



EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR



Perspectivas para las  
instituciones de  
Educación Superior  
en los próximos 10 años



## Presentación

Sabemos que el ambiente de la enseñanza superior es complejo y exige la capacidad permanente de percepción sobre la dinámica del modelo en que actuamos. Pensando en esto, el Sindicato de las Entidades Mantenedoras de Establecimientos de Enseñanza Superior de Sao Paulo (SEMESP) promovió el evento **«El Futuro de la Educación Superior»** el 9 de junio de 2017, con la finalidad de discutir lo que está por venir y dar soporte a la toma de decisiones de los gestores de instituciones de enseñanza superior.

En muchos casos, los líderes reconocen que es necesario realizar cambios, pero no saben por dónde empezar, o cómo hacerlos. Para colaborar con las Instituciones y sus gestores, el SEMESP realizará anualmente este evento, el cual mantendrá viva la importante reflexión acerca del futuro de la enseñanza; asimismo, ayudará a los gestores, por medio del análisis calificado, a promover cambios institucionales.

El evento se realizó en sociedad con LASPAU, organización afiliada a la Universidad de Harvard, que tiene entre sus funciones promover la cooperación de la institución con América Latina, en el área de innovación académica.

Para las presentaciones fueron invitados la Dra. Stephanie H. Kennen, directora administrativa del Programa de Educación General de la Universidad de Harvard y el profesor Vijay Kumar, subdirector y consultor estratégico senior para la enseñanza digital del MIT. En el análisis de ambos, el futuro se construye de forma planificada y, además, considera la trayectoria de la institución.

Los profesores defendieron, por un lado, la necesidad de las instituciones por realizar cambios institucionales de forma consistente y, por otro lado, las transformaciones que tengan carácter estratégico, las mismas que deben ser realizadas con reflexión y análisis de datos.

Para enriquecer aún más el debate, el SEMESP invitó a la profesora Ana María Costa de Souza, asesora académica de UNICESUMAR y a la profesora Sueli Cristina Marquesi, rectora de la Universidad Crucero del Sur, para relatar la presentación de la Dra. Stephanie Kenen. Los profesores Priscila Simões, subdirectora de la Unifitalo y el profesor Alexandre Gracioso, vicepresidente de la ESPM, fueron invitados para relatar la presentación del profesor Vijay Kumar.

SEMESP – Sindicato de las Entidades Mantenedoras de Establecimientos de Enseñanza Superior de Sao Paulo.

Unicesumar – Centro Universitario del Sur de Brasil

Unifitalo – Centro Universitario Ítalo Brasileño

ESPM – Escuela Superior de Propaganda y Marketing

La síntesis de las presentaciones que pueden ser vistas abajo reflejan el conocimiento de los expositores con la visión de los relatores del SEMESP.

# 1

Relato referente a la presentación de la  
**Dra. Stephanie Kenen**  
Universidad de Harvard

La educación superior en los Estados Unidos inició con la Universidad de Harvard en 1636, y se mantuvo hasta el siglo XIX, solo con instituciones privadas y de carácter religioso.

En cambio, el inicio de la educación superior en Brasil se dio con universidades públicas, siendo las instituciones de la red privada las que pasaron a destacar solamente a partir de 1996. De acuerdo con los últimos datos oficiales del Censo de 2015, las Instituciones de educación superior particulares corresponden al 87,52 % del total de la educación superior y son responsables por la conducción de 67,69 % de los cursos de modalidad presencial; en la oferta de enseñanza a distancia responden por el 71,35 % del total y alcanzan el 90,79 % de las vacantes ofrecidas.

Es notable la capacidad de una institución tan tradicional como Harvard pasar por constantes cambios y tener hoy como misión formar ciudadanos y líderes para una vida significativa. No obstante, los cambios no suceden de forma simple, pues grandes son las dificultades para promoverlos. Cambiar exige determinación, ya que estas negociaciones, que si fueran *up down* (dictadas por el rector) o *down up* (dictadas por los alumnos), correrían el riesgo de fracasar.

Harvard tiene como misión una educación liberal que habilita y prepara a los sujetos para liderar en la complejidad, la diversidad y los cambios; además, un abordaje que enfatiza el conocimiento de un mundo más amplio (ciencia, cultura y sociedad), así como la formación profunda en un campo específico de interés profesional.

Esto es concretizado en un currículo que debe priorizar el equilibrio entre la formación general con la formación específica, así también, con las demandas y las opciones de elección del estudiante. Para la formación profesional específica, curiosamente, los estudiantes aún escogen las carreras tradicionales, es decir, 60 % de los estudiantes optan por Medicina, Administración y Derecho.

El currículo actual para graduarse en Harvard fue propuesto en 2007 y busca equilibrar lo que el alumno necesita —lo cual es un enorme desafío, pues las oportunidades deben atender a diferentes poblaciones— y lo que los profesores saben hacer mejor.

En el caso brasileño, los estudiantes de incontables perfiles necesitan realizar prácticas que los lleven a una formación «libre de amarras», en la que, junto a los recursos tecnológicos, la expresión del pensamiento, la formalización de ideas, la transposición del conocimiento para el mundo del trabajo, el desarrollo de habilidades para la lectura y la solución de problemas, se desarrolle de forma integrada.

En Harvard, la importancia del volumen de contenidos a la que el alumno se expone fue sustituida por una formación ciudadana, comprometida con las relaciones, el sentido de responsabilidad social y el desarrollo de una fuerte habilidad intelectual y práctica. De otra forma, es imposible la adquisición de habilidades analíticas, de resolución de problemas, y la capacidad de aplicar el conocimiento y habilidades adquiridas en el mundo real.

El aprendizaje en la educación superior debe capacitar a los individuos y prepararlos para lidiar con la complejidad y diversidad de los cambios, posibilitar a los alumnos con un sentido de responsabilidad social, así como con fuertes habilidades prácticas e intelectuales que abarcan todas las áreas de estudio.

Esa visión es coherente con el pensamiento de Christensen (2014), que defiende la necesidad de estar abiertos a nuevas experiencias con amplios intereses, aclarando que la formación exige organización, eficiencia, disciplina y adquisición de habilidades de flexibilidad en las interacciones y en el trabajo colectivo. Esas habilidades requieren una revisión de creencias y paradigmas, principalmente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los resultados de una investigación  
con empleadores corroboraron la opción  
de Harvard por la educación liberal:

- ➡ 93 % de los empleadores valoran a las personas con habilidades intelectuales e interpersonales que contribuyen con la innovación en el lugar de trabajo.
- ➡ 93 % de los empleadores están de acuerdo con la importancia de que el candidato tenga capacidad de pensar críticamente y resolver problemas complejos.
- ➡ 93 % buscan personas que asuman responsabilidades y habilidades más amplias que en el pasado.
- ➡ 83 % valoran la comunicación oral y 81 % la comunicación escrita.
- ➡ 82 % creen que las personas deben trabajar de forma eficaz con otros en equipo.
- ➡ 82 % están de acuerdo que el juzgamiento ético y la toma de decisiones son importantes.

Los empleadores creen aún que los alumnos deben...

- Tener experiencias educacionales que les enseñen cómo solucionar problemas con personas cuyas opiniones son diferentes de la de ellos (59 % está completamente de acuerdo y 96 % en parte).
- Entender sobre las instituciones y valores democráticos (32 % están completamente de acuerdo y 87 % en parte).
- Participar de cursos que construyen el conocimiento, las habilidades y el juzgamiento cívico, esenciales para contribuir con nuestra sociedad democrática (33 % están completamente de acuerdo y 86 % en parte).
- Adquirir un amplio conocimiento en artes y ciencias liberales (29 % está completamente de acuerdo y 78 % en parte).
- Adquirir habilidades intelectuales y entender las sociedades de países fuera de los Estados Unidos (21 % está completamente de acuerdo y 78 % en parte).

En Brasil, un argumento para esta formación puede ser destacado por el hecho de que el mercado de trabajo busca profesionales con habilidades intelectuales e interpersonales que los ayudarán a contribuir para la innovación en el lugar de trabajo, capacidad de pensar en forma crítica, comunicarse claramente y resolver problemas complejos.

Al investigar las grandes transformaciones que ocurren actualmente, la investigación revela que...

- Todos los años más de 1/3 de la fuerza de trabajo cambia de empleo.
- Los estudiantes actuales podrán tener de 10 a 14 empleos antes de los 38 años.
- 50 % están dejando su trabajo con menos de 5 años de actuación.
- Todos los años más de 30 millones de americanos trabajan en empresas que no existían en un trimestre anterior.

Otro punto convergente es la internacionalización. En Harvard, estudiar en el exterior es una opción del estudiante como parte electiva del currículo. En cambio, en Brasil la internacionalización comienza a ser valorada y experiencias en este sentido ya existen en las instituciones de educación superior particulares, que incluyen estudiar un idioma extranjero o hacer cursos de carreras en el exterior, otorgando una doble certificación.

Lo que queda evidente es la velocidad de los cambios y la necesidad de una formación que posibilite lidiar con ellos y con nuevos desafíos para formar profesionales que enfrenten la adversidad, que trabajen efectivamente en equipo, que tomen decisiones basadas en análisis crítico y juzgamiento ético.

Es una transformación que nos hace pensar que, en ambientes tradicionales, sin un equipo de peso compuesto por especialistas que puedan actuar en todas las funciones de la organización, las innovaciones disruptivas se inviabilizan.

Crear un nuevo ambiente exige la adhesión de un grupo de gestores a la propuesta de cambio integrado e integrador que oriente las actividades académicas, en sus diferentes espacios de aprendizaje, profesores preparados para un nuevo papel y el compromiso de los estudiantes con su aprendizaje.

Con la velocidad con que los cambios ocurren quedan algunas cuestiones abiertas para una reflexión:

- ¿Qué queremos para nuestros alumnos de aquí a 10 años?
- ¿Cuáles son las cualidades que ellos deberán tener como miembros de la sociedad civil?
- ¿Qué es lo que nuestras instituciones deberán ofrecer para ayudarlos a ser miembros activos en la comunidad del futuro?
- ¿Qué nos impide crear ese tipo de oportunidad para nuestros alumnos?

Reflexionar sobre esas cuestiones implica escoger prácticas adecuadas y formas de lidiar con el aprendizaje, de cambiar la cultura del enseñar/aprender y de establecer el diálogo académico.

Implica también la forma de encarar la educación en sintonía con la sociedad desafiante del siglo XXI, en un mundo sin fronteras, y enfrentar el desafío de transformar una formación técnica y puntual en una formación socio-cognitiva-de interacción que permita al estudiante aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a proponer, en un proceso cíclico en una consonancia con la realidad.

## 2

Relato referente a la presentación del  
**Profesor Vijay Kumar**  
Instituto de Tecnología de Massachusetts

Es necesario establecer conexiones entre la presentación del Profesor Kumar con algunos desafíos de la educación superior en Brasil.

Durante toda su presentación, el profesor Kumar abordó los cambios que se está enfrentando en la educación superior, en particular, y la sociedad de un modo general. Él habló con optimismo sobre esas transformaciones como oportunidades y no, como amenazas, e inició su exposición destacando la importancia de crear un futuro deseado para el sector, aunque algunos cambios están fuera de nuestro control inmediato. El futuro aquí no es un ejercicio de futurología, pero sí un proceso de construcción. Lo que irá a pasar con nuestras instituciones de educación y con nuestros alumnos en el futuro es fruto de nuestras acciones de ahora.

De acuerdo con Kumar, estamos viviendo un momento oportuno para la transformación educacional, tanto en términos de demanda como de oferta. Respecto a la demanda, él abordó las dificultades financieras de las familias para pagar los costos crecientes de la educación superior y, además, cómo esta cuestión se vuelve más delicada frente a un creciente número de alumnos no tradicionales, una nueva generación de estudiantes. Hoy hay una demanda mundial por trabajadores bien formados y con habilidades para cambios rápidos de conocimientos.

Por el lado de la oferta, Kumar habló sobre las transformaciones ocasionadas por la tecnología, especialmente la *open technology* (contenido abierto, arquitectura abierta), que está centrada en una cultura colaborativa y en la importancia de incorporar la ciencia del aprendizaje en nuestros modelos pedagógicos, ya que juntos van a crear un nuevo ecosistema para el aprendizaje. Para acentuar la necesidad de cambio, el profesor se basó en un estudio que muestra que el 96 % de los directores académicos en los Estados Unidos, quienes están satisfechos con la formación ofrecida a los alumnos, a diferencia de que solamente el 10 % de los líderes empresariales consideran relevantes o suficientes las competencias desarrolladas durante la educación superior para el mercado de trabajo.

Uno de los puntos clave al relatar la experiencia y el ejemplo de cómo la institución (MIT) lidió con la construcción de su futuro es el hecho de que claramente el MIT gobernó el cambio en lugar de dejarse ser gobernado por él. La institución estudió y entendió el escenario externo, y se dio cuenta de la necesidad de un cambio y creó una fuerza-tarea liderada por el propio profesor Kumar para pensar este cambio en diversos frentes sin abdicar a su identidad institucional, sus valores y su estrategia.

Al traer esta discusión a la realidad brasileña no podemos dejar de preguntarnos lo siguiente:

- ¿Estamos gobernando nuestras transformaciones o estamos siendo gobernados por ellas?
- ¿Somos nosotros quienes ponemos los rumbos que queremos seguir o ellos son definidos por las cuestiones regulatorias impuestas por el Ministerio de Educación o por cuestiones de competidores?

Para que podamos sostener el timón de las transformaciones es necesario estar seguros de quiénes somos y qué queremos.

Comprometido en sensibilizar las Instituciones de Educación Superior en la dirección de la necesidad de un cambio, Kumar nos deja algunos mensajes principales, todos relacionados no solamente a la necesidad, sino también a la real posibilidad del cambio:

1. El aprendizaje digital es central en todos los modelos futuros de educación. Está en la espina dorsal de la transformación e innovación en la educación.
2. Con esa premisa, la innovación es posible en todos los pasos de la cadena de valor de la educación superior: (1) Producción, (2) Entrega, (3) Práctica y (4) Evaluación.
3. Un cambio disruptivo es posible especialmente si repensamos las relaciones entre los actores del sector: (1) entre las Instituciones de Educación Superior y el estudiante, (2) entre el estudiante y el contenido, y (3) la oferta de un modelo de financiamiento accesible a las familias.
4. Un cambio radical y disruptivo es posible, una vez que tengamos en consideración todo el ecosistema de *stakeholders*. Debemos pensar de forma sistémica: educadores, políticas y financiamiento. Para que los cambios sean sostenibles, ellos necesitan llegar a diferentes niveles, no solamente en clase, sino también en las políticas.

Diversos ejemplos de cambios en los modelos de los últimos años, centrados o no en tecnología, fueron ilustrados por el expositor:

#### Jornada del MIT Open Course Ware al edX:

En el inicio del aprendizaje *online*, el cuerpo docente del MIT llegó a la conclusión de que, en aquel periodo, toda su experiencia era para una educación cara a cara. Entonces, al comienzo utilizaron el internet como una ventana para el mundo y dejaron disponible gratuitamente todo el material de las clases presenciales. Desde ese inicio, el escenario ha evolucionado bastante hasta llegar al modelo actual del edX, que es una ampliación de la educación de calidad en escala mundial que colabora con el desarrollo de la autonomía de aprendizaje e influencia prácticas educativas alrededor del mundo. El edX debe ser una experiencia plena, con el mismo potencial de aprendizaje cara a cara.

Un programa de formación de profesores realizado en India todo basado en desafíos y sin ningún curso formal.

#### Introducción a la Química del Estado Sólido, del MIT:

Los resultados mejoraron significativamente después de empezar a trabajar con el modelo híbrido, especialmente el test *online* que da la oportunidad al estudiante a hacerlo más de una vez. El curso ha evolucionado con el uso de juegos interactivos, «el baúl de los tesoros» que contiene más de 400 problemas, más de dos centenas de videos, simulaciones y problemas interactivos que dan el *feedback* (comentarios) y nota en tiempo real para los estudiantes. De esa forma, el examen final fue abolido. Los cambios fueron hechos poco a poco a partir de investigaciones hechas por el propio MIT, que estudiaban el rendimiento y el aprendizaje de los alumnos.

Micro maestría compuesta de varios cursos online gratuitos y un examen al final (nanodegrees).



Todas esas iniciativas tienen como objetivo principal hacer posible trabajar en escala con calidad; además, de ser también objeto de estudio e investigación, de modo que se utiliza la ciencia del aprendizaje como resorte propulsor de las transformaciones.

Un punto importante fue la alarma para escapar de la trampa de simplemente poner una clase expositiva *online*. Este es el camino al fracaso. Debemos hacer *online* lo que mejor puede ser hecho *online*, tales como la utilización de videos, simulaciones, juegos, actividades intercaladas y pruebas. Y hacer en el campus lo que mejor se puede hacer de modo presencial, como trabajar mejor la cooperación, la discusión y el *feedback*. Intentar reproducir *online* exactamente lo que ocurre en el campus es la receta para la insatisfacción de alumnos, profesores e institución. Una de las cuestiones de los estudiantes del MIT, en cuanto a la introducción de modelos híbridos, fue destacar que no querían que la tecnología sustituyera el contacto con el profesor o fuera una barrera entre ellos, pues consideran la interacción como punto esencial para el aprendizaje y desarrollo.

En el escenario brasileño, vemos que el enfoque de muchas instituciones locales es justamente la reproducción en el mundo virtual de aquello que ocurre en el salón de clase. En este sentido, no tenemos cómo evitar la pregunta: ¿qué es lo mejor que se puede hacer online? De acuerdo con Kumar, esta respuesta nos la da la ciencia del aprendizaje.

En muchas oportunidades, el expositor reforzó la importancia de incorporar los descubrimientos de la ciencia del aprendizaje, respaldada por la neurociencia en nuestros modelos. Especialmente, él mencionó que debemos adaptar nuestras clases al tiempo en el que la mente consigue mantenerse enfocada (10 a 15 minutos) e interpolar exposiciones cortas con otras actividades como el uso de quiz (encuestas) y las pruebas repetidas como una evaluación formativa, el *hand-on*, la tutoría presencial y la práctica espaciada, como la de diluir el tema en más de un encuentro. Existen investigaciones y datos que demuestran cuándo, cómo y por qué el alumno aprende más en determinada situación, con el uso de una determinada metodología o herramienta.

➔ Después de todo ese aprendizaje, tuvimos la oportunidad de conocer la iniciativa **Futuro de la Educación del MIT**, que abarca...

- Working Group on MIT Education and Facilities for the Future
- Working Group on the Future Global Implications of edX and the Opportunities It Creates
- Working Group on a New Financial Model for Education

La fuerza de trabajo dividida en estos tres grupos tuvo cuatro responsabilidades principales:

1. Proponer un ecosistema para la investigación, aprendizaje e innovación continuos sobre el futuro de la educación.
2. Recomendar una serie de posibles experimentos y proyectos pilotos (en el propio campus MIT y en otras instituciones de educación) que permita explorar el futuro de la educación en el MIT.
3. Evaluar la fuerza y sostenibilidad del modelo financiero del MIT actual y proponer alternativas.
4. Desarrollar una ruta para viabilizar ese ecosistema e implementar estos experimentos.

Estos tres grupos de trabajo resultaron en 16 recomendaciones de la iniciativa, las cuales son citadas abajo. El documento oficial con todos los detalles de cada recomendación puede ser leído en el link: [http://web.mit.edu/future-report/TaskForceFinal\\_July28.pdf](http://web.mit.edu/future-report/TaskForceFinal_July28.pdf).

1. Establecer una iniciativa para la innovación educativa y aprovechar la dinámica de la Fuerza de trabajo. Permitir la experimentación osada y realizar el futuro que la Fuerza de trabajo imaginó para la educación en el campus y en otros locales.
2. Catalizar investigaciones, aprendizaje e innovaciones en proceso sobre el futuro de la educación presencial del MIT.
3. Aprovechar la existencia de comunidades de aprendizaje de estudiantes nuevos en la universidad y considerar expansiones futuras de ese modelo.
4. Usar el aprendizaje *online* y semipresencial para fortalecer la enseñanza de comunicaciones.
5. Crear un programa de Oportunidades de Servicios de Graduación.
6. Explotar los modelos de enseñanza *online* y semipresencial para mejorar la accesibilidad al currículo de Especializaciones.
7. Extender la innovación pedagógica al mundo.
8. Apoyar esfuerzos para crear una comunidad duradera y basada en el conocimiento para MITxlearners.
9. Definir una estrategia K-12 (designación norteamericana para la educación primaria y secundaria como un todo) por medio de un grupo de interés especial.
10. Crear nuevas oportunidades de conexión frente a la comunidad del MIT y el mundo.
11. Seguir adelante para considerar los tipos de certificaciones que pueden ser soportados por medio del MITx y edX, y desarrollar metodologías para precios y acuerdos para compartir procedimientos para certificaciones aprobadas.
12. Reforzar el compromiso del MIT con el acceso y accesibilidad financiera.
13. Abrazar una comunidad más amplia del MIT.
14. Crear un grupo de trabajo sobre el licenciamiento de tecnología y fondos de capital.
15. Crear un grupo de trabajo sobre espacios para una futura vida y aprendizaje del alumno.
16. Expandir las ofertas de educación ejecutiva y profesional.

La Fuerza de trabajo del MIT es un ejemplo interesante de cómo es posible tratar la innovación y el cambio de forma osada, y al mismo tiempo planeada. Ella también demuestra una visión sistémica del impacto de esos cambios en diversas áreas: en el campus, en el salón de clases, en el mundo y en el modelo de negocios de la institución.

A lo largo del debate asuntos importantes fueron levantados:

- **¿Cómo tener a los profesores siempre de nuestro lado en los momentos de cambio?**

Los profesores necesitan ver el valor en el cambio y algunas formas de que eso ocurra son (1) liderazgo y demostrar apoyo al cambio, (2) ofrecer recursos para investigación y proyectos que lidian con cuestiones del cambio, (3) ver pares de profesores trabajando en nuevos modelos y (4) crear espacios para compartir nuevas experiencias.

- **¿Cómo comprometer más los estudiantes?**

Es fundamental permitir que los estudiantes asuman riesgos y descubran los placeres y los atractivos de la investigación. Los errores no pueden ser vistos como fatales. Los estudiantes vienen hasta nosotros con un brillo en los ojos y necesitamos asegurarnos no dejar que ese brillo se borre o pierda el enfoque.

- **¿Cómo insertar el cambio en la institución?, ¿las Instituciones de educación superior deberían viabilizar un área de entrenamiento de profesores?**

Necesitamos crear una cultura de cambio y esto solo es posible con persistencia, apoyo continuo a lo largo del tiempo y estímulo a los profesores para que ellos comprendan los beneficios del cambio. Kumar cree que es una ventaja tener un centro especializado, pues muchos profesores son buenos investigadores, pero no tienen experiencia sobre cómo pensar respecto al aprendizaje. Para estos profesores es necesario que existan parejas de trabajo que puedan auxiliar en la estructuración de los programas y de las clases, que hagan investigaciones sobre el aprendizaje, buscando traducir la teoría para las circunstancias específicas de la institución.

Por fin, entendemos que el futuro será más global, modular y flexible. Se recomienda que las instituciones de educación se organicen a partir de estos principios. Las fronteras rígidas estarán menos establecidas entre los diferentes países, entre las diferentes instituciones de enseñanza, entre la educación *online* y la presencial, y entre la educación formal y la no formal.

# 3

## Consideraciones finales

Es papel del SEMESP cuidar los sucesos de cada uno de sus asociados y colaborar de forma efectiva para que el sistema de educación superior en Brasil sea competitivo, flexible y organizado a partir de las mejores referencias de la educación.

Anualmente, el SEMESP hará una relectura sobre el «Futuro de la Educación Superior» y contará con el apoyo de especialistas nacionales e internacionales. Con el debate amplio y global, el SEMESP mantendrá una discusión permanente sobre el futuro de la educación superior.

Recomendamos que los gestores de instituciones de educación superior, al leer la síntesis de nuestros relatores provoquen un debate institucional. Es necesario pensar en qué medida las reflexiones y afirmaciones presentadas por los profesores Stephanie H. Kennen y Vijay Kumar, impactan su Institución.

Creemos que las Instituciones de educación superior que concilian planificación, capacidad de ejecución y visión de futuro son más competitivas. No tenemos dudas de que a través de la planificación es necesario definir una «carta de navegación para el futuro».

Esperamos que nuestra contribución haga que los gestores de las Instituciones de educación superior analicen y comprendan el ambiente en el que actúan y sean capaces de realizar los cambios necesarios en la organización y en la dinámica de la institución.

El futuro se construye con las bases de los cimientos de lo que somos hoy.