

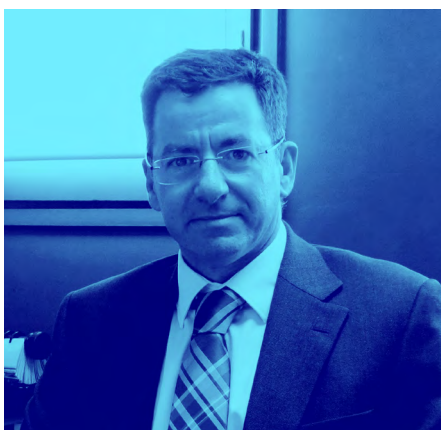
Reflexiones de futuro. La universidad pos-COVID-19

**FORMAR
TRANS-
FORMAR**

¿A qué retos se enfrentan las universidades tras la crisis de la COVID-19? ¿Qué rol debe jugar la educación superior a partir de ahora? ¿Cuáles son y cómo ha de afrontar los desafíos de la nueva era? ¿Cómo se debe adaptar a la transformación digital? ¿Cuál ha de ser su modelo de investigación?

La universidad está cambiando y la UOC, como primera universidad 100 % en línea del mundo, comparte a través de las reflexiones de sus portavoces, profesores e investigadores, el debate sobre cuál ha de ser la hoja de ruta.

Por una transformación del modelo de gestión de las universidades



Antoni Cahner

Gerente y director general de la UOC

Artículo publicado en [elEconomista.es](https://www.economista.es) el día 05/11/2020

En la era del conocimiento y de la incertidumbre, los gestores universitarios nos veremos obligados a revisar los modelos de gestión para asegurar la sostenibilidad de las universidades.

Hay muchos aspectos que nos obligan a hacer esta revisión y que se han visto acentuados en las últimas décadas, a las puertas del nuevo milenio:

- La universidad no tiene el monopolio del conocimiento: el rol tradicional de la universidad como generadora y difusora de conocimiento ha quedado sobrepasado por una realidad en la que este rol queda distribuido y es ejercido, también, en buena medida, por empresas e instituciones no universitarias, fuera de la universidad.

- La formación se ha convertido en un elemento clave para asegurar el desarrollo, la competitividad y el bienestar de la sociedad en un mundo globalizado, y eso ha provocado un incremento de la demanda de estudios y un crecimiento de la oferta.

- La velocidad de los cambios y su complejidad obligan a un enfoque multidisciplinario y ágil de la investigación y la docencia, y a una constante actualización del conocimiento.

- El impacto de las TIC permite introducir nuevas metodologías y una gestión más personalizada y eficiente de la demanda de formación.

- La globalización y la crisis sanitaria provocada por las pandemias ponen en cuestión los modelos de investigación y docencia tradicionales, que cada vez más tienden hacia modelos abiertos (*open science*) e híbridos (formación semipresencial).

Empecemos, de todos modos, constatando que la demanda de formación, y, en concreto, de formación superior, ha experimentado en las últimas décadas un crecimiento sostenido. Como consecuencia de este crecimiento, la educación superior se ha convertido en un sector industrial atractivo para los fondos de inversión privados, y este hecho ha provocado el incremento de universidades privadas con ánimo de lucro (*o for profit*), que compiten directamente en el sistema por la captación de estudiantes. Esta incursión, junto con el hecho de que muchas de estas universidades opten por la formación *online*, ha provocado un efecto que las administraciones no habían previsto, y desde el punto de vista de la demanda hemos pasado de un sistema cerrado a un sistema abierto: los potenciales estudiantes ya no consideran solo la universidad más cercana territorialmente como

Por una transformación del modelo de gestión de las universidades

primera opción porque disponen de oferta *online* como alternativa. La previsión de demanda de estudios, que en España está gestionada por cada comunidad autónoma, se ve claramente distorsionada por este efecto e impacta directamente en la financiación que reciben las universidades a través de las tasas de las matrículas. Así pues, una de las patas básicas de la financiación de las universidades (los ingresos por matrícula de estudiantes de su territorio «natural») empieza a tambalearse, y eso obligará a las administraciones y al sistema universitario a revisar cómo poder asegurar su sostenibilidad.

Desde la perspectiva de la oferta, también nos encontramos en un momento crítico: la demanda de formación continua choca con un sistema excesivamente regulado, tanto en la oferta de titulaciones como en la contratación de profesorado. Además, las estructuras organizativas —las facultades— están basadas en disciplinas y dificultan la interdisciplinariedad. Esta triple barrera (regulación, contratación y organización) hace que la brecha entre la oferta y la demanda se amplíe y provoque un distanciamiento cada vez mayor entre lo que pide la sociedad (empleadores y ciudadanía) y lo que la universidad puede ofrecer. Este efecto se ve agravado por la dificultad de captar talento a causa de un modelo poco permeable y excesivamente endogámico, y de un sistema retributivo poco competitivo a escala global.

En este contexto, debemos preguntarnos cómo podemos transformar y hacer evolucionar los modelos de gestión de las universidades y asegurar a la vez su misión y su sostenibilidad.

Para abordarlo de forma ordenada, centrémonos en los tres procesos

que configuran, desde la óptica de la gestión, la clave de la sostenibilidad: la gestión de la demanda (que en nuestro caso es la demanda de formación), la gestión de las operaciones para satisfacerla y la gestión de los recursos.

Gestión de la demanda

Este proceso incluye desde la identificación de las necesidades de los diferentes grupos de interés (ciudadanía, empresas, gobiernos) hasta la concreción de estas necesidades en productos o servicios.

Para poder hacer frente al conjunto de retos que hemos planteado, será indispensable un enfoque mucho más flexible y abierto en el diseño de las necesidades de aprendizaje (duración de los programas, personalización, metodología, contenidos e interdisciplinariedad), en los sistemas de evaluación y en la forma de regular los programas docentes. Solo así será posible una oferta que responda a las demandas, necesidades y posibilidades de formación de la sociedad a lo largo de la vida.

La diversificación de la demanda hará, por un lado, que las universidades tengan que racionalizar y focalizar su portafolio, y por el otro, que establezcan cada vez más alianzas con otras instituciones y puedan, así, sobresalir y ser competitivas frente a una oferta cada vez más globalizada.

Gestión de las operaciones

Una oferta personalizada y multidisciplinaria pide modelos de gestión flexible.

Desde el punto de vista metodológico, crecerá la necesidad de hibridar el modelo *online* y el presencial, y de combinar el profesorado propio con profesorado colaborador, este último conectado con el mundo

Por una transformación del modelo de gestión de las universidades

profesional o proveniente de otras instituciones (otras universidades, centros de investigación u organizaciones), con formas contractuales que lo faciliten.

Esta gestión flexible de las operaciones requerirá también un uso intensivo de la tecnología y una gestión intensiva de los datos para hacer posible la personalización, así como un acompañamiento proactivo, tanto en la incorporación a la universidad y el seguimiento de la docencia como en la posterior inserción en el mundo profesional. Los sistemas de información tendrán que apoyar y complementar la actividad del personal docente y del personal investigador.

Los modelos de gestión de la calidad serán también elementos clave para asegurar que las operaciones respondan a las exigencias de calidad marcadas por los reguladores y a las necesidades de los diferentes grupos de interés. Estos modelos, basados en la definición de políticas y objetivos con un seguimiento sistemático de los resultados a través de indicadores y datos, requerirán una identificación clara de los procesos para gestionar su mejora continua.

Gestión de los recursos

En cuanto a los recursos financieros, las universidades deberán planificarse de acuerdo con este modelo abierto de demanda y tendrán que saber encontrar el equilibrio entre los recursos públicos (subvenciones), los recursos provenientes de las matrículas y los recursos privados (mediante la transferencia de servicios o donaciones). Las políticas públicas serán determinantes,

en función del peso que se quiera dar a la subvención directa a las universidades y al modo de rendir cuentas, y el peso que se quiera dar a la subvención de la demanda (becas) para asegurar la igualdad de oportunidades y el acceso equitativo a la educación superior.

En relación con las infraestructuras, muy probablemente se tenderá a modelos menos intensivos en edificios, que hasta ahora se destinan prioritariamente a la docencia en aula, ya que los modelos *online* lo permitirán, y serán más intensivos en tecnología e infraestructuras de investigación (laboratorios).

El cambio más importante deberá venir por la vía de la captación y retención de talento. El conocimiento lo generan las personas, y las universidades deberán encontrar formas para captar y hacer atractiva la carrera profesional dentro de la universidad, con modelos retributivos competitivos también a escala global. Asimismo, como indicábamos antes, habrá que encontrar vías de contratación flexibles que permitan a las universidades actuar como nodos de conocimiento (o *hubs*) para conectar a otros profesionales e instituciones e incorporarlos dentro de su actividad.

En definitiva, habrá que hacer frente a estos retos si queremos hacer realidad, entre otros, el objetivo 4 de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, en el que por primera vez se incluye la enseñanza universitaria: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje para todos y todas a lo largo de la vida.

25.uoc.edu