

# Reflexions de futur. La Universitat post-COVID-19

**FORMAR**  
**TRANS-**  
**FORMAR**

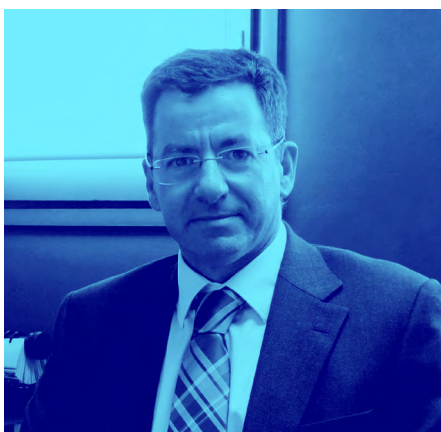
---

**A quins reptes s'enfronten les universitats després de la crisi de la COVID-19? Quin rol ha de jugar l'educació superior a partir d'ara? Quins són i com cal afrontar els desafiaments de la nova era? Com s'han d'adaptar a la transformació digital? Quin ha de ser el model de recerca?**

**La universitat canvia i la UOC, com a primera universitat 100 % en línia del món, comparteix, per mitjà de les reflexions dels seus portaveus, professorat i investigadores i investigadors, el debat sobre quin ha de ser el full de ruta.**


---

# Per una transformació del model de gestió de les universitats



**Antoni Cahner**

Gerent i director general de la UOC

 Article publicat a [elEconomista.es](https://www.economista.es) el dia 05/11/2020

En l'era del coneixement i de la incertesa, els gestors universitaris ens veurem obligats a revisar els models de gestió per assegurar la sostenibilitat de les universitats.

Hi ha molts aspectes que ens obliguen a fer aquesta revisió i que s'han accentuat en les darreres dècades, a les portes del nou mil·lenni:

- La universitat no té el monopoli del coneixement: el rol tradicional de la universitat com a generadora i difusora de coneixement ha quedat sobrepasat per una realitat en què aquest rol queda distribuït i és exercit, també, en bona part, per empreses i institucions no universitàries, fora de la universitat.

- La formació ha esdevingut un element clau per assegurar el desenvolupament, la competitivitat i el benestar de la societat en un món globalitzat, i això ha provocat un increment de la demanda d'estudis i un creixement de l'oferta.

- La velocitat dels canvis i la seva complexitat obliguen a un enfocament multidisciplinari i àgil de la recerca i la docència, i a una actualització constant del coneixement.

- L'impacte de les TIC permet introduir noves metodologies i una gestió més personalitzada i eficient de la demanda de formació.

- La globalització i la crisi sanitària provocada per les pandèmies posen

en qüestió els models de recerca i docència tradicionals, que cada cop més tendeixen cap a models oberts (*open science*) i híbrids (formació semipresencial).

Comencem, però, constatant que la demanda de formació, i, en concret, de formació superior, ha experimentat en les darreres dècades un creixement sostingut. De resultes d'aquest creixement, l'ensenyament superior s'ha convertit en un sector industrial atractiu per als fons d'inversió privats, i aquest fet ha provocat l'increment d'universitats privades amb finalitat de lucre (*o for profit*), que competeixen directament en el sistema per la captació d'estudiants. Aquesta incursió, juntament amb el fet que moltes d'aquestes universitats optin per la formació *online*, ha provocat un efecte que les administracions no havien previst, i des del punt de vista de la demanda hem passat d'un sistema tancat a un sistema obert: els estudiants potencials ja no consideren només la universitat més propera territorialment com a primera opció perquè disposen d'oferta *online* com a alternativa. La previsió de demanda d'estudis, que a Espanya és gestionada per cada comunitat autònoma, es veu clarament distorsionada per aquest efecte i impacta directament en el finançament que reben les universitats a través de les taxes de les matrícules. Així, doncs, una de les potes bàsiques del finançament de

# Per una transformació del model de gestió de les universitats

les universitats (els ingressos per matrícula d'estudiants del seu territori «natural») comença a trontollar, i això obligarà les administracions i el sistema universitari a revisar com se'n pot assegurar la sostenibilitat.

Des de la perspectiva de l'oferta, també ens trobem en un moment crític: la demanda de formació contínua xoca amb un sistema excessivament regulat, tant en l'oferta de titulacions com en la contractació de professorat. A més, les estructures organitzatives —les facultats— es basen en disciplines i dificulten la interdisciplinarietat. Aquesta triple barrera (regulació, contractació i organització) fa que la bretxa entre l'oferta i la demanda s'ampliï i provoqui un distanciament cada cop més gran entre el que demana la societat (ocupadors i ciutadania) i el que la universitat pot oferir. Aquest efecte es veu agreujat per la dificultat de captar talent a causa d'un model poc permeable i excessivament endogàmic, i d'un sistema retributiu poc competitiu a escala global.

En aquest context, cal que ens preguntem com podem transformar i fer evolucionar els models de gestió de les universitats i assegurar-ne al mateix temps la missió i la sostenibilitat.

Per abordar-ho d'una manera ordenada, centrem-nos en els tres processos que configuren, des de l'òptica de la gestió, la clau de la sostenibilitat: la gestió de la demanda (que en el nostre cas és la demanda de formació), la gestió de les operacions per satisfer-la i la gestió dels recursos.

## Gestió de la demanda

Aquest procés inclou des de la identificació de les necessitats dels

diferents grups d'interès (ciutadania, empreses, governs) fins a la concreció d'aquestes necessitats en productes o serveis.

Per poder fer front al conjunt de reptes que hem plantejat, serà indispensable un enfocament molt més flexible i obert en el disseny de les necessitats d'aprenentatge (durada dels programes, personalització, metodologia, continguts i interdisciplinarietat), en els sistemes d'avaluació i en la manera de regular els programes docents. Només així serà possible una oferta que respongui a les demandes, les necessitats i les possibilitats de formació de la societat al llarg de la vida.

La diversificació de la demanda farà, d'una banda, que les universitats hagin de racionalitzar i focalitzar el portafolis i, de l'altra, que estableixin cada cop més aliances amb altres institucions i puguin, així, excel·lir i ser competitives davant d'una oferta cada cop més globalitzada.

## Gestió de les operacions

Una oferta personalitzada i multidisciplinària demana models de gestió flexible.

Des del punt de vista metodològic, creixerà la necessitat d'hibridar el model *online* i el presencial, i de combinar el professorat propi amb professorat col·laborador, aquest darrer connectat amb el món professional o provinent d'altres institucions (altres universitats, centres de recerca o organitzacions), amb formes contractuals que ho facilitin.

Aquesta gestió flexible de les operacions requerirà també un ús intensiu de la tecnologia i una gestió intensiva de les dades per fer possible la personalització, així com un acompanyament proactiu, tant en

# Per una transformació del model de gestió de les universitats

la incorporació a la universitat i el seguiment de la docència com en la inserció posterior al món professional. Els sistemes d'informació hauran de donar suport i complementar l'activitat del personal docent i del personal investigador.

Els models de gestió de la qualitat també seran elements clau per assegurar que les operacions responen a les exigències de qualitat marcades pels reguladors i a les necessitats dels diferents grups d'interès. Aquests models, basats en la definició de polítiques i objectius amb un seguiment sistemàtic dels resultats a través d'indicadors i dades, requeriran una identificació clara dels processos per gestionar-ne la millora contínua.

## Gestió dels recursos

Pel que fa als recursos financers, les universitats s'hauran de planificar d'acord amb aquest model obert de demanda i hauran de saber trobar l'equilibri entre els recursos públics (subvencions), els recursos provinents de les matrícules i els recursos privats (per via de transferència de serveis o donacions). Les polítiques públiques seran determinants, en funció del pes que es vulgui donar a la subvenció directa a les universitats i a la manera de rendir comptes, i el pes que es vulgui donar a la subvenció de la demanda (beques) per assegurar la igualtat

d'oportunitats i l'accés equitatiu a l'educació superior.

En relació amb les infraestructures, molt probablement es tendirà a models menys intensius en edificis, que fins ara es destinen prioritàriament a la docència en aula, ja que els models *online* ho permetran, i seran més intensius en tecnologia i infraestructures de recerca (laboratoris).

El canvi més important haurà de venir per la via de la captació i retenció de talent. El coneixement el generen les persones, i les universitats hauran de trobar maneres de captar-lo i fer atractiva la carrera professional dins la universitat, amb models retributius competitiu també a escala global. Així mateix, com indicàvem abans, s'hauran de trobar vies de contractació flexibles que permetin a les universitats actuar com a nodes de coneixement (*hubs*) per connectar altres professionals i institucions i incorporar-los dins de la seva activitat.

En definitiva, caldrà afrontar aquests reptes si volem fer realitat, entre altres, l'objectiu 4 de desenvolupament sostenible de les Nacions Unides, en el qual per primer cop s'inclou l'ensenyament universitari: garantir una educació inclusiva, equitativa i de qualitat, i promoure les oportunitats d'aprenentatge per a tothom al llarg de la vida.

# 25.uoc.edu