

## **Las universidades hacia el 2020: un ejercicio de prospectiva \***

**Antonio Pulido San Román**

e-mail: antonio.pulido@uam.es

Departamento de Economía Aplicada

Instituto L.R. Klein/ Centro Stone

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

### **Resumen**

Se presentan 29 escenarios sobre el futuro de las universidades con un horizonte a 10-15 años, elaborados por distintas instituciones internacionales. A partir de este ejercicio de prospectiva se seleccionan cuatro tipos fundamentales de universidades y se plantean algunas cuestiones estratégicas.-

*Palabras clave:* Prospectiva, Economía de la Educación, Escenarios, Universidad, Enseñanza Superior, I+D+I.

### **Abstract**

29 stages are presented about the future of university, with an horizon of 10-15 years, elaborated by different international institutions. From this exercise of prospective, 4 fundamental types of universities are selected and some strategic questions are considered.

**Key words:** Foresight, Economy of Education, Scenarios, University Hight Education, R & D.

---

\* Para mayor detalle véase Pulido, A. (2007), "Escenarios alternativos de futuro para las universidades", documento UNIVNOVA 2007/1.

## **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.

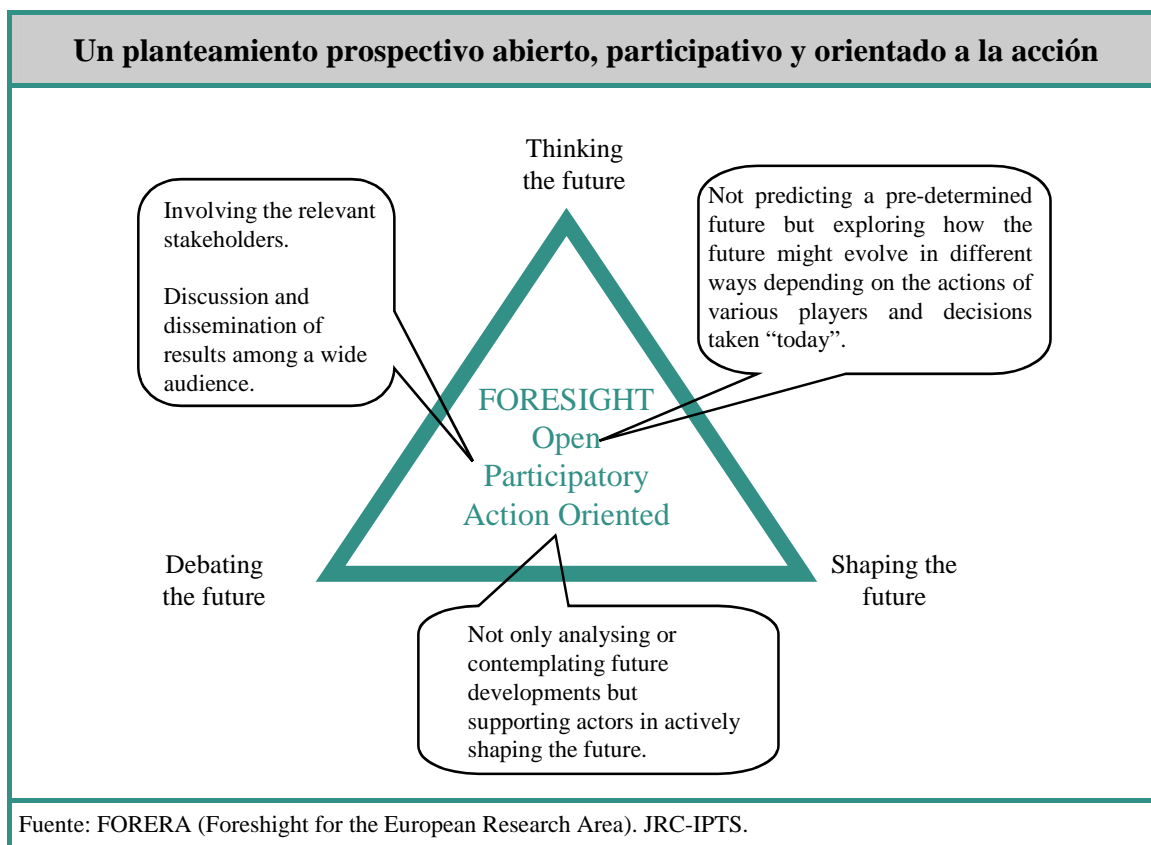
Por otra parte, el cambio de una institución como la Universidad debe realizarse con una visión a largo plazo, aunque las actuaciones sean urgentes. El mayor problema es que predecir evoluciones a 10-15 años no es factible, con un mínimo de solvencia, dado el amplio número de factores condicionantes. 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.

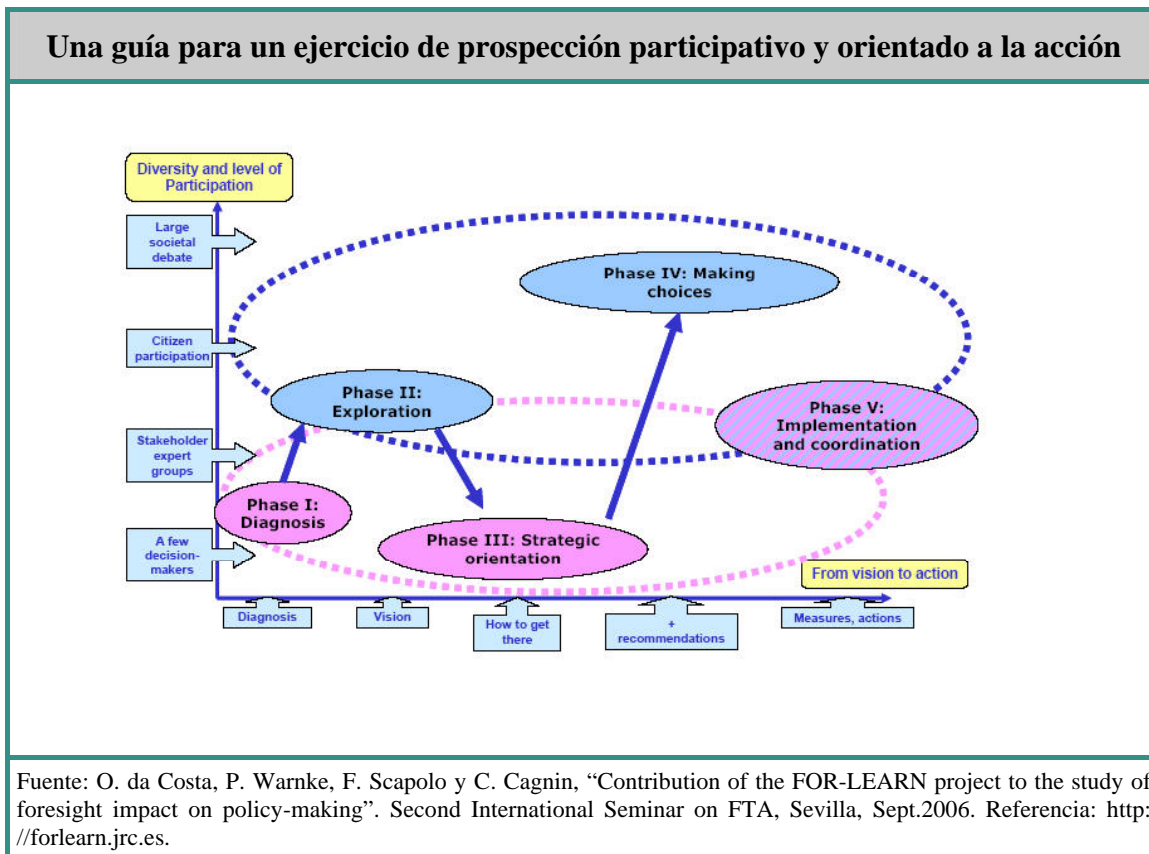
Bajo las siglas FTA (Future-Oriented Technology Analysis) el IPTS viene aplicando un enfoque prospectivo a la European Research Area (ERA) y ha creado incluso una acción participativa a través de una página web (<http://forera.jrc.es>). Este planteamiento (que se resume en el esquema adjunto) coincide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



Vamos a analizar 29 escenarios, diseñados por siete instituciones, que resumimos en el cuadro 1.

**Cuadro 1**

<b>Escenarios analizados sobre la universidad del futuro</b>				
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) 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”).

**Cuadro 2**

<b>Entornos considerados en la definición de escenarios</b>				
	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).

Así Jamil Salmi (2005) 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) 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), 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) 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 de Global Alliance Limited (1999). 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 y 2003) 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).

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 (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.

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.

### **3.- 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. Los 29 escenarios analizados pueden reducirse, en lo fundamental y con múltiples matices, a cinco escenarios-tipo para las universidades del futuro (cuadro 3):

- 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.

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 4)

**Cuadro 3**

Las universidades ante los cambios de futuro								
Escenarios analizados / Escenarios-tipo	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/2c CHEPS/3	CERI/3b CERI/4	ERIA/2c	Centro R/3	STRATA/ETAN/2b	NEA 1/3/8 y 9	GAL/4 GAL/5	9+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 4**

Algunos rasgos comunes de la universidad de futuro
<ol style="list-style-type: none"> <li>Los alumnos irán cambiando: mayor peso de la formación de adultos para reciclaje e inquietudes intelectuales de la población creciente de jubilados.</li> <li>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).</li> <li>Creciente cooperación entre universidades a escala nacional e internacional para ofrecer productos de prestigio aprovechando lo mejor de cada universidad.</li> <li>Incremento de programas inter-disciplinares y en colaboración con instituciones extra-universitarias (empresas, fundaciones, centros públicos y privados de enseñanza e investigación).</li> <li>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).</li> <li>Transformación organizativa profunda para responder a estas exigencias de cambio.</li> <li>Prioridad a la movilidad de profesores y alumnos, así como a la formación en idiomas (especialmente en inglés).</li> <li>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).</li> </ol>

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 igualación (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?

## Bibliografía

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

European Commission, STRATA-ETAN Expert Group (2002): *Higher Education and Research for the ERA: Current trends and challenges for the Near Future*, octubre 2002.

European Commission, STRATA-ETAN Expert Group (2003): *Measures to improve HE/R in order to strengthen the strategic basis of the ERA*, noviembre 2003.

Global Alliance Limited (1999): "The West Report: An Economic Perspective". En Thorne, M. editor (1999), *Foresight. Universities in the Future*, UK Department of Trade and Industry.

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.

Kent, R. (2005): "Latin America Gazes upon Europe as a World Region" En Enders, J. y otros (2005), op.cit.

Luchilo, L. y M. Albornoz (2006): "Universities and International 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.

National Intelligence Council (2004): *The 2020 Global Landscape*. Disponible en su página web.

Salmin J. (2005): "Tertiary education and Research in 2020: A View from Developing World". En Enders, J. y otros (2005), op.cit.

Cai, Y. (2005): "The Future of European Higher Education from a Chinese Perspective: the Internationalisation Dimension". En Enders, J. y otros (2005), op.cit.