

# El(os) futuro(s) de la educación superior pública

Cómo las universidades estatales pueden sobrevivir – y prosperar  
– en una nueva era

Un reporte del Deloitte Center for Higher Education Excellence junto con el Georgia Tech's Center for 21st  
Century Universities

## Acerca de los autores

**JEFFREY J. SELINGO** ha escrito, durante dos décadas, acerca de la educación superior. Es el autor de tres libros de los cuales, *There Is Life After College* (HarperCollins, 2016), es un bestseller del *New York Times*. Nombrado uno de “influyentes que usted debe conocer” en LinkedIn en 2016, Selingo es profesor visitante del Georgia Tech’s Center for 21st Century Universities, colaborador habitual del *Washington Post*, y asesor especial y profesor de práctica en la Arizona State University. Selingo recibió grado de bachiller en periodismo del Ithaca College y grado de maestría en gobierno de la Johns Hopkins University.

**COLE CLARK** lidera la divulgación con clientes y comunidad y las relaciones para la práctica de Higher Education de Deloitte Services LP. Tiene más de 25 años de experiencia global en tecnología de la educación y seis años de liderazgo global de aplicación de negocios a la educación superior en Oracle Corporation a través de varias áreas principales de empresa académica, incluyendo ciclo de vida del estudiante, Recursos Humanos, y Finanzas. Clark ha sido asesor de confianza en la comunidad de educación superior y una voz líder en la transformación, usando tecnologías modernas como facilitadores debajo de estrategias más amplias para incrementar eficiencia y efectividad.

**DAVE NOONE**, Deloitte Services LP es gerente senior del Deloitte Center for Higher Education Excellence. Trabaja con universidades y gobiernos para entender mejor e implementar tecnologías emergentes y modelos de negocio que puedan abordar sus desafíos más apremiantes. Antes de este rol, dedicó nueve años en Deloitte Consulting LLP liderando proyectos de valoración y transformación organizacional.

## Acerca del Deloitte Center for Higher Education Excellence

Las instituciones de educación superior enfrentan una serie de desafíos, desde cambios dramáticos en las fuentes de financiación que resultan de los cambios estructurales más amplios en la economía, hasta demandas de mayor *accountability* en todos los niveles, hasta el imperativo de incrementar la efectividad y la eficiencia a través de la adopción de la tecnología moderna.

El Center for Higher Education Excellence, de Deloitte, produce investigación innovadora para ayudar a que colegas y universidades naveguen esos desafíos y re-imaginan cómo logran la excelencia en cada aspecto de la academia: enseñanza, aprendizaje, e investigación. Mediante foros y sesiones de inmersión en laboratorio, nos comprometemos colaborativamente con la comunidad de la educación superior en un camino transformador, explorando temas críticos, superando restricciones, y ampliando los límites del arte de lo posible.

## Acerca del Center for 21st Century Universities at Georgia Tech

El Center for 21st Century Universities (C21U) es el laboratorio vivo de Georgia Tech para el cambio fundamental en educación superior. Las innovaciones disruptivas en la educación superior están evolucionando y Georgia Tech está comprometida con liderar las iniciativas que definirán la próxima generación de prácticas y tecnologías educativas. Como rama de investigación de la Office of the Provost, C21U trabaja en tandem con los administradores del campus y con la facultad para identificar, desarrollar, y probar nuevas plataformas y técnicas educativas.

# Contenidos

**Resumen ejecutivo | 2**

**Introducción | 4**

Una breve historia de la educación superior de los Estados Unidos

**Las semillas del declive | 7**

Cómo la educación superior pública perdió lo “público”

**¿Por qué es necesario el cambio, y por qué ahora? | 12**

**Cinco modelos para la universidad pública del siglo 21 | 16**

**Desarrollo de la universidad pública para una nueva generación | 27**

**Notas finales | 29**

Un reconocido líder en el espacio de la educación superior, Deloitte ha resuelto problemas complejos con cerca de 175 instituciones de educación superior públicas y privadas en toda la nación. El equipo de educación superior de Deloitte tiene profesionales experimentados y líderes de industria que convierten ideas en impacto para su institución. Nuestros profesionales han resuelto algunos de los desafíos más difíciles de la educación superior para nuestros clientes, incluyendo transformación operacional y financiera, soluciones de tecnología de la empresa, rediseño de la experiencia del estudiante, y administración organizacional y del cambio.

# Resumen ejecutivo

**E**N LA DÉCADA desde el comienzo de la Gran Depresión, nuestro complejo y diverso sistema de educación superior pública en los Estados Unidos ha enfrentado un conjunto sin precedentes de fuerzas y presiones externas que, en algunos casos extremos, han amenazado la existencia de ciertas instituciones. Durante este período, ha habido repetidas proclamas de “disrupción” del modelo de educación superior – desde certificados y distintivos, aprendizaje en línea (incluyendo MOOC), universidades sin ánimo de lucro, y la digitalización y el acceso abierto a recursos de aprendizaje, para nombrar unos pocos. Sin embargo, a pesar de esos disruptores, el sistema se ha solidificado en gran parte sin cambios.

Hoy, sin embargo, el modelo económico para algunas instituciones de educación superior, especialmente las instituciones más pequeñas, regionales, parece particularmente vulnerable.

Mucho se ha escrito acerca del futuro de los colegios y universidades públicos, una gran mayoría de ello negativo. Uno no necesita profundizar mucho en los datos para entender la racionalidad para el tono negativo: por primera vez en la historia reciente, más de la mitad de las instituciones de todos los estados se basó más fuertemente en el dinero proveniente de estudiantes y padres que del apoyo del gobierno estatal y local. Desde el punto culminante previo a la Gran Recesión en 2008, los ingresos ordinarios netos por matrícula\* por estudiante equivalente de tiempo completo se han incrementado en casi 38 por ciento – y en cerca del 96 por ciento, cuando son ajustados por inflación, en los últimos 25 años.<sup>1</sup> Este cambio en quién paga la universidad ha resultado en que quienes pagan demandan mucha mayor *accountability* y un demostrable “retorno sobre la inversión” – y muchos no están satisfechos con los resultados.

El refrán común (y de alguna manera simplista) sobre cómo mejor “arreglar” la educación superior generalmente se centra en dos grandes cambios: entrega en línea de contenido de aprendizaje y un centro más vocacional (entrenamiento para un trabajo o habilidad específico) para la educación superior.

Pero, tal y como este estudio lo detalla, probablemente hay muchos “futuros” o modelos para la educación superior pública en los Estados Unidos que balancean el cambio con la preservación de las cualidades inefables que hacen que la educación superior sea más que un lugar para aprender un oficio. Todas esas prescripciones son plausibles y alcanzables, pero no sin considerables introspección y cambio. Esos modelos se describen en detalle en este estudio, e incluyen:

- **La “Universidad del compartir”.** Este modelo pide que los campus vinculen al estudiante y a los servicios administrativos para llevar a cabo eficiencias de escala y/o capitalizar la experticia de las instituciones. Las actividades repetitivas serían ya sea automatizadas o tercerizadas en una sola institución en el sistema, permitiendo que los otros campus centren los recursos en actividades más estratégicas. Crítico para este enfoque es ir más allá de las actividades acostumbradas de la oficina de respaldo. Mediante compartir actividades tales como servicios de carrera, reclutamiento internacional, asesoría académica, asuntos legales, y seguridad de la información, los sistemas de la universidad pueden disminuir el gasto en administración para permitir reinvertir en el núcleo académico.
- **La “Universidad emprendedora”.** En este modelo, el sistema de la universidad del estado diferencia sus ofertas a nivel de la institución al tiempo que coordina a nivel del sistema para alinear las inversiones educativas con las necesidades económicas del estudiante y del estado. Las instituciones individuales se especializarían en áreas tales como educación de pre grado, entrenamiento vocacional, o investigación, mientras que los programas de grado y los currículos estarian centralmente influenciados mediante la definición de metas claras por parte del estado y el sistema. Si bien esta estrategia resalta la idea de identidades separadas para cada institución dentro del

\* En este documento, la expresión matrícula (tuition) se refiere a la suma de dinero cargado por la enseñanza o instrucción por parte de una escuela, colegio o universidad. Y la expresión inscripción (enrollment) se

refiere a la acción de incorporarse, matricularse, hacer parte de una escuela, colegio o universidad (N del t).

sistema, también fomenta la cooperación: dado que la especialización puede resultar en menos competencia, los campus podrían compartir facultad, departamentos, y recursos académicos y administrativos según se necesite.

- **La “Universidad experiencial”.** La universidad experiencial integra profundamente en el currículo experiencias de trabajo, con los estudiantes alternando largos tramos en el salón de clase y en el mundo del trabajo relacionado con su área de estudio. Este movimiento de ida-y-vuelta entre teoría y práctica entrena los cerebros de los estudiantes de manera diferente al currículo tradicional de solo clase, y les da a los empleadores la oportunidad para evaluar estudiantes para potencial ajuste antes de comprometerse a contratarlos para una posición de tiempo completo. Dado que las experiencias de trabajo en este modelo estarían estrechamente vinculadas con las prioridades del desarrollo económico del estado – y su emergente mercado de trabajo – probablemente disfrutaría de fuerte apoyo del legislativo, así como también de los funcionarios de desarrollo económico del estado, quienes usarían el sistema como otro incentivo para reclutar nuevos negocios para el estado.
- **La “Universidad de suscripción”.** Este modelo re-imagina la educación universitaria como una plataforma para el aprendizaje continuo que les proporciona a los estudiantes múltiples oportunidades para desarrollar habilidades técnicas tanto suaves como críticas, no solo entre las edades de 18 y 22, sino siempre que sea necesario. Según este modelo, los estudiantes comenzarían la educación superior más temprano mediante tomar doble matrícula o cursos universitarios tempranos mientras todavía están en el sistema K-12. Después de ello, podrían entrar y salir del currículo a lo largo de sus vidas para obtener y actualizar su conocimiento y habilidades según se necesite, potencialmente pagando por anticipado honorarios de matrícula más bajos y luego un honorario anual de suscripción durante su tiempo de vida.
- **La “Universidad de la asociación”.** Este modelo extiende el ciclo anual de

presupuestación a través de una ventana de varios años, haciendo más fácil que las instituciones planeen y hagan inversiones estratégicas. Garantizaría un cierto nivel de financiación proveniente del estado durante múltiples años (ausente de circunstancias extraordinarias) en intercambio por acuerdos de colegios por límites de matrículas, ahorros de costos, colaboración y consolidación incrementada, y recaudación de fondos privados. Integral a esta asociación serían los negocios y otros empleadores, lo cual proporcionaría perspectivas sobre el currículo, asistencia financiera para equipo, y otros recursos esenciales, así como también una fuente continua de estudiantes para contrarrestar las fluctuaciones en las apropaciones del estado.

Para avanzar con esos modelos, se requerirá mucho trabajo. El fuerte liderazgo institucional y gubernamental serán críticos, así como también una cultura que ponga las necesidades del estudiante en el centro de la toma de decisiones. El movimiento hacia el cambio requerirá oficinas más activas del sistema educativo estatal que puedan ayudar a definir y medir el éxito. También se necesitará nuevos modelos financieros e incentivos: los sistemas de la universidad necesitarán repensar cómo asignar ingresos ordinarios y costos, y se necesitará desarrollar estructuras apropiadas de incentivos para informar decisiones tales como dónde se necesita agregar nuevas posiciones, cómo se asigna el espacio, y como las nuevas ideas y las iniciativas estratégicas reciben fondos semilla.

La educación superior es única – empapada de precedentes históricos, pero al mismo tiempo presionando la envoltura de la enseñanza, el aprendizaje, y la investigación. En las páginas que siguen, intentaremos explorar los modelos que pueden contribuir a un “ecosistema” de educación superior pública vibrante, innovador, y eficiente en los Estados Unidos, que mantenga su posición como la envidia del mundo y sea capaz de preparar a todos quienes busquen una credencial para volverse ciudadanos productivos, bien rodeados, en una economía global siempre cambiante.

# Introducción

## Una breve historia de la educación superior de los Estados Unidos

**H**OY, CON CASI el 70 por ciento de los estudiantes universitarios de cuatro años en los Estados Unidos asistiendo a una universidad pública,<sup>2</sup> el concepto de universidad del estado está inmersa en la historia de los ideales estadounidenses.

Pero no siempre ha sido así.

Durante buena parte de los primeros cien años de la nación, muchas universidades operadas-por-el-estado se esforzaron por ganar respeto. Un puñado de instituciones con denominación afiliada – Harvard, Yale, y William & Mary, establecidas en los días de la colonia – dominaron la conversación acerca de educar un grupo selecto de ciudadanos en la república que estaba creciendo. Esfuerzos repetidos por George Washington para organizar una universidad nacional “que sea un instrumento útil en la formación de ciudadanos patriotas” nunca se materializaron.<sup>3</sup> Si bien en el sur se crearon universidades estatales, comenzando con la University of Georgia en 1785, fallaron en ganar mucha preeminencia fuera de la región hasta décadas posteriores.

Después de la Guerra Civil, el panorama de la educación superior estadounidense comenzó a cambiar. El primer desarrollo fue la aprobación de la Morrill Act. Aprobada en la mitad de la guerra, le otorgó terreno a los estados para las universidades agrícolas<sup>4</sup> y estimuló el desarrollo de educación superior centrada en las necesidades de la Revolución Industrial. Mientras tanto, los pequeños colegios confesionales en el medio oeste y en el oeste no pudieron mantener el ritmo del rápido crecimiento de la población en esas regiones, y así la mentalidad de frontera de los estados del mediano oeste y del oeste llevaron a la creación de grandes universidades públicas den Wisconsin, Minnesota, y California, entre otras.

El comienzo del siglo 20 trajo consigo su continuado crecimiento y prestigio ampliado para las universidades públicas. Para los años 1930, James Bryant Connant, presidente de Harvard, predijo que, en cien años, “la educación universitaria en esta república estará ampliamente en manos de las instituciones respaldadas por impuestos... y según les vaya, así le irá a la vida cultural e intelectual de las personas estadounidenses.”<sup>5</sup>

Y así ocurrió. La matrícula en las universidades apoyadas-por-el-estado surgió luego de la aprobación de la GI Bill en los años 1940. El gasto federal en investigación despegó a raíz del Sputnik. Y los sistemas estatales crecieron con la aprobación de la Higher Education Act y la llegada de los baby boomers a los campus. El período desde los años 1960 hasta comienzos de los 1980 a menudo ha sido descrito por los líderes de los campus hoy como la “era dorada” de la educación superior pública estadounidense. Para finales de los 1980, cuando el *U.S. News & World Report* nombró las 25 principales universidades nacionales, ocho de ellas eran públicas.<sup>6</sup>

La era dorada para la educación superior pública probablemente también exprese la etapa de cambios que hoy vemos en la relación entre los estados y sus instituciones.

En la medida en que el gobierno federal gasta más en investigación y ayuda al estudiante durante toda la educación superior, comienzan a desaparecer las líneas entre la “publicidad” de las instituciones privadas y públicas. Toda la noción de diferenciación de las universidades en públicas y privadas actualmente es tanto una denominación equivocada como mal orientada,” dice Pradeep Khosla, rector de la University of California at San Diego. “Difícilmente hay en este país, especialmente las universidades de investigación, que, en mi mente, no sean universidades públicas.”<sup>7</sup>

Si bien la mayoría de líderes de universidades públicas se centraron en qué tanto dinero las universidades estaban recibiendo anualmente de la legislatura del estado, algunos perdieron de vista su servicio al estudiante y al público en general. “Nosotros estamos en una universidad pública porque esa es la misión que estamos persiguiendo,” añadió Khosla. “Las universidades han estado atascadas en sus propias marcas y en sus propias estrategias de marca... de manera que han olvidado que nuestra existencia única es para el estudiante.”

Ahora, mientras nos acercamos a la segunda década del nuevo milenio, estamos ingresando a una nueva ola en la evolución de la educación superior pública. Muy similar al período posterior a la Guerra Civil, las décadas que vienen probablemente serán

definidas por una misión renovada para que las universidades públicas sirvan las necesidades cambiantes de la economía y las demografías cambiantes de los estudiantes. Los estados enfrentarán crecimiento desigual en el número de graduados de la escuela secundaria. Esos graduados son más racial y étnicamente diversos que cualquier cohorte de estudiantes a los que la educación superior previamente haya servido. Y todos enfrentarán un mercado de trabajo que es completamente desconocido cuando es visto a través de los lentes históricos, causando gran inquietud para generaciones de trabajadores.

Esta próxima era en el desarrollo de la educación superior pública requerirá un nuevo entendimiento entre los estados y sus universidades. Requerirá una nueva definición de educación superior pública. “Necesitamos hacer un trabajo mucho mejor de entendimiento de la convergencia última entre carrera, técnica, vocacional, y bachillerato,” dijo Mark Rosenberg, presidente de Florida International University. “¿Cómo construimos en la comunidad sociedades perdurables que nos den credibilidad y valor? ¿Cómo tendremos que ayudar a resolver los problemas de la comunidad, comenzando con las brechas de analfabetismo y educación, pero yendo mucho más profundo que eso?”

La década que viene demandará que las universidades sean más ágiles, emprendedoras, e

innovadoras, así como también más estratégicas acerca de a dónde dirigir los recursos financieros limitados, especialmente en los estados y los sistemas universitarios con desafíos de matrículación. Al mismo tiempo, los estados deben tener claras sus expectativas de las instituciones, apoyar la diferenciación de misiones, y fomentar la colaboración. En la medida en que los funcionarios oficiales y quienes elaboran las políticas vean esta siguiente fase, ¿cuál es el diseño ideal de las universidades estatales? ¿A quiénes deben servir? ¿Cómo deben ser financiadas?

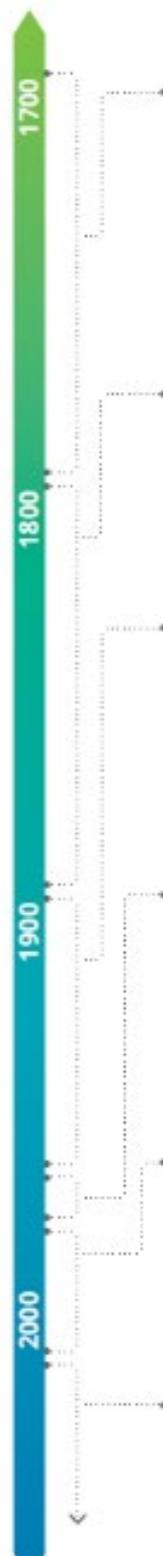
Este reporte intenta enmarcar e informar esas discusiones. En el último año, el Deloitte's Center for Higher Education Excellence y el Georgia Tech's Center for 21st Century Universities examinaron el estado de la educación superior pública en los Estados Unidos, haciendo minería de 565 planes estratégicos de instituciones públicas de cuatro años, entrevistando docenas de líderes y responsables de la política de la educación superior, y estudiando volúmenes de literatura académica y reportes económicos sobre universidades estatales. Nuestra meta en este estudio es examinar el contexto histórico, identificar las tendencias críticas, y proporcionar una serie de potenciales enfoques para que las instituciones y los estados las consideren cuando desarrollen la siguiente fase de la educación superior pública en los Estados Unidos.

**“Las universidades han estado atascadas en sus propias marcas y en sus propias estrategias de marca... de manera que han olvidado que nuestra existencia única es para el estudiante.”**

• *Pradeep Khosla, rector de la University of California at San Diego*

FIGURA 1

## La evolución de la universidad estatal estadounidense



Fuente: Análisis de Deloitte, Statista, y SNL Kagan.

# Las semillas del declive

## Cómo la educación superior pública perdió lo “público”

MUCHO SE HA DICHO y escrito acerca de los colegios universitarios públicos en los últimos años. Esa inundación de encuestas, datos, y retórica a menudo es abrumadora y algunas veces confunde. Las siguientes dos secciones representan nuestro intento para interpretar los hechos y resumir el estado actual y la dirección futura de la educación superior pública.

A mediados del siglo pasado, gobierno y negocios por igual vieron los colegios universitarios como manantiales de innovación y aspiración. La pérdida de Europa luego de la Segunda Guerra Mundial fue una ganancia para Estados Unidos, dado que algunas de sus mejores mentes encontraron refugio de la devastación de la guerra en los tranquilos campus estadounidenses. Los soldados y marineros que regresaron, muchos de los cuales nunca habían soñado obtener un título, fluyeron a través de las puertas de los colegios universitarios. La creación del Pell Grant, un compromiso del gobierno federal para con la accesibilidad, democratizó adicionalmente la educación superior.

Fue una era de construcción institucional, literalmente. Muchos de los sistemas universitarios públicos más destacados del país – North Carolina, New York, y California – tienen sus raíces en los años de posguerra. Existía consenso amplio acerca del rol de la educación en la oportunidad económica y la movilidad social. Como los colegios universitarios estadounidenses atrajeron algunos de los estudiantes y profesores más brillantes, dieron como resultado estudios académicos excepcionales y produjeron avances extraordinarios, los Estados Unidos cimentaron su lugar como el centro de gravedad global de la educación superior.

Parecía una época de promesa enorme, sin límites. Pero lo que hoy vemos como algunos de los mayores desafíos que enfrenta la educación superior pública fueron alimentados en esta era. Si bien puede ser tentador señalar un solo culpable por el estado actual de la educación superior pública, la realidad no es tan simple. Más que ser heridos por un golpe decisivo, los colegios universitarios públicos fueron alcanzados por docenas de pequeños cortes, muchos de ellos apenas perceptibles o fácilmente disminuidos como asunto de política o circunstancia o suerte.

Nuestra investigación y nuestras entrevistas en-profundidad con más de dos docenas de destacados presidentes y profesores de universidad pública describen cuatro principales desarrollos que parece que abrieron el camino para que los colegios universitarios públicos fueran mucho más inciertos que como lo fueron hace unas pocas décadas.

**Primero, los estados ahora tienen muchos más intereses que compiten.** La presupuestación es un juego de suma cero. Con los estados constitucionalmente incapaces de operar déficits, el gasto de un dólar en un programa es un dólar menos para otro. Y la educación superior frecuentemente aterriza en el lado corto de ese libro mayor, tomando precedencia otras demandas de financiación estatal.

Si bien el gasto en educación superior es el tercer elemento más grande en los presupuestos generales de financiación del tercero, es un tercero distante. En el año 2014, la educación superior contabilizó aproximadamente el 9 por ciento del gasto estatal, cerca de la mitad del gasto en Medicaid, el programa de salud para los estadounidenses de ingresos bajos, y un cuarto del que va para la educación elemental y secundaria.<sup>9</sup>

Aún más, esa brecha solo se está incrementando: la participación de la educación superior en la financiación general declinó del 15 por ciento en 1990, mientras que la porción de Medicaid casi se dobló en ese tiempo.<sup>10</sup> Antes que lo supiéramos, éramos terceros o cuartos en linea. De alguna manera nos volvimos discrecionales,” dijo Nancy L. Zimpher, anterior rector de la State University of New York.

Para ser claros, esto no fue porque los colegios universitarios estuvieran en desventaja de los legisladores sino porque los legisladores determinaron que las mayores necesidades estaban en otras partes. En algunos casos, el desbalance de la financiación fue el resultado de mandatos federales o de obligaciones legales. Las cortes en muchos estados han ordenado incrementar las apropiaciones para distritos escolares K-12 financieramente necesitados. En otros, como California, los votantes han aprobado medidas que garantizan a las escuelas públicas una porción de los presupuestos del estado.

Las elecciones políticas también han saqueado el gasto en los colegios universitarios. Las apropiaciones del estado para correcciones, por ejemplo, se dispararon 141 por ciento entre 1986 y 2013. Durante el mismo período, los presupuestos de los colegios universitarios públicos eran en gran parte planos.<sup>11</sup> Y si bien el gasto en prisiones ahora está declinando en muchos estados, la educación superior podría enfrentar nueva competencia en la forma de aumento de costos de atención en salud y pasivos de pensiones.<sup>12</sup> “Los legisladores que sabían que no nos podían financiar, pienso yo, comenzaron a desarrollar una racionalidad por la cual nosotros no podríamos ser financiados de esa manera, lo cual golpeó nuestro valor,” dijo. “Lo que literalmente fue una escasez de financiación se convirtió en ‘puede ser que usted no esté mereciendo la financiación’”

**Segundo, la educación superior se convirtió en un bien privado a ser pagado por los estudiantes.** El auge de la educación superior en la posguerra fue de una pieza con la creencia en la eficacia del gobierno para abordar los males y las inequidades sociales. Así como la Gran Sociedad buscó eliminar el racismo y la pobreza, programas como el Pell Grant abrieron las puertas de la universidad a los estadounidenses de todos los orígenes. Educar a los hijos e hijas de la nación fue visto como un pago anticipado a la prosperidad futura. “Había el punto de vista de que todos debían tener la oportunidad de asistir a la universidad,” dijo Barry M. Munitz, anterior rector de la California State University.

Comenzando a finales de los 1960, las actitudes hacia la educación superior y hacia el gobierno comenzaron a cambiar más ampliamente. Las rebeliones por impuestos en múltiples estados limitaron el gasto del gobierno. En California, Ronald Reagan, que argumentó que el estado no debe estar “subsidiando la curiosidad intelectual,” fue elegido gobernador.<sup>13</sup>

Reagan fue un presagio. La idea de que el rol de la universidad es preparar al estudiante para el trabajo y que el público en general no tiene que pagar por ello es ahora un sentimiento que prevalece, de acuerdo con una encuesta nacional de largo alcance realizada entre estudiantes de primer año de universidad por la University of California at Los Angeles.<sup>14</sup> Incluso las universidades mismas de manera creciente enmarcaron la propuesta de valor de la educación superior en términos individuales, promoviendo tasas de colocación laboral y salarios iniciales de los graduados.

Como resultado, los estudiantes y sus familias han llegado a asumir una mayor parte del costo de su educación. Históricamente, la matrícula

cubrió un tercio del costo de un grado; ahora equivale a casi la mitad. En 28 estados, los estudiantes, no los contribuyentes, pagan la mayor parte de los gastos educativos.<sup>15</sup> Cuando E. Gordon Gee fue presidente de la West Virginia University por primera vez a comienzos de los 1980, el estado pagó el 80 por ciento de los costos de operación. Ahora, en su segunda etapa en el trabajo, la participación del estado está cercana al 15 por ciento, dijo Gee.

La idea de que la educación superior es un beneficio colectivo se ha deshilachado.

**Tercero, la Gran Recesión virtualmente terminó los ciclos de auge para la educación superior.** Durante muchos años, era fácil descartar el lento cambio del apoyo a la educación superior. La sabiduría convencional sostenía que la financiación era crítica, con cortes a las universidades públicas durante los años magros, seguidos por una ganancia inesperada cuando los cofres estatales estaban a ras. La secuela de la recesión de 2007-2009 disipó esa idea.

Durante los años de recesión, los presupuestos de la educación superior fueron recortados nacionalmente en cerca de un cuarto. Pero incluso si bien la mayoría de los estados ha incrementado las apropiaciones para las universidades públicas en los últimos años, el crecimiento del gasto se ha retrasado con relación a la recuperación económica, y en general, la financiación de la educación superior permanece bien debajo de los niveles de 2008. Solo seis estados han sobrepasado sus asignaciones presupuestales previas a la recesión, y en 19 estados, los desembolsos por estudiante son al menos 20 por ciento más bajos que antes de la recesión.<sup>16</sup>

Como los Estados Unidos no habían tenido una desaceleración por algún tiempo, es probable que la recesión permanentemente reinicie el gasto en la educación superior en niveles más bajos. “No hay duda que la Gran Recesión es una línea divisoria,” dijo Rosenberg, el presidente de la Florida International University.

**Finalmente, la confianza en las universidades se ha erosionado y las percepciones del valor han cambiado.** Si la educación superior anteriormente tuvo un éxito, fue un soplo incidental: los legisladores no necesariamente quisieron gastar menos en las universidades; solo querían gastar más en otros programas. Los contribuyentes pensaron que la educación superior era una buena cosa – pero no querían pagar para que su vecino obtuviera un título.

Pero las encuestas han encontrado un creciente escepticismo acerca de la educación superior, con seis de 10 estadounidenses en una

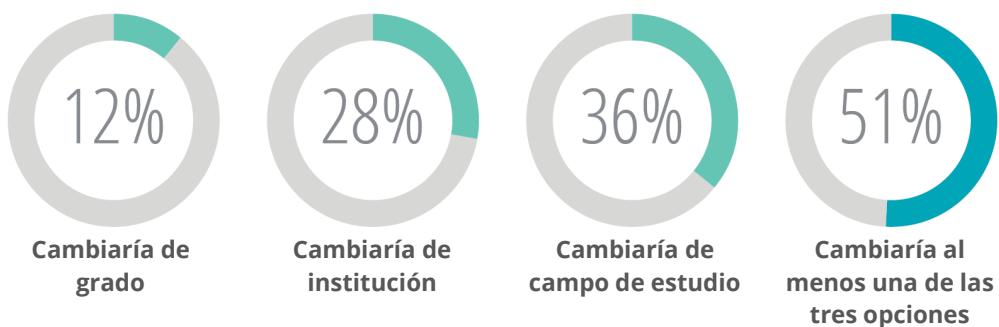
reciente encuesta del Pew Research Center diciendo que pensaban que se estaba moviendo en la dirección equivocada.<sup>17</sup> La oposición de los votantes inclinados-hacia-los-Republicanos, tres cuartos de quienes tenían un punto de vista negativo de las universidades, parece estar arraigada en la denominada cultura de las guerras, con los republicanos desaprobando las protestas en los campus y los profesores introduciendo en las clases puntos de vista políticos y sociales. Los demócratas parecen ver más favorablemente la educación superior, pero, aun así, la mitad dijo a Pew que pensaban que las universidades iban por el camino equivocado. Para los demócratas, el problema abrumador está en el aumento del costo de las matrículas. Es más, de acuerdo con otra encuesta reciente de experiencias educativas, los graduados

universitarios tienen considerables lamentos acerca de sus experiencias en la educación superior. Un poco más de la mitad cambiaría al menos una de sus decisiones educativas si tuvieran que hacerlo todo de nuevo (figura 2).<sup>18</sup>

Y aun cuando los empleadores demandan credenciales y grados universitarios como preparación necesaria para una economía crecientemente innovadora, los miembros del público, de ambos partidos, cuestionan si la universidad adecuadamente prepara graduados para el lugar de trabajo. Además, solo el 11 por ciento de los empleadores piensan que las universidades hacen un trabajo efectivo en la preparación de los estudiantes, encontró una encuesta de Gallup/Strada Education Network.<sup>19</sup>

FIGURA 2

**Más de la mitad de los adultos de los Estados Unidos cambiaría al menos una de sus decisiones de educación superior**



Fuente: Gallup and Strada Education, *On second thought: US adults reflect on their education decisions*, June 2017.

**“Hemos permitido que la carencia de información distorsione el pensamiento de consumidores, estudiantes, y padres acerca de qué es un buen colegio o qué realmente es una buena universidad. Y entre más ponemos los resultados de la información en sus manos, más podemos hacer comparaciones abiertas y ser responsables y transparentes.”**

• *F. King Alexander, presidente, Louisiana State University*

**“Me preocupa el creciente cinismo en relación con el valor de la educación superior. Me preocupa la desconexión entre la declaración teórica de apoyo y la demostración pragmática de ese apoyo mediante proporcionar recursos.”**

• *Barry Munitz, anterior rector, California State University system*

## INSCRIPCIÓN, MATRÍCULAS SON PUNTOS FOCALES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA

¿Qué están planeando las instituciones de educación pública para el futuro, y qué áreas de inversión son las más importantes para ellas? Para descubrir ello, analizamos 565 planes estratégicos públicamente disponibles de instituciones estatales a fin de entender mejor la dirección que colegios y universidades han dicho están priorizando. La Carnegie Classification<sup>20</sup> (que clasifica las instituciones como universidades doctorales, colegios y universidades de maestría, colegios de bachillerato, colegios de bachillerato/asociados, o especiales de enfoque especial) de cada institución fue agregada a los datos para entender mejor los planes estratégicos por tipo de institución. Usando analíticas de texto, analizamos las áreas cubiertas en cada plan (e.g., investigación, matrículas, instalaciones) y qué tan frecuentemente cada área fue abordada. Finalmente, desarrollamos un modelo estadístico para determinar la extensión en la cual cada área estaba cubierta en los planes.

Las observaciones provenientes de este análisis incluyen:

- **La investigación es una prioridad para las instituciones.** Esto parece especialmente verdadero como centro especial de atención para las instituciones de cuatro años y las universidades doctorales, donde el 16 por ciento y el 14 por ciento de todos los párrafos en los planes fueron dedicados sustancialmente para abordar la investigación (figura 3). El cincuenta y cuatro por ciento de todas las instituciones de cuatro años tuvo al menos un párrafo dedicado a la investigación, mientras que el 74 por ciento de las universidades doctorales tuvo al menos un párrafo dedicado a la investigación. En general, “investigación” fue la séptima palabra más común en los planes estratégicos.
- **Todos los tipos de instituciones están centrados en las matrículas.** Los colegios asociados más frecuentemente mencionan este tema en sus planes estratégicos, con el 35 por ciento de todos los párrafos sustancialmente abordando las matrículas. Son seguidos por colegios de bachillerato/asociados (28 por ciento) colegios/universidades de maestría (18 por ciento), colegios de bachillerato (17 por ciento), instituciones de cuatro años de énfasis especial (17 por ciento), y universidades doctorales (16 por ciento).
- Los otros dos temas que más frecuentemente aparecieron en los planes estratégicos fueron instalaciones/edificaciones y menciones de programas y ofertas específicos.
- **Las fechas de publicación de los planes (cuando estaban disponibles) variaron ampliamente,** señalando que una sustancial minoría de instituciones puede necesitar refrescar sus planes. El ocho por ciento de los planes no había sido actualizado en los últimos ocho años, y el 6 por ciento no había sido actualizado en 10 años. El plan más viejo era de 2002. Por otro lado, el 49 por ciento de los planes habían sido publicados en los últimos cuatro años, señalando que muchas instituciones están repensando frecuentemente sus estrategias.

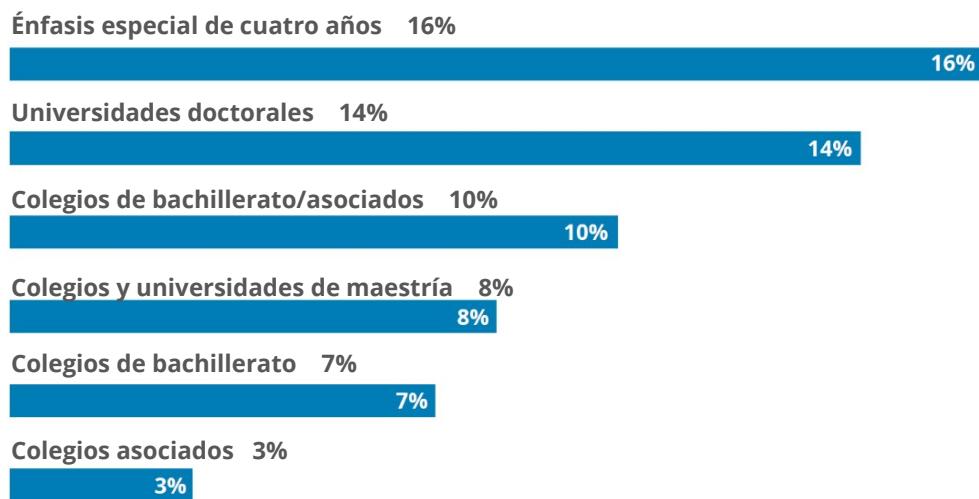
CONTINÚA

## INSCRIPCIÓN, MATRÍCULAS SON PUNTOS FOCALES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA (CONT.)

FIGURA 3

### La investigación es una prioridad para las instituciones de cuatro años de énfasis especial y para las universidades doctorales

Porcentaje de párrafos del plan estratégico que aborda la investigación



Fuente: Análisis del Deloitte Center for Higher Education Excellence

# ¿Por qué es necesario el cambio, y por qué ahora?

LOS ÚLTIMOS AÑOS han sido duros para muchos colegios universitarios públicos de la nación. Y a menos que haya un cambio importante, la próxima década también será tormentosa. La educación superior probablemente tendrá que continuar luchando con vientos contrarios de larga data tales como las situaciones presupuestales, bajas tasas de retención y graduación,<sup>21</sup> y podrían enfrentar corrientes nuevas y turbulentas.

La inclinación para continuar con el actual modelo de negocios para las universidades públicas en los estados permanece fuerte, dado que no requiere trabajo por parte de legisladores e instituciones que tracen un camino diferente. Pero sin cambios sustanciales, nuestra investigación señala cuatro desafíos importantes que los colegios y las universidades podrían enfrentar:

**La competencia presupuestal crecerá.** El gasto del estado en correccionales está declinando, pero de otra manera, la competencia por financiación permanece feroz. Una población envejecida en muchos estados es probable que incremente y diversifique la demanda puesta en los presupuestos. Ya, 10 estados gastan más en pensiones de empleados públicos que lo que hacen en educación superior, y para satisfacer las responsabilidades legales tendrán que contribuir aún más.<sup>22</sup> En Illinois, por ejemplo, 32 centavos de cada dólar de ingresos ordinarios van hacia el pago de intereses en la deuda del estado y a intentar satisfacer las obligaciones del fondo de pensiones.<sup>23</sup>

Además de pensiones, los servicios y la atención para los residentes mayores y los costos ampliados de seguros de salud según la Affordable Care Act requerirán el apoyo del contribuyente, y muchos de esos programas tienen constituyentes potentes que podrían priorizarlos por encima de la educación superior. “La tendencia dominante ha sido cambiada en la mayoría de los estados para cuidar a las personas viejas y no para cuidar a las personas jóvenes,” dijo Michael F. Adams, anterior presidente

de la University of Georgia. Los presupuestos de los colegios universitarios públicos probablemente continuarán siendo exprimidos.

**Una población envejecida en muchos estados es probable que incremente y diversifique la demanda puesta en los presupuestos.**

**Una recesión parece inevitable.**

Estamos ahora en medio del segundo período más largo sin una recesión en más de 160 años, y parece inevitable que el actual crecimiento económico eventualmente se estancará. Dado que la financiación estatal nunca ha regresado a los niveles anteriores a la recesión – a nivel nacional, las apropaciones por estudiante son casi 12 por ciento más bajas<sup>24</sup> – los colegios universitarios entrarán en la siguiente recesión con menos amortiguación financiera que en el pasado.

Hay poca razón para pensar que la financiación de la educación superior no volvería a tener un hit de nuevo, y con las tendencias contracíclicas en la matriculación, una recesión podría significar un repunte temporal en los números de estudiantes, particularmente en los colegios universitarios comunitarios, así como presupuestos que estén más restringidos. Además, en los últimos años 22 estados redujeron la financiación para los colegios universitarios a pesar que la economía continuó zumbando.<sup>25</sup>

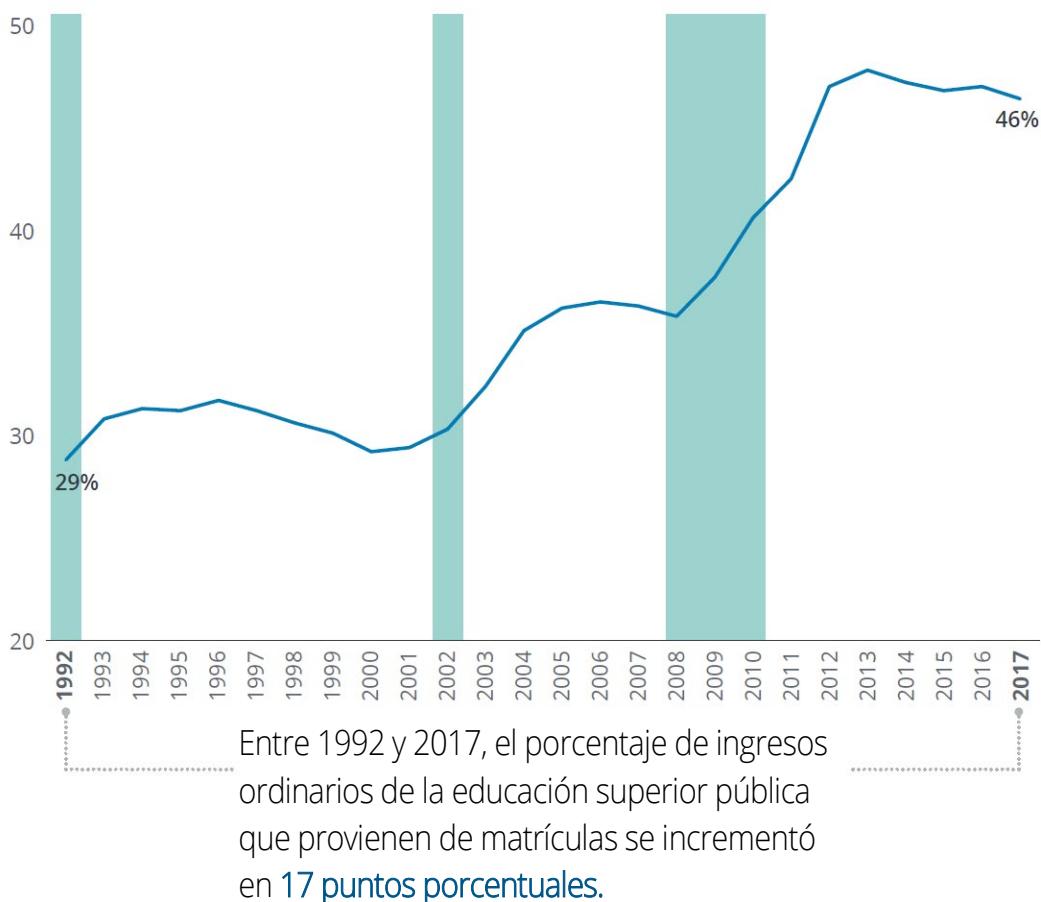
**Podría haber un punto de quiebre en los ingresos por matrículas.** Como la financiación pública ha disminuido, las matrículas han contabilizado una participación más y más grande en los ingresos ordinarios de la educación superior (figura 4). Durante la última recesión, las matrículas eran válvula de escape, más que compensación de los recortes estatales. Esto es improbable que ocurra durante la próxima recesión.

FIGURA 4

**Un porcentaje creciente de los ingresos ordinarios de la educación superior pública está proviniendo de las matrículas**

Matrículas netas como un porcentaje del total de los ingresos ordinarios de educación superior pública, US FY1992–2017.

■ Recesión



Note: State Higher Education Executive Officers Association, *State higher education finance 2017 report*, 2018.

Dicho de manera sencilla, los incrementos de las matrículas de las últimas décadas – los ingresos ordinarios por matrículas por estudiante han aumentado el 96 por ciento en los últimos 25 años<sup>26</sup> – se ven insostenibles. El ochenta y cuatro por ciento de los encuestados por Pew dijo que las matrículas son demasiado elevadas.<sup>27</sup> Esta indisposición a pagar más probablemente es exacerbada por el creciente escepticismo acerca del valor que en el mundo real tiene un grado universitario y por la carga de la deuda adquirida por los recién graduados, así como por quienes asisten al colegio universitario pero nunca obtienen un grado.

Muchas juntas de gobierno de universidades enfrentarán presión política para mantener constantes las matrículas o incluso para disminuirlas. El sistema de la University of California, por ejemplo, recientemente aprobó su primer recorte de matrículas, si bien uno pequeño, en casi 20 años.<sup>28</sup>

Las universidades insignia y de investigación tienen otras fuentes de ingresos, pero la enorme mayoría de colegios universitarios públicos que dependen de matrículas tendrán que recortar costos o encontrar otras maneras para pagar sus facturas.

**Las inscripciones declinarán, pero los gastos puede que no.** A nivel nacional, las inscripciones en los colegios universitarios han estado cayendo desde 2011.<sup>29</sup> La reciente declinación puede ser atribuida, al menos en parte, a una economía que mejora. Muchos estadounidenses regresaron al colegio universitario durante la recesión para re-entrenamiento, pero ahora están volviendo al trabajo. Los colegios universitarios comunitarios, que durante la recesión vieron el mayor incremento en inscripciones, también han experimentado enormes disminuciones, con los números de estudiantes cayendo más del 15 por ciento en los últimos siete años.<sup>30</sup>

La demografía probablemente llevará a mayores disminuciones en el futuro. Ya, el número de estudiantes de la escuela secundaria está cayendo en ciertas regiones del país – en New England, por ejemplo, el número de graduados de escuela secundaria probablemente caerá 10 por ciento entre 2013-2023. A nivel nacional, la población de la escuela superior, ahora plana, se espera que caiga de manera importante a comienzos del 2025.<sup>31</sup>

Si bien el número de estudiantes puede estar cayendo, la infraestructura de la educación – dese los campus hasta los profesores titulares – es más lenta de reducir. En 2014-2015, los colegios universitarios gastaron US\$536 billones en gastos de operación, con cerca de un cuarto de ello yendo a salarios y beneficios de profesores. Encontrar deficiencias es difícil, dijo Mark G. Yudof, presidente emérito de la University of California. “Usted no recorta el costo de la sinfonía mediante la eliminación de los violines.”

Aun así, la mayoría de colegios universitarios tendrán que recortar costos, incrementar eficiencias, o encontrar nuevas maneras para reclutar estudiantes fuera-del-estado o internacionales para hacer la diferencia. Esto último puede ser desafiante – la inscripción de estudiantes extranjeros nuevos cayó el año pasado por primera vez en más de una década. Es más, los grupos de estudiantes de crecimiento más rápido son los de colegios universitarios que tradicionalmente han luchado para educar y quienes pueden necesitar más, no menos, apoyo (tales como quienes asisten a la universidad por primera vez y estudiantes de bajos ingresos, entre otros).

Algunas instituciones pueden estar mejor posicionadas para enfrentar los desafíos que vienen. Muchas universidades insignia y muchas universidades de investigación públicas grandes estarán menos expuestas a causa de la diversidad de sus fuentes de ingresos ordinarios, su ventaja en reclutar de estudiantes, y su capacidad para esencialmente privatizar. Los cambios en la inscripción y las declinaciones en la financiación típicamente no son distribuidos equitativamente, y las instituciones en estados más hospitalarios para la educación superior tendrán una ventaja. Pero el resto, fuertemente dependientes de matrículas y fondos del estado, crecientemente podrían ser vulnerables y enfrentar presión real, existencial, para adoptar un nuevo modelo. “Usted tiene universidades,” dijo F. King Alexander, presidente de Louisiana State University, “que están en modo de supervivencia.”

## REPENSANDO LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS ESTADOS

Como parte de nuestra investigación, nos reunimos con cerca de dos docenas de miembros del personal legislativo responsable por la política de educación superior en los estados con representación proveniente del país y del espectro político. Ellos identificaron varios problemas comunes que enfrentan cuando desarrollan estrategias y enfoques de financiación para las instituciones de sus estados. Muchos de los miembros del personal eran veteranos del proceso de apropiaciones y habían servido períodos extensos apoyando sus comités de educación superior, incluso si miembros de esos paneles eran relativamente nuevos.

De lejos, la mayor frustración que muchos de esos miembros del personal expresaron era intentar balancear las necesidades fiscales del estado más allá de la educación superior con el deseo de proporcionar acceso amplio a la educación superior mediante hacer que las matrículas fueran tan asequibles como fuera posible. Para muchos de ellos, ha sido una batalla perdida, dado que las apropiaciones del estado por estudiante han caído en sus estados al tiempo que las tasas de matrícula se han incrementado.

“El estado está financiando un porcentaje pequeño de la educación superior,” dijo un miembro del personal, “pero todavía está interesado en controlar todo lo que las instituciones hacen y en qué gastan su dinero.”

En una encuesta interactiva, los miembros del personal legislativo también identificaron otros diversos problemas importantes de preocupación en sus estados:

- Empleabilidad de los graduados
- Creciente política partidista acerca del rol y el nivel de financiación de la educación superior
- Declinación de las inscripciones
- Carencia de confianza entre los legisladores estatales y la educación superior

Si los modelos que se esbozan en este reporte son implementados, el personal legislativo jugará un rol clave en trabajar con los líderes de las universidades. Dada su familiaridad con el sistema y la constante rotación de los legisladores en muchos estados o de los miembros de comité en paneles de educación superior con los legisladores, esos conocimiento y experiencia de los miembros del personal serán invaluables en el cambio de la relación entre los gobiernos y las instituciones de educación superior.

# Cinco modelos para la universidad pública del siglo 21

EL MODELO QUE DEFINE al sistema de educación superior pública en el presente fue forjado en California a comienzos de los años 1960. El plan maestro del estado – un documento que la revista *Time* en ese momento denominó “un patrón complejo de intercambio justo para la educación superior de California”<sup>32</sup> – organizó tres sistemas de colegios universitarios públicos de crecimiento rápido y desgarbado en niveles bien definidos. En la parte superior estaba la University of California centrada-en-la-investigación; en el medio, el sistema de pregrado de la California State University; y en la parte baja, los colegios universitarios comunitarios de acceso abierto.

Este plan supervisado por el presidente Clark Kerr de la University of California rápidamente se convirtió en la base para planes similares en otros estados, lo que marcó el comienzo de varias décadas de desarrollo institucional y expansión de la educación superior pública a nivel nacional. Fue la era en la cual la mayoría de los líderes principales de los colegios universitarios públicos de hoy llegaron a la mayoría de edad como estudiantes universitarios de pregrado – y una por la cual algunas veces sienten nostalgia, al menos en términos de la financiación estatal. “No podemos regresar de repente a la época de Clark Kerr en los 1960,” dijo Munitz, quien lideró el sistema de la California State Universit desde 1991 hasta 1998. “El mundo cambió muy dramáticamente.”

La educación superior ahora está firmemente plantada en una nueva era. Nuestras entrevistas con presidentes, rectores, y personal legislativo de los estados dejó claro que ellos entienden que las relaciones entre los *stakeholders* clave en la educación superior han cambiado, aun si los líderes de la universidad no siempre desean

aceptar esa realidad. “No nos hace menos una universidad pública porque obtenemos menos dinero de los contribuyentes,” dijo Michael Crow, presidente de la Arizona State University. “Nosotros todavía tenemos un propósito público, un deber público.”

Quizás si las universidades públicas pudieran mantener algo de la anterior era de la educación superior pública, querrían preservar un sentido de planeación y previsibilidad más que la volatilidad de la última década. Un nuevo plan maestro para la educación superior pública – cómo es organizada y financiada, su misión, y a quién sirve – es necesario. A diferencia del plan maestro de California para los años 1960, prominente por tanto tiempo, un solo modelo es improbable que domine en las próximas décadas. Más aún, nuestra investigación identificó varios modelos que es probable emerjan. Cuál de ellos asumirá cualquier estado particular dependerá de sus necesidades económicas, sus circunstancias educativas, y sus selecciones de política.

## La educación superior ahora está firmemente plantada en una nueva era.

En la sección que sigue, presentamos cinco enfoques que podrían servir como modelos para el futuro de la educación superior pública en los estados. Esas ideas no son para que sean tomadas como exhaustivas o prescriptivas, sino como indicaciones para orientar discusión e ideas nuevas, y felizmente como catalizadores para romper el *status quo*.

## Modelo No. 1: La “Universidad del Compartir”

### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL MODELO

- Los campus vinculan al estudiante y a los servicios administrativos para realizar eficiencias de escala y/o capitalizar la experticia de una institución particular.
- Las actividades repetitivas son ya sea automatizadas o tercerizadas en una sola institución en el sistema, permitiendo que los otros campus centren los recursos en actividades más estratégicas.
- En la medida en que se incrementen las capacidades y la colaboración, podrían abordarse soluciones más innovadoras y desafíos crecientemente complejos.

En el modelo de la universidad del compartir, los campus vinculan al estudiante y a los servicios administrativos para eliminar la duplicación y aprovechar la fortaleza de las instituciones individuales por experticia – dos áreas donde oportunidades ocultas para las economías de escala en la educación superior permanecen a permanecer sin ser explotadas.

En la Universidad del Compartir, actividades repetitivas tales como facturación de subvenciones, auditoría, y contabilidad podrían ya ser automatizadas o tercerizadas con las instituciones clave dentro del sistema, permitiendo que cada campus centre los recursos en actividades más estratégicas. Este enfoque permite un sistema para invertir adicionalmente en entrenamiento del personal con habilidades especializadas y prestar servicios más consistentes a través del sistema. La institución que preste los servicios podría ser pagada por los otros campus, o entre las instituciones podrían ser creados centros regionales y su trabajo extendido incluso a negocios y organizaciones locales para generar ingresos ordinarios adicionales.

En la medida en que las capacidades y la colaboración se incrementen en la Universidad del Compartir, podrían ser abordadas soluciones más innovadoras y desafíos crecientemente complejos. El concepto puede incluso ser expandido a instituciones

fuerza del sistema y del estado para que vaya más allá de las fronteras tradicionales del sistema cuando otras instituciones enfrenten problemas y metas comunes. Las universidades que de esta manera trabajen en red podrían permitir que instituciones que tengan que permanecer más pequeñas (digase, a causa de restricciones físicas o de su misión única) para lograr los beneficios financieros de la escala.

Una parte crítica de este enfoque es tener servicios compartidos más allá de las operaciones acostumbradas de la oficina de respaldo, tales como nómina, procesamiento de viajes, e incorporación de empleados, que colegios universitarios hayan intentado conectar en el pasado. Mediante compartir actividades tales como servicios de carrera, reclutamiento internacional, publicidad académica, asuntos legales, y seguridad de la información, los colegios universitarios pueden reducir el gasto en administración y permitir la reinversión en el núcleo académico.

En algunos casos, tal colaboración puede resultar en calidad mejorada del servicio. Tome como ejemplo, el centro de carrera. El conjunto de habilidades de búsqueda de empleo ofrecido a los estudiantes es comparable a través de los colegios universitarios de todos los tipos, pero no todas las instituciones dentro del sistema tienen los recursos o las oportunidades locales de empleo disponibles para los estudiantes. La colocación efectiva en el trabajo depende de atraer una masa crítica de

**“Las asociaciones son algo que necesitamos trabajar duro. ¿Podemos compartir la facultad? ¿Podemos asociarnos con instituciones privadas?”**

- Jeb Spaulding, rector, Vermont State Colleges System<sup>1</sup>

empleadores disponibles para los campus; y dado que las comunicaciones digitales pueden vincular a estudiantes y consejeros ubicados en localizaciones distantes, este enfoque podría ser atractivo tanto para estudiantes como para empleadores. Según este modelo, cada institución podría retener un pequeño número de personal, altamente comprometido, para que ofrezca asesoría personalizada a los estudiantes al tiempo que permite que la Universidad del Compartir preste servicios básicos tales como ferias de trabajos y talleres de elaboración de hojas de vida.



Otro ejemplo es admisiones. La Universidad del Compartir podría comenzar con mercadeo de salida para los estudiantes prospectivos: una función centralizada de mercadeo entre los campus del sistema trabajaría como una agencia externa para desarrollar sofisticados sitios web y materiales impresos, así como también dirigir analíticas de datos para ofrecer un canal robusto de reclutamiento. Más tarde en el proceso, las instituciones podrían compartir operaciones de la oficina de respaldo para el proceso de admisión mismo. Piense acerca de qué tanto tiempo, esfuerzo, y recursos se gastan en procesamiento de solicitudes, formularios de ayuda financiera y materiales relacionadas. Con esas operaciones compartidas entre las instituciones, las oficinas de admisiones y de ayuda financiera podrían centrar su energía en llegar a más estudiantes.

### PROGRESO HACIA LA UNIVERSIDAD DEL COMPARTIR

En Georgia, el University System of Georgia ha comenzado la iniciativa OneUSG para desarrollar y poner en funcionamiento políticas, procedimientos, y tecnologías racionalizados para beneficiar a las 28 instituciones del sistema. La primera prioridad de la iniciativa es reunir todas las instituciones en una sola solución de tecnología para administrar recursos humanos, beneficios, y compensación. Usando el mismo software, políticas estandarizados, y apoyo centralizado se espera reducir el costo neto del USG. Los beneficios para el sistema y sus constituyentes son numerosos: beneficios comunes de Recursos Humanos, una experiencia de usuario consistente a través de todos los servicios relacionados con Recursos Humanos, y mucha menos duplicación de esfuerzo a través de los colegios y universidades del sistema.

**“Hemos heredado un sistema en gran parte concebido en los 1960... pero los tiempos, la sociedad, y los estudiantes han cambiado dramáticamente.”**

- Steven Wrigley, rector, University System of Georgia<sup>1</sup>

### Modelo No. 2 La “Universidad emprendedora”

#### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL MODELO

- Especialización de las instituciones individuales por áreas tales como educación de pre-grado, ciencias de la salud, programas de posgrado, o investigación.
- Los programas de grado y los currículos son influenciados centralmente mediante la definición de metas claras por el estado, el sistema, y las instituciones.
- Las oficinas del sistema juegan un rol elevado en planeación, monitoreo activo del progreso, y proporcionar información para apoyar las decisiones de inversión.

Las instituciones públicas hoy desarrollan programas académicos y ofertas de grado con poca coordinación a través de los campus. El resultado es a menudo programas duplicados, ofertas diluidas, y, en algunos casos, sub-inscripción de estudiantes que pueden convertirse en una tensión para las finanzas de la universidad. Existen pocos incentivos para que los decanos y los miembros de la facultad ajusten sus ofertas a través del sistema.

Si bien la Universidad Emprendedora incluye elementos del modelo de la Universidad del Compartir, difiere en que se centra más en el lado académico de la casa que en los servicios al estudiante o las operaciones de la oficina de respaldo. La Universidad Emprendedora busca incentivar la innovación por facultad en campos individuales con mucha más coordinación a través del estado y el sistema.

En la Universidad Emprendedora, la oficina del sistema juega un rol importante en apoyar los esfuerzos de las instituciones individuales y en el monitoreo del progreso hacia la consecución de las metas. Este modelo permite que la oficina del sistema trabaje con la(s) junta(s) y con el estado para prescribir y financiar nuevas actividades de generación de ingresos ordinarios en

**“En cualquier universidad, usted puede encontrar personas que estén a la vanguardia, que entiendan por qué es importante, y que tengan el coraje para mantener sus creencias y la importancia de estar a la vanguardia, y que jalonarán a otros a lo largo del camino.”**

- *Mark Rosenberg, presidente, Florida International University*

las áreas deseadas. Una porción de las apropiaciones del estado podría ser asignada para este propósito antes que fluya a los campus. Esto modelo probablemente requeriría la adopción de un enfoque presupuestal que capture ingresos ordinarios y gastos detallados a través del sistema, fomentando que cada institución sea tan auto-sostenible como sea posible. En algunos casos, el modelo puede requerir que los campus asignen una porción de sus ingresos ordinarios por matrículas para financiar iniciativas estratégicas a través del sistema.

**“Hemos encontrado personas que no son complacientes, que tienen pasión, que dirigen, que pueden tener un punto de vista diferente del mundo.”**

- *Gordon Gee, presidente, West Virginia University*

Una de las claves para esta estrategia es diferenciación y coordinación. Un campus, por ejemplo, podría centrarse en preparar estudiantes para la vanguardia del mercado del trabajo; ahora mismo, quizás ello signifique preparar graduados para trabajos en el sector de tecnología mediante programas de grado de primer nivel en ciencia de datos, seguridad cibernética, y ciencia de computación. Otro campus podría ser conocido por ofrecer múltiples vías hacia una credencial mediante mezclar programas basados-en-competencia, micro-grados, e insignias. Un tercero se puede especializar en ciencias de la salud, enfermería. Uno o dos podrían ser universidades centradas-en-investigación.

Los programas de grado y los currículos todavía serían diseñados a nivel de universidad, pero estarían influenciados centralmente mediante la definición de metas claras y dólares provenientes del sistema. Podrían ser

proporcionados incentivos por especialización, y monitoreado el progreso general del sistema. Adicionalmente, con un conjunto claro de metas, las métricas correctas, y la capacidad para monitorear el progreso, se podrían tomar decisiones difíciles acerca de dónde reducir recursos y potencialmente redirigirlos donde todavía serán más útiles.

Esto requiere medidas específicas que definen el éxito (e.g., metas de logro de grado por

área de programa, niveles de inscripción por programa, matrículas netas por programa) que puedan ser capturadas en una estructura de *accountability*. Esta estructura define objetivos generales, proporciona transparencia y comunica cómo se tomarán las decisiones de inversión (e.g., contratar nuevos profesores, actualización de instalaciones, inversión en nueva tecnología) y cómo se monitoreará el progreso. Adicionalmente, la estructura les ayudará a decanos individuales, jefes de departamento, y profesores a que entiendan cómo pueden lograr los objetivos de todo el sistema y capturar más inversión mediante diseñar programas y ofertas de cursos que estén alineados con los objetivos generales. La visión de todo el sistema también proporciona una hoja de ruta que puede ser usada para propósitos de planeación estratégica por presidentes, directores, vicepresidentes, y otros líderes de un campo individual.



La Universidad Emprendedora requerirá que la oficina del sistema juegue un rol crítico en apoyar la toma de decisiones y monitorear el progreso a través del sistema. Este es un apartarse de cómo operan hoy la mayoría de oficinas del sistema. Puede requerir cambios que comiencen por:

- Crear definiciones comunes de los datos a través del sistema de manera que a través de los campus se puedan hacer comparaciones exactas de horas crédito, niveles de inscripción, y utilización de instalaciones.
- Integrar y potencialmente actualizar los sistemas de información del estudiante, finanzas, y otros de apoyo de manera que el progreso pueda ser rápidamente valorado y usado para informar la toma de decisiones.
- Apoyar a las instituciones en el desarrollo de un entendimiento detallado de todos los aspectos de operación hasta a nivel de programa. Esto requiere tener información por fuentes de ingresos ordinarios (e.g., matrículas, ayudas financieras, honorarios del estudiante, subvenciones/contratos, pagos de dotación) y gastos (e.g., compensación y beneficios, consumos de energía, suministros, uso de instalaciones, y otros gastos generales).
- Apoyar a las instituciones en los esfuerzos de planeación de escenarios e inscripciones para entender cómo las decisiones afectarán el progreso hacia los objetivos esbozados en la estructura de *accountability*.

Si bien esta estrategia resalta la idea de identidades separadas para las diferentes instituciones dentro del sistema, también fomenta la cooperación entre ellas. Dado que la diferenciación de instituciones puede resultar en menos competencia, los campus podrían participar de los recursos de profesores, departamentos, académicos y administrativos según se necesite. Por ejemplo, si surge un nuevo campo académico, el sistema central puede ayudar a identificar oportunidades para invertir recursos para crecer en un campo con recursos y profesores compartidos a través del sistema. Si bien un campus puede estar centrado en la enseñanza y otro puede concentrarse en las ciencias de la salud, otras instituciones del sistema continuarían ofreciendo cursos y algunos programas en esas áreas – pero entregados por una institución.

Este modelo reconoce que miembros de facultad, jefes de departamento, y decanos sean cercanos a los estudiantes y a menudo en la mejor posición para pensar de manera diferente. Mediante establecer los objetivos de todo el sistema e incentivar y empoderar a los miembros de facultad para que sean más ágiles, los recursos pueden ser dirigidos a las áreas con mayor demanda. Aún más, tal enfoque, que les da los profesores en las áreas en crecimiento los incentivos y las herramientas para mejorar, es probable que tenga la mejor oportunidad para el éxito, dado que los mandatos desde arriba-hacia-abajo a través del sistema raramente funcionan.

## PROGRESO HACIA LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

Western Governors University (WGU) es una universidad sin ánimo de lucro establecida en 1997 por los gobernadores de 19 estados de los Estados Unidos para ampliar el acceso a educación superior de calidad para estudiantes adultos con o sin grado de algún colegio. WGU, que incluye cuatro colegios universitarios separados (el College of IT, el College of Health Professions, el College of Business, y el Teacher's College), es la primera universidad de educación basada-en-competencias [competency-based education (CBE)] acreditada de la nación, proporcionando CBE en línea y a escala. El modelo de WGU es distintivo no porque sea completamente en línea, sino porque mide el aprendizaje más que el tiempo y se centra en la validación de habilidades “comercializables” validadas-por-la-industria mediante procesos de evaluación auténticos, comprometedores y rigurosos. El único centro de atención de la universidad está puesto en el aprendizaje y el éxito del estudiante, caracterizando un modelo de facultad distribuido donde cuatro roles de facultad distintos, altamente calificados, vigilan el diseño y desarrollo del currículo, el programa longitudinal y el aprendizaje de carrera, la instrucción del curso, y la puntuación de la valoración y la retroalimentación. Este tipo de segmentación y coordinación de una comunidad de atención centrada en los resultados del estudiante sería un sello distintivo de la Universidad Emprendedora.

## Modelo No. 3: La “Universidad Experiencial”

### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL MODELO

- Integra profundamente en el currículo las experiencias de trabajo, con los estudiantes alternando entre largos tramos en el salón de clase y el mundo de trabajo relacionado con su área de estudio.
- Les da a estudiantes y empleadores una oportunidad para evaluar el ajuste antes de comprometerse con una posición de tiempo completo.
- La tecnología apoya a los estudiantes que estén fuera del campus en tomar clases, reunirse con asesores, y colaborar con pares.

Estudiantes y empleadores hoy esperan cosas diferentes de la educación superior que las que esperaron hace una o dos generaciones. El modelo tradicional de colegio universitario, donde los estudiantes están enclaustrados en residencias y

salones de clase aislados del mundo real, crecientemente está perdiendo favor. Algun 45 por ciento de los estudiantes de colegios universitarios en 2015 eran de 22 años o más, de acuerdo con datos recientes del National Center for Education Statistics,<sup>33</sup> y muchos de esos estudiantes veían su grado como una oportunidad para mejorar las habilidades o cambiar de carrera. Incluso los estudiantes de edad tradicional crecientemente consideran un grado de colegio universitario como un medio para un fin – un trabajo – y desean una mezcla de teoría y práctica como parte de su experiencia de pregrado. Una encuesta reciente realizada por Gallup y la Strada Education Network encontró que el 58 por ciento de los estudiantes dijo que asegurar un buen trabajo es su motivación primaria para ir al colegio universitario, comparado con solo el 23 por ciento que desea aprender algo.<sup>34</sup>

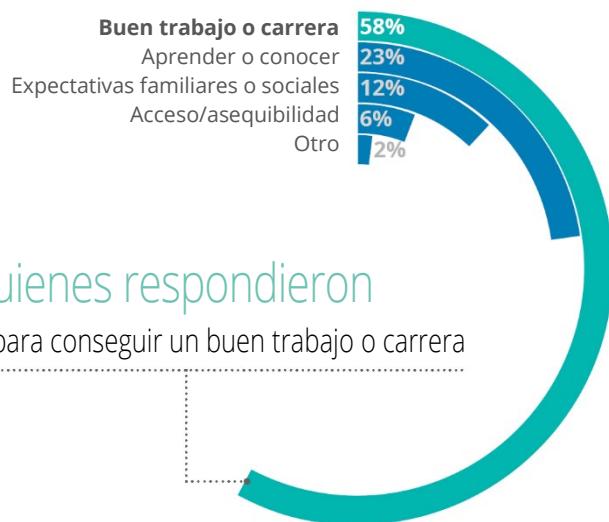
La Universidad Experiencial mezclaría experiencias académicas y de trabajo, y en el proceso, proporciona el potencial beneficio de mejor utilizar las instalaciones del campus a medida que los estudiantes completan un ciclo en y fuera del campus en cualquier semestre dado.

En la Universidad Experiencial, los estudiantes crecen acostumbrados a alternar entre largos tramos en el salón de clase y en el mundo del trabajo relacionado con su área de estudio, al tiempo que también pueden refinar y reflejar lo que aprenden en ambos lugares. Ente movimiento de ida-

FIGURA 5

### Conseguir un buen trabajo es el motivo principal para ir al colegio universitario

Principal razón para seleccionar el nivel de educación



Fuente: Gallup and Strada Education Network, *Why Higher Ed?*, January 2018.

y-vuelta entre teoría y práctica entrena los cerebros de los estudiantes de una manera diferente al currículo tradicional restringido al aprendizaje en el salón de clase. También les da a los empleadores una oportunidad para directamente comprometerse con la universidad y evaluar a los estudiantes por el potencial ajuste antes de comprometerse a

**"Pienso que debemos estar ahí afuera realmente diciendo que parte de nuestra función es la preparación para el empleo."**

*- Peter McPherson, presidente emérito,  
Michigan State University*

contratarlos para una posición de tiempo completo.

Las experiencias de trabajo en este modelo están estrechamente vinculadas con las prioridades del desarrollo económico del estado – y su emergente mercado de trabajo. Como resultado, este modelo probablemente disfrutaría de fuerte respaldo en la legislatura, así como también de parte de las oficinas de desarrollo económico del estado, que podrían usar el sistema como otro incentivo para reclutar nuevos negocios para el estado. Además, los campus públicos

con aprendizaje experiencial en su núcleo podrían ser comercializados a nuevos empleadores con base en permitir que las compañías tengan en el día uno una fuerza de trabajo bien educada, preparada, de potenciales vinculados.

La tecnología es integral para esta estrategia, dado que los estudiantes continuarían tomando clases, reuniéndose con



asesores, y colaborando con pares incluso cuando no estén en el campus.

Este modelo también tiene el potencial para personalizar los caminos a través de la educación superior para los estudiantes y expandir la alineación actual de las credenciales heredadas. Con la Universidad Experiencial, los estudiantes pueden

“salir del ciclo” de la institución en varios puntos una vez que completen cursos individuales y experiencias de trabajo que les permitan ganar un empleo remunerado. En esos varios “puntos de salida,” recibirían insignias y certificados reconocidos-por-la-industria. Esas credenciales podrían ser acumuladas hacia los grados tradicionales o los grados basados-en-competencia que los estudiantes ganen con el tiempo en la medida en que continúen volviendo a la universidad cuando trabajen o entre los trabajos.

#### **PROGRESO HACIA LA UNIVERSIDAD EXPERIENCIAL**

Cooperaciones son ofrecidas por un puñado de instituciones, incluyendo la University of Cincinnati y Georgia Tech. Según el modelo de co-operación, trabajar es parte integrante de la experiencia de pregrado, componiendo desde un tercio hasta casi la mitad del tiempo que el estudiante dedica en la escuela. Una Universidad Experiencial integraría la experiencia de trabajo aún más profundamente en el currículo y requeriría que los estudiantes dediquen menos tiempo en el campus, reduciendo algunos costos para las universidades.

**“Necesitamos hacer un mucho mejor trabajo de entender la convergencia última entre educación profesional, técnica, vocacional, y de bachillerato... ¿Cómo construimos asociaciones perdurables en la comunidad que nos den credibilidad y valor?”**

*- Mark Rosenberg, presidente, Florida International University*

## Modelo No. 4: La “Universidad de Suscripción”

### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL MODELO

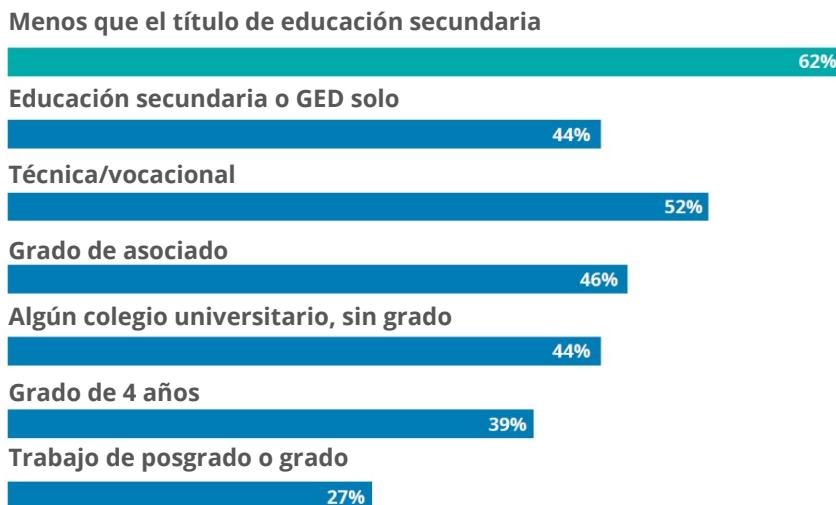
- Re-imagina la educación del colegio universitario como una plataforma para el aprendizaje continuo que les proporciona a los estudiantes múltiples oportunidades para desarrollar a través de su vida tanto habilidades suaves como habilidades técnicas críticas.
- Los estudiantes comienzan la educación superior más temprano mediante tomar inscripciones duales o cursos universitarios tempranos mientras todavía están en el sistema K-12.
- Los estudiantes entran y salen del sistema a través de sus vidas para ganar y actualizar su conocimiento y sus habilidades cuando sea necesario.

Este modelo rompe las barreras tradicionales entre escuela superior y colegio y entre educación superior y trabajo. La idea de que el colegio es un lugar específico donde los individuos dedican cuatro años antes de la escuela superior tenía sentido cuando las personas tenían expectativas de vida más cortas y trabajaban para un empleado durante todas sus carreras. Pero dada la frecuencia con la cual la mayoría de los estadounidenses cambian trabajos y carreras hoy, y qué tan rápidamente cambian los modelos de negocio y las industrias, las personas ahora necesitan acceso a la educación superior en varios puntos a través de sus vidas, no solo unos pocos años antes de llegar a los 18.

FIGURA 6

### Casi la mitad de los trabajadores de los Estados Unidos sienten que necesitan educación adicional para avanzar en su carrera actual

Porcentaje de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos que sienten que necesitan educación adicional para avanzar en sus carreras por condición educativa.



Fuente: Gallup and Strada Education Network, *Why Higher Ed?*, January 2018.



La Universidad de Suscripción re-imagina la educación del colegio universitario como una plataforma para el aprendizaje continuo que les daría a los estudiantes múltiples oportunidades para desarrollar tanto habilidades suaves como habilidades técnicas críticas – no solo entre las edades de 18 y 22, sino siempre que sea necesario. Según este modelo, los estudiantes comenzarían la educación superior más temprano mediante tomar inscripciones duales o cursos universitarios tempranos mientras todavía están en el sistema K-12. Entonces, cuando lleguen a la edad del colegio universitario, podrían entrar y salir del currículo a través de sus vidas para ganar y luego para actualizar su conocimiento y sus habilidades cuando sea necesario. Una posibilidad sería ofrecer a los estudiantes honorarios de matrícula anticipados más bajos, dado que la educación tradicional de pregrado podría ser subsidiada por honorarios anuales de suscripción que los alumnos pagarían durante su tiempo de vida en intercambio por el acceso justo-a-tiempo a recursos en línea o campus regionales para su desarrollo profesional o personal. Otra alternativa sería ofrecer descuentos a los individuos luego que obtengan su primera credencial o grado.

Este modelo define una nueva misión para que las universidades públicas sirvan a los estudiantes desde “K hasta encanecido,” permitiendo que la universidad entregue niveles de servicios a diferentes tipos de estudiantes a través de sus vidas.

Dada su amplitud de alcance de educación superior, distribuyendo el costo de la instrucción en una base más grande de estudiantes, el modelo de Universidad de Suscripción podría ganar mayor respaldo político en los estados. También podría ayudar a los estados en el logro de sus objetivos. La mayoría de los estados ha establecido el objetivo para que el 55 a 65 por ciento de sus ciudadanos ganen una credencial post-secundaria para el 2025, y casi todos enfrentan desafíos en el logro de esos objetivos. En el 2015, la tasa nacional promedio de logro para los adultos con edades entre 25 y 65 fue del 46 por ciento, y ello incluyó certificados relevantes para la fuerza de trabajo.<sup>35</sup>

## PROGRESO HACIA LA UNIVERSIDAD DE SUSCRIPCIÓN

Cuando Georgia Tech emitió un reporte en 2018 imaginando la educación en el 2040, su recomendación general fue una promesa de que proporcionaría una experiencia educativa que sea altamente individualizable y sostenible por el tiempo de vida. Mientras tanto, en Idaho, el alcance de la responsabilidad de la junta de educación del estado se extiende desde kínder hasta el grado 20, lo cual permite que la junta asuma un punto de vista más holístico de las oportunidades para coordinación entre la educación K-12 y las instituciones educativas superiores. Por ejemplo, el sistema de admisión del colegio universitario del estado automáticamente admite en la universidad del estado a graduados senior de educación superior. El lema de la junta es “Educación para la vida.”<sup>36</sup>

## Modelo No. 5: La “Universidad de la Asociación”

### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL MODELO

- Extiende el ciclo anual de presupuestación a través de una ventana de varios años, haciendo más fácil que las instituciones planeen y hagan inversiones estratégicas.
- Garantiza un cierto nivel de financiación del estado durante múltiples años (ausente de circunstancias extraordinarias) en intercambio por acuerdos de los colegios universitarios por límites de matrículas, ahorros de costos, colaboración incrementada, y obtención de fondos privados.

**“Ahora mismo, como presidente de una universidad, usted está viviendo de presupuesto a presupuesto. Los departamentos están ahuyentando fondos. Yo podría imaginarme moviéndome a presupuestos de tres años. Ello podría dar alguna más consistencia.”**

- *Mark Yudof, presidente anterior, University of California system*

Durante largo tiempo los líderes de la universidad han buscado curas para el dilema de cheque-a-cheque de los presupuestos anuales del estado, dado que el ciclo anual hace difícil que las instituciones planeen y hagan inversiones estratégicas. La Universidad de la Asociación crearía un compacto social, extendiendo la ventana de planeación y renovando el compromiso entre estados, instituciones, y estudiantes, y también adicionando a los empleadores como un jugador crítico. Garantizaría un cierto nivel de financiación proveniente del estado durante múltiples años (ausente de circunstancias extraordinarias) en intercambio por acuerdos de los colegios universitarios por límites de matrículas, ahorros de costos, colaboración y consolidación incrementadas, y obtención de fondos privados. Este modelo proporcionaría más estabilidad a colegios y universidades, lo cual les permitiría planear mejor y proporcionar orientación a las familias que planeen sus gastos.

**“Yo tomaría menos dineros por mayor previsibilidad y seguridad de largo plazo.”**

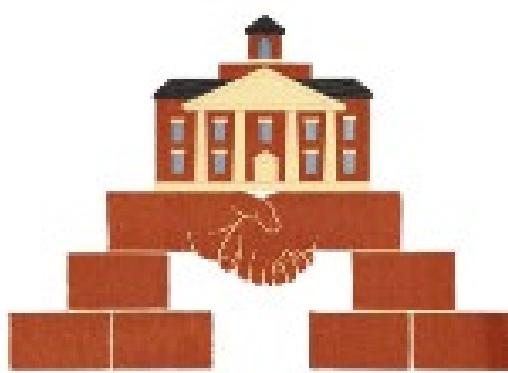
- *Barry Munitz, rector anterior, California State University system*

En nuestra investigación, múltiples presidentes dijeron que estarían dispuestos a aceptar niveles ligeramente menores de financiación por más seguridades acerca de su financiación en el largo plazo. Si bien este acuerdo no llevaría a los estados a niveles de financiación de hace décadas, los devuelve a los métodos anteriores de planeación mediante extender el calendario presupuestal en tres o cuatro

años. Esto les permite a los estados y a las universidades desarrollar estrategias de largo plazo para la educación superior que se extiendan más allá de un ciclo legislativo o del período de un gobernador.

Esta asociación necesitaría ir más allá de la asociación histórica entre los estados y sus universidades. A diferencia cuando el compacto del apoyo financiero del estado por la educación superior fue establecido por primera vez, los colegios y las universidades son ahora un jugador crítico en la preparación de los trabajadores para la economía del conocimiento. Los socios en la alianza de la universidad pública del siglo 21 necesitarían incluir negocios y otros empleadores que dependan de la educación superior como un campo de entrenamiento para el talento. En la Universidad de la Asociación, los empleadores podrían proporcionar perspectivas sobre el currículo, asistencia financiera para equipo, y otros recursos esenciales, así como una corriente continua de estudiantes para contrarrestar el balance de las fluctuaciones en las apropiaciones del estado.

Asociaciones más agresivas podrían involucrar ya sea colaboración estrecha entre la comunidad de negocios y la educación superior o fusiones de entidades públicas y privadas. Un ejemplo de colaboración profunda es la que existe entre la Arizona State University y Starbucks, que permite que los empleados de Starbucks elegibles de tiempo parcial y de tiempo completo reciban matrícula plena para ganar un grado de bachiller en uno de los 80 programas de pregrado en línea de la ASU.<sup>37</sup> Un ejemplo de fusiones público-privado es la combinación de las universidades Purdue University Global y Kaplan en 2017. La fusión, que combinó una universidad



con ánimo de lucro, principalmente en línea, con una institución tradicional de concesión de tierras, tiene la meta de proporcionar acceso a la educación de Purdue a decenas de miles de individuos que nunca puedan poner un pie en el campus. También reúne dos enfoques distintos de educación superior – uno muy tradicional y en las instalaciones, el otro virtual y móvil. Si bien ninguno de los enfoques de ASU o Purdue carecieron de controversia, podrían ser de esos tipos de métodos de pensamiento prospectivo que permiten los tipos de asociaciones que se necesitan para posicionar la educación superior para el estudiante del mañana.

## PROGRESO HACIA LA UNIVERSIDAD DE LA ASOCIACIÓN

Hace más de una década, la Maryland's Effectiveness and Efficiency Initiative instituyó un modelo de asociación. En sus primeros diez años, la iniciativa ahorró US\$356 millones al sistema de 11 campus,<sup>38</sup> que congeló las matrículas por tres de esos años. A cambio, los legisladores fueron generosos con el sistema, dándole más dinero por los incrementos de costos atribuidos al aumento de inscripciones.

# Desarrollo de la universidad pública para una nueva generación

ANTO COMO EN las décadas anteriores a la Guerra Civil y después de la Segunda Guerra Mundial, las universidades públicas en los Estados Unidos están en una encrucijada. En esos períodos, el gobierno federal y los estados, en asociación con las universidades, respondieron a las necesidades cambiantes de la sociedad para construir un sistema público de educación superior insuperable en el mundo. Esas universidades empoderaron un siglo de innovación y emprendimiento que llevó a los Estados Unidos a la prosperidad económica.

Pero ahora las universidades públicas de la mayoría de los estados están presionadas financieramente incluso cuando la demanda por educación superior se expande en una economía global, digital, y una nueva generación de estudiantes llega con necesidades académicas y financieras aparentemente mayores. Décadas de declinación en los recursos del estado para las universidades públicas han dejado a las instituciones sin el capital que necesitan para servir adecuadamente a esos nuevos estudiantes y apoyar la investigación y el desarrollo, forzando que muchas trasladen más costos a los estudiantes y a las familias.

Está claro que se necesitan nuevos modelos.

A diferencia del pasado, cuando el concepto de concesión de tierras y el plan maestro de California fueron establecidos y copiados en todas partes, es improbable que un modelo dominará la próxima generación de la educación pública. Este reporte ha sugerido cinco modelos, partes de los cuales ya están siendo intentadas en algunos lugares. Ninguna de esas ideas llegará a fructificar sin un cambio importante en la mentalidad, así como también voluntad política, tanto de los líderes de la educación superior como de los legisladores.

En la medida en que las universidades públicas construyen la infraestructura financiera, virtual, y física para proporcionar nuevos caminos para los estudiantes, diferentes tipos de credenciales,

y plataformas de aprendizaje durante toda la vida para los ciudadanos, no pueden hacerlo sin ayuda. Un rango amplio de *stakeholders* debe ser involucrado, incluyendo líderes institucionales, juntas, profesores, estudiantes, personal, funcionarios elegidos, líderes de negocios, y filántropos, entre otros. En la mayoría de los casos, el progreso inicial llevará tiempo, y los enfoques específicos necesitarán ser ajustados a cada estado, sistema, e institución individual.

**En la medida en que las universidades públicas construyen la infraestructura financiera, virtual, y física para proporcionar nuevos caminos para los estudiantes, diferentes tipos de credenciales, y plataformas de aprendizaje durante toda la vida para los ciudadanos, no pueden hacerlo sin ayuda.**

Varios elementos comunes necesitarán estar en funcionamiento para que se den los cambios y escalen a nivel del estado:

**Liderazgo efectivo.** Liderazgo fuerte y visionario de parte del gobernador del estado, los legisladores del estado, las juntas, y los líderes institucionales será requerido para dirigir el cambio. Un líder efectivo ayudará a diseñar el plan para el sistema de educación superior del estado y animará a la comunidad universitaria para que ayude a construir y acoger la visión. Sin embargo, para que sean completamente efectivos, los líderes también deben poseer un fuerte sentido de la cultura y la historia de la educación superior y un compromiso para con el gobierno compartido. Respetar tanto la historia como el gobierno compartido será importante en ayudar a reparar los problemas de confianza y transparencia que se hayan acumulado con el tiempo en las relaciones entre las instituciones

de educación superior, los sistemas de educación superior, y los gobiernos del estado.

**Un nuevo centro de atención para la oficina del sistema del estado.** En muchos casos, la oficina del sistema del estado necesitará hacer la transición de su centro de atención desde presentación de reportes y cumplimiento hacia ayudar a definir y medir el éxito. Esto podría involucrar establecer estructuras comunes de datos a través del sistema, proporcionar herramientas para monitorear el progreso y el apoyo a las decisiones, y dirigir comunicación activa entre la oficina central y las instituciones. En algunos estados, el sistema puede coordinar cómo esas capacidades son proporcionadas; en otros, pueden proporcionar capacidades e infraestructura técnica como un servicio para las instituciones. El sistema debe hacer la transición desde un observador pasivo en algunos casos, pero no solo de una manera que robe la voz y la identidad única de los campus constituyentes. La diferenciación entre las instituciones se debe centrar en los elementos que importan y ocurrir en paralelo con fuerte coordinación, y quizás incluso consolidación, en las áreas que no.

**Una cultura institucional que coloque al estudiante en el centro.** Cuando las necesidades del estudiante están en primer plano, las decisiones acerca de dónde invertir y centrarse pueden ser tomadas más claramente, apoyando las áreas que satisfacen la demanda del estudiante. Esta línea de pensamiento puede ayudar a dirigir las inversiones que se necesitan para contratar profesores, ampliar ofertas de grados/credenciales, e invertir en nueva tecnología.

**Nuevos modelos financieros y nuevos incentivos.** En la medida en que las universidades

innoven, evolucionen, y colaboren más frecuente dentro y a través del sistema, los cambios operacionales pueden afectar el modelo actual de financiación. Se necesitará análisis para repensar cómo asignar ingresos ordinarios y costos a través del sistema. Adicionalmente, para desbloquear el espíritu emprendedor de las escuelas individuales y de la facultad, se necesitará poner en funcionamiento estructuras de incentivos para un rango de actividades, tales como dónde se agregan nuevos puestos, cómo se asigna el espacio, y cómo las nuevas ideas y las iniciativas estratégicas reciben financiación.

**Comunicación clara y frecuente.** Para cualquier iniciativa, debe haber claridad de propósito para la razón por el cual el cambio se necesita. Por ejemplo, ¿es en respuesta a cambios demográficos, estructuras inflexibles de costos, necesidades del estudiante, u otra prioridad? Esta razón debe ser comunicada de manera amplia para ayudar a llevar a los *stakeholders* a lo largo del camino.

La universidad pública estadounidense, creada hace unos 240 años, está en una nueva fase de su evolución. El sistema de educación superior de los Estados Unidos continúa siendo la envidia de muchos en el mundo. Pero sin la voluntad política y la disciplina para cambiar, esa posición podría estar en riesgo ante las potencias que están surgiendo. Los líderes de la universidad y del gobierno pueden quedarse ociosos y esperar lo que pueda suceder, o pueden comenzar a trabajar juntos con otros *stakeholders* clave en el diseño de sistemas futuros que, cuando se construyan, le darán poder al próximo siglo de educación e innovación. Este no es un proceso que será directo o rápido. El tiempo de actuar es ahora.

## Notas finales

<sup>1</sup> State Higher Education Executive Officers Association, *State higher education finance 2017 report*.

<sup>2</sup> National Center for Education Statistics, "Total undergraduate fall enrollment in degree-granting postsecondary institutions, by attendance status, sex of student, and control and level of institution," accessed September 19, 2018.

<sup>3</sup> Frederick Rudolph, *The American College and University: A History* (The University of Georgia Press, 1962, 1990).

<sup>4</sup> Library of Congress, "Primary documents in American history, Morrill Act," accessed September 19, 2018.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *U.S. News & World Report*, "America's best colleges," 1987.

<sup>7</sup> A menos que se diga de otra manera, todas las citas contenidas en este reporte son tomadas de entrevistas realizadas durante febrero y marzo 2018 como parte de este estudio de investigación.

<sup>8</sup> Albert Castel, "The founding fathers and the vision of a national university," Cambridge University Press, February 24, 2017.

<sup>9</sup> American Academy of Arts & Sciences, *Public research universities: Changes in state funding*, 2015, p. 3.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> Chris May and Ram Subramanian, *The price of prisons: Examining state spending trends, 2010-2015*, Vera Institute of Justice, May 2017.

<sup>13</sup> Scottie Lee Meyers, "Reagan's 1967 speech changed purpose of college forever, journalist says," Wisconsin Public Radio, February 3, 2015.

<sup>14</sup> Kevin Eagan et al., *The American freshman: National norms fall 2016*, Higher Education Research Institute, University of California at Los Angeles, 2017, p. 16.

<sup>15</sup> State Higher Education Executive Officers Association, *State higher education finance 2017 report*.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Anna Brown, "Most Americans say higher ed is heading in wrong direction, but partisans disagree on why," Pew Research Center, July 26, 2018.

<sup>18</sup> Gallup and Strada Education, *On second thought: US adults reflect on their education decisions*, June 2017.

<sup>19</sup> Gallup and Strada Education, *From college to life*, 2018.

<sup>20</sup> The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education, "Basic classification methodology," accessed September 19, 2018.

<sup>21</sup> National Center for Education Statistics, "Graduation rate from first institution attended for first-time, full-time bachelor's degree-seeking students at 4-year postsecondary institutions, by race/ethnicity, time to completion, sex, control of institution, and acceptance rate: Selected cohort entry years," accessed September 19, 2018.

<sup>22</sup> Chad Aldeman, "10 states spend more on employee retirement costs than on higher education," TeacherPensions.org, June 9, 2016.

<sup>23</sup> S&P Global, *Poised to strengthen in fiscal 2018, US state budget conditions remain under longer term pressure*, October 2017.

<sup>24</sup> State Higher Education Executive Officers Association, *State higher education finance 2017 report*.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Brown, "Most Americans say higher ed is heading in wrong direction, but partisans disagree on why."

<sup>28</sup> University of California, "UC Board of Regents approve 2018-19 budget plan with reduced tuition," press release, July 19, 2018.

<sup>29</sup> State Higher Education Executive Officers Association, *State higher education finance 2017 report*.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Nathan D. Grawe, *Demographics and the Demand for Higher Education* (Johns Hopkins University Press, 2017).

<sup>32</sup> Time, "Master planner," October 17, 1960.

<sup>33</sup> National Center for Education Statistics, "Total fall enrollment in degree-granting postsecondary institutions, by level of enrollment, control and level of institution, attendance status, and age of student," accessed September 18, 2018.

<sup>34</sup> Gallup and Strada Education Network, *Why higher ed?*, January 2018.

<sup>35</sup> Education Commission of the States, "Policy snapshot: Attainment goals and plans," October 2017.

<sup>36</sup> Idaho State Board of Education, "Board facts," accessed September 19, 2018.

<sup>37</sup> ASU Online, accessed September 19, 2018.

<sup>38</sup> University System of Maryland, *Tenth anniversary report on the University of System of Maryland effectiveness and efficiency initiatives*, 2013.

## Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a las siguientes personas por sus valiosos aportes al estudio: **Virginia Fraser** por su role n la revisión de los modelos y darle forma a la “Universidad del Compartir”; **Allan Ludgate** por su completo involucramiento, que incluyó la realización de entrevistas con líderes de universidad y proporcionar input para refinar cada uno de los cinco modelos; **Betty Fleurimond** por su detallado input y el relacionado liderazgo en la conversación en el panel con presidentes de universidad discutiendo el futuro de la educación superior pública; **Bill Eggers** por la realización de varias entrevistas y afinar los modelos; **Tiffany Fishman** por darle alcance y lanzar el estudio y por sus ediciones y comentarios; **Tyler Saas** por su input y por jugar un rol crítico en la coordinación del proyecto; y a **Daniel Byler** por su apoyo en la construcción de un modelo para analizar los 565 planes estratégicos

El Center for 21st Century Universities at Georgia Tech fue instrumental en la publicación de este estudio y contribuyó de numerosas maneras, incluyendo la realización de entrevistas, el apoyo al análisis de los planes estratégicos y el análisis de la información histórica del presupuesto del estado. Gracias a **Aaron McDaniel, Robert Kadel, Shaun Staudaher, Alexandre Kochengin, y Brittany Aiello** por sus contribuciones.

Una serie de otros colegas de Deloitte aportó generosamente su tiempo y perspectivas para este reporte, incluyendo a **Jeff Bradfield, Scott Friedman, Roy Mathew, Megan Cluver, John Curry, Jen Tutak, Amrita Datar, Bruce Chew, Mitali Chatterjee, Neha Malik, Holly Holiday, Cathryn Marcuse, Megan Doern, y Akash Keyal**.

Los autores desean dar las gracias a todos los presidentes, rectores, miembros de junta, y otros líderes que generosamente compartieron sus inputs y sus perspectivas. Gracias también a **Dustin Weeden**, anteriormente de la National Conference of State Legislators, por su input y sus esfuerzos de divulgación.

## Contactos

### **Jeffrey Bradfield**

Higher Education leader  
Principal, Deloitte Consulting LLP  
+1 312 486 5230  
jbradfield@deloitte.com

### **Scott Friedman**

Higher Education Operations and Strategy leader  
Principal, Deloitte Consulting LLP  
+1 215 789 2753  
scottfriedman@deloitte.com

### **Roy Mathew**

Higher Education Technology leader  
Principal, Deloitte Consulting LLP  
+1 408 704 4527  
rmatthew@deloitte.com

### **Betty Fleurimond**

Higher Education Client Relationship leader  
Managing Director, Deloitte Services LP  
+1 312 486 4307  
bfleurimond@deloitte.com

### **Cole Clark**

Higher Education Client Relationship leader  
Managing Director, Deloitte Services LP  
404.631.2193  
coleclark@deloitte.com

### **William D. Eggers**

Executive director, Deloitte Center  
for Higher Education Excellence  
Director, Deloitte Services LP  
+1 202 246 9684  
weggers@deloitte.com

### **Jeffrey J. Selingo**

Visiting scholar  
Center for 21st Century Universities  
Georgia Institute of Technology  
+1 202 997 3385  
jselingo@cc.gatech.edu



# Deloitte. Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Siga a @DeloitteInsight

## Colaboradores

**Editorial:** Junko Kaji, Abrar Khan, y Preetha Devan

**Creativo:** Molly Woodworth

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Artes:** Alex Nabaum

## Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno. Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

## Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

## About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: "***The future(s) of public higher education How state universities can survive – and thrive – in a new era***", Deloitte Insights, October 23, 2018. By Jeffrey Selingo, Cole Clark, and Dave Noone. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/public-sector/future-of-public-higher-education-study.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.