdido importancia en la competencia entre universidades, lo que ha reforzado a las más pujantes –con independencia de donde estén– y ha perjudicado a las que tenían como punto fuerte para los estudiantes su localización concreta. Se agudizan las diferencias competitivas entre las universidades: las menos adaptadas, normalmente situadas fuera de los grandes focos de riqueza y conocimiento, empiezan a languidecer, y las universidades con marca más potente y más centradas en la tecnología se encuentran con mayor oferta de estudiantes. Además, se potencia el efecto imán de la combinación de grandes universidades con grandes polos de conocimiento, como, por ejemplo, Stanford/Silicon Valley o MIT/Massachusetts.



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

### En busca de un nuevo modelo: el cruce de caminos que definirá el futuro de las universidades

- Frente a este panorama, emergen fórmulas que permiten apostar por lo nuevo sin destruir lo anterior. El desafío es conseguir convertir las universidades en instituciones más híbridas, más multicanal, que sirven a públicos distintos.
- Ese nuevo modelo se manifiesta de muchas formas, pero probablemente lo más importante es que ha de estar centrado en el alumno, cuando en la universidad siempre se ha centrado en el profesor.

*“El sector de la educación se pensaba ajeno a la disrupción, pues era uno de los pocos, por no decir el único, que vivía de espaldas a su usuario. El alumno no estaba en el centro del interés de la institución.”*

**Nieves Segovia**, presidenta de la Institución Educativa SEK

- Es un giro de 180 grados. Tras años de negación de la realidad, las universidades han ido ‘cayéndose del caballo’: la experiencia del usuario lo es todo en la economía de mercado del siglo XXI, y en este caso el usuario es el estudiante. Hay que ir donde está, entenderle y también acompañarle, pues puede ser que esté aprendiendo más fuera que dentro del sistema universitario. La universidad, en definitiva, ha de ir donde están

sus estudiantes, porque los estudiantes ya no van a ir como iban antes a la universidad: tienen otras exigencias y otras expectativas distintas a las tradicionales. Dedicar cuatro años de vida, o más, a una experiencia en campus presencial cada vez es más complejo, especialmente en Estados Unidos.

- En este nuevo modelo, un elemento básico es la posibilidad de construir itinerarios formativos personalizados. Esa personalización de la educación superior empezó a ser una posibilidad con el desarrollo de la economía digital y, especialmente, de la economía del dato. Ahora, igual que poco a poco se avanza hacia la medicina personalizada, se ha de ir avanzando hacia la educación superior personalizada.
- Los ‘nanogradados’ son una alternativa al alza, especialmente entre los profesionales que acuden a la universidad en procesos de *upskilling* o *reskilling*. Es fundamental que allí los docentes sean capaces de ofrecerles un acompañamiento del que suelen adolecer los planes de formación de las empresas u otras alternativas como los MOOCs (*massive open online course*).

*“¿Cómo podemos conocer las competencias del profesional, ver cómo se adecuan a las demandas del mercado laboral y, a partir de ahí, ofrecerle la formación que necesita? Y ¿cómo acreditamos esas competencias que ha adquirido? Esos son los grandes saltos que tenemos que dar desde la universidad ante el ‘upskilling’ y el ‘reskilling’.”*

**Josep A. Planell**, rector de la Universitat Oberta de Catalunya



## Resumen ejecutivo del panel de reflexión

### Los grandes obstáculos en la transformación

- Este proceso de transformación profunda de la universidad, que parte de la transformación digital, pero que va mucho más allá de la tecnología, es una metamorfosis compleja, que no se puede improvisar y que requiere de un enfoque transversal.
- Exige un diseño tecnopedagógico de las materias, y una redefinición profunda del rol y de las capacidades del educador superior. Es clave la adaptación a estos procesos de los docentes, cuya vertiente de ‘acompañantes’ es cada vez más importante, frente a su papel tradicional como transmisores de conocimiento. Precisamente esa falta de acompañamiento ha limitado el éxito y la generalización de los MOOC.
- Otro obstáculo recurrente, al menos en España, es la excesiva regulación de la actividad universitaria. Entre otros efectos, impide una adaptación más rápida a un entorno sociolaboral en plena transformación y que no espera a nadie. Este exceso de regulación está limitando la capacidad de innovación del sistema universitario español. El ideal al que tender sería el modelo de Estados Unidos, que permite que cada universidad defina su propia misión específica –investigación, dinámicas de oportunidades sociales, formación de élites, orientación empresarial, etc.– dentro de un marco regulatorio básico. Sin embargo, en España las leyes educativas no suelen ser una palanca de transformación de la universidad, sino más bien lo contrario.

*“Si queremos encontrar fórmulas innovadoras, que satisfagan las distintas necesidades de distintos grupos de personas, hay que abrir un poco la mano y dejar que las instituciones busquen su camino”.*

**Ángel Cabrera**, presidente del Georgia Institute of Technology

- La sociedad civil, y las mismas universidades, deberían ser más activas y críticas ante estos problemas. Por el contrario, la inacción y el desánimo han sido en los últimos años la reacción más habitual, y explican parte del problema. Sin embargo, la universidad como institución todavía está a tiempo de mantener e incluso reforzar su lugar prominente en las sociedades democráticas. Algunas universidades en concreto podrían desaparecer en este proceso de transformación, pero las más preparadas, dinámicas y sagaces tienen por delante un panorama lleno de nuevas oportunidades.

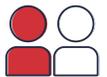
## La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo



**Introducción**



**Resumen ejecutivo del panel de reflexión**



**La visión de los participantes**



**Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión**

## La visión de los participantes

Una primera reflexión: ¿Se está transformando la universidad, se está adaptando? Y si lo está haciendo, ¿lo está haciendo bien y a la velocidad adecuada?

### Ángel Cabrera

Ángel comenzó su reflexión señalando: “Por un lado, sí es cierto que estamos viviendo una transformación, muchísimo más intensa de lo que nunca he visto en toda mi carrera en educación superior; pero no necesariamente el tipo de transformación que se anticipaba o que se preveía. Mark Twain decía: "Las noticias sobre mi desaparición han sido exageradas". La predicción de que las universidades iban a desaparecer es permanente, y aquí seguimos”.

Para aportar su propia experiencia, explicó lo que está pasando en Georgia Tech, una universidad principalmente tecnológica, muy conocida como centro de referencia en ingeniería y en informática, aunque cuenta con programas en negocios y en ciencias, incluso en ciencias sociales, economía, etc. “Somos una universidad muy intensiva en investigación, tenemos el mayor volumen de contratos de investigación en Estados Unidos, entre universidades que no tienen una facultad de Medicina. De hecho, este año hemos superado al MIT en ese sentido”.

Georgia Tech es una universidad de investigación, con un campus en medio de la ciudad de Atlanta, cuya demanda de alumnos sigue creciendo, en un momento en que el número de estudiantes universitarios en Estados Unidos está en declive.

Ángel señaló como un aspecto muy relevante del planteamiento de Georgia Tech el lanzamiento en la década pasada de unas maestrías de bajo coste en medio de la revolución de los MOOC: maestrías en Informática, Análisis de Datos y Ciberseguridad. Las tres maestrías en conjunto tienen ahora mismo más de 16.000 alumnos. Son maestrías con el mismo título que un alumno recibiría en la universidad. En un primer momento, se dudó del sentido de ofrecer programas a una fracción del precio de lo que cuesta la maestría tradicional.

“Era un cambio brutal, se pensaba que iba a destrozarnos nuestra marca, que íbamos a canibalizar nuestro negocio. Había un montón de predicciones muy negativas. En cambio, lo que ha sucedido es que, ahora mismo, más de la tercera parte de nuestro alumnado está haciendo una maestría online. No solo no han destrozado la marca, sino que han ayudado a desarrollarla; nuestros programas físicos en el campus no solo no han sido canibalizados, sino que han crecido. Nos hemos dado cuenta de que ha habido una transformación, de que nos hemos convertido en una entidad un poco más híbrida, más multicanal, como se habla en el mundo de la empresa, donde hemos aprendido a servir a distintas poblaciones utilizando los medios que nos permiten llegar a ellas. O sea, que ha habido una transformación brutal, pero no una transformación destructiva”.

## La visión de los participantes

Junto a esto, Ángel comentó otro ámbito donde están trabajando mucho –y que no tiene tanto que ver con la tecnología *online*, sino con la presencia física en el centro de una ciudad como Atlanta–: “Hemos enfocado de una manera mucho más intencional, estratégica y activa nuestro papel como motor de innovación y transformación de nuestra ciudad. Ahora mismo, cada vez que tenemos que alzar un nuevo edificio o ampliar uno de nuestros departamentos, de manera muy intencional, vemos cómo nuestro crecimiento puede ayudar al desarrollo de la ciudad”. En esta línea, Georgia Tech ha creado un barrio de innovación al lado de la universidad que se llama Tech Square, y que se ha convertido en el epicentro de la innovación de la ciudad, y está desarrollando otro distrito de innovación dedicado a la biotecnología y a las ciencias de la salud. “Lo que estamos haciendo es tomarnos más en serio nuestro papel... la universidad como una herramienta de crear espacios mucho más atractivos dentro de la ciudad”.

Para cerrar su introducción, Ángel señaló que están también trabajando “programas mucho más intencionales para ayudar a nuestros alumnos a crear empresas, que al final son el motor de crecimiento de todas las economías. Las grandes empresas, de manera neta, tienden a crear empleos, son maquinarias muy eficientes. Pero son las nuevas empresas las que crean oportunidad”.



## La visión de los participantes

### Juan Manuel Cendoya

Juan Manuel comenzó señalando que hablaba como patrono de una fundación “muy obsesionada por tratar de colaborar con la sociedad civil y con las universidades; en ver métricas, análisis, para tratar de potenciar que todos colaboremos a que la universidad tenga más desarrollo, más fuerza y que haga mejor su labor de que la educación sea más excelente, que la colaboración con la sociedad sea mejor y que la empleabilidad sea también mejor”. En este sentido, subrayó que la fundación colabora con muchas instituciones mediante el análisis de distintos modelos, la *governance* de la misma universidad y la transferencia de conocimiento.

Juan Manuel indicó que considera muy importante que “las universidades sigan teniendo el papel de ascensor social. La universidad pública es una palanca de transformación total, de tu vida, de tu ascenso social”.

También quiso señalar que hoy hay mayor exigencia hacia la universidad para que cumpla con su cometido de formar bien, pero también de poner foco en la empleabilidad y en la transferencia del conocimiento.

En línea con la valoración de Ángel sobre la maestría *online*, Juan Manuel comentó que, desde el Gobierno de España, a la hora de impulsar proyectos en el marco de los fondos europeos, se ha trasladado la necesidad de conocer las necesidades y requerimientos de perfiles requeridos y cuáles eran los gaps percibidos desde el Grupo Santander. “Estamos contratando ahora a 400 personas en España –a día de hoy, como Banco Santander–, y ha habido un gran debate: si debemos acudir a la universidad, a terceros, o ir más al ámbito de la Formación Profesional, y cómo acudimos, y qué formación tienen”.

Para resumir, Juan Manuel subrayó que “hay un cuestionamiento mayor de la universidad, que hay alternativas a la universidad muy potentes y que hay, a veces, falta de adecuación entre las titulaciones y las demandas que estamos teniendo todas las empresas”.

## La visión de los participantes

### Josep A. Planell

Josep comenzó su participación recordando el modelo diferencial de la UOC, una universidad que se crea en 1995 directamente en el mundo *online* (“la primera universidad del mundo que nace totalmente online”). “Por tanto, no ha tenido tiempo de transformarse, sino que ya nace en Internet y crece en Internet. Iniciarse en el mundo de Internet en aquel momento, con una universidad a distancia, es cambiar el paradigma totalmente de la relación con los estudiantes y la relación entre los estudiantes. Esto, asociado a la creación de un aula virtual donde tú encierras virtualmente a los estudiantes dentro de esta aula, pues, produce todo el cambio”.

Josep indicó que hay un aspecto muy importante para una universidad como la UOC, y es el tipo de estudiantes al cuál se dirigen. “Así como, generalmente, se piensa en la universidad como la formación de jóvenes a partir de 18 años, en una universidad como la nuestra los estudiantes son, en su gran mayoría, entre el 50% y el 60%, estudiantes de entre 25 y 45 años”. En línea con la cuestión del *longlife learning*, “la formación que ofrece una universidad como la nuestra es esto: la formación a lo largo de la vida”.

En este sentido, Josep subrayó que, si bien la tecnología es importante, “la formación *online* no va solo de tecnología... En educación, de pronto nos hemos dado cuenta de que la tecnología está ahí y ya no va a remitir, va a estar ahí para quedarse. Por otro lado, está la transformación digital de la universidad que se viene anunciando desde hace años, y, como en la novela de Dino Buzzati, *El desierto de los tártaros*, estás esperando que ataquen los tártaros y realmente nunca llegan, mientras, tú envejeces en la guarnición, esperando el ataque del enemigo. Esto ha ocurrido un poco con la transformación digital de las universidades, pero de pronto han aparecido los tártaros”.

Para Josep, cuando uno usa la tecnología debe hacerse la pregunta adecuada. La pregunta no adecuada es: “¿Cómo me va a ayudar la tecnología a hacer lo que ya hacía de forma más eficiente?”. La pregunta que uno debiera hacerse es: “¿Cómo la tecnología me va a permitir hacer cosas que hasta ahora no hacía o no podía hacer?”. Por tanto, cómo la tecnología va a incidir sobre el diseño pedagógico, el diseño didáctico de la formación de los estudiantes.



## La visión de los participantes

### Nieves Segovia

Nieves comenzó indicando que el caso de la Universidad Camilo José Cela es diferente al de los demás. Se trata de una universidad joven (del año 2000), pero creada dentro de una institución educativa de largo recorrido como es la SEK. “Esto, por un lado, nos ha permitido pensar en ese continuo del que tanto se habla actualmente del aprendizaje a lo largo de toda la vida, de romper esos compartimentos estancos en los que está instalado nuestro sistema, que es una parte posiblemente de los problemas que tenemos. Nos ha permitido no solo el pensar en el continuo de las personas, sino también ver la perspectiva de la innovación en educación desde el ámbito escolar y luego desde el ámbito universitario”.

Nieves señaló: “Cuando en 2010 lanzamos una iniciativa que llamamos Global Education Forum, para repensar, con el conjunto de la sociedad, el futuro de la educación, solamente pensábamos en la educación escolar, que era la que realmente estaba más preparada para la innovación, era más permeable. Veíamos experiencias de innovación en las que lógicamente la docencia era importante, la transformación metodológica, el centro era el alumno, etcétera. Entonces empezaban a producir la disrupción, porque la disrupción es mucho más factible que se produzca en el ámbito de la educación superior que en el ámbito de la educación escolar, que tiene un componente asistencial que la protege de alguna manera. Pero sí veíamos un apetito de innovación y de cambio, de transformación y una sensación de que el modelo en esa etapa K-12 –etapa infantil, primaria, secundaria y bachillerato–, había hecho crisis y realmente no estaba respondiendo a lo que los jóvenes ya veíamos que pedían”.

Nieves continuó su reflexión sobre innovación educativa comentando que, desde 2021, y ante un nuevo entorno acelerado por el covid-19, nos enfrentamos a un proceso de disrupción acelerada, con un sector en búsqueda de propósito, y frente a una triple amenaza. “La amenaza de haber perdido la propiedad de la transmisión del conocimiento, que era uno de los pilares de la educación superior. Luego, también se perdió esa propiedad sobre la creación del conocimiento. Hay otras maneras de crear conocimiento y una inteligencia colectiva que, lógicamente, se puede poner al servicio de la sociedad. Y la tercera amenaza, que es en la que estamos ahora, es haber perdido la capacidad de certificar el conocimiento”. Pero, en paralelo, y por esas mismas razones, Nieves cree que “es un momento de grandísimas oportunidades. Precisamente porque contamos con las herramientas, con el conocimiento y con muchas más expectativas por parte de la sociedad, para poder dar un salto que creo que tiene que ser diferente”.

## La visión de los participantes

Nieves terminó esta primera intervención señalando que el Global Education Forum del 2021 celebró un debate con cientos de expertos nacionales e internacionales, la sociedad civil, otros agentes que participan en el proceso, las universidades, el alumnado, etc., y planteó una reflexión sobre hacia donde se dirige la universidad, que se sintetiza en 12 puntos:

- El modelo centrado en el alumno, frente a un modelo universitario no centrado en el alumno que aprende, sino en el profesor que enseña.
- Unos ecosistemas mucho más colaborativos y abiertos, con conexiones con la comunidad, que son imprescindibles.
- Un modelo de universidad informada en los datos y en analíticas de aprendizaje mucho más predictivas, que permiten personalizar el aprendizaje.
- Los itinerarios personales de aprendizaje.
- El aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Un campus nómada, mucho más híbrido, en el que es el alumno el que se mueve, y que exige que la institución sea flexible.
- El futuro del trabajo y los nuevos roles, las nuevas necesidades.
- Los nuevos roles en la enseñanza y el aprendizaje
- La universidad como un *sandbox*, como área de pruebas y experimentación.
- La importancia del bienestar y el equilibrio.
- El compromiso social de las universidades.
- El desarrollo del pensamiento crítico que, en los actuales tiempos políticos y sociales, vuelve a ser una de las grandes responsabilidades de la universidad.



## La visión de los participantes

### José Luis Zimmermann

José Luis comenzó su reflexión señalando que su primer interés era aportar la visión de una empresa con una visión sui generis. “Una visión acerca del futuro... acerca de adónde nos dirigimos como compañía”, y al papel de las tecnologías inmersivas “que nos va a llevar sin duda a transformar ámbitos y elementos de la sociedad. Y uno de ellos, desde nuestro punto de vista, es la educación y la formación. Como compañía, obviamente seguimos teniendo el reto del talento. Nosotros competimos con un sector muy pujante, muy cambiante, muy dinámico y con una enorme necesidad de talento, de gente con unas capacidades específicas”.

Para José Luis, una de las razones de este cambio es, esencialmente, esa competencia en la búsqueda, captación y retención del talento, uno de los grandes retos a los que Meta se enfrenta como compañía. “Esto sigue siendo un reto para la universidad. Es decir, el ajuste de las formaciones, el ajuste de la oferta a las necesidades del mercado. Insisto, un mercado –al menos en nuestro caso– en un entorno con mucha capacidad para contratar y mucha capacidad para captar talento. Esto, obviamente, exige esa permanente formación, esa permanente adquisición de conocimiento. Sobre todo, en el ámbito de *skills* técnicas”.

Frente al reto del nuevo foco hacia lo que Meta considera que es la tercera generación de Internet, y hacia toda esta narrativa que es el metaverso y las tecnologías inmersivas, la compañía también considera que es algo que no pueden construir solos, sino que debe haber más compañías y organizaciones. “Tiene que ser un esfuerzo colectivo, donde la academia, donde el mundo de la universidad va a tener una tarea fundamental”.

José Luis indicó que por esta visión y por este planteamiento, Meta lanzó un fondo de 150 millones de dólares para promover proyectos: Immersive Learning Fund. “¿Qué nos estamos encontrando con los diferentes proyectos que estamos llevando a cabo? Algo que habéis comentado antes, es decir, ¿cuál es el uso que le damos a esta tecnología? Y estamos empezando a ver algunas cosas que apuntan, en el ámbito educativo, hacia lo que podría ser el futuro”. Algunos proyectos invertidos por Immersive Learning Fund ponen de manifiesto que, a través de una formación con herramientas del metaverso, hay una mayor vinculación a las materias científicas, con un menor abandono de las mismas, y con un potencial a futuro de una mayor vinculación a formaciones STEM.

José Luis continuó comentando que “en nuestro caso, en estos primeros pasos que estamos dando, donde la compañía ha hecho una apuesta muy fuerte, uno de los elementos es la educación, el otro es la salud. Pero todos están vinculados, de una manera u otra, a la formación. Casi todos los proyectos en los que estamos ahora involucrados, o gran parte, tienen que ver de una u otra manera con la educación, bien directamente con proyectos con universidades, bien con escuelas en ámbitos previos o bien en formación en el ámbito de la salud. Es una herramienta, una tecnología, una visión, que tiene un claro impacto, al menos en estos primeros pasos, en este mundo. Está por ver, obviamente, cómo se va a configurar y qué papel va a jugar. Diría que estamos ante los primeros pasos de un cambio tecnológico relevante que va a suponer una forma de disfrutar de los entornos digitales de una manera radicalmente distinta a la que teníamos antes, con muchísimos más recursos, que pueden ser sobre todo aprovechados en el ámbito de la educación”.

### La visión de los participantes

## La universidad ante la transformación del proceso educativo

### Nieves Segovia

Nieves comenzó su reflexión en este punto subrayando el hecho de que el sector pensaba ser ajeno a la disrupción, y que vivía de espaldas a su usuario. “Evidentemente, el alumno no estaba en el centro del interés que tenía la institución, no estaba construida en torno al usuario”.

“Ahora sabemos que cualquier sector o cualquier producto o servicio que quiera tener éxito, lógicamente se construye en torno a la experiencia del usuario. Esto es algo que ha sido una novedad en los sistemas tradicionales de educación superior: poner al alumno en el centro ha significado algo así como un giro de 180 grados. Cómo nos acercamos al alumno, cómo personalizamos esa experiencia, cómo creamos itinerarios que sean diferentes, que sean individualizados, que estén informados”.

Ante la cuestión de si las universidades lo abordan, Nieves comentó que “también esta es tierra un poco de Quijotes. Hay aulas maravillosas, con profesores maravillosos que hacen cosas fantásticas en cualquier etapa educativa, y otros lugares en los que el sistema de alguna manera promueve resistencia frente al cambio”.

Para Nieves, la diferencia ahora, respecto a otros momentos en la evolución de los procesos educativos, es no solo que haya nuevos agentes, sino que las reglas del juego hayan cambiado, que se sepa mucho más sobre el proceso educativo, con lo que el terreno también se ha ampliado. “Es que, además, ahora sí disponemos de los recursos para que esta individualización de la enseñanza y del proceso de aprendizaje sea viable. Igual que avanzamos hacia una medicina personalizada, la lógica es que la educación ahora también disponga de los recursos para dirigirse exactamente en la misma dirección, donde además está la demanda por parte de unos alumnos que, si no, buscan alternativas de aprendizaje informal, no formal, personales y construyen su propio currículum. Ahora sabemos que nuestros alumnos aprenden, en muchos casos, más fuera de las aulas que dentro. Construyen fuera de las aulas esos itinerarios personales en los que pueden elegir el formato, el modelo, el tiempo, el lugar, el tema. Al final, es un currículum personal”.

Como cierre a su reflexión sobre este punto, Nieves señaló que la relevancia –e, incluso, supervivencia– del sistema dependerá de cómo, desde las instituciones formales de educación, “sean capaces de entender dónde está el alumno, intentar llegar a donde está e intentar entenderle; no pretender que el alumno siga viniendo donde están las instituciones formales, porque no va a venir”.

 **La visión de los participantes**

## Ángel Cabrera

Ángel afrontó esta cuestión señalando su interés en compartir una foto un poco más completa de lo que está pasando en Estados Unidos. “Un entorno donde el número total de estudiantes universitarios y de universidades está en declive en Estados Unidos, pero Georgia Tech está creciendo. Hay una tendencia en la que todos los alumnos buscan ir a las mismas universidades, y las universidades más regionales, en entornos más rurales, son las que están en declive. ¿Por qué? El covid ha acelerado esta tendencia, porque lo que ha hecho ha sido legitimar el online como un vehículo de aprendizaje. Antes del covid todavía había muchos estereotipos sobre la enseñanza *online*, mucha gente pensaba que era un vehículo inferior, de menor calidad. De repente el covid hace que el 100% de la gente tenga una experiencia online, con lo cual, lo que ha pasado después es que aquel que iba a la universidad de su ciudad (porque no le quedaba más remedio, era la única universidad que había) de repente tiene múltiples de opciones de universidades para hacer sus estudios *online*”.

Ángel continuó señalando que, en este entorno, las universidades de investigación, con mayor marca, entornos más atractivos, están teniendo una demanda excepcional. “Incluso en este mundo post-covid, en este mundo donde todo parece que se va al online, la gente quiere seguir yendo físicamente al campus de Georgia Tech o al campus de NYU o al campus de Stanford o de MIT.

Al final, todo el mundo quiere estar en entornos de oportunidad. Todos los centros de oportunidad en Estados Unidos han crecido en torno a grandes universidades. Silicon Valley no ha sucedido en un vacío, Silicon Valley surge en torno a Stanford, y con Berkeley, la Universidad San Francisco y otras alrededor. El foco en Cambridge, Boston, no hubiera sucedido si no fuera por Harvard y MIT. El foco de Austin no hubiera surgido sin la Universidad de Texas y lo que está pasando en Atlanta es igual. En la nueva dinámica competitiva que está basada en el talento y en las ideas. Los focos más competitivos se forman en torno a universidades de investigación”. Ángel subrayó que es una dinámica muy interesante, en la que parece que todo se está yendo al online y, sin embargo, todo el mundo quiere ir físicamente a campus de prestigio y oportunidad. Y, en este entorno, el que no puede o no se lo puede permitir, y tiene que acudir al *online*, también quiere que su experiencia online le conecte con ese centro urbano de oportunidad y de innovación.



## La visión de los participantes

### Josep A. Planell

Josep quiso insistir en lo comentado por Nieves Segovia, en la cuestión de la personalización y poner al estudiante en el centro, que es lo que va a permitir la educación *online*.

Para Josep hay una cuestión relevante, que es la posibilidad de orientar más a las universidades a la demanda de los estudiantes que a la simple oferta. “El sistema español históricamente –probablemente por la hiperregulación del sistema– va en contra de lo que estamos discutiendo, donde lo que se va a pedir es una mayor flexibilidad y, por tanto, una orientación a la demanda. Si la puesta en marcha de un título requiere, desde la programación a la puesta en marcha de una titulación, entre dos y tres años, ¿cómo te vas a orientar a una demanda cambiante?, ¿cómo vas a ofrecer formación a lo largo de la vida altamente especializada, respondiendo a las necesidades del mercado laboral?”

Para Josep, y dado que la tecnología lo permite, se trata de aprovecharla para dar mejor respuesta a múltiples oportunidades. “Sin duda, si queremos personalizar y atender al estudiante según sus necesidades, va a ser necesario un acompañamiento. El rol del profesor como acompañante del estudiante, más que como transmisor de conocimientos, es el de acompañarle en el proceso de aprendizaje del estudiante. Es precisamente el acompañamiento el que permite al estudiante progresar. Y esto va relacionado en el tipo de universidad.

¿Qué rol ejercen las universidades y cómo es posible combinar estos roles? Creo que para esta función profesionalizadora de la universidad, y para que ayude a la empleabilidad de los estudiantes, la orientación profesional es fundamental, y tiene que haber papeles de orientación o tutorización dentro de la universidad para permitir al estudiante buscar su trayectoria”.

Pero, por otro lado, Josep subrayó que esto debe ir asociado a un diseño tecnopedagógico de las materias. “Esto no es simple ni se puede improvisar y requiere de estructuras que lo permitan, estructuras transversales entre el personal de gestión y el personal académico. Y también de una formación y de una definición del perfil educador del profesor. Hay una serie de condiciones en las que trabajar y que no se pueden simplemente improvisar”.



## La visión de los participantes

### José Luis Zimmermann

José Luis comentó que, al igual que el Grupo Santander, Meta también mantuvo una serie de conversaciones con el ministro de Universidades y con la ministra de Educación, con motivo del anuncio del metaverso, donde se trasladó a la compañía que el Gobierno está en la búsqueda de una mayor adaptación de la oferta de formación a las necesidades de mercado laboral, teniendo en cuenta su fragilidad en España, que es también un componente para tener en cuenta. “Nos habló de que estaba muy interesado en el tema de los microgrados y del cuestionamiento de la duración. Hasta qué punto, con un mercado tan cambiante, con unas necesidades muy específicas, es necesaria una carrera de cuatro o cinco, seis años, tal y como están planteadas ahora, versus grados mucho más cortos, mucho más específicos, mucho más técnicos”.

José Luis continuó comentando que, en la conversación con la ministra de Educación, se profundizó en la oportunidad para la formación profesional. “Obviamente –y vuelvo a referirme al ámbito en que nosotros nos movemos–, para según qué puestos, un conocimiento sobre un lenguaje de programación específico con una serie de conocimientos básicos en general, pero con una profundización en alguno de los lenguajes en concreto, ya te da las habilidades necesarias para poder ocupar un puesto de trabajo en una edad muy temprana”.

José Luis continuó su reflexión indicando que “desconozco cuáles son los obstáculos, cuáles pueden ser los frenos a esto, pero creo que aquí hay claramente una oportunidad. El hecho de que una empresa como la nuestra, tradicionalmente con muy poca presencia a nivel local, con equipos muy pequeños dirigidos sobre todo a la actividad comercial, mire de una manera tan intensa a España, en este caso, pero a otros países de Europa también, a la búsqueda de talento, a crear *hubs* de desarrollo es muy significativo. Y creo que, bueno, pues es el momento”.

Para cerrar su intervención, José Luis puso el foco en otro componente que se le antoja complejo, y que es el modelo de financiación de esta transformación. “Por mucho que nosotros ideemos nuevas formas y nuevos proyectos, y planteemos la universidad del futuro, esto tiene componentes de financiación muy relevantes”.

## La visión de los participantes

### Juan Manuel Cendoya

Juan Manuel comenzó su reflexión refiriéndose a la realidad presentada por Ángel Cabrera. “Estoy seguro de que si los alumnos en España tuvieran libertad para elegir universidad, con independencia de los condicionantes económicos y geográficos, pasaría algo similar. Y, de hecho, lo estamos viendo y mucho”.

Juan Manuel continuó comentando que, en su experiencia de 20 años tratando con rectores y universidades, y, por otro lado, con todos los bancos de un grupo que emplea a 200.000 personas en todo el mundo, “la verdad es que veo un gran desánimo en la Universidad. Cuando llega la reforma están en conversaciones con mucha ilusión, sobre nuevos perfiles, nuevos métodos, nuevas fórmulas y, después, se encuentran ante la ingente tarea administrativa, la falta de medios, la politización, la ideología. El ámbito público está desanimado”. Frente a esta situación de la universidad pública, Juan Manuel señaló que el ámbito privado “tiene un dinamismo mayor, una rapidez enorme”.



## La visión de los participantes

### La universidad y el futuro del trabajo

#### Josep A. Planell

Josep planteó una pregunta: “¿Cómo podemos, a partir del conocimiento, de las competencias de un individuo, ver cómo se van a adecuar a las demandas de una posición laboral y ahí dar la formación necesaria para dar el salto?, y ¿cómo acreditas estas competencias que le vas a dar a este potencial estudiante? Mediante lo que podríamos llamar un GPS, detectando las necesidades del mercado y, a partir de la formación de origen de un ciudadano, poder orientarle en ese sentido”. Y conectado con esto, Josep subrayó la importancia de la cuestión de la certificación.

#### Nieves Segovia

Respecto al tema de las profesiones, Nieves señaló que “la conversación debería empezar mucho antes, en las etapas de secundaria. Estamos hartos de oír que a la universidad no llegan preparados. Bueno, pues hablemos de por qué no y qué es lo que necesita la universidad. Y luego, cuando llegan a las empresas resulta que hay que hacerles formación *in company* porque tampoco saben lo que deberían. Hay una confusión que parte de la base de que, sencillamente, no conectamos el sistema, como si fuéramos de mundos ajenos, y el alumno es único, quiero decir, que es el que transita, y tenemos que pensar que no todos transitan de la escuela a la universidad”.

También quiso comentar el tema de la FP. “Creo que, si se implementa la nueva ley de la FP, en la línea en la que se ha planteado, atacaría cuestiones de pasarelas y de itinerarios mucho más ágiles, que creo pueden estimular precisamente que esa opción de la formación profesional por fin sea una opción de calidad y aspiracional dentro de nuestro sistema. Ahora, el número de alumnos que realmente acude a la universidad y que luego hace de su título universitario una opción profesional es cada vez más limitado. Los alumnos que pueden dedicar esos cuatro años a estar en la universidad, también por razones económicas, es más limitado”.

Nieves indicó que, en su opinión, es interesante la conversación con el mundo laboral y el mundo de las empresas, en el momento en que han entrado realmente en el debate de la credencialización o del reconocimiento de esas competencias. “Ahondar en ese reconocimiento de qué competencias son necesarias –entendiendo competencias por aquello que el alumno sabe hacer–, y que las empresas formen parte de esa discusión”. Aquí también está la cuestión del marco para el reconocimiento de microcredenciales. “No sé si ese marco es deseable o no. Veremos hacia dónde nos dirige, pero es verdad que hay una gran confusión. Creo, sin embargo, que es un debate necesario que nos va a permitir incorporarnos a una conversación muy diferente con el mundo de la empresa. La alternativa es que las competencias que se desarrollen en el ámbito de la educación superior sean aquellas que posibilitan la incorporación a profesiones inexistentes, o trabajos –o, más que trabajos, tareas– que van a desaparecer y que se van a externalizar o se van a automatizar”.



## La visión de los participantes

### La universidad y el futuro del trabajo

#### Juan Manuel Cendoya

Juan Manuel valoró la importancia del *reskilling* como una parte fundamental de la labor de la universidad, aunque señaló su impresión de que “se habla mucho, pero en la práctica se avanza poco. La verdad es que la gente está dedicando poco esfuerzo en el ámbito empresarial, porque hay muchas exigencias de muchos tipos. En las grandes empresas se habla mucho, pero nos falta quizá lo que decía el rector, el acompañamiento”.

Respecto a la formación profesional, Juan Manuel cree que efectivamente se está logrando un éxito, y las empresas están mejorando sustancialmente su valoración.

#### José Luis Zimmermann

José Luis quiso volver al caso de Meta y su valoración del potencial de España. “Creo que España tiene unas oportunidades enormes para lo que viene. Insisto, hablo del sector en el que estoy. Y sería una pena que no complementásemos esas condiciones que tiene España con los elementos de universidades, de formación profesional, con la oferta formativa y educativa de toda índole, que también pueda ser un elemento de atracción”.

Siguiendo con Meta, José Luis señaló que, a pesar de un entorno complejo para el sector, su plantilla en un año ha crecido un 37%. “Muchas de esas personas que hemos contratado en ámbitos técnicos, lo son con habilidades relativamente nuevas o diferentes a las que podíamos estar contratando hace cinco, hace diez años. Y uno de los que más curiosidad me produce es el tema de los lingüistas, un tipo de competencia que antes no demandábamos. En ese nuevo escenario de construcción de esta nueva Internet, se están requiriendo unas skills, unas competencias, muy diferentes a las que estábamos demandando hace años”.

#### Josep A. Planell

Josep amplió la reflexión apuntando al reto de la España vaciada, en el sentido de que hay mucho por hacer por parte de distintos partners, aparte de las universidades. “Nuestra universidad tiene más de 90.000 estudiantes, el 50% en Cataluña, el 40% en el resto de España y un 10% en el resto del mundo. De estos 90.000 estudiantes, el 10% vive en ciudades de menos de 10.000 habitantes, y el 65% de estos son mujeres. Lo que le estamos diciendo a los gobiernos es: ¿Cuando la fibra llegue a todos los pueblos de España, qué va a ir en esta fibra? ¿Entretenimiento, Netflix y fútbol, o vamos a mandar que llegue educación y formación, que establezca poblaciones, que cree emprendimiento y que dé condiciones para que las personas en estas áreas puedan desarrollarse igual que en la gran ciudad? Creo que aquí, desde el punto de vista político, hay una forma de promover una nueva ruralidad a través de la tecnología, llegando con formación a las áreas rurales de toda España”.

## La visión de los participantes

### La regulación

#### Ángel Cabrera

Respecto a la cuestión del impacto de la regulación en la transformación de las universidades, Ángel subrayó que el exceso de regulación limita enormemente la capacidad de innovación del sistema universitario español, con la idea de que todas las universidades tienen que regirse por los mismos parámetros. “Es increíble el nivel de regulación, y, al final, cambia el Gobierno y tiene otra idea y hará otra reforma porque sus ideas parece que son mejores que lo anterior. La clave de lo que ha pasado en Estados Unidos es el dejar que distintas instituciones de distinto tipo busquen su camino, su diferenciación. Hay categorías, pero hay muchísima diversidad. Hay universidades que están muy volcadas en la misión pública de acceso y movilidad social. Hay universidades que están volcadas en formar a las élites o en desarrollar dinámicas de investigación e innovación, como lo que está pasando aquí en Georgia Tech. Cada universidad está buscando un modelo. Hay regulación, tenemos regulación a nivel federal, a nivel estatal, en algunos casos incluso a nivel local, o sea que el sistema es bastante complejo. Pero si queremos encontrar fórmulas innovadoras, hay que dejar que las instituciones busquen su camino”.

#### Nieves Segovia

Respecto a la regulación, Nieves quiso hacer un comentario. “Efectivamente, creo que nuestro sistema a veces avanza y se transforma a pesar de la ley. Por desgracia, las leyes no son una palanca de cambio y de aceleración, sino todo lo contrario. Y creo que una de las cuestiones complicadas de esta nueva ley es precisamente que, de alguna manera, en vez de estimular la participación de las instituciones formales de educación en ese tramo, que denomino de 24 a 100 años, de aprendizaje a lo largo de toda la vida, de alguna manera inhiben esa participación al hiperregular”.

## La universidad, ante el reto de adaptar su oferta a un nuevo ecosistema más competitivo



**Introducción**



**Resumen ejecutivo del panel de reflexión**



**La visión de los participantes**



**Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión**

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

### Los factores de la ‘crisis existencial’ de las universidades

Pocas veces es más ajustado el tópico de la ‘tormenta perfecta’ que al hablar de las dificultades del modelo universitario tradicional. En su necesaria transformación, confluyen factores de distinto tipo. Y la importancia de algunos de ellos ha aumentado como consecuencia de la pandemia del covid-19.

#### Nuevas generaciones, nuevas expectativas

Los alumnos tienen ahora expectativas muy distintas de la universidad, y en muchos casos más altas de lo que esta les suele ofrecer. Quieren tener voz en lo que aprenden, en cómo lo aprenden, en cuándo y dónde lo aprenden. Los tiempos en los que el universitario iba a clase para sentarse en una gran aula, recibir una lección magistral y estudiarla en casa –la incuestionable normalidad para los *baby boomers* universitarios– están a punto de pasar a la historia.

#### Desajustes con el mercado laboral

La empresa también mira con cierta distancia al mundo universitario. Muchas veces no encuentra en la universidad lo que necesita, y se ve obligada a tener que formar a graduados, también a los que tienen los títulos más vistosos de las universidades más prestigiosas. No se trata solo de competencias técnicas, tecnológicas o académicas; el mundo corporativo también echa en falta las llamadas ‘habilidades blandas’, como la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y el liderazgo, y busca en otros

lugares a los profesionales que necesita, o apuesta por formarlos directamente. Al mismo tiempo, sin embargo, muchas empresas caen en una cierta contradicción: como señalaba en un reciente artículo el catedrático de Sociología Mariano Fernández Enguita<sup>2</sup>, “[...] economía y sociedad son credencialistas. Los empleadores saben que lo importante son las competencias, pero solo saben leer los diplomas”.

#### Un entorno sociopolítico menos favorable

¿Es ahora menos relevante la universidad? El informe de KPMG, *The future of higher education in a disruptive world*, asegura que estamos en el fin de la era dorada de la universidad, que abarcaría el último tercio del siglo XX y los primeros años del siglo XXI. Fue un tiempo de apuesta política, social e institucional por las universidades, consideradas un elemento de creación de riqueza y un atenuante de las desigualdades sociales. El dinero para la universidad no era considerado un gasto público, sino una inversión, que fomentaba la igualdad de oportunidades y la meritocracia. Además, en los países anglosajones la apuesta por una universidad de calidad se convirtió a su vez en un imán de estudiantes, que traían talento y recursos económicos, lo que a su vez impulsó la creación de *rankings* globales que alentaban la búsqueda de la excelencia por los propios centros. Consecuentemente con todos estos fenómenos, el número de estudiantes de educación superior se multiplicó por 6,12 en el periodo 1970-2013, mientras que la población mundial lo hizo al 1,93<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> “Desatar el nudo gordiano”, Mariano Fernández Enguita, *El País*, 28 de julio de 2022.

<sup>3</sup> “Elite, mass, and high-participation higher education”, *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, 2017.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

Pero ahora da la impresión de que dirigentes políticos y estudiantes ya no tienen tan claro que ir a la universidad facilite subir una o dos plantas en el ascensor social. En el Reino Unido, un estudio calculó que una quinta parte de los grados universitarios no compensan a sus estudiantes en términos económicos; dicho de otra forma, a sus estudiantes les habría ido mejor económicamente si no hubiesen realizado esos estudios<sup>4</sup>. Y el 61% de los encuestados durante 2020 en once territorios señalaban<sup>5</sup> que un grado universitario era menos valioso entonces que en 2010. Solo el 44% de los sondeados en Gran Bretaña consideraban que ir a la universidad tuviese más beneficios que costes, frente a una media, en todo el estudio, del 56%.

### La digitalización y el riesgo de llegar demasiado tarde

La formación superior *online* fue, en sus primeros pasos, una opción minoritaria y casi anecdótica; luego se convirtió en un complemento, cada vez más demandado, de lo físico. Y ahora, tras el empuje enorme de las restricciones de movilidad por la pandemia, se han cambiado, en muchas ofertas universitarias, las tornas: la formación es online, y las clases presenciales son su complemento. Es un cambio esencial que podría estar todavía en desarrollo: ya en el horizonte, aparecen muy cercanas opciones como la realidad aumentada y virtual, que, si alcanzan el desarrollo que se espera, cambiarán la enseñanza, especialmente de los contenidos más prácticos.

Las universidades se esfuerzan por adaptarse rápidamente a este nuevo entorno, pero no lo tienen fácil: hablamos en la mayoría de los casos de instituciones de gran tamaño y muchísima historia a sus espaldas, con un legado organizacional que no destaca por la agilidad. La inercia, que ralentiza el cambio, es una fuerza poderosa. Ante estas fuerzas, el papel de los docentes, para bien o para mal, es decisivo.

Y mientras, la digitalización de las enseñanzas también ha alterado drásticamente el entorno competitivo de las universidades. Lo digital permite escalar programas y cursos por todo el mundo, con costes muy asumibles. En este nuevo entorno, las mejores universidades captarán cada vez más estudiantes de los cinco continentes; las peores no serán capaces de seducir ni siquiera al talento joven cercano, que antaño fue un alumnado potencial, en algunos casos, casi cautivo.

Por la puerta abierta de la digitalización también entran a competir nuevos competidores, normalmente más ágiles y habituados a la idiosincrasia del mundo *online*. En ocasiones sin ningún pedigrí universitario, estos ‘agentes formativos alternativos’ empezaron a llamar a la puerta con los MOOC (*massive open online courses*), cuyo desarrollo comenzó alrededor de 2010. Aunque han perdido parte del empuje inicial, han dado lugar a plataformas muy relevantes como Coursera. Según Class Central, un motor de búsqueda de este tipo de cursos, existen actualmente más de 59.000 MOOC.

<sup>4</sup> “The impact of undergraduate degrees on lifetime earnings”, Institute for Fiscal Studies, 2020.

<sup>5</sup> *Universities: perceptions impacts and benefits - Higher education around the world*. Ipsos, Fulbright Commission, University of California and King’s College London, 2020.

### Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

#### **Equilibrios financieros más complicados**

Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School y creador del concepto de 'innovación disruptiva', pronosticó en 2014 que a finales de la década actual la mitad de los casi 4.000 *colleges* y universidades de Estados Unidos habría quebrado. Todavía no sabemos si ese pronóstico pecó de alarmista, pero lo cierto es que desde que se realizó, la situación financiera de muchas universidades se ha complicado aún más. La demografía en Occidente, los nuevos competidores de la universidad, y los efectos de la pandemia del covid-19 han agravado el estrés financiero de muchos centros.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

### Nuevas ofertas ‘alternativas’ de educación superior

No es fácil dilucidar cuál de todos estos factores ha sido el más importante para desencadenar la reacción de las universidades tradicionales, tanto en su oferta educativa como en la forma en la que se imparte. Desde una lógica de mercado, es evidente que han tenido que defender su espacio ante la emergencia de los ‘agentes formativos alternativos’, capaces de responder mejor, al menos en determinados casos, a lo que demandan las empresas.

Hablamos de un conjunto muy heterogéneo de competidores, como la ya citada Coursera, gigantes tecnológicos como Google, Meta o Microsoft, empresas como Adecco e incluso redes sociales como LinkedIn. Muchos de ellos tienen una vertiente social, como el Programa Conecta Empleo, de formación *online* gratuita, desarrollado por la CEOE y la Fundación Telefónica.

Estos programas no ofrecen títulos universitarios, pero sí certificaciones alternativas de conocimientos concretos de todo tipo, también de habilidades blandas como trabajo en equipo y liderazgo, y así, completan las grietas que la realidad sociolaboral ha ido creando entre la oferta universitaria y el mercado laboral. Además, esas certificaciones alternativas pueden ser en algunos casos más interesantes para conseguir un trabajo que todo un título universitario.

El caso de Google es particularmente interesante, tanto por la ambición de su propuesta de formación como por el ‘músculo’ que una empresa de tanto alcance puede darle. La compañía tecnológica dio un paso más en 2021 en sus avances en la educación al presentar su programa de formación especializada certificada, a través de Coursera, en Project Management, Analítica de Datos y Experiencia de Usuario (UX). Como explicó en medios la misma compañía<sup>6</sup>, el objetivo de este programa es acabar con los “desajustes de suministro” que sufre entre los profesionales que busca en el mercado y lo que este le ofrece.

Este programa tiene particularidades inquietantes para los defensores del estatus superior de la universidad. Google ofrece sus programas por unos 300 dólares, no exige ningún título universitario para acceder a ellos y recalca que los considerará, en sus propios procesos internos, al mismo nivel que los títulos universitarios.

Además, Google ha creado el Google Career Certificates Hiring Consortium, un grupo de más de 130 empresas, como Bayer, Deloitte, Accenture o Bank of America, que se han comprometido a contratar a graduados de los programas de formación de la empresa tecnológica. Y, cerrando el círculo, el gigante tecnológico colabora al tiempo con las mismas instituciones universitarias. Un ejemplo significativo de éxito en esta colaboración es la Southern New Hampshire University. La universidad a distancia más grande de Estados Unidos elabora itinerarios personalizados para cada uno de sus 180.000 estudiantes utilizando, además de entrevistas personalizadas con los alumnos, un cuestionario desarrollado junto a Google que se va perfeccionando con los datos que progresivamente almacena y compara.

<sup>6</sup> “How Google’s new career certificates could disrupt the College degree”, Inc., 11 de marzo de 2021.

### Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

Pero no todos los ‘agentes formativos alternativos’ tienen la fuerza de Google, y, por tanto, necesitan de cierto proceso de acreditación, tanto entre los estudiantes como entre los empleadores. En este terreno, su oferta –microcredenciales, *digital badges*, certificados, etc.– adolece de cierta indefinición, que lastra su potencial. Como señala un informe de la OCDE<sup>7</sup>, centrado en los formatos de formación superior no reconocidos formalmente por las autoridades educativas, no hay una taxonomía de estos cursos, y eso, aunque no merma su principal razón de ser –rellenar los espacios en blanco que la realidad socioeconómica ha ido creando entre la universidad y el mercado laboral–, sí plantea algunas dudas. ¿Cómo certificar su valor académico y, sobre todo, profesional, ayudando a estudiantes y empleadores a distinguir el grano de la paja? ¿Es necesaria una regulación clara? ¿Y esa regulación no podría esclerotizar el sistema, acabando con su capacidad de responder ágilmente a las necesidades del mercado laboral? En España, un Real Decreto de septiembre de 2021 estableció un marco legal para la emisión de microcredenciales avaladas por el Ministerio de Educación, para enseñanzas de menos de 15 ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos, por sus siglas en inglés).

Poco a poco, las ‘universidades tradicionales’ también están entrando en este terreno de los microcursos, o nanogradados, tanto como una forma de innovación y de captación de nuevos estudiantes como de obtención de nuevas vías de ingresos. Es el caso, en España, por ejemplo, de la Universidad Carlos III, la Universidad Nacional a Distancia, la Universitat Oberta de Catalunya o la CEU San Pablo. Pero, como señala el citado informe de la OCDE, son las universidades anglosajonas de prestigio las mejor colocadas para beneficiarse de este nuevo entorno de las certificaciones alternativas. Ya hace cuatro años, en 2019, la Wharton School de la Universidad de Pensilvania logró ingresar veinte millones de dólares con un solo MOOC ofertado a través de Coursera.

<sup>7</sup> “The emergence of Alternative Credentials”, OECD Working Paper No.216, 2020.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

### La transformación de la misma universidad y su modelo de negocio

Es previsible que los microcursos, con sus credenciales todavía por definirse y consolidarse, se conviertan en una realidad cada vez más valorada y solicitada por los estudiantes, pero resulta innegable que la principal batalla de las universidades, hoy por hoy, es otra: adaptar sus carreras y grados al nuevo ecosistema. Las líneas maestras de esta adaptación son el resultado de todas las transformaciones ya detalladas. La universidad del futuro deberá responder en gran medida a estas premisas si no quiere perder gran parte de su relevancia y capital social.

#### **Una universidad más cercana al mundo laboral, capaz en consecuencia de responder a una necesidad de formación constante**

Es complicado pensar en un futuro en el que el viejo debate entre el purismo académico de la universidad, frente a las ‘injerencias’ del sector privado, y las necesidades prácticas del entorno laboral y empresarial pierda su vigencia. Ha estado, está y muy probablemente estará. Pero lo cierto es que todos estos procesos de transformación han llevado la discusión al terreno, incluso con un punto de urgencia: la universidad ya ha perdido el monopolio de la creación de conocimiento y el monopolio de la transferencia del conocimiento. Y está empezando a perder el monopolio de la certificación del conocimiento. Si se desconecta más del entorno laboral, su utilidad y relevancia social podría estar muy seriamente comprometida.

Se trata entonces de la necesidad de responder a las expectativas de los jóvenes egresados, que buscan su encaje en un mercado laboral competitivo, pero también, y como consecuencia de la Cuarta Revolución Industrial, a la necesidad generalizada de *upskilling* y *reskilling* profesional que se está produciendo según avanza la digitalización y automatización de la actividad económica. McKinsey Global Institute calcula que entre 75 y 375 millones de trabajadores, es decir, del 3% al 14% de la fuerza laboral mundial, deberán cambiar de categoría ocupacional para 2030 a causa de la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización<sup>8</sup>. Por tanto, hay un riesgo, pero también una oportunidad: no es descabellado pensar que, con la evolución poblacional de Occidente, muchas universidades puedan pervivir gracias a estudiantes ya en la plena carrera profesional que deseen actualizar sus conocimientos mediante nanogradados. Esta alternativa parece ser especialmente interesante en países como España, con una demografía en contra y un idioma hablado por más de 500 millones de personas.

La mayor proximidad al mundo laboral se lograría con un modelo de formación más inmersivo, plenamente enfocado al *learning by doing*, como demandan gran parte de los estudiantes-usuarios y las empresas. En su desarrollo han de tener un papel fundamental nuevas tecnologías como la realidad virtual e incluso el metaverso. Estas tecnologías inmersivas, aplicadas a la educación, permiten recrear entornos que por su complejidad, peligrosidad o coste están totalmente fuera del alcance de la enseñanza ligada al entorno físico. Verse frente a un gran auditorio, virtual, para desarrollar las habilidades de comunicación, diseñar en 3D gracias a la realidad aumentada o experimentar situaciones extremas para desarrollar capacidades de gestión de crisis son algunas de las nuevas opciones de *learning by doing* que permite la tecnología.

<sup>8</sup> *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, McKinsey Global Institute.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

### **Una universidad capaz de responder a las expectativas de sus usuarios, en línea con una era en la que el consumidor es el rey**

Las grandes empresas de la economía digital –Amazon, Netflix, Airbnb, Apple...– son aquellas capaces de responder a las expectativas de un consumidor empoderado, que compara, exige y demanda servicios personalizados y una experiencia de uso (UX) fácil y sin fricciones. Aun en una realidad muy distinta, el mundo universitario no escapa a esos grandes fenómenos: ninguna organización de cara al público puede ignorar que la experiencia del usuario es clave.

¿Y cuál es la experiencia del estudiante-usuario en la universidad? Tradicionalmente, se basaba en clases magistrales: una persona hablando, y unas cien escuchando, con muy diferentes grados de atención y de comprensión. Ese método empezó a saltar por los aires en el momento en el que la información se hizo ubicua con la digitalización, y terminó de ‘enseñar sus vergüenzas’ cuando la pandemia del covid-19 trasladó esas clases a los hogares: ¿tiene sentido ver en una pantalla cómo se transmite una lección que podemos encontrar nosotros mismos en esa pantalla, a un coste mucho menor?

Pero la necesidad de cambio y el desarrollo de formatos digitales no deben llevar a desdeñar aspectos de la educación universitaria tradicional, en sus instalaciones, que mantienen plena su vigencia.

La universidad, desde sus primeros pasos, ha sido una herramienta de creación de comunidad, de tejido social sano; no solo ha formado a profesionales, sino también a ciudadanos. Es parte de su contrato social, y no debe renunciar a él. En palabras de la rectora de la Universidad de Granada, Pilar Aranda, las universidades son “lugares de relaciones personales y laborales en los que el trato humano cercano aporta mucho a la formación y a la educación. Sin emoción, la educación es más difícil”<sup>9</sup>.

Por eso el futuro parece apuntar hacia modelos híbridos de educación superior, que mantengan, con adaptaciones, las virtudes formativas y sociales de la universidad ‘física’ y utilicen plenamente todas las posibilidades tecnológicas. ¿Y qué debemos entender por educación universitaria híbrida? Como explica en un artículo para el Foro Económico Mundial la experta en Educación Diana El-Azar<sup>10</sup>, implica mucho más que la combinación de aulas virtuales y físicas. Su objetivo es permitir un aprendizaje inmersivo y experimental, que permita a los alumnos aplicar en el mundo real lo que aprenden en clase. Se trata, por tanto, no solo de aprender desde cualquier sitio (la flexibilidad), sino también de aprender en cualquier sitio (inmersión). Es, en consecuencia, un enfoque muy alejado de las tradicionales clases magistrales, “un método muy eficiente de enseñar, pero muy ineficiente para aprender”, como dice con ironía la propia El-Azar.

El desarrollo de un modelo educativo híbrido exige una fuerte inversión por parte de las instituciones educativas, tanto en *software* como en *hardware*. Por ejemplo, el tipo de retransmisión *online* que se consideraba aceptable en 2020, tras el estallido de la pandemia, dejará pronto de ser competitivo, y en las aulas se necesitarán cámaras capaces de seguir el movimiento de los profesores en el aula, micrófonos que recojan las intervenciones también de los estudiantes...

<sup>9</sup> “El giro de guion que descubrió la necesidad de más y mejor universidad”. *Tribuna*, en *El País*, 31 de mayo de 2020.

<sup>10</sup> “Four trends that will shape the future of higher education”, *Diana El-Azar*, *World Economic Forum*, 7 de febrero de 2022.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

### **Una universidad con otro tipo de contenidos, más personalizados y breves**

En cuanto a los contenidos, y frente a la uniformidad del pasado, el concepto de ‘personalización’ se consolida como clave de bóveda del nuevo modelo. Se sustenta en un cambio de la demanda: habrá menos estudiantes dispuestos a completar un ciclo universitario completo en una sola universidad, y más demanda de microcredenciales, educación basada en competencias, cursos para pequeños colectivos profesionales, etc.

Consecuentemente, se diversifica exponencialmente la oferta universitaria –teniendo en cuenta las heterogéneas realidades y deseos de los alumnos–, y la transmisión de conocimientos se adapta a los distintos ritmos de aprendizaje, gracias al uso de videos y herramientas como la realidad aumentada. Paralelamente, la flexibilidad que permite la digitalización acaba con la dedicación semiexclusiva que solía exigir la formación universitaria. La universidad ha de estar mucho más integrada con el estilo de vida de sus estudiantes, estén donde estén (ahora el mercado no es nacional) y tengan la edad que tengan. Debemos recordar: no es solo flexibilidad, sino también, en la medida de lo posible, inmersión.

Todos estos cambios tienen un impacto en los currículos formativos. Por un lado, se produce el fenómeno del *unbundling* o ‘desempaquetado’. Es el proceso por el que los contenidos de una carrera tradicional se ofrecen en pequeños paquetes más cortos y específicos, incluso asignatura por asignatura, atendiendo tanto a un público universitario como a la creciente demanda de una formación continua –*life long learning*–. Así, por poner un ejemplo, los contenidos ‘paquetizados’ de Comercio Internacional son útiles, de forma aislada, para un empresario que quiera internacionalizar su negocio y también, como parte de un todo, para el estudiante que pretenda licenciarse en Económicas.

Pero la búsqueda de una oferta personalizada y más específica tiene su máxima expresión en los microcursos o nanogradados. Su auge está muy relacionado con el cambio de condiciones del mercado laboral, tan dinámico y continuo que es materialmente imposible que la universidad sea capaz de adecuarse: en España, la puesta en marcha de una nueva titulación supone entre dos o tres años. Sin embargo, los nanogradados son capaces de responder mejor a esta demanda, y están empezando a satisfacer mejor las necesidades del mercado laboral para puestos técnicos y tecnológicos. De nuevo, la universidad se encuentra en este terreno con que ha perdido el monopolio, y ha de competir con una formación profesional más pujante.

Todo este modelo está muy alejado de la enseñanza universitaria tradicional, y supone todo un reto organizativo y funcional, además de financiero.

### **Una universidad con profesionales docentes adaptados a las nuevas necesidades y expectativas de los estudiantes - usuarios, y que sea capaz de evaluarlos eficientemente**

La universalización del acceso a la información y el desarrollo de la educación online e híbrida han de tener una traslación más precisa en la labor de los docentes. Las lecciones magistrales no tienen por qué desaparecer completamente, pues no se debe confundir la información con el conocimiento, pero los profesores han de tener muy presentes nuevas metodologías de aprendizaje y asumir un rol más cercano a la guía y al acompañamiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Son profesores en un sentido clásico, pero también seleccionadores (curators) de contenido.

## Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

El informe *Innovating Pedagogy 2022* también asigna a los docentes una responsabilidad en lo que llama la ‘pedagogía de la autonomía’. Ese concepto se puede resumir en que aprender es una profesión, y por tanto requiere de profesionales del aprendizaje. En este nuevo entorno que se está configurando, los alumnos han de entender que su labor no puede ser reactiva; tienen que desarrollar sus habilidades y buscar su propio camino, con sus propias decisiones. Por supuesto, también tendrán que cumplir con algunas obligaciones ineludibles, que los profesores atenderán al tiempo que fomentan esa ‘pedagogía de la autonomía’.

La relación entre alumnos y docentes ha de ser más sofisticada que la tradicional, y eso incluirá cambios en la evaluación de los estudiantes. Durante décadas y décadas, en las universidades no se ha evaluado el aprendizaje, sino la capacidad de retener y memorizar la información en el momento del examen: como dice El-Azar en el artículo anteriormente citado, ¿cuántos profesionales con años de buena carrera profesional serían hoy capaces de aprobar los exámenes de su último año de universidad?

Frente a este modelo, se trataría de girar hacia un modelo de evaluación basado en aspectos más informales, que incentive al alumno a mejorar su rendimiento, más allá de la nota, y supere la uniformidad. Ya hay iniciativas globales interesantes en educación primaria y secundaria, como el Learner Passport, desarrollado por la International School de Ginebra, la UNESCO y Microsoft Community Training, y el Mastery Transcript Consortium, en Estados Unidos. Pero en el ámbito universitario un cambio notable en los sistemas de evaluación puede ser aún más complejo, pues, como hemos señalado, necesita de la validación, por la vía de los hechos, del mercado laboral.

### Una universidad con un modelo de negocio más flexible y sofisticado

La mayor heterogeneidad de los estudiantes, la necesidad de personalizar y acortar los contenidos, la posibilidad de trabajar conjuntamente con otras universidades para proveer grados conjuntos... Los fenómenos que están confluendo en la transformación de la universidad abren la puerta a nuevos modelos de negocio más sofisticados y hasta hace poco inimaginables, como la creación, por parte de las mismas universidades, de plataformas educativas (al estilo de Coursera) y el establecimiento de tarifas de suscripción, acordes con el concepto de *lifelong learning*. Al mismo tiempo, la consolidación de la formación híbrida (*online* y también presencial) deberá tener un reflejo en el modelo de negocio: la experiencia del campus universitario será un plus, cuyo coste habrá que sustentar con otros servicios distintos a los estrictamente formativos.

### Una universidad que sea capaz de desarrollar a su alrededor un ecosistema de innovación

Ofrecer una potente educación híbrida no implica, ni mucho menos, renunciar a convertir a la universidad en un imán físico de captación de talento, en torno al que crezca la innovación y la creación de empresas. De hecho, los avances en digitalización desde la irrupción de la pandemia, en 2020, han reforzado a las universidades más potentes y, consecuentemente, el atractivo de entornos como Harvard-MIT-Boston, y otros menos conocidos como Austin-Universidad de Texas o Atlanta-Georgia Tech, sin olvidar la referencia de Silicon Valley y Stanford. En Europa, el ejemplo más potente de esta dinámica se estaría dando en Suiza, en torno al Instituto Federal de Tecnología de Zurich (ETH).

### Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

En la nueva dinámica competitiva basada en el talento y las ideas, los focos de innovación surgen en torno a las mejores universidades de investigación, y este fenómeno trasciende con mucho la dicotomía educación *online* o física.

#### **Una universidad innovadora y con autonomía**

Todas estas transformaciones, tan nucleares, son imposibles con una regulación que constriña la adaptación de las universidades al nuevo entorno. En España, gran parte de la comunidad universitaria considera que la nueva Ley Orgánica de Universidades (conocida como LOSU) no va a ayudar, sino más bien al contrario.

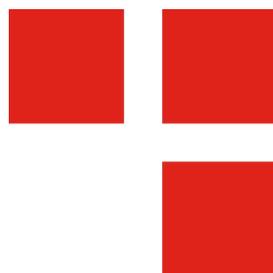
Las universidades españolas reclaman más autonomía para gestionar, entre otros aspectos, su presupuesto y sus políticas de contratación y remuneración (sin que eso signifique autogestión) y también una mayor financiación, que supondría un mayor retorno a la sociedad.

### Reflexiones adicionales sobre el estado de la cuestión

#### Algunas conclusiones

El cambio tecnológico y el cambio social han de tener, necesariamente, un impacto en la oferta de educación superior de las universidades. Y lo están teniendo. Pero la pregunta es si con la suficiente intensidad y precisión. Ahora la educación superior ‘trabaja’ para una sociedad diferente, que necesita otro tipo de profesionales, docentes, investigadores y hasta ciudadanos. Y, además, las universidades se enfrentan a otro cambio fundamental: nuevos competidores.

El panorama puede resultar muy complicado para aquellas instituciones que no lean con acierto los cambios y sean capaces de responder a las nuevas realidades. Pero también se abren oportunidades, como la expansión más allá de la geografía natural de cada centro o la posibilidad de responder a necesidades de formación de profesionales con carreras ya asentadas. No hay recetas mágicas, pero sí una certeza: las universidades deben adaptarse a la sociedad que se avecina, sin tratar de ceñirse, con tecnologías del siglo XXI, a un ecosistema más propio del siglo XX.



Proyecto dirigido y coordinado por **Fundación CYD**  
Con la colaboración de **Lead by Thought**