

UNA MIRADA AL FUTURO

---

# Tendencias globales y retos de la educación superior

MIGUEL ARRUFAT

El autor hace una aproximación al futuro de la educación superior, analizando las grandes tendencias globales, desde una perspectiva que no pretende ser académica, sino social, económica y tecnológica. Y ofrece algunas respuestas a los importantes retos que tiene planteados la universidad en las próximas décadas.

---



cierre de 30.000 pequeños comercios, y hoy es una amenaza importante para grandes empresas, porque les separa de Amazon una brecha tecnológica, digital y cultural.

Lo que está sucediendo en el mundo empresarial va a ocurrir también en el universitario. Pero, de momento, las universidades españolas no se sienten amenazadas, ni se ven reacciones ante esta tendencia de transformación. Es verdad que la pandemia de la COVID-19 las ha puesto a todas en internet. Como dice Bill Gates, existen dos tipos de empresas: las empresas que están en internet y las empresas que no existirán.

Pero considero que eso no es suficiente. Esa brecha cultural nos pone frente a unos retos que tendremos que superar. Y no basta con que las universidades estemos en internet porque, en cierta forma, estamos en el lado oscuro de la frontera. Bill Gates dice que no existirán, yo digo que estamos en el lado oscuro.

Para traspasar esa frontera es necesario utilizar unas tecnologías como la inteligencia artificial o *machine learning*, como han logrado sin problemas grandes empresas como Amazon, Google o Facebook. Pero las universidades no las estamos utilizando y tales herramientas son imprescindibles para acometer una serie de nuevas misiones u objetivos. Estos son la personalización de itinerarios o tutorías virtuales; *upgrades* de valor; facilitar al estudiante créditos semiautomáticos o el pago sin fricción multdivisa (UNIR tiene estudiantes en más de cien países). Son retos digitales necesarios para sobrevivir, pero no suficientes para ser una buena universidad.

Creo que hoy la mejor escuela de negocios es la comarca de Silicon Valley y ahí es donde se está creando esa cultura y a donde se va a aprender esa cultura. Ese es el reto que tenemos. De forma, que las instituciones que logren manejar estas herramientas imprescindibles jugarán con ventaja; las que no, correrán el riesgo de volverse irrelevantes.

Creo que la mejor escuela de negocios es la comarca de Silicon Valley y ahí es donde se está creando la cultura de la revolución tecnológica

---

## 2. La concentración del sector

El tamaño va a ser importante en educación superior, para hacer frente a las inversiones que supone el reto tecnológico, para tener los mejores profesores, para invertir en grupos de investigación, para disponer de laboratorios competitivos.

La mayoría de las universidades españolas son pequeñas, lo cual les obliga a buscar una solución para abordar con éxito ese reto inevitable.

Permítanme poner el ejemplo de UNIR. Esta universidad comenzó su actividad hace once años con una tecnología propia. Hoy tiene un departamento con más de cien informáticos, pero ni aun así somos capaces de seguir la senda de los gigantes, como Google que invierte más de 500 millones al año. En realidad, ninguna universidad logra acercarse a esta cifra. Pese a ello, algunas como Harvard o Cambridge han anunciado que este curso desarrollarían una enseñanza 100% en línea.

¿Cómo se va a producir esa tendencia a la concentración? De dos formas.

Una es a través de los grandes fondos de inversión. Como ocurre en Brasil o en EE.UU., donde la concentración está muy acelerada. Y en España, fondos de líderes mundiales como KKR (Kohlberg Kravis Roberts), Permira, CVC y otros están haciendo ya adquisiciones de entidades de educación superior. Los grandes fondos entran cuando olfatean la concentración.

Una segunda vía es la propia brecha o frontera digital, que hará que las universidades grandes (en tamaño o recursos) adquieran una clara ventaja en relación a las que se incorporen más tarde a la carrera. Como no todas las universidades van a ser capaces de superar la brecha digital, las pocas que la superen, serán las grandes beneficiadas, y las que no logren dar ese salto serán las perjudicadas.

En Perú o en México van a cerrar universidades, en España creo que no va a cerrar ninguna, pero el efecto va a ser la irrelevancia. Lo que está claro es que los actores relevantes van a necesitar tener un tamaño.

### 3. Cambio en el perfil de los estudiantes

Otra tendencia importante es la de los estudiantes *centennials* –nacidos a partir de 1997 y el año 2000– con un perfil diferente al de las generaciones de estudiantes anteriores.

Dos datos lo reflejan. El primero es que las universidades presenciales cada vez tienen una menor asistencia de alumnos; hay en España universidades a las que la asistencia no llega al 20%, lo que acredita que el estudiante

no está conectando con lo que pasa en el aula presencial.

Un segundo dato es el abandono. Quizá en España las tasas de abandono puedan ser aceptables, pero en Estados Unidos en muchas universidades superan el 50%.

Todo ello pone de manifiesto que la universidad actual no conecta bien con la generación *centennial*. Y que debe construir una experiencia de aprendizaje adecuada para los intereses y necesidades de ese perfil.

La universidad se olvida, a veces, de sus características:

- Son críticos, exigentes, volátiles. Reaccionan drásticamente a las malas experiencias (si esto ocurre el 86% de ellos abandona sus estudios), y son muy sensibles al precio.

- Actúan por recomendaciones; la prescripción es para ellos un deber moral y se conducen en buena medida por el factor *me gusta/no me gusta*. La transmisión oral de la calidad de una universidad se convierte, a veces, en la modalidad principal de reclutamiento y juega un papel más relevante que algunos de los *rankings* más prestigiosos (como el de Shanghái). Esto es lo que sucede precisamente en la UNIR, a la que el 70% de los estudiantes llega a través de este proceso de transmisión boca a boca. No estamos en el *ranking* de Shanghái, pero eso no nos ha impedido alcanzar los 50.000 alumnos en poco más de una década.

- Son nativos digitales (han tenido un *smartphone* desde muy jóvenes) y están permanentemente conectados. El

Como no todas las universidades van a ser capaces de superar la brecha digital, las pocas que la superen, serán las grandes beneficiadas

---

90% de los adolescentes de los países tecnológicamente avanzados usa internet a diario.

- Están acostumbrados a utilizar servicios en línea y bajo demanda como Uber, Facebook, Netflix.
- Buscan nuevos formatos de educación.

Todos estos son rasgos importantes, porque la generación *centennial* va a representar el 75% de la fuerza laboral en 2025.

La transformación de formatos educativos ya ha empezado en Estados Unidos con plataformas como Udacity, Coursera, MIT, Edx, Getmaster; con entidades universitarias y no universitarias que están haciendo esta revolución.

Pero va a llegar también a España y, en un plazo de cinco o diez años, va a cambiar totalmente la situación de la educación superior. Nuestras universidades van a ser muy distintas, y las que no se sumen a esta transformación serán menos relevantes.

Algunos ejemplos de distintas iniciativas para responder a la revolución tecnológica y a las demandas de los *centennials*:

- Minerva. Es una propuesta de educación superior con un altísimo nivel de demanda, que ya recibe cuatro veces más solicitudes que la Universidad de Harvard (20.000 peticiones anuales para 400 plazas). Se trata de una plataforma en línea sin libros, ni aulas, ni exámenes, en la que los estudiantes adquieren una gran experiencia internacional (el primer año viven en San Francisco, el segundo en Berlín, el tercero en Seúl y el cuarto en Estambul y Londres).

En menos de diez años, Minerva se ha convertido en un actor muy importante entre los *centennials*, al haber construido una experiencia de aprendizaje para una parte de esa población.

– Smartbook (McGrawHill).

Plataforma en línea de contenidos que se actualiza permanentemente y que utilizan muchas universidades de Estados Unidos, por ejemplo, facultades de Medicina recurren a ella, porque una facultad individualmente ya no tiene la capacidad de actualizar esos contenidos.

– ASU. La Arizona State University (ASU) es una institución pública que para conseguir tamaño ha agrupado doce campus regionales grandes y pequeños. Es una «universidad en muchos lugares», que comparte estudiantes, profesores, personal y acreditación.

El modelo se formuló como una iniciativa para ofrecer títulos universitarios de alta calidad a menores costos. Llegó a acuerdos con múltiples empresas: Uber, Starbucks, Clínica Mayo. Y cuenta con un equipo para atraer donantes.

El modelo *ASU College* ha establecido campus pequeños con títulos generales de alta calidad a bajo coste. De esta manera ha logrado que en los territorios donde están localizados aumente la población universitaria. Estos campus no tienen que resolver problemas tecnológicos de forma individual, ya que la universidad matriz

La universidad actual no conecta bien con la generación *centennial*. Y debe construir una experiencia de aprendizaje adecuada para los intereses y necesidades de ese perfil

---



da servicio a todos al disponer de una plataforma transversal. La experiencia de ASU demuestra que compartir profesores, personal de gestión, etc., resulta eficiente. Su oferta en línea cuenta con más de 30.000 estudiantes. ASU no tenía escuela de negocios, así que optó por comprar una privada. Y ha incorporado centros privados de educación superior.

Está creciendo en el *ranking* y va a ser una de las universidades líder. En diversos Estados de la Unión se incrementa la tendencia de universidades públicas que comparten recursos.

– El MIT llega a España. En octubre del año pasado el MIT (Massachusetts Institute of Technology) hizo su primera reunión de egresados en España. Las politécnicas españolas son muy buenas, pero el MIT, que ya ha llegado a cien países, va a ser un actor importante y quizá en un plazo de cinco años puede tener una presencia relevante en España, que lógicamente afectará a todas las politécnicas y escuelas de Ingeniería.

– Podemos mencionar también una modalidad de enseñanza para *centennials*: los *bootcamps* (campamentos de entrenamiento). Son instrumentos de aprendizaje acelerado e intensivo realizado en un corto período de tiempo. El *centennial* demanda rapidez y el *bootcamp* se la da.

Obviamente no todos los *centennials* tienen las mismas aspiraciones. Algunos estudiantes querrán cursar carreras *clásicas*, como Medicina en la Complutense o alguna Ingeniería en ICAI por ejemplo; pero otros, probablemente la mayoría, tendrán nuevas aspiraciones formativas a las que debemos dar respuesta.

## ENTORNO

Señalo algunas características básicas para contextualizar el sector educativo, que va a ser escenario de la revolución tecnológica.

– La educación constituye un mercado global de diez billones de dólares. Como instrumento fundamental del Estado de bienestar, es el segundo gasto público más grande, después de la sanidad.

– La demanda supera ampliamente a la oferta en Asia y Latinoamérica, y en menor proporción en Occidente. Cada año en China hay un millón de estudiantes sin acceso a la universidad pública, y más de 100.000 en un país como Ecuador.

– Es un mercado hiperfragmentado con actores de tamaño reducido, incluidos los líderes.

– Es un sector de actores muy locales, poco internacionales, aunque esta situación se está ya modificando. El MIT, que mencionaba anteriormente, tiene en su punto de mira estratégica el mundo hispanohablante, potencial mercado del 20% del planeta. Es decir que la internacionalización no va a ser solo en inglés, sino también en español.

– Solo el 2% del mercado educativo global es digital (5.000 billones de dólares), pero se prevé un fuerte crecimiento derivado del aumento general de estudiantes y del proceso de digitalización.

– Es un sector intensamente regulado, lo que va a hacer que crezca la oferta no regulada. Los reguladores suelen ir por detrás de la innovación.

– Se trata de un sector anticíclico, con ingresos recurrentes y predecibles, independiente de las cifras de

crecimiento del PIB y/o el desempleo. Resiste muy bien las crisis porque estas favorecen la formación. Esto lo hace muy atractivo para los fondos de inversión, especialistas en liderar procesos de concentración y en buscar sinergias para abordar los desafíos que tienen las instituciones.

Respecto al futuro próximo de la demanda, las previsiones apuntan a que se va a producir un fuerte crecimiento global de estudiantes, a nivel mundial. Llegando a los 377 millones en 2030 y a los 594 millones en 2040.

En España se va a dar también un notable crecimiento, no superará a la oferta pero seguirá creciendo al menos hasta 2035, según cálculos del catedrático de Geografía Humana y presidente de UNIR Rafael Puyol. En los próximos quince años se van a incorporar 400.000 nuevos estudiantes de grado. Este crecimiento va a demandar nuevos formatos y nuevas experiencias de aprendizaje más adecuadas a sus perfiles.

El sector educativo se está estructurando globalmente en torno a cuatro ejes:

- Concentración.
- Creación de plataformas y servicios.
- Internacionalización.
- Nuevos formatos de educación.

Ya nos hemos referido a todos ellos. Solo añadiría que las universidades que no quieran perder su personalidad tendrán que integrarse en plataformas. En el Reino Unido, cuatro universidades públicas han puesto en marcha

un proyecto para compartir la tecnología. El alto coste de implantación les ha obligado a incorporar un fondo de inversión, una solución que puede resultar conveniente para otras instituciones universitarias.

**Al hablar de demanda nos referimos no solo a la de las empresas, sino también a la demanda de la sociedad. Como insiste el rector de UNIR, debemos formar buenos profesionales pero también buenos universitarios**

---

#### PREVISIONES

Hacer previsiones es más difícil. Las que aquí realizo deben examinarse con gran dosis de prudencia. Hecha esta salvedad, expongo algunos pronósticos sobre las universidades públicas y privadas, las titulaciones oficiales y no oficiales, la transformación tecnológica y la importancia de la calidad en la viabilidad de las instituciones.

– Es indudable que los gobiernos incrementarán su apoyo a las universidades públicas por la creciente presión social e internacional (Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible de la UNESCO en la Agenda 2030). La universidad es esencial y tanto los gobiernos como la opinión pública van a exigir universidades de calidad y fuertes inversiones para lograr su excelencia. Solo las instituciones que aspiren a esta condición serán sostenibles.

– Las universidades privadas crecerán para atender la demanda que no encuentre acomodo en el ámbito público (como ya ocurre en China, la India, Latinoamérica, etc.), y para atender necesidades profesionales no prioritarias socialmente. Aunque su nivel no llegue siempre al de las pú-

blicas permiten que muchos estudiantes no queden fuera del sistema de enseñanza estatal.

– Crecerán las titulaciones oficiales porque responden a una demanda social que no se reducirá y que va a subir, especialmente en los países emergentes.

– Las titulaciones no oficiales se multiplicarán también para atender la formación continua. En muchos casos supondrán una innovación disruptiva, como sucede con las modalidades que demandan los *centennials*.

– Para superar la barrera tecnológica y acceder a los recursos imprescindibles, las universidades se apoyarán en los múltiples servicios externos que están surgiendo. El reto de la educación en línea se está abordando a través de distintas plataformas que incorporan universidades públicas y privadas.

Para ser sostenibles y mejorar la calidad será necesario crear redes de cooperación y compartir recursos. La calidad universitaria no es fácilmente escalable lo que limitará el crecimiento de las titulaciones oficiales. La presión social en torno a esta exigencia es alta, lo que hará que las universidades estén sometidas permanentemente a un examen por parte de las autoridades. Esto provocará intervenciones, incluso la supresión de algunas instituciones.

#### EL RETO SOCIAL

Las sociedades cuyo sistema educativo no se adapte se quedarán atrás. Los países que no se adapten van a ser más dependientes. Actualmente tenemos una depen-

dencia de Estados Unidos y de China. Esta última ha hecho una gran inversión en universidades de élite, y en poco tiempo está teniendo universidades muy importantes fichando a miles de profesores extranjeros. En su política de país, China renunció a atender toda la demanda de educación superior y permitió la aparición de universidades privadas, que han proliferado para atender a esa demanda.

El reto social es ineludible para las universidades, que no se podrán mantener al margen de esta transformación. Deben reducir la brecha con la sociedad.

De igual modo, el estudiante actual necesita nuevos formatos, el formato único ya no funciona, como hemos constatado.

Forma también parte del reto social, la capacidad de las universidades de participar del crecimiento global de la educación superior. Las relevantes tendrán que participar en ese crecimiento. En el caso de España, tenemos universidades muy buenas como, por ejemplo, la Carlos III o la Complutense, pero otras, como UNIR, estamos obligadas a tener una presencia importante en América Latina para contribuir al crecimiento global de la educación superior. De hecho, cerca el 50% de nuestros estudiantes ya los tenemos en América Latina.

Está claro que la digitalización es ya una emergencia. La formación en línea permitirá atender con calidad el fuerte crecimiento de estudiantes que se producirá en todas las regiones del planeta.

Finalmente, las universidades españolas deben liderar en el ámbito hispano. No está siendo así. En Estados Uni-

dos, las universidades norteamericanas tienen más de un millón de estudiantes en América Latina. España debe aspirar, al menos, a un digno segundo puesto.

#### RETOS PARA UNIR

Se pueden concretar en cuatro objetivos:

– Reducir la brecha con la sociedad (en conocimientos, competencias y aprendizaje). Están haciendo un gran esfuerzo académicos, directores de departamentos, profesores, para ofrecer unos títulos que respondan a la demanda social y contribuyan a reducir esa brecha. Al hablar de demanda nos referimos no solo a la demanda de las empresas, sino también a la demanda de la sociedad. Como insiste el rector de UNIR, debemos formar buenos profesionales pero también buenos universitarios.

– Crecer atendiendo mejor las diferentes demandas sociales. Tenemos, por ejemplo, el caso de Edix, Instituto de *Digital Workers* (oficios digitales), que atiende a una nueva demanda social en España, ya que forma a cualquier persona para que pueda recualificarse en tiempo récord, con habilidades básicas digitales, y repositionarse en el mercado laboral. O el caso de los distintos formatos de MBA que ofrece UNIR, adaptados a los niveles educativos y poder adquisitivo de los estudiantes –como el MBA de UNIR México–.

UNIR no va a crecer por adquisiciones sino atendiendo mejor esas demandas sociales que hay, sobre todo en el mundo hispanohablante –un mercado de casi 500 millones de personas–.

– Adaptar la nueva cultura de innovación. Aunque la UNIR es una universidad nativa digital esa característica hoy no es suficiente, tenemos que incorporar en el día a día de la universidad la inteligencia artificial y estamos aprendiendo a hacerlo.

– Finalmente otro reto importante es conectar mejor con el estudiante *centennial*. Como ya hemos indicado, en los próximos años va a crecer el número de estudiantes de grado en más de 400.000. Y tenemos una gran oportunidad para atender esa demanda. ■

Miguel Arrufat es director de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).