



Documentos UNIVNOVA

# Escenarios alternativos de futuro para las universidades

(Documento 2007/1)

**Antonio Pulido**  
(Instituto L.R. Klein/ Centro Stone, UAM)  
antonio.pulido@uam.es

Enero 2007

## Índice

<b>1. Imaginando futuros: limitaciones y posibilidades</b>	<b>3</b>
<b>2. Opciones en el diseño de escenarios para universidades</b>	<b>6</b>
<b>2.1.- Entorno geopolítico mundial</b>	<b>6</b>
<b>2.2.- Entorno educativo-investigador mundial</b>	<b>7</b>
<b>2.3.- Entorno educativo-investigador europeo</b>	<b>9</b>
<b>2.4.- Entorno institucional de las universidades</b>	<b>10</b>
<b>3. Descripción de escenarios: visiones alternativas de las universidades del futuro</b>	<b>12</b>
<b>3.1.- Escenarios CHEPS: Centralia, Octavia (redes) y “Vitis Vinifera” (comercio)</b>	<b>12</b>
<b>3.2.- Escenarios CERI: Red Abierta; Sirviendo a las Comunidades Locales; Nueva Gestión Pública y Educación Superior S.A.</b>	<b>14</b>
<b>3.3.- Escenarios ERIA: Universidades sin grandes cambios, Universidades radicalmente reformadas y Universidades desaparecidas.</b>	<b>18</b>
<b>3.4.- Escenarios Centro Redes: Globalización pasiva, Respuesta nacionalista cerrada y Gestión nacional de la internacionalización.</b>	<b>20</b>
<b>3.5.- Escenarios STRATA-ETAN: Siguiendo la ola y Segundo Renacimiento.</b>	<b>21</b>
<b>3.6.- Escenarios NEA: Nueve respuestas diferentes de las Universidades de EEUU en entornos alternativos mercado/calidad</b>	<b>23</b>
<b>3.7.- Escenarios GAL: Cinco opciones para las universidades en Australia y su papel en Asia.</b>	<b>25</b>
<b>4. Primeras reflexiones estratégicas de conjunto</b>	<b>26</b>

## 1.- Imaginando futuros: limitaciones y posibilidades

El punto de partida, compartido por muchos estudiosos de la materia en el mundo entero, es que la Universidad se encuentra en un proceso de cambio profundo. Este cambio se debe a múltiples causas y puede afectar de forma muy diferente a las actuales universidades según la respuesta que se de a los retos.

Mas aún. El papel futuro de las universidades está condicionado por las opciones que tome la sociedad en su conjunto en múltiples aspectos y, en particular, en la forma de cubrir sus necesidades de educación superior y de I+D+i.

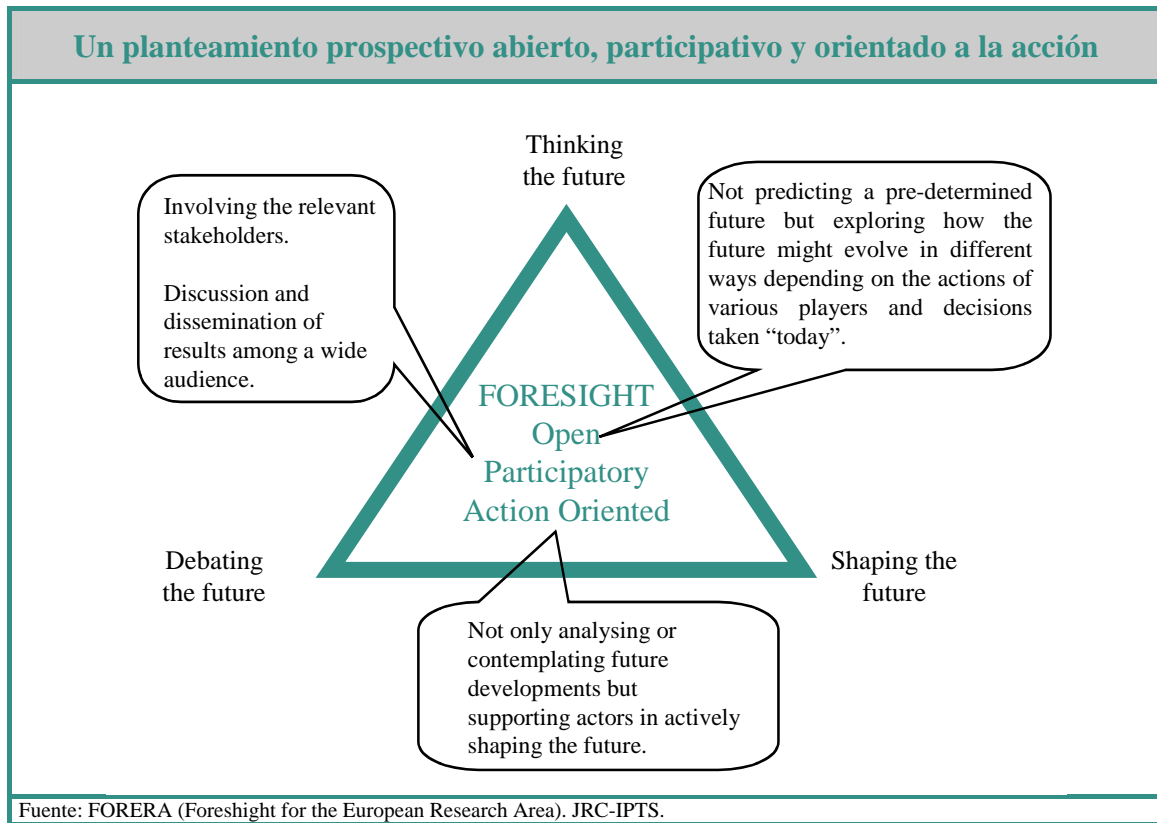
Por otra parte, el cambio de una institución como la Universidad debe realizarse con una visión a largo plazo, aunque las actuaciones sean urgentes. El mayor problema es que predecir evoluciones a 10-15 años no es factible, con un mínimo de solvencia, dado el amplio número de factores condicionantes. La solución técnica consiste en enfocar el problema como un ejercicio de imaginación (con bases lo más sólidas posibles) en lugar de como una predicción con la que se intenta “acertar” un futuro tan incierto.

La consecuencia de este enfoque prospectivo es que los futuros que podemos imaginarnos (con cierto realismo) son múltiples. En términos más precisos, el objetivo es *diseñar escenarios de futuro*, explicitando las fuerzas del cambio, los condicionantes y las estrategias alternativas para caminar hacia los escenarios más adecuados.

Uno de los centros internacionales más comprometidos en la aplicación de estos enfoques a la Universidad es el IPTS (*Institute for Prospective Technological Studies*), perteneciente a la red de Joint Research Centres establecida por la Comisión Europea.

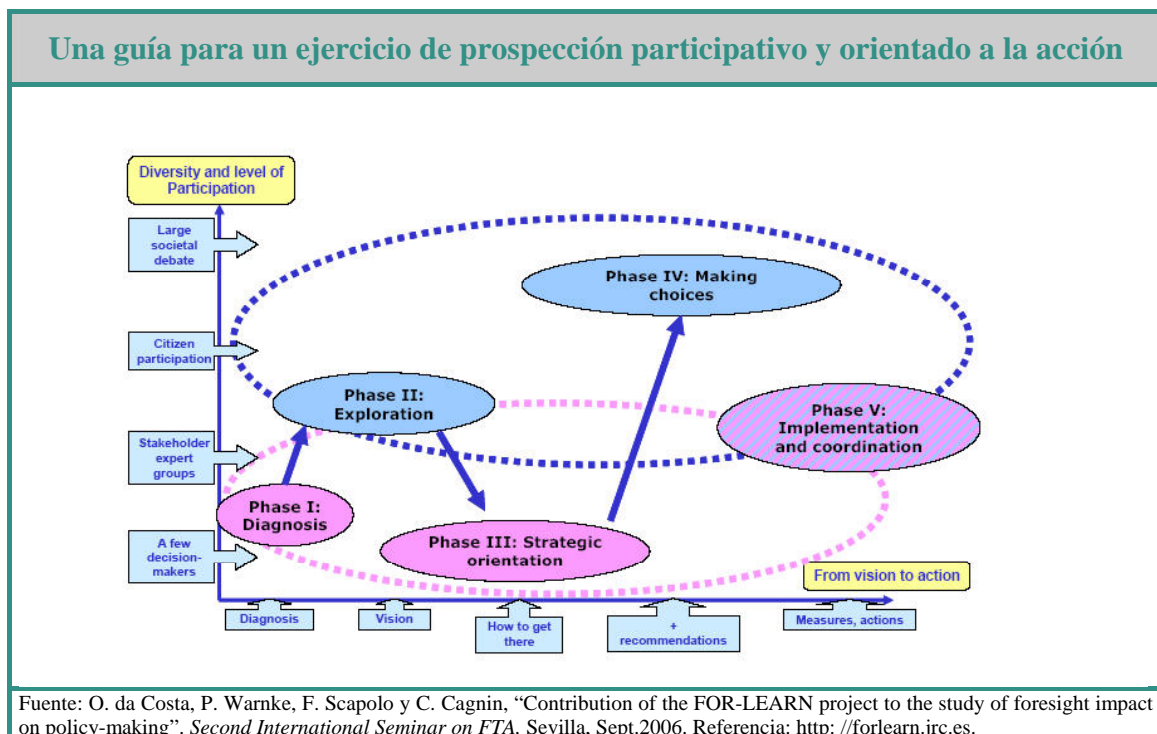
Bajo las siglas FTA (*Future-Oriented Technology Analysis*) el IPTS viene aplicando un enfoque prospectivo a la European Research Area (ERA) y ha creado incluso una acción participativa a través de una página web (<http://forera.jrc.es>). Este planteamiento (que se resume en el esquema adjunto) coincide plenamente con el que propugnamos en UNIVNOVA: abierto a todos los implicados, buscando una amplia participación y orientado a la acción.

Gráfico 1



Una guía de cómo puede diseñarse un ejercicio prospectivo de este tipo puede subdividirse en cinco fases: 1) diagnóstico; 2) exploración; 3) orientación estratégica; 4) selección y 5) puesta en marcha y coordinación. Como puede verse en el gráfico 2, la idea es que el nivel de participación vaya progresivamente en aumento.

Gráfico 2



En este primer documento de UNIVNOVA vamos a centrarnos en la fase previa de diagnóstico y, más concretamente, en la selección de escenarios de futuro, aunque sin renunciar a la imprescindible orientación estratégica. Para ello vamos a analizar 29 escenarios, diseñados por siete instituciones, que resumimos en el cuadro 1.

**Cuadro 1**

Escenarios analizados sobre la universidad del futuro				
Institución	País	Fecha realización	Horizonte	Número escenarios propuestos
Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS, University of Twente)	Holanda	2005	2020	3
Centre for Educational Research and Innovation (CERI, OCDE)	Internacional	2006	NO especificado	4
European Research and Innovation Area (ERIA, UE)	Internacional	2006	2020	3
Centro Redes (L.Luchilo y M.Albornoz)	Argentina	2006	2020	3
STRATA-ETAN Expert Group (UE)	Internacional	2003	2020	2
National Education Association (NEA)	EE.UU.	2006	2011	9
Global Alliance Limited (GAL)	Australia	1999	2010	5

Fuente: Elaboración propia. Referencias en texto.

Naturalmente existen otros múltiples ejercicios de prospectiva, muchos de ellos definiendo un escenario único. Sin embargo, hemos preferido aquellos trabajos en que se contraponen escenarios alternativos por hacer explícitos los elementos diferenciadores a tener presentes. La mayor parte de los análisis tienen horizonte 2020 y una perspectiva internacional.

Los escenarios no son fácilmente comparables entre sí, tanto por el papel otorgado a diferentes aspectos para definir estos escenarios, como por el ámbito al que están referidos. En especial hay escenarios establecidos como referencia general para todo tipo de universidades y otros como opciones o variantes específicas dentro de un entorno de referencia.

A efectos de aclarar los diferentes planteamientos utilizados, dedicaremos el siguiente apartado a comentar las distintas opciones en el diseño de escenarios para las universidades. A continuación exponemos las líneas generales de los escenarios seleccionados y, por último, se proponen algunas orientaciones estratégicas.

## 2.- Opciones en el diseño de escenarios para universidades

La línea divisoria entre los diferentes escenarios a plantear puede establecerse a muy diferentes niveles. En nuestro caso, es posible imaginarse distintas universidades según cual sea a futuro el orden geo-político internacional, la política general de la UE o de otras áreas, las opciones en educación superior e I+D+i, los distintos tipos posibles de universidades,... (véase un resumen esquemático para los escenarios analizados en el cuadro 2).

### 2.1.- Entorno geopolítico mundial

Así en los escenarios diseñados por CHEPS uno de los factores determinantes del denominado como “Centralia” es la existencia de una sociedad de riesgo global, condicionada por el temor al terrorismo, pero con restricciones al libre movimiento de personas fuera de los grandes “bloques” establecidos y que podría desestimular a la movilidad de los estudiantes.

De hecho esta apuesta estaría en línea con uno de los escenarios considerados por el National Intelligence Council (2004)<sup>1</sup> de EE.UU. a escala mundial para el 2020:

- **Mundo de Davos:** Una transformación con éxito de la política mundial que incorpora a los países no-occidentales y cuyo crecimiento económico es liderado por China e India.
- **Pax Americana:** Predominio de EE.UU. con nuevo orden global capaz de integrar a las diferentes zonas del mundo.
- **Nuevo Califato:** Transformación política global alimentada por políticas radicales de identidad religiosa.
- **Ciclo de Temor:** Caracterizado por medidas de seguridad a gran escala que posiblemente introducen un mundo orwelliano.

En el caso de los escenarios ERIA, la primera división que introduce se refiere al comportamiento de la UE respecto al conjunto de la triada, según tenga o no un éxito relativo (“Successful EU” vs. “Laggard EU”), que combina con la línea política predominante en la UE en el binomio cohesión/competitividad entre los países miembros (“Societal Issues” vs. “Multi-Speed EU”).

---

<sup>1</sup> National Intelligence Council (2004), *The 2020 Global Landscape*. Disponible en su página web.

Cuadro 2

Entornos considerados en la definición de escenarios				
	Entorno geopolítico mundial	Entorno educativo-investigador mundial	Entorno educativo-investigador europeo	Entorno institucional de las universidades
CHEPS	X	X	X	X
CERI			X	X
ERIA	X		X	X
Centro Redes		X		X
STRATA-ETAN			X	
NEA				X
GAL		X		X

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.- Entorno educativo-investigador mundial

Dado que la globalidad de la educación superior y de la investigación parece ser una nota predominante generalmente admitida, es habitual que los escenarios diseñados para las universidades consideren la interacción entre políticas de diferentes países del mundo.

Aunque los escenarios de CHEPS han sido criticados por su óptica predominante centroeuropea, no eluden este enfoque internacional para las instituciones de educación superior e investigación, en particular en lo relativo a la competencia de EE.UU. y Asia. Por ejemplo, en “Centralia” se supone que gran parte de la I+D se ha ido fuera de Europa en búsqueda de países con un trabajo académico más barato, como Asia, Latinoamérica e incluso África del Sur. En el escenario denominado “Octavia” y subtítulo “la ciudad de las redes” se destacan los movimientos hacia Europa de una educación de por vida para la fuerte inmigración proveniente de EE.UU., Asia, Latinoamérica y África, con la competencia creciente de universidades virtuales mundiales como la Anglo-Asian Academy. En el escenario “Vitis Vinífera”, caracterizado por el espíritu comercial y los “micro-climas”, se atiende a la especial competencia de EE.UU. y Australia. Pero además, CHEPS ha incorporado al debate sobre escenarios a especialistas de otras partes del mundo, cuyas conclusiones ha incorporado a su publicación de referencia editada por J.Enders, J.File, J.Huisman y D.Westerheijden (2005)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> J.Enders, J.File, J. Huisman y D.Westerheijden (2005), *The European Higher Education and Research Landscape 2020. Scenarios and Strategic Debates, CHEPS*.

Así Jamil Salmi (2005)<sup>3</sup> se refiere a una visión desde el mundo en vías de desarrollo y considera que falta una referencia a cinco aspectos:

- Dimensión global (en particular China, India, Australia y Nueva Zelanda).
- Drenaje de cerebros (Asia y África).
- Papel de las universidades en el desarrollo de cada región del mundo.
- Instituciones superiores no-universitarias.
- Dimensión política de la reforma.

Yuzhno Cai (2005)<sup>4</sup> añade una interesante perspectiva de la internacionalización vista desde China. La nota principal es la potencialidad del país como origen de nuevos estudiantes, principalmente de postgrado y el retraso relativo en proyectos conjuntos Europa-China comparativamente con EE.UU, Australia, Canadá, Japón y Singapur.

Rollin Kent (2005)<sup>5</sup>, profesor en la Universidad Autónoma de Puebla, México, comenta los escenarios desde una perspectiva especialmente interesante para las universidades españolas como es Latinoamérica. Considera que los escenarios diseñados son especialmente optimistas por su carácter eurocéntrico y que no son suficientes desde una perspectiva latinoamericana. Plantea el dilema entre la visión neoliberal de la educación superior como producción de conocimiento y competencias aplicables en el mercado, frente a su papel cultural y cívico además de económico y técnico. Respecto a España comenta su “vigorosa industria editorial”, la importancia de un idioma hablado por 400 millones de personas, su cercanía histórica y el respeto creado por la transición demográfica... Pero sus universidades son el centro de atracción principal sólo para humanidades, artes y algunas ciencias sociales, especialmente por razones de idioma y bajo coste, frente a las prestigiosas (pero caras) universidades norteamericanas como destino de los PhDs en economía, ingeniería y ciencia, además de sus MBAs.

Lucas Luchilo y Mario Albornoz (2006)<sup>6</sup> del Centro de Redes de Buenos Aires, parten del hecho de que actualmente dos de cada tres estudiantes latinoamericanos en el exterior toman como destino las universidades norteamericanas y plantea tres posibles escenarios de reacción de las universidades latinoamericanas, que denomina: “Globalización Pasiva” (en que predominan nuevas acciones de universidades de otros países que se instalan en la zona y desarrollan nuevos programas, generalmente con universidades locales); “Respuesta Nacionalista Cerrada”; y “Gestión Nacional de la Internacionalización” (acuerdos internacionales y esfuerzo por una selección de universidades capaces de un liderazgo nacional).

Una perspectiva globalizadora desde Australia y especialmente centrada en Asia (ya actualmente la zona de origen con mayor número de estudiantes internacionales) es la

---

<sup>3</sup> J. Salmin (2005), “Tertiary education and Research in 2020: A View from Developing World”. En J. Enders y otros (2005), Op.cit.

<sup>4</sup> Yuzhno Cai (2005), “The Future of European Higher Education from a Chinese Perspective: the Internationalisation Dimension”. En J. Enders y otros (2005), op. Cit.

<sup>5</sup> Rollin Kent (2005), “Latin America Gazes upon Europe as a World Region” En J. Enders y otros (2005), op.cit.

<sup>6</sup> L. Luchilo y M. Albornoz (2006), “Universities and Internacional Competition for HRST: Scenarios for Latin America”. *Second International Seminar on Future Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision Making*, Sevilla, septiembre 2006

de Global Alliance Limited (1999)<sup>7</sup>. En sus escenarios plantea diversas opciones para convertir a Australia en el principal proveedor de educación superior de Asia.

### 2.3.- Entorno educativo-investigador europeo

Si resulta muy limitado cualquier escenario diseñado fuera del contexto mundial, es prácticamente imposible no considerar la dimensión conjunta europea al tratar de los escenarios más relevantes para el futuro de las universidades españolas.

Así, los escenarios CHEPS están impregnados de política comunitaria y sus repercusiones sobre la enseñanza superior y la investigación. En “Centralia” el gobierno comunitario juega un papel clave, con una política centrada en valores sociales y de solidaridad, predominando el carácter público de la educación y la investigación básica. Se supone que existirán políticas a escala europea en enseñanza superior e investigación, con instituciones supervisoras como *European Accreditation Agency*, *European Research Council* o un proceso Bolonia-II.

En el escenario “Octavia” de CHEPS se supone que hay importantes redes entre países (por ejemplo el “golden triangle” con Bélgica/Holanda/Alemania) o entre instituciones (por ejemplo Max Planck, Centre National de Recherche Scientifique, institutos tecnológicos de grandes empresas y universidades líderes en investigación). La consecuencia que se vislumbra es un Sureste de Europa “teaching-intensive” frente a un Noroeste “research-intensive”.

Tanto en los escenarios de la OCDE-CERI como en otros diversos casos, se plantea la política europea en cuanto al carácter público, la desregulación y el papel de las instituciones privadas en educación e investigación, con o sin el apoyo de fondos públicos.

Consecuentemente con su origen, los escenarios STRATA-ETAN del grupo de expertos de la Comisión Europea (2002<sup>8</sup> y 2003<sup>9</sup>) comienzan por valorar las consecuencias de una política comunitaria de “Laissez-faire”, “Active adjustment” (reconocer tendencias y ajustarse a ellas) o “Proactive” (adoptar elecciones políticas y un conjunto de prioridades y valores que permitan ajustarse a unas tendencias y rechazar otras no deseadas).

---

<sup>7</sup> Global Alliance Limited (1999), “The West Report: An Economic Perspective”. En M. Thorne, editor (1999), *Foresight. Universities in the Future*, UK Department of Trade and Industry.

<sup>8</sup> European Comisión, STRATA-ETAN Expert Group (2002), *Higher Education and Research for the ERA: Current trends and challenges for the Near Futuro*, octubre 2002.

<sup>9</sup> European Comisión, STRATA-ETAN Expert Group (2003), *Measures to improve HE/R in order to strengthen the strategic basis of the ERA*, noviembre 2003.

Por su parte, el desarrollo de escenarios realizado para ERIA (European Research and Innovation Area de la Unión Europea) se inicia con un proceso “top-down” que combina la evolución de la UE (comentada en el punto anterior) con diversos elementos de la política educativa y de innovación a escala europea. En Havas<sup>10</sup> (2006) se concretan en 11 aspectos:

- Bases de la política de investigación y educativa de la UE.
- Coordinación de políticas entre países.
- Localización de los grandes centros de educación superior e investigación.
- Agenda de investigación a escala comunitaria.
- Movilidad de investigadores, profesores y estudiantes.
- Integración de actividad (entre países)
- Infraestructura investigadora.
- Sistema de innovación y cooperación entre agentes claves.
- Servicios a la innovación (información, consultoría, incubación,...)
- Estructura financiera.
- Prácticas y métodos de preparación de políticas públicas.

#### *2.4.- Entorno institucional de las universidades.*

En los anteriores apartados hemos pasado revista a condicionantes políticos generales y, más concretamente, referidos a la educación superior y la investigación/innovación. Antes de pasar a analizar escenarios para posibles posicionamientos de las universidades, parece necesario definir el contexto institucional en el que van a tener que actuar.

El punto de partida es, necesariamente, el reconocimiento explícito de que las universidades actuales y, en particular, las universidades públicas no tienen el monopolio de la educación superior ni de la investigación.

Entre las tendencias futuras que plantea Havas (2006) para los escenarios ERIA hay dos referidas a los cambios institucionales en educación superior e investigación. La pregunta clave: ¿Perderán las universidades (y otras instituciones académicas convencionales) el monopolio en términos de legitimación y validación del conocimiento?. En el campo docente se vislumbran nuevos “productores de servicios” como, por ejemplo:

- Empresas, tales como las editoriales, con ambición de vender servicios educativos y no sólo libros.
- Organizadores de estudios/grados operando sin un equipo académico propio, sino por convenios de colaboración entre AAPP, empresas y universidades.
- Grandes empresas que establezcan sus propias “universidades”.
- Centros públicos de investigación que desarrollen universidades virtuales.
- Organizaciones de selección y acreditación de certificados, diplomas y cursos, entre los disponibles a escala nacional o mundial.
- Nuevos servicios, hoy día aún no disponibles pero que serán variantes de los que prestan instituciones actuales o inventados por nuevas organizaciones.

---

<sup>10</sup> Havas (2006) “Futures of Universities”. *Second Internatinal Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making*, Sevilla, Septiembre 2006.

Respecto al campo de la investigación, en el mismo estudio se comenta la creciente importancia de:

- “Think Tanks”.
- Organizaciones privadas de investigación.
- Organizaciones sin ánimos de lucro.
- Agencias gubernamentales.
- Empresas consultoras y de investigación de mercados.
- Grupos de interés, Asociaciones comerciales o de consumidores.

En todo caso, deben añadirse a estos nuevos agentes en educación/investigación, la amplia variedad de universidades en un proceso de diversificación que se considera como un rasgo común a los más diversos escenarios. Las universidades serán diferentes por sus actividades (balance entre enseñanza, investigación y otras actividades); organización (eficiencia, costes, excelencia,...); internacionalización (preponderancia del ámbito regional, nacional, UE o global); tamaño (de pequeños centros a megauniversidades con más de 100.000 alumnos, aprovechando las potencialidades del e-learning); propiedad/dependencias (pública o privada; nacionales o internacionales; diversos grados de cooperación con otras instituciones, etc).

Los escenarios diseñados consideran, en general, esta diversidad institucional con que las universidades actuales deben contar. Así CHEPS propone en “Centralia” universidades de gran tamaño con múltiples campos, consorcios internacionales o cursos modulares realizados a escala europea por universidades especiales. En “Octavia” vislumbra una gran diversidad de universidades con múltiples visiones y misiones, múltiples acuerdos permanentes a escala internacional, una investigación centrada en grandes unidades inter-universitarias e incluso la desaparición de muchas de las actuales universidades y la creación de megauniversidades con pequeñas unidades geográficamente diseminadas, pero muy conectadas entre sí. En su tercer escenario, guiado por las leyes de mercado, imagina una universidad que supone (con los criterios actuales) sólo el 15% de las instituciones implicadas en la educación superior y una investigación altamente competitiva y selectiva, habitualmente a escala europea.

Prácticamente todos los escenarios propuestos tienen como uno de sus ingredientes principales el entorno institucional en que deberán moverse las universidades y las respuestas alternativas que caben ante estas nuevas realidades.

CERI diseña sus escenarios combinando seis aspectos: tipo de estudiantes, primacía público-privada, mix docencia-investigación, internacionalización, especialización, uso de las TIC. Centro Redes plantea desde una adaptación pasiva a una política localizada en universidades líderes, pasando por una respuesta nacionalista a los nuevos desafíos. STRATA-ETAN combina papel del mercado, calidad y diversidad de respuestas a la globalización. NEA plantea hasta nueve escenarios diferentes que valoran el papel de grandes consorcios, acciones conjuntas AAPP-Empresa-Universidad, franquicias educativas a distancia, gigantes educativos, etc. GAL valora, para el caso australiano, las opciones de universidades virtuales de bajo coste, acuerdos con universidades de prestigio a escala mundial o liderazgo de una operación de prestigio a escala asiática.

Para profundizar en los diferentes aspectos comentados, dedicaremos los siguientes apartados a exponer lo más característico de los distintos escenarios, integrando sus referencias al entorno global, educativo, investigador o institucional.

### 3.-Descripción de escenarios: visiones alternativas de las universidades del futuro.

#### 3.1.Escenarios CHEPS: *Centralia*, *Octavia* (redes) y “*Vitis Vinifera*” (comercio)<sup>11</sup>

Los tres escenarios diseñados por CHEPS para el futuro de la Universidad europea en 2020, valoran en forma distinta diversos *aspectos claves* y en particular:

- a) Cuál será el mecanismo de coordinación dominante (estado, mercado, red).
- b) Grado de integración y movilidad europea.
- c) Desarrollos institucionales (tamaño, consorcios, gobernanza,...)

Sin embargo, los tres escenarios presentan unas *tendencias comunes* en seis aspectos, aunque sea con diferente intensidad:

- 1) Diversificación de los centros universitarios.
- 2) Importancia de la gestión de universidades (gobernanza).
- 3) Multiplicidad de las fuentes de financiación.
- 4) Importancia de las redes entre universidades.
- 5) Internacionalización.
- 6) Desequilibrio en el “nivel” universitario entre países y regiones de Europa.

El primer escenario propuesto, al que se da el nombre de *Centralia*, corresponde a un predominio de las corrientes que tienden a concentrar la coordinación a nivel de país (aunque dentro de una tendencia globalizadora), con un predominio de las universidades públicas de gran tamaño, gestión por parte de académicos, consorcios con universidades de otros países,... Doce rasgos significativos de ese escenario los resumimos en el cuadro 3 adjunto.

#### Cuadro 3

Escenario CHEPS/1: <i>Centralia</i> , la ciudad del Sol
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coordinación preferente a escala nacional.</li><li>▪ Universidades de gran tamaño con múltiples campus.</li><li>▪ Consorcios internacionales.</li><li>▪ Enseñanza principalmente presencial.</li><li>▪ Importancia creciente del estudiante no-joven.</li><li>▪ Cursos modulares realizados a escala europea por universidades especializadas.</li><li>▪ Movilidad reducida de estudiantes (un semestre en otro país de la UE)</li><li>▪ Financiación básicamente pública.</li><li>▪ Universidades del Sur y Este de Europa predominantemente dedicadas a la docencia a nivel de grado.</li><li>▪ Por calidad de vida y menores costes, predominan los centros de investigación internacionales de alto nivel en la Europa del Sur y Este.</li><li>▪ La dirección de las universidades permanece en manos de académicos que han realizado un master en “higher education management”.</li><li>▪ Predomina la investigación básica (la más aplicada se realiza por las empresas con acuerdos de elaboración) con fondos públicos y cierta coordinación a escala europea.</li></ul>
Fuente: CHEPS y elaboración propia.

<sup>11</sup> Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente, Holanda ([www.utwente.nl/cheps](http://www.utwente.nl/cheps)). Una exposición detallada de los escenarios y diversos trabajos con valoraciones de expertos externos, puede encontrarse en el libro: J. Enders, J.File, J.Huisman y D. Westerheijden, editores, (2005) *The European Higher Education and Research Landscape 2020. Scenarios and Strategic Debates*, CHEPS.

*Centralia* es el escenario considerado como más probable, de acuerdo con los resultados de un Delphi previo realizado a 780 participantes de 24 países (profesores investigadores, empleadores, administradores públicos, expertos internacionales,...).

Como alternativas se han diseñado otros dos escenarios, configurados en forma tal que resulten opciones interesantes de futuro. *Octavia* toma como característica básica el establecimiento de redes (cuadro 4). “*Vitis Vinifera*” (la vid que da vino) es el nombre asignado a un entorno en que predominan los aspectos comerciales a los que las instituciones de enseñanza superior deben adaptarse para sobrevivir (cuadro 5).

**Cuadro 4**

<b>Escenario CHEPS/2: Octavia, la ciudad de las redes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad de universidades con múltiples visiones y misiones.</li> <li>▪ Acuerdos diversos y permanentes a escala internacional.</li> <li>▪ Muchas universidades actuales desaparecen y se crean mega-universidades con pequeñas unidades geográficamente diseminadas, densa información entre sí y redes múltiples.</li> <li>▪ La mayoría de los estudiantes son a tiempo parcial y durante toda su vida, repartiendo sus créditos entre diversas instituciones.</li> <li>▪ Amplia movilidad disciplinar e internacional.</li> <li>▪ La financiación pública es predominante pero controlada por contratos-programa y por coordinación a escala de la UE.</li> <li>▪ La mayor parte de la investigación se realiza en unidades interfacultativas e inter-universidades.</li> <li>▪ Interviene tanto “la mano visible del estado como la mano invisible del mercado”.</li> </ul>
Fuente: CHEPS y elaboración propia.

**Cuadro 5**

<b>Escenario CHEPS/3: Vitis Vinifera, la ciudad de los comerciantes y los microclimas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La antítesis de <i>Centralia</i> en muchos aspectos: reducido control público, coordinación a través del mercado.</li> <li>▪ Gran flexibilidad de programas educativos, con pequeñas organizaciones que van cubriendo nichos de mercado.</li> <li>▪ Con creciente participación de la gestión privada, los fondos públicos de educación se dedican a financiar educación de grado (con exigencia de calidad) e investigación altamente competitiva y selectiva, habitualmente a escala europea.</li> <li>▪ La educación superior se ha convertido en uno de los mercados de servicios más importante, en busca de estudiantes de otros países de dentro y fuera de Europa.</li> <li>▪ El “académico-tipo” es un experto especializado, que comparte su función de profesor, con cierta capacidad empresarial, participación en proyectos conjuntos con instituciones externas y no es activo en investigación básica.</li> <li>▪ Las instituciones de educación superior (sólo un 15% identificables como universidades con los criterios actuales) se gestionan tipo-empresa, primando eficiencia y productividad.</li> </ul>
Fuente: CHEPS y elaboración propia.

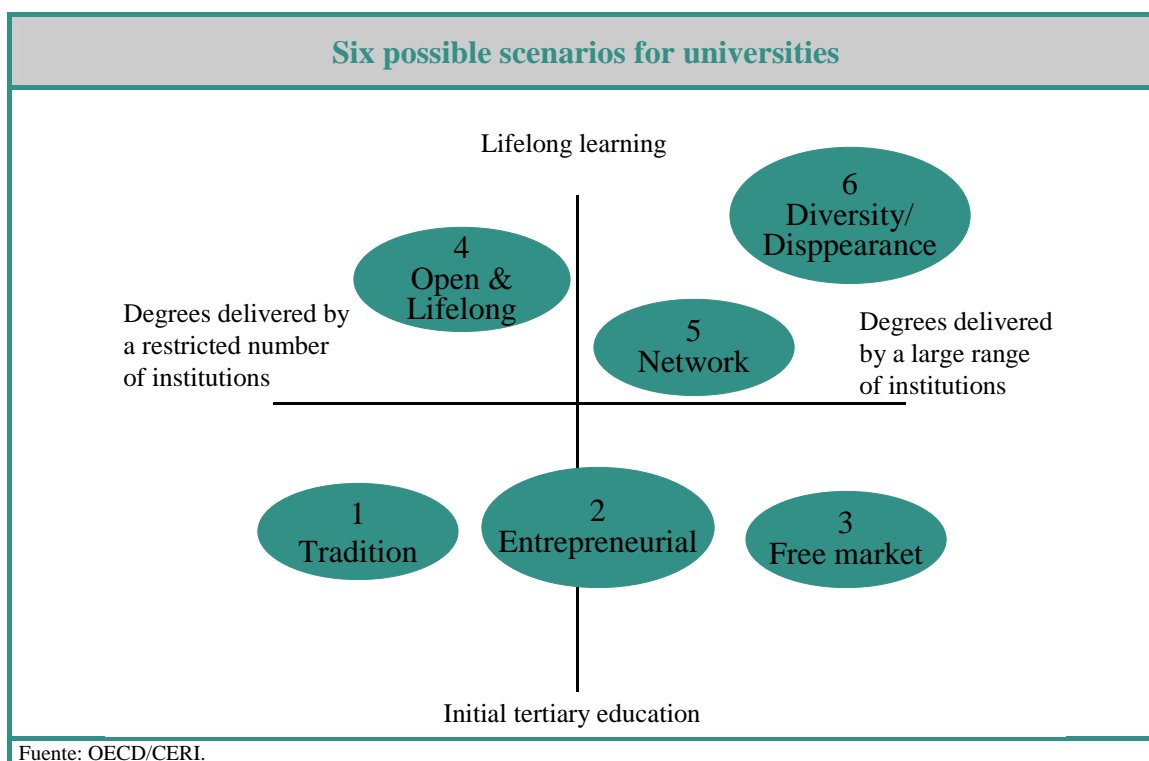
### 3.2 Escenarios CERI: Red Abierta; Sirviendo a las Comunidades Locales; Nueva Gestión Pública y Educación Superior, S.A.<sup>12</sup>

El punto de partida de los actuales escenarios CERI/OCDE es una propuesta realizada en 2004 con seis posibles variantes que combinan diferentes respuestas a otras seis cuestiones consideradas como básicas:

- 1) Tipo de estudiantes predominantes
- 2) Financiación
- 3) Combinación enseñanza/investigación
- 4) Enfoque nacional/ internacional.
- 5) Homogeneidad/diversidad
- 6) Papel de las TIC y el e-learning

Los diferentes escenarios resultantes se resumen en el gráfico 3 clasificados según un futuro caracterizado por su mayor o menor cercanía a una educación inicial o de por vida y a un número amplio o restringido de instituciones que puedan impartir titulaciones académicas. El cuadro 6 vincula escenarios con respuesta predominante a las seis cuestiones básicas previamente planteadas.

Gráfico 3



<sup>12</sup> Centre for Educational Research and Innovation (CERI), OCDE ([www.oecd.org/edu/universityfutures](http://www.oecd.org/edu/universityfutures) y [www.oecd.org/edu/future/sft](http://www.oecd.org/edu/future/sft)).

Una descripción resumida puede encontrarse en el documento CERI, "Four Futures Scenarios for Higher Education". Meeting of OECD Education Ministers, Atenas 27-28 Junio 2006.

En documentos anteriores se diferencian hasta seis escenarios (OECD/CERI Experts Meeting on University futures and new technologies, 2004, "Six Scenarios for Universities")

Cuadro 6

Six scenarios for the Future of Universities							
	Scenario:	1	2	3	4	5	6
1	a) Selective/Initial education/Mostly young students	X	X	X			
	b) Open/Lifelong learning/ All ages				X	X	X
2	a) Mainly public funding	X					-
	b) Mixed funding		X		X		-
	c) Mainly private funding			X		X	-
3	a) Teaching & research (“+”: with strong research)	X	X+				
	b) Mostly teaching				X	X	
	c) Specialisation by missions			X			X
4	a) Mostly national focus	X			X		
	b) Importance of international focus		X	X		X	X
5	a) Homogeneous status of staff and institutions	X			X		-
	b) Polarisation in status of staff and institutions		X	X		X	-
6	a) Low e-learning and role of ICTs	X					
	b) High e-learning and role of ICTs		X	X	X	X	X

Fuente: OECD/CERI.

Los tres primeros escenarios (“Tradición”; “Empresarial” y “Libre Mercado”) tienen en común una dedicación de la universidad centrada en la educación de jóvenes que inician su formación superior. Difieren en su respuesta: Tradicional (universidad pública, con un mix docencia/ investigación como el actual, un enfoque nacional, escasa diversificación y poca utilización de las TIC); Empresarial (universidades públicas y privadas, enfoque internacional, y uso de las TIC); Libre Mercado (centros predominantemente privados y alta especialización).

Los otros tres escenarios tienen en común el que prestan también atención a la educación de por vida, bien con un enfoque nacional y poco diversificado (Abierta y por Vida), bien con predominio privado, enfoque internacional y elevado uso de las TIC (Red) o añadiendo una fuerte competencia y especialización (Diversidad/Desapariciones).

En todo caso, CERI ha decidido en los últimos años trabajar con sólo cuatro escenarios. Aparte de otros matices, se elimina la respuesta tradicional y se combinan en uno sólo los anteriores escenarios “Empresarial” y “Libre Mercado”.

Los escenarios seleccionados responden principalmente al predominio de los rasgos de internacionalización y redes (“Red Abierta”); a una preferencia por el servicio a la comunidad en que las universidades se localizan (“Sirviendo a las Comunidades Locales”); a una universidad pública renovada en sus métodos de gestión y abierta a ciertas reglas de mercado (“Nueva Gestión Pública”); o a un predominio de las instituciones surgidas para atender, con gran flexibilidad, a las demandas educativas en un ambiente de elevada competencia (“Educación Superior, S.A.”). Sus principales rasgos los resumimos en los cuadros 7 a 10.

## Cuadro 7

### Escenario CERI/1: Red Abierta

- La educación superior se ha internacionalizado e implica tupidas redes entre instituciones, profesores, estudiantes y con otros actores tales como la industria. Prima la colaboración sobre la competencia.
- Los estudiantes eligen sus cursos en la red educativa global y diseñan sus propios curriculum y grados.
- Predominan los cursos on-line que pueden tomar en cualquier lugar. El proceso formativo se complementa con tutorías individuales, pequeños seminarios y discusiones interactivas.
- El inglés es la “lingua-franca” en educación.
- La investigación colaborativa internacional ha fortalecido las redes dentro y entre instituciones. Hay una jerarquía entre instituciones educativas según su prestigio.
- Las potentes redes existentes sobre temas tecnológicos y de innovación, permiten estar al día de los avances de conocimiento a las instituciones no centradas en la investigación.

Fuente: OECD/CERI y elaboración propia..

## Cuadro 8

### Escenario CERI/2: Sirviendo a las Comunidades Locales

- Las instituciones de educación superior se han focalizado en su servicio a las comunidades nacionales/ locales, formando parte de un movimiento anti-globalización.
- Como ocurre actualmente, predominan las universidades públicas y administradas colegialmente por los académicos.
- Sólo un reducido número de universidades de “elite” y departamentos de investigación pertenecen a redes internacionales.
- Aparte de la educación tradicional de jóvenes, se intenta responder a las necesidades de sus comunidades en formación de por vida, tanto a nivel profesional (en colaboración con las empresas), como para personas de edad con inquietudes intelectuales.
- Ha disminuido la componente investigadora (los profesores se dedican principalmente a la enseñanza) que se ha trasladado en parte al sector público (áreas estratégicas de física o ingeniería) y a los acuerdos internacionales de cooperación. La investigación universitaria se centra en humanidades y ciencias sociales con el objetivo de preservar la cultura nacional.

Fuente: OECD/CERI y elaboración propia..

## Cuadro 9

### Escenario CERI/3: Nueva Gestión Pública

- Sigue predominando la universidad pública, pero gestionada con nuevas herramientas, atendiendo a las fuerzas del mercado y con incentivos financieros.
- Aunque la financiación pública es predominante, existe una amplia autonomía para establecer tasas académicas, patentar investigación, atraer estudiantes extranjeros y establecer acuerdos con las empresas. La frontera entre universidades públicas y privadas es poco acusada, al predominar la búsqueda de fuentes financieras no públicas.
- Las universidades rinden cuentas a las AAPP o a sus otros fundadores y están especialmente atentas a las necesidades de sus estudiantes de todas las edades.
- Aunque la investigación académica de calidad sigue siendo un signo de prestigio para atraer a los mejores estudiantes, se tienen en cuenta otros factores relacionados con la calidad en la enseñanza y la empleabilidad.
- La división del trabajo entre instituciones de educación superior es cada vez más acusada, con un amplio grado de diversificación y especialización.
- La investigación sigue dependiendo de fondos públicos (con gran competencia entre instituciones) bien a escala nacional o bien a escala internacional. La UE ha creado el European Research Council con unos fondos de importancia creciente.

Fuente: OECD/CERI y elaboración propia..

## Cuadro 10

### Escenario CERI/4: Educación Superior, S.A.

- Competencia global entre instituciones de educación para proporcionar servicios educativos y de investigación sobre una base comercial.
- Docencia e investigación están crecientemente desconectadas. Las universidades de investigación raramente imparten docencia, mientras la mayoría de las instituciones se centran casi exclusivamente en la enseñanza.
- Los gobiernos estimulan y subsidian la investigación y la enseñanza en áreas de escaso interés comercial (como la arqueología o el sánscrito), pero el principio general es el del libre mercado.
- Hay una fuerte competencia por conseguir estudiantes. Muchas universidades abren nuevas instituciones o campus en el exterior y es frecuente la franquicia de programas educativos. Los “rankings” internacionales juegan un papel importante en la elección de centros.
- Elevada especialización de acuerdo con las ventajas competitivas y una creciente división internacional del trabajo por países (grado, postgrado, investigación,...)
- La investigación tiende a concentrarse a escala internacional.
- El inglés se ha convertido en la lengua de la investigación y los estudios de postgrado, mientras que las lenguas locales se utilizan habitualmente en la enseñanza vocacional y de grado.

Fuente: OECD/CERI y elaboración propia..

### 3.3.-Escenarios ERIA: Universidades sin grandes cambios, Universidades radicalmente reformadas y Universidades desaparecidas<sup>13</sup>

Se manejan tres escenarios que pueden corresponder tanto a una evolución generalizada para el conjunto de la UE, como para algunos países o zonas o bien a elecciones de universidades concretas. Se trata de:

- 1) Universidades que permanecen sin grandes cambios en cuanto a sus funciones y organización, aunque con mejoras en su eficiencia y alguna adaptación a las nuevas circunstancias de globalización, cambio en las demandas sociales o adaptación al proceso de Bolonia.
- 2) Universidades que se reforman ellas mismas o son reformadas desde fuera, transformando radicalmente sus funciones y organización.
- 3) Desaparecen en gran parte las actuales universidades y sus funciones se asumen por nuevos agentes, con nuevas variantes y enfoques.

Este triple escenario se combina con el entorno político de la UE, que se concreta en una doble opción:

- a) “Doble éxito” con una política de cohesión basada en una amplia utilización de los Fondos Estructurales de la UE que promuevan la innovación en las regiones más atrasadas y termina mejorando la competitividad de la UE en su conjunto. De esta forma resultan compatibles objetivos de solidaridad y eficiencia técnico-económica.
- b) “UE a múltiples velocidades”, en que prima la competitividad sobre la cohesión, buscándose una aplicación de los fondos comunitarios en las regiones que se han mostrado más eficientes, reduciendo los Fondos Estructurales de Cohesión.

A efectos del desarrollo de las universidades existen matices según el entorno comunitario supuesto. Si prima el equilibrio entre solidaridad y competitividad, existirá una mayor tendencia a elevar el nivel de las universidades en las regiones más atrasadas y difundir los valores de cohesión social. En la UE a diversas velocidades, pueden convivir más fácilmente universidades líderes con otras poco evolucionadas.

Los diversos escenarios relativos a las universidades se fijan en ocho aspectos básicos:

- Papel/misión de las universidades.
- Movilidad de investigadores, profesores y estudiantes.
- Integración de actividades.
- Cursos/grados.
- Proceso de Bolonia.
- Competencia por talentos (estudiantes y profesores).
- Formación multi-disciplinar.
- Investigación multi-disciplinar.

---

<sup>13</sup> La referencia que hemos utilizado corresponde a la presentación realizada en 2006 por Attila Havas de los trabajos realizados para la European Research and Innovation Area (ERIA) de la UE: A. Havas (2006), “Futures of Universities”. *Second International Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision Making*. Sevilla, septiembre 2006.

En los cuadros 11 a 13 resumimos las variantes en los tres escenarios principales.

### Cuadro 11

#### Escenario ERIA/1: Universidades sin grandes cambios

- Las universidades se centran en enseñanza e investigación básica sin mucha interacción con otros agentes en los diversos sistemas de innovación (regional, nacional, sectorial, internacional) ni con la sociedad.
- Sólo unas pocas universidades de la UE de prestigio mundial son capaces de atraer talentos (estudiantes o profesores) de otros países de la Triada o entrar en redes mundiales.
- Los cursos ofrecidos son los tradicionales, lejos de las necesidades sociales y de los empleadores. La educación de por vida se percibe como una perturbación y no como una gran oportunidad.
- El proceso de Bolonia progresa lentamente con algunas dificultades y resistencias iniciales.
- La competencia externa por alumnos o profesores no es una preocupación importante, resguardados en el contexto nacional (financiación, cultura y lengua)
- La multi-disciplinariedad avanza lentamente tanto en enseñanza como en investigación.

Fuente: ERIA y elaboración propia

### Cuadro 12

#### Escenario ERIA/2: Universidades radicalmente reformadas

- Nuevo equilibrio entre las principales actividades de las universidades (docencia, investigación, consultoría, proyectos con empresas) y nuevos caminos para realizar estas actividades con intensas interacciones con otros agentes del sistema de innovación y con la sociedad.
- Una parte importante de las universidades de la UE gozan del prestigio suficiente como para atraer talentos (estudiantes y profesores) de otras regiones de la Triada. Son frecuentes las actividades integradas a escala europea o mundial.
- Los programas de enseñanza son equilibrados en términos de cubrir las necesidades sociales y técnico-económicas. La educación de por vida es una realidad y las universidades tienden a ser suficientemente flexibles como para proporcionar cursos de diversa duración, compatibilizando aprendizaje y trabajo.
- Existe un amplio número de universidades europeas de prestigio. Prima la diversidad, con algunas universidades centradas en cubrir las necesidades nacionales/ locales.
- Amplio uso de la multi-disciplinariedad tanto en docencia como en investigación.

Fuente: ERIA y elaboración propia

### Cuadro 13

#### Escenario ERIA/3: Universidades desaparecidas

- Nuevos jugadores emergen para competir o sustituir a las universidades: laboratorios y universidades corporativas, organizaciones de investigación bajo contrato, órganos públicos de investigación,...
- Existen un intenso intercambio de programas con otras regiones del mundo y dentro de la UE, con participación de las diversas instituciones sucesoras de las universidades.
- Gran variedad de cursos/ grados con múltiples temas, duraciones y enfoques. Se debilitan las fronteras entre aprendizajes, trabajo e investigación dirigida. Los títulos formales pierden importancia y gana la práctica/ experiencia, especialmente en organizaciones de prestigio.
- El proceso de Bolonia se hace irrelevante, dado que la diversidad de intervinientes y productos hace muy difícil coordinar/ armonizar las actividades de educación superior.
- Intensa competencia en la búsqueda de talentos dentro y fuera de la UE.
- Amplio uso de la multi-disciplinariedad en docencia e investigación.

Fuente: ERIA y elaboración propia

#### 3.4.-Escenarios Centro Redes: Globalización pasiva, Respuesta nacionalista cerrada y Gestión nacional de la internacionalización.<sup>14</sup>

El especial interés para las universidades españolas de los posibles escenarios de la educación superior en Latinoamérica, nos ha llevado a incluir un diseño relativamente simple y limitado geográficamente. La única variable relevante considerada para el establecimiento de los distintos escenarios es la respuesta dada a la internacionalización. Se consideran tres opciones posibles:

1. Globalización pasiva: adaptación obligada, con grandes diferencias entre países y fuerte papel de las universidades extranjeras y los estudios en el exterior.
2. Respuesta nacionalista cerrada, como posición de enfrentamiento a las tendencias globalizadoras.
3. Gestión nacional de la internacionalización: una política a escala regional y de países para que las mejores universidades de la zona se integren y compitan a escala internacional.

<sup>14</sup> La referencia utilizada del Centro Redes (Argentina) es: L.Luchilo y M. Albornoz, "Universities and international Competition for HRST: Scenarios for Latin América". *Second Internacional Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decisión-Making*, Sevilla, septiembre 2006.

El cuadro 14 resume los principales rasgos.

**Cuadro 14**

<b>Los tres escenarios de Centro Redes (Latinoamérica)</b>	
<b>E.1.- Globalización pasiva</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación pasiva a las tendencias predominantes de internacionalización de la educación superior.</li> <li>▪ Con diferencias entre países, las universidades intentan responder a la demanda de los estudiantes aunque con insuficiencia de recursos y respetando los sistemas tradicionales.</li> <li>▪ Diversas universidades internacionales instalan nuevos campus y programas, en muchas ocasiones juntamente con universidades locales.</li> <li>▪ Continúa el flujo de estudiantes hacia EE.UU. Se incrementa el destino UE, especialmente en master y doctorado.</li> </ul>	
<b>E.2.- Respuesta nacionalista cerrada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerte posición reactiva frente a las tendencias globalizadoras en educación superior. Se regula la educación transnacional tanto en cuanto al establecimiento de universidades extranjeras como en la educación a distancia.</li> <li>▪ Existe un esfuerzo de propaganda negativa respecto a los estudios en el extranjero, que se desacreditan en la opinión pública y se limitan como diferencia decisiva para el trabajo en empresas, universidades o sector público.</li> <li>▪ El precio de estas políticas nacionalistas cerradas es la pérdida de referencias internacionales para la producción científica e intelectual interna, empeorándose la calidad de la educación universitaria y su atractivo para estudiantes de otros países.</li> </ul>	
<b>E.3.- Gestión nacional de la internacionalización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algunos países de la región intentan integrar sus sistemas de educación superior en los procesos de internacionalización. Se trata de solucionar con mejoras de gestión las tensiones entre necesidades y disponibilidad de fondos.</li> <li>▪ Un número reducido de universidades son competitivas a escala internacional y capaces de liderar a nivel nacional y multiplicar redes con instituciones internacionales.</li> <li>▪ Existen importantes flujos de estudiantes dentro de la región, favorecidos por los acuerdos de colaboración entre países latinoamericanos.</li> </ul>	
Fuente: Centro Redes y elaboración propia.	

### 3.5.- Escenarios STRATA-ETAN: Siguiendo la ola y Segundo Renacimiento<sup>15</sup>

En su informe del año 2002 se proponen tres escenarios de referencia:

- 1) *Mezcla* (“Melting Pot”): Sistema híbrido de educación superior similar al actual, que produce tanto bienes públicos (educación de grado e investigación básica), como privados (educación superior continuada e I+D+i en respuesta a las demandas de empresas y AAPP)
- 2) *Mercado* (“Market Triumph”): Predominio de la privatización y comercialización con pérdida gradual de importancia de los agentes y bienes públicos.
- 3) *Creatividad* (“Creative Society”): Centrado en la educación como bien público (grado, postgrado y formación continuada), con bienes privados suministrados por las empresas (en particular formación especializada). La investigación se

<sup>15</sup> STRATA-ETAN es un grupo de expertos de la Comisión Europea sobre Prospectiva para el Desarrollo de las Relaciones Educación Superior/Investigación. Los documentos utilizados han sido:

- European Commission/ STRATA-ETAN (2002), *Higher Education and Research for the ERA: Current Trends and Challenges for the Near Future*, Octubre 2002.
- European Commission/STRATA-ETAN (2003), *Measures to improve HE/R in order to strengthen the strategic bases of the ERA*, Noviembre 2003.

centra en la básica con perspectiva interdisciplinar, las tecnologías genéricas y la innovación en servicios públicos.

Estos tres escenarios se reducen a dos con mayor grado de precisión en el informe del año 2003.

- *Siguiendo la ola* (“Riding the wave”), que proyecta las que consideran tendencias actuales hacia la privatización y la integración europea, con algunos incentivos públicos para promover la educación y la investigación empresarial.
- *Segundo Renacimiento* (“A Second Renaissance”), de carácter pro-activo en que el sistema de educación/investigación se considera que juega un papel básico en las nuevas interpretaciones de la competitividad y en la cohesión social, jugando los estados miembros y la Comisión Europea un papel de directores “a distancia” del proceso (“steering at a distance”).

Un resumen de estos dos escenarios se incluyen en el cuadro 15.

**Cuadro 15**

<b>Los dos escenarios STRATA/ETAN</b>
<p><b>E.1.- Siguiendo la ola (tendencial)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aceleran las tendencias hacia un incremento de la privatización de los asuntos económicos y sociales en Europa, con especial énfasis en la eficiencia y la rentabilidad a corto plazo.</li> <li>▪ La calidad de la educación superior y la investigación es muy diferente por países e instituciones, conviviendo servicios de alta y baja calidad.</li> <li>▪ Existen algunos fondos públicos (reducidos) para incentivar la inversión privada en educación/investigación.</li> <li>▪ Prima la regulación y la inspección para garantizar calidades en defensa de los intereses del consumidor y la utilización de dinero público en educación/ investigación.</li> </ul>
<p><b>E.2.- Segundo Renacimiento (proactivo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los sistemas de educación superior e investigación reciben un fuerte apoyo público por considerarse que juegan un papel básico en las mejoras de competitividad y en la cohesión social.</li> <li>▪ Se produce una diferenciación “legítima” de productos e instituciones de enseñanza superior en investigación como consecuencia de la regulación de mercados y los contra-incentivos.</li> <li>▪ El cambio del sistema educación/ investigación para alcanzar objetivos ambiciosos, constituye la prioridad de la intervención pública. Las instituciones deben competir para la obtención de fondos públicos.</li> <li>▪ Se prima la producción de conocimiento, su transmisión y la transferencia a regiones-objetivo a escala mundial.</li> </ul>

Fuente: STRATA/ETAN y elaboración propia..

3.6.- *Escenarios NEA: Nueve respuestas diferentes de las universidades de EE.UU. en entornos alternativos mercado/calidad*<sup>16</sup>

La National Education Association de EE.UU. ha diseñado nueve posibles escenarios en respuesta de las universidades a dos posibles entornos, uno en que priman las fuerzas de mercado y otro en que predomina la búsqueda de calidad:

*Escenarios “market-driven”*: La educación superior no es responsabilidad pública, sino individual/funcional. Por tanto la financiación pública es reducida y el ambiente es de fuerte competencia para sobrevivir.

1. *Mac College Inc*: Imperio total del mercado, con predominio de franquicias, profesores a tiempo parcial,...
2. *Wired U*: Difícil equilibrio con educación crecientemente on-line y una transición gradual en que aún se busca la excelencia.
3. *Outsourced Tech*: Se mantienen los campus para estudiantes pero con una gestión progresivamente empresarial que garantice la eficiencia y reducción de costes.
4. *Warehouse A&M*: Grandes depósitos en campus para hasta 100.000 estudiantes y clases para acomodar a 3.000.
5. *Education Maintenance Organization*: Una acción conjunta de las AAPP, las empresas y los gestores universitarios para mantener universidades que realicen docencia e investigación.

*Escenarios “quality-driven”*: La enseñanza superior es un bien público básico para el bienestar social

6. *Access Community College*: “Colleges” locales renovados para la transición de la enseñanza secundaria a la superior.
7. *Community U*: Universidades locales en que los estudiantes pueden tener reducidos costes de matrícula colaborando en actividades comunitarias.
8. *Global Tech*: Consorcios con alta tecnología.
9. *Cutting Edge U*: Paquetes educativos globales, principalmente para formación a medida de trabajadores y desarrollo de competencias.

---

<sup>16</sup> National Education Association (NEA). La información utilizada puede encontrarse en la página web [www.nea.org/he](http://www.nea.org/he) en los apartados “The Market Driven Future” y “The Quality Driven Future”.

**Cuadro 16**

**Los cinco escenarios “market-driven” de NEA**

<p><b>E.1.- Mac College Inc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los “community college” (colegios locales para los dos primeros años de enseñanza superior) son los más adecuados para sobrevivir, con profesores a tiempo parcial y programas de educación a distancia.</li> <li>▪ Existen acuerdos entre universidades para realizar franquicias que eviten la duplicación de programas y se establecen redes locales.</li> <li>▪ Se implanta un modelo de marketing educativo que utiliza una tarjeta de crédito educativo (“educational debit card”) que habilita al uso de un número determinado de horas on-line. Los monitores están situados en países de salarios bajos (p.ej. México).</li> <li>▪ Se generalizan los cursos especiales sobre temas culturales, deportivos, ... con apoyo de los planes públicos de pensiones.</li> </ul>
<p><b>E.2.- Wired U.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las restricciones financieras obligan a expandir la utilización de la educación a distancia pero, en contraste con Mac College, se cuida la excelencia y la presencia de los profesores en el desarrollo e implementación de sus cursos.</li> <li>▪ Hay una jerarquización de profesores, donde las “estrellas” son los productores y presentadores de los principales cursos on-line.</li> <li>▪ Algunas universidades ven posible prescindir de la mayoría de los edificios de sus campus, que se acondicionan para otros fines.</li> </ul>
<p><b>E.3.- Outsourced Tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se producen procesos de privatización o, al menos, de gestión tipo empresarial para rediseñar el sistema educativo en busca de la eficiencia y la reducción de costes.</li> <li>▪ Edificios, terrenos, librerías, operaciones contables e incluso bibliotecas se dejan en manos privadas exteriores (outsourcing).</li> <li>▪ Se crean muchas universidades corporativas que subcontratan con instituciones de educación superior.</li> </ul>
<p><b>E.4. Warehouse A&amp;M</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son habituales los campus con entre 40.000 y 100.000 alumnos y clases que puedan acomodar hasta 3.000 estudiantes. Pantallas distribuidas por las salas facilitan la visión del profesor y del material presentado. Los exámenes se realizan a través de cuestionarios electrónicos.</li> <li>▪ Mientras que en los primeros cursos es improbable tener contacto personal entre estudiante y profesor, los años finales posibilitan este contacto.</li> <li>▪ Con la alta concentración de estudiantes de todas las edades, cobran importancia creciente las actividades culturales, deportivas y recreativas en el campus.</li> </ul>
<p><b>E.5.- Education Maintenance Organization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobierno, empresa y administradores de los campus trabajan juntos para eliminar las ineficacias que presenta la educación superior.</li> <li>▪ Las editoriales, dado los beneficios potenciales de la educación virtual, contratan con las universidades para producir el material docente, encargándose de realizar la comercialización de los cursos.</li> <li>▪ Como los profesores emplean menos tiempo en la investigación y desarrollo docente, las empresas empiezan a preocuparse por el deterioro de la calidad.</li> </ul>

Fuente: NEA y elaboración propia.

## Cuadro 17

### Los cuatro escenarios “quality-driven” de NEA

<b>E.6.- Access Community College</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ “Colleges” locales renovados con una nueva legislación (Universal Access Act) que crea un híbrido de educación secundaria-superior.</li><li>▪ La educación de adultos supone una gran oportunidad para expandir sus capacidades y establecer acuerdos, bibliotecas comunes y centros de aprendizaje públicos donde los estudiantes utilizan sus tarjetas de débito educativo.</li><li>▪ Las necesidades de nuevo profesorado se cubren principalmente mediante profesionales retirados.</li></ul>
<b>E.7.- Community U.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se mantiene la orientación residencial de los campus, aunque los estudiantes son menos homogéneos en edad y más propensos a dejar la institución intermitentemente.</li><li>▪ Como parte de la nueva legislación, los estudiantes pueden conseguir un acceso gratuito a la educación superior durante dos años, participando en actividades de servicio a la comunidad.</li><li>▪ Los estudiantes emplean una media de seis años en completar su educación, compaginando trabajos comunitarios con educación a distancia.</li></ul>
<b>E.8.- Global Tech</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los consorcios de universidades se integran en un sistema educativo global a nivel de graduado, manteniéndose abiertas 24 horas al día.</li><li>▪ La mayoría de las clases se realizan en forma de seminarios por vídeo-conferencia, aunque se mantienen campus residenciales.</li><li>▪ Los estudiantes de cursos superior son facultados como monitores de los estudios de los primeros cursos.</li><li>▪ Con acceso pleno a todas las bibliotecas y a los profesores más expertos a través de Internet 3, los estudiantes han reducido sensiblemente sus viajes a otros países para completar su educación.</li></ul>
<b>E.9. Cutting Edge U.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El cambio creciente en el trabajo, ha incrementado sensiblemente la formación permanente, en particular a distancia.</li><li>▪ Consultores ocupacionales promueven programas educativos individualizados para el desarrollo de competencias.</li><li>▪ Los materiales para estos programas se proporcionan por instituciones a escala global en forma de paquetes, que las instituciones locales pueden patrocinar y otorgar el grado o certificado.</li></ul>

Fuente: NEA y elaboración propia.

### 3.7.- Escenarios GAL: Cinco opciones para las universidades en Australia y su papel en Asia<sup>17</sup>

En un informe para la Australian Higher Education realizado por Global Alliance Limited se establecen cinco escenarios estratégicos para las universidades australianas, principalmente pensando en toda la región asiática, ante los cambios provocados por el cambio tecnológico, la internacionalización y la desregulación.

Los escenarios considerados van desde la pasividad frente al cambio hasta una tentativa de universidades a escala mundial:

1. *Do Nothing U*: las universidades no cambian, esperando que pasen los acontecimientos.
2. *Middle Asia Web U*: Universidades virtuales de bajo coste.
3. *Low Cost Provider*: universidades presenciales de bajo coste.
4. *Harvard in Australia U*: universidades elitistas de alto precio con mix de educación e investigación.
5. *World School U*: una marca común para una acción a escala mundial.

Un breve resumen de estos escenarios se incluye como cuadro 18.

<sup>17</sup> Global Alliance Limited (1999), “The West Report: An Economic Perspective”. En M. Thorne, editor, *Foresight. Universities in the Future*, UK Department of Trade and Industry.

Cuadro 18

Los cinco escenarios para Australia de GAL	
<b>E.1.- Do Nothing U.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firme convicción frente al cambio: la educación superior no es una empresa y el actual sistema ha funcionado bien durante siglos.</li> <li>▪ Los mejores académicos se cambian a universidades ricas de prestigio, que funcionan con matrículas elevadas.</li> <li>▪ Se pierden los estudiantes extranjeros que al principio atraían los bajos costes, en particular en los postgrados. Prácticamente no se participa en la educación superior de otros países asiáticos.</li> <li>▪ Con costes fuertemente al alza y descensos de calidad, estas universidades son “tecnicamente insolventes en 2010”</li> </ul>
<b>E.2.- Middle Asia Web U.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La universidad virtual de bajo coste se concentra en cursos “populares” para alcanzar, mediante franquicias y “joint ventures”, los 100.000 estudiantes en 3 años y los 400.000 en 10 años.</li> <li>▪ Existe un reducido número de profesores “superstar” para producir los cursos de mayor éxito y el resto se compran en el mundo.</li> <li>▪ Los “call center” y las tutorías se localizan en países de bajo coste (India o Filipinas)</li> </ul>
<b>E.3.- Low Cost Provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicada a la formación presencial para jóvenes y al reciclaje en rentas medias/bajas.</li> <li>▪ Universidades de ámbito local y orientadas a la demanda doméstica.</li> <li>▪ Los cursos se adquieren, en gran parte, en el exterior.</li> </ul>
<b>E.4. Harvard in Australia U.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidades elitistas de alto precio con mix de educación e investigación. Miembros del “World’s Best Universities Group”.</li> <li>▪ La financiación se traslada en gran parte a la alta matrícula, con elevada facilidad en la obtención de créditos por alumnos a devolver al incorporarse al trabajo (dada la expectativa de buenos empleos)</li> </ul>
<b>E.5.- World School U.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca común para una expansión a escala mundial (al menos para los países asiáticos), con su centro estratégico localizado en Australia.</li> </ul>

Fuente: GAL y elaboración propia.

#### 4.- Primeras reflexiones estratégicas de conjunto

El principal objetivo de la elaboración de escenarios es reflexionar sobre los futuros posibles, las consecuencias de no adelantarse a los acontecimientos y las líneas estratégicas potenciales de actuación.

Lo primero a destacar es que los 29 escenarios analizados pueden reducirse, en lo fundamental y con múltiples matices, a seis escenarios-tipo para las universidades del futuro (cuadro 19):

- I. *Tradicional sin cambios*: resistencia al cambio con adaptación pasiva y limitada.
- II. *Nacional/local*: las universidades tienden a encerrarse en su entorno geográfico y sólo marginalmente se adaptan a las tendencias de globalización.
- III. *Tradicional pública renovada*: enseñanza preferentemente presencial, combinada con investigación, con elevada proporción de financiación pública, pero adaptada a los tiempos en cuanto a globalización, gestión más eficaz y colaboración institucional.
- IV. *Global/on-line/redes*: predominio de la tendencia globalizadora con uso intenso de las TIC e incorporación a redes.

- V. *Global/especialización/mercado*: planteamiento global pero buscando “nichos de mercado” y con fuerte competencia de la iniciativa privada.
- VI. *Global/líderes*: algunas universidades prestigiosas consiguen liderar el proceso global en docencia superior e investigación básica.

Naturalmente, no puede pensarse en prototipos puros, sino en múltiples matices y variantes dentro de la heterogeneidad entre países e instituciones. Sin embargo, lo más probable es que todas las universidades vayan a compartir algunos rasgos comunes sea cual fuere la opción estratégica que adopten. Una posible selección de estos rasgos característicos apunta a cambios en el tipo de alumnos, enseñanzas más flexibles, cooperación entre universidades y con otros centros, interdisciplinariedad, especialización, movilidad y nuevas formas de gestión (véase cuadro 20)

**Cuadro 19**

Las universidades ante los cambios de futuro								
Escenarios analizados	CHEPS	CERI	ERIA	Centro Redes	STRATA-ETAN	NEA	GAL	Total
I.- Tradicional sin cambios	—	—	ERIA/1y3	Centro R/1	STRATA/ETAN/1	—	GAL/1	5
II.- Nacional/ local	CHEPS/1	CERI/2	ERIA/2a	Centro R/2	—	NEA/6y7	GAL/3	7
III.-Tradicional pública renovada	CHEPS/2a	CERI/3a	ERIA/2b	—	STRATA/ETAN/2a	NEA/5	—	4+1
IV.-Global/ on-line/ redes	CHEPS/2b	CERI/1	—	—	—	NEA/2y4	GAL/2	4+1
V.- Global/ especialización/ mercado	CHEPS/3	CERI/4	—	—	—	NEA 1/3/8 y 9	GAL/5	7
VI.-Global/ líderes	CHEPS/2c	CERI/3b	ERIA/2c	Centro R/3	STRATA/ETAN/2b	—	GAL/4	2+4
<b>TOTAL</b>	3+2	4+1	3+2	3	2+1	9	5	29+6

Nota: Cuando un escenario incluye varias opciones, se han desdoblado utilizando el número seguido de una letra de orden. Por ello, aunque se analizan 29 escenarios, se detectan hasta 35 referencias en la clasificación por escenarios-tipo.

## Cuadro 20

### Algunos rasgos comunes de la universidad de futuro

1. Los alumnos irán cambiando: mayor peso de la formación de adultos para reciclaje e inquietudes intelectuales de la población creciente de jubilados.
2. Mayor flexibilidad en elección de programa de estudios (currículum), y en la forma de seguir el proceso de aprendizaje (presencial/on line; en casa/ en trabajo/en clase).
3. Creciente cooperación entre universidades a escala nacional e internacional para ofrecer productos de prestigio aprovechando lo mejor de cada universidad.
4. Incremento de programas inter-disciplinares y en colaboración con instituciones extra-universitarias (empresas, fundaciones, centros públicos y privados de enseñanza e investigación).
5. Necesidad de especialización para cada universidad en un entorno de competencia creciente con otros centros de educación superior (universidades públicas, privadas, corporativas,....,nacionales o internacionales).
6. Transformación organizativa profunda para responder a estas exigencias de cambio.
7. Prioridad a la movilidad de profesores y alumnos, así como a la formación en idiomas (especialmente en inglés).
8. Predominio creciente, en general, de la función educativa sobre la de investigación y de la investigación cooperativa (con otras universidades o centros nacionales o internacionales de investigación).

Independientemente de cuál sea la opción adoptada ante los cambios previstos, parece necesario (y, en estos momentos, de acusada urgencia) romper con un cierto inmovilismo y la confusión de ideas que afectan a las universidades, a las administraciones responsables de educación/investigación y a la sociedad en su conjunto.

Hemos revisado múltiples esfuerzos para imaginarse el futuro de las universidades, dentro de los diversos entornos posibles y según se reaccione de forma reactiva a proactiva; dejándose llevar por las tendencias, oponiéndose a las fuerzas del cambio o vislumbrando el futuro deseado y la estrategia para alcanzarlo.

Posiblemente esta revisión más que soluciones nos plantea preguntas. Pensando ya en las universidades españolas y en el momento actual, sería conveniente (urgente) debatir las posibles respuestas a cuestiones tales como las siguientes:

- ✓ Aceptado que la misión de la Universidad incluye educar, investigar y contribuir al desarrollo económico y social (“tercera misión”), ¿qué prioridad dar a cada uno de estos componentes?
- ✓ ¿Cuál es el reparto adecuado de esfuerzo entre investigación y docencia?. ¿Todas las universidades por igual?. ¿Se debe diferenciar radicalmente por universidades (un número limitado de instituciones elitistas dedicadas a investigación)?. ¿Por centros (unos pocos institutos o departamentos)?. ¿Concentrar esfuerzos en ciertos profesores especialmente competentes en investigación de alta calidad?.

- ✓ Admitido que un objetivo común a todas las universidades es la búsqueda de calidad, pero que no todas pueden alcanzar niveles de excelencia, ¿debe primar un criterio de igualdad (ayudar a mejorar a las universidades o centros más atrasados) o el liderazgo (buscar la máxima excelencia para las universidades más preparadas de un país o región)?. Dada la multiplicidad geográfica de campus, ¿tendría sentido concentrar esfuerzos en busca de esta mayor calidad?
- ✓ Existe una clara tendencia a la globalización del conocimiento (enseñanza e investigación). ¿Significa esto que debe autorizarse la instalación de universidades de otros países?. ¿Debe priorizarse la búsqueda de profesores y estudiantes extranjeros?. ¿Hay que promover consorcios de universidades?. ¿Hay que diseñar planes especiales para la difusión universitaria (profesores y alumnos) del inglés y una acción estratégica en relación con Latinoamérica?.
- ✓ Existe un acuerdo general en que debe evaluarse la calidad de las actividades docentes e investigadoras de los profesores universitarios, pero ¿qué evaluar y con qué peso?. ¿La prioridad debe ser para el conocimiento codificado (para especialistas) en investigación básica?. ¿Qué valor asignar a la investigación aplicada, la investigación bajo contrato, la difusión de conocimiento o los esfuerzos de innovación docente?.
- ✓ Una mejor utilización de los recursos disponibles en educación superior e investigación parece conducir a una especialización y diversificación de tareas entre universidades. ¿Hasta dónde debe llegar la autonomía de las universidades públicas?. ¿Qué requisitos deben darse para una autonomía real y efectiva?. ¿No supone esta autonomía cambios en la financiación y utilización de recursos, en la estructura de personal y en la gestión institucional?
- ✓ En particular, en cuanto a la financiación universitaria, ¿qué papel deben tener fuentes de ingresos como los patrocinios y contratos con empresas y AAPP o las matrículas de estudiantes?. ¿El criterio de asignación del presupuesto público debe ser el número de profesores y alumnos o también valorando calidad en docencia e investigación?. ¿Debe garantizarse la rendición de cuentas?.
- ✓ En lo referente a la estructura de personal, ¿cuál debe ser la política de contratación, promoción, jubilaciones y asignación de recursos por centros y áreas de conocimiento? ¿Debe garantizarse la movilidad del profesorado y la contratación internacional?
- ✓ Parece que los nuevos tiempos exigen una gestión más eficiente de las universidades. ¿Supone esto dar mayor poder a la gerencia, potenciar los Consejos Sociales o contratar responsables ejecutivos externos?. ¿Hasta dónde aceptamos una estructura más jerarquizada?.
- ✓ La Declaración de Bolonia, la implantación de créditos ECTS, los espacios europeos de enseñanza superior e investigación son una referencia obligada para todas nuestras universidades europeas. Pero, ¿se han difundido suficientemente estas ideas entre profesores y alumnos?. ¿Qué opinan otros grupos de interés y la sociedad en general? ¿Se están cumpliendo objetivos?.

- ✓ Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, junto a los procesos de globalización, están abriendo posibilidades a la educación no presencial. ¿Hasta dónde la educación a distancia puede y debe ser una componente de la actividad de cualquier universidad?. ¿Cómo estimular y valorar la calidad y trascendencia internacional de las innovaciones docentes?. ¿Deben establecer planes conjuntos de elaboración de material docente para e-learning?.
  
- ✓ ¿Qué requisitos debe cumplir el Plan Estratégico de una universidad para que sea una guía real de actuación con un horizonte suficientemente amplio para posibilitar la adaptación a los cambios profundos que están produciéndose? ¿Puede calificarse de Plan Estratégico un conjunto de buenas intenciones sin objetivos cuantificables o sin procedimientos de valoración y revisión?