



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y PROSPECTIVA

REFLEXIONES PROSPECTIVAS PARA LA UPV TRAS LA PANDEMIA. AÑOS 2021 Y SIGUIENTES.

Reflexiones prospectivas radicadas en un análisis dinámico de los contextos autonómico, español y europeo/internacional tras la pandemia con el intento de identificar los retos y las oportunidades que plantean para la UPV

Febrero 2021

M^a Consuelo Jiménez Molero
Vicerrectora de Planificación y Prospectiva



PROCEDENCIA, NATURALEZA Y FUENTES DE ESTE DOCUMENTO

Procedencia: este documento procede del Plan Estratégico 2015-2020 de la UPV

El Proyecto Estratégico 5.6 del Plan Estratégico 2015-2020 de la UPV tuvo como reto estratégico “Pensar en la UPV del 2030”¹. La visión de este reto era la siguiente: “En el año 2020 la UPV habrá desarrollado un conjunto de iniciativas a nivel conceptual que alimentarán el siguiente Plan Estratégico y que deberán servir para dar un salto cualitativo a la UPV y situarse como una universidad de referencia absoluta en España en ámbitos de investigación, docencia, transferencia, gestión, internacionalización e impacto en la sociedad”.

Con el fin de cumplir este reto, el Vicerrectorado de Planificación y Prospectiva puso en marcha en 2017 un grupo de trabajo para reflexionar sobre el futuro de la UPV en el horizonte 2030. En primer lugar, se diseñó la jornada *Visión UPV 2030*, que se celebró en enero de 2018 con la participación de varios conferencistas externos en una mesa redonda promoviendo la generación de ideas e iniciativas de alto impacto. Posteriormente, se llevaron a cabo siete “Talleres Visión UPV 2030”, desarrollados a lo largo de febrero de 2019², con la participación de más de cien miembros de la comunidad universitaria; en ellos se pretendía identificar a posibles cambios estratégicos y reflexionar sobre sus implicaciones previsibles para la UPV y su comunidad. Estas actividades generaron un elevado número de reflexiones, conclusiones y propuestas, que se recogieron en el documento “Proyectos Estratégicos/Horizonte UPV 2030”³.

Naturaleza: estas reflexiones prospectivas no son un borrador de “Plan Estratégico”

Este documento no es una propuesta de Plan Estratégico para la UPV. Su propósito es solamente ofertar reflexiones prospectivas radicadas en un análisis dinámico de los contextos autonómico, español y europeo/internacional, con el intento de identificar los retos y las oportunidades que plantean para la UPV. Esto ya se enfatizó en el informe *Horizonte UPV 2030*: partiendo de “toda la extensión y la riqueza de las conclusiones de la Jornada y los Talleres”, pretendía “proporcionar una base suficiente de reflexiones para la acción institucional a desplegar en los próximos años” para “permitir a la UPV mantenerse o avanzar” (...) entre la élite de las universidades tecnológicas europeas” y “acentuar sus rasgos diferenciales en el panorama universitario español e internacional”⁴. En este espíritu

¹ https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estrategico_upv2020.pdf

² <http://www.upv.es/entidades/VPP/info/1024396normalc.html>

³ Horizonte UPV 2030, Vicerrectorado de Planificación y Prospectiva, UPV, 2019
<http://www.upv.es/entidades/VPP/info/1132032normalc.html>



se elaboraron las 4 propuestas estratégicas que se presentan en la Parte II.2. del presente documento.

Si así lo ve útil el nuevo equipo rectoral, este documento podría usarse para nutrir su propia reflexión estratégica y fijar las prioridades para los años a partir del 2021 – en su caso en el marco de un Plan Estratégico formal. Con propósito, por su naturaleza prospectiva, este documento no propone indicadores de seguimiento o de cumplimiento de las prioridades estratégicas propuestas.

Fuentes de este documento

Este documento de prospectiva se apoya principalmente:

- En el informe de la iniciativa Horizonte UPV 2030, que se presentó a finales de 2019 como conclusión de la misma. Enfatiza propuestas para aumentar el impacto de la UPV en sus estudiantes y sus contextos y para fomentar su carácter diferenciador respecto a otras universidades.
- En un estudio comparativo de los planes estratégicos publicados por una decena de universidades españolas y europeas, generalistas y politécnicas, que pueden ser posibles fuentes de ideas –no realmente “modelos”. Este análisis comparativo fue útil en los debates de los grupos de trabajo (sobre todo con respecto a las actividades de docencia-aprendizaje), para poner de relieve las macro prioridades más “estratégicas” de la UPV e intentar convertirlas en compromisos colectivos de la comunidad universitaria.
- En un debate con el equipo rectoral de la UPV a lo largo del año 2020, en un contexto marcado por la COVID. Se consideraron las prioridades ya señaladas en la iniciativa *Horizonte UPV 2030* y se recogieron nuevas sugerencias, en el marco de 4 grupos de trabajo *ad hoc*, que han permitido tener en cuenta el impacto de la pandemia y de los cambios forzados y abruptos provocados en las universidades.
- En una reconsideración de las distintas expectativas en febrero de 2021, para evaluar los escenarios nuevos de convivencia duradera con la pandemia.

I. REFLEXIONES PROSPECTIVAS SOBRE EL IMPACTO DE LA COVID

Bajo la emoción provocada por la COVID y su gestión por los gobiernos, aparecieron muchos temores y –quizás a modo de consuelo– también muchas esperanzas. Temores de fin del mundo actual, de formas más letales, duraderas y recurrentes de la pandemia, de



consecuencias económicas, sociales y políticas desastrosas, de que nunca volvamos a vivir “normalmente”; y esperanzas de que la ciencia y la medicina nos vayan a salvar, que la humanidad salga reforzada por la crisis, que aprendamos de ella y que, por fin, el planeta se gestione de manera sostenible y se trabaje, se viaje, se consuma de manera más sensata, responsable y eficiente. La COVID se ha impuesto como un hito en la historia del mundo, como un paso hacia una nueva era, muy diferente y posiblemente mejor que la época anterior. Transcurrido ya un año de pandemia sin que se sepa cuándo acabará -o cómo podríamos convivir con ella-, es importante evaluar su impacto probable sobre España, el mundo universitario español y la UPV. Con la poca visibilidad estratégica debida a la COVID, el horizonte que se contempla no es 2030, sino el medio plazo, es decir los años 2021 y siguientes.

1. LAS HUELLAS DE LA PANDEMIA

Parece casi seguro que quedarán varias huellas del sucedido, por lo menos las siguientes:

- El temor de que, a pesar de la vacuna, tengamos que convivir de manera duradera con incidencias del virus, que en cualquier momento cercano o remoto surja otra alerta generalizada que provoque nuevas restricciones y mucho sufrimiento práctico y psicológico; afecta de una manera u otra a todas las categorías sociales, y empeora con la duración de la pandemia. Resulta en un clima de creciente incertidumbre, desconfianza, miedo y rechazo, que podría ser la huella más grave y duradera que dejara la COVID.
- El acusado coste de las consecuencias económicas y financieras del cierre de la vida laboral, educativa, deportiva y cultural, derivado de la necesidad de frenar la extensión de la pandemia y no desbordar la capacidad del sistema sanitario. Esto va a presentar una factura incalculable que afectará también a las siguientes generaciones en la forma de más deuda, pobreza, desempleo, vulnerabilidad y exclusión. A diferencia de los daños a los ecosistemas del planeta, que van a requerir un esfuerzo continuado durante todo el siglo XXI, parece posible revertir parte de los costes de la COVID, en cuanto acabe la destrucción de más empleo y sectores enteros y se recupere gradualmente el crecimiento económico. No obstante, las secuelas psicológicas y la confianza tardarán mucho más en recuperarse.
- Una mayor desconfianza de amplias capas sociales en “los políticos” y los poderes públicos. En la mayoría de países, las decisiones de confinar, desconfinar o imponer varias restricciones no han permitido a la gente entender lo que era obligatorio, recomendado, permitido, tolerado o prohibido. Incluso donde no se cuestiona la necesidad de tales medidas, se critican sus modalidades y su efectividad, en un ambiente de creciente desconcierto, aun más con el prolongamiento de la pandemia a pesar de las vacunaciones.

- Un “clima” internacional notablemente más “frío” y desconfiado; aunque no vivimos en un planeta en paz antes de la pandemia, es probable que en adelante siga creciendo la perspectiva de conflictos comerciales, miedo a la globalización y restricciones a la movilidad, a la vez que baje la capacidad de las organizaciones internacionales de gestionarlos; lo muestran la impotencia de la OMC y la OMS y la falta de respuesta común a la situación sanitaria en la UE –a pesar del tardío e incompleto esfuerzo común frente a la campaña de vacunación, y de los billones de euros inyectados por el BCE en planes de recuperación económica.

2. ¿UNA ÉPOCA NUEVA O... LA ILUSIÓN DE REANUDAR LA VIDA COMO ANTES?

Estas huellas que dejará la COVID en distintos aspectos de nuestras vidas no significan que de la crisis vaya a salir un mundo realmente nuevo. En la historia del mundo, los cambios de fondo y las reorientaciones hacia nuevos horizontes no suelen producirse de manera puntual por un evento específico, sino de manera más lenta y progresiva, bajo el impacto de tendencias más duraderas y menos visibles. Además, a estas alturas, el deseo más obvio de la población y el sentido de las decisiones de las autoridades apuntan a la reanudación de la vida como antes.

- Lo que se quiere en la sociedad es recuperar la vida “normal”
A través de las distintas fases de la pandemia se han mostrado sobre todo la voluntad de la población de retomar su vida habitual, con el trabajo, la familia, los amigos, las vacaciones, los deportes, etc. Es previsible que la COVID deje huellas sociológicas y psicológicas duraderas, pero no hay señales de que vaya a cambiar mucho el modelo de gasto y de consumo, ni que se vaya a gestionar mejor los recursos naturales y el medio ambiente; a pesar de más desempleo, desigualdad, pobreza y exclusión, el deseo de consumo se mantiene muy fuerte y consolidado en todos los países.
- Las políticas públicas quieren recuperar la economía y el empleo “como antes”
Que fueran europeas o nacionales, todas las medidas excepcionales de apoyo a la economía comparten como objetivo final la recuperación al máximo de los puestos de trabajo y del consumo de antes de la COVID. Al contrario de la gran depresión de 1929 e incluso de la crisis iniciada en 2008, esta vez una parte esencial de la actividad económica fue “congelada” o suspendida –no aniquilada, salvo en algunos sectores como el turismo o la cultura; los bancos no han fallado y muchos hogares han acumulado ahorros que se podrían gastar en la fase de recuperación. Las expectativas derivadas de estos factores de recuperación no quedarán válidas para siempre, pero a esta altura siguen señalando la esperanza de una salida con futuro.
- La COVID no abre la puerta hacia una sociedad más justa, solidaria y ecológica. No hay señales de que la salida de la pandemia permita disminuir las segregaciones económicas y sociales y emerjan clases medias más amplias; por el contrario, hay serios riesgos de que el reparto del poder y de la riqueza se haga aún menos equitativo, con una fractura digital, educativa y social más grande. Lo más probable

es que la COVID refuerce aún más la preferencia social para empleos “seguros”, ya que, al lado de unas clases funcionariales y salariales totalmente o parcialmente protegidas, otras categorías (en especial, muchos independientes y pequeños empresarios) se encuentren en situaciones muy precarias o hasta desastrosas. Los resultados previsibles son más exclusión y pobreza y, al otro extremo, una concentración de recursos aún más fuerte en las manos de algunos grupos de potentes. Nada nuevo, sino la acentuación de unas tendencias preexistentes.

- ¿Serán las decisiones públicas y privadas más “sabias” después de la COVID?
Numerosos analistas y estrategias llevan ya tiempo criticando la falta de visión y las deficiencias en el funcionamiento de muchas instituciones, organizaciones y empresas, no se deslumbran razones de esperar que en el futuro sus decisiones sean mejor fundamentadas en el interés común y en evidencias científicas o que se vayan a tomar de manera más “sabia” – es decir de modo menos burocrático u oportunista, bajo menos presión de medios, partidos políticos, sindicatos, ONGs o grupos de interés. Por el contrario, es previsible que se acusen los antagonismos y se dificulte cada vez más la toma de decisiones necesarias, pero arriesgadas, en el campo político, social y económico.

3. REPERCUSIONES EN EL MUNDO UNIVERSITARIO ESPAÑOL

Todas las consecuencias de la COVID, tanto en las huellas que deje como en las respuestas desde la sociedad y la economía, tienen unas repercusiones específicas en el mundo universitario español en su conjunto, en sus varias dimensiones de educación superior (docencia-aprendizaje), investigación y vinculación con la sociedad, y en sus distintos colectivos (autoridades gubernamentales, liderazgo institucional, estudiantes, profesorado, gestores, etc.).

- Desamparo estudiantil: la equidad y la deserción como retos fundamentales
A medida que se prolonga la pandemia, resulta más difícil prever su impacto global en el alumnado. Ya es obvio que los estudiantes son uno de los grupos más afligidos, no tanto por la enfermedad misma, sino por sus consecuencias en la economía y la sociedad.
Crean situaciones de aislamiento y desaliento que son puertas abiertas hacia la pobreza, la desesperación y el abandono de los estudios. Las crisis económicas anteriores ya han mostrado que, con peores perspectivas de empleo para jóvenes, tienden a aumentar el número de estudiantes y la duración de los estudios – principalmente por falta de alternativas más deseables. Por ello, el mayor reto de corto-medio plazo de muchas universidades no será esquivar la disminución de aspirantes, sino evitar un fuerte aumento de las desigualdades en el acceso y el éxito a los estudios.



La brecha digital, a pesar de no ser nueva, se ha convertido en una fuente de desigualdad –dentro de cada país, pero también entre ellos- mucho más potente con el mayor uso de medios tecnológicos en la educación superior; penaliza sobre todo los alumnos procedentes de las capas de la sociedad más vulnerables y menos preparadas, tanto dentro de España que en la cooperación con otros países del EEES y de Latinoamérica. No cabe duda que, para la mayoría de universidades, actuar eficazmente en contra de más desigualdad y abandono/fracaso en su alumnado supondrá un esfuerzo institucional de mayor amplitud que la transición forzada hacia cursos *online*.

- Mover los cursos *online* no da respuesta al reto de la docencia-aprendizaje
En todos los países afectados, la consecuencia más directa y más visible de la crisis ha sido que la mayoría de universidades tuvieron que pasar repentinamente sus cursos al modo digital. Se puede ver como una puesta al día del funcionamiento de instituciones que, en su mayoría, iban con retraso con respecto a las “nuevas tecnologías” de la comunicación, el aprendizaje a distancia y el teletrabajo. No obstante, este cambio forzado no corresponde a una opción debidamente aceptada, ni por el profesorado, ni el alumnado, ni los empleadores. No queda garantizado en absoluto que los métodos surgidos de la necesidad a corto plazo correspondan al concepto de “calidad” que se maneja en los ámbitos académicos – en especial con respecto al seguimiento y la evaluación de los alumnos, es decir también con respecto a la certificación de la adquisición de conocimientos y competencias que subyace a las titulaciones universitarias. Queda por definir el “nuevo paradigma” docente, que supone una adecuación del modo de aprendizaje de acuerdo a su eficacia con respecto a los objetivos académicos planteados. Queda por discernir hasta qué punto y bajo qué condiciones, la digitalización realmente tiene sentido de cara al complejo proceso de docencia-aprendizaje, la diversidad de “aprendientes” y las necesidades laborales y sociales. Si bien parece cierto que el modo *online* queda infra utilizado en la educación superior, como toda herramienta tiene sus limitaciones, tanto del punto de vista del profesorado (docencia) que del alumnado (aprendizajes), no solamente con respecto a su eficacia y eficiencia, sino también – quizás, sobre todo– desde las perspectivas de la igualdad de oportunidades y la equidad en la educación superior. En otras palabras, a pesar de notables avances específicos (por ejemplo, gracias a buenos MOOCs y micro credenciales), quedamos lejos de modelos de docencia-aprendizaje acordes con los retos didácticos que hoy día se plantean a las universidades. Además, la mayoría de profesores y alumnos no fueron satisfechos por la experiencia de docencia digital generalizada forzada por la COVID; se encuentran ya parcialmente “quemados” por este episodio y a muchos no les resultaría fácil replantearse la necesidad de un nuevo proceso de cambio en la didáctica y el aprendizaje, para así mejor garantizar su eficacia, eficiencia, credibilidad y sostenibilidad. Es bastante fácil pronosticar que muchas universidades



van a moverse más en la dirección de métodos “mixtos”, algo que de todas formas hubieran hecho, aunque de manera menos precipitada, a lo largo de los años MMXX.

- Pérdidas previsibles en el ámbito de la europeización e internacionalización

La internacionalización es uno de los ámbitos que más podría padecer de la COVID - por lo menos de manera provisional. La movilidad física de estudiantes y de profesores se encuentra detenida desde el mes de marzo de 2020, y muchas estancias en el extranjero no acabaron bien, tanto para las personas en movilidad (que quedaron atrapadas por el confinamiento y el cierre de fronteras) como para sus IES de origen y de destino (que tuvieron que encargarse de solucionar los aspectos académicos, logísticos y económicos). La reducción drástica de casi todos los flujos físicos de la movilidad universitaria crea serios problemas económicos en aquellas universidades (británicas, pero también españolas) que contaban con una alta proporción de extranjeros en su alumnado; además, en muchos otros campus, la menor presencia de estudiantes, profesores e investigadores extranjeros reduce las oportunidades para que los estudiantes propios puedan adquirir competencias interculturales, internacionales y lingüísticas. En Europa, el futuro del programa Erasmus queda asegurado: se ha adoptado para 7 años más a partir de 2021, con un presupuesto ambicioso y una marcada reorientación de sus actividades, con un menor enfoque en la movilidad y más apoyo a la cooperación estructurada en el marco de consorcios y “alianzas” institucionales estables y multifuncionales.

- ¿Aún menos recursos para las universidades?

Con las consecuencias de la COVID sobre la economía, el empleo y los presupuestos públicos (menos recursos, más gastos, mayor endeudamiento), es altamente probable que la financiación estatal y autonómica de las universidades tenga menor prioridad que otros sectores, como la sanidad o los servicios sociales. Más allá de los esfuerzos (ya no nuevos) para aumentar la eficiencia universitaria y captar más recursos de otras procedencias, parece urgente “revisar los tradicionales modos de pensar y plantear la financiación” de las universidades públicas⁵. También podrían disminuir los recursos privados de las IES (por ejemplo, si se recortara el precio de la matrícula, o cuando las empresas congelan proyectos de transferencia de tecnología). No cabe duda de que, con menos recursos, se dificultarían el funcionamiento y la gobernanza de las IES, con consecuencias negativas en áreas tan diferentes como los sistemas internos de garantía de la calidad, la transformación docente razonada, la tutoría, la investigación, la adaptación de los campus, y por supuesto en el desarrollo del profesorado y el PAS.

A pesar de estas dificultades específicas derivadas de la COVID, es poco probable que permitan transformaciones ahondas en el sistema de educación superior español. Pocos

⁵ Juan Vázquez, COVID y financiación universitaria: ¿qué pasará cuando esto pase?, in Kathédra, Foro sobre los frentes abiertos de la universidad española por la pandemia, 2020.



expertos creen que se vaya a aprovechar el momento para introducir una normativa universitaria menos prescriptiva y uniforme, con más incentivos a la iniciativa y la innovación y modelos de gobernanza alternativos; o para un mejor complementariedad entre los sectores de la educación profesional, la académica y la formación continua; o para diseñar un sistema de acreditación menos pesado y más en línea con el perfil de cada universidad; o para configurar los cursos habilitantes de manera más acorde a las necesidades actuales de las profesiones reguladas; o para invertir más en los jóvenes profesores e investigadores; o para enfrentar los retos de la internacionalización más allá de la movilidad europea e iberoamericana; etc.

Quizás el reto fundamental que **no** va a cambiar sigue siendo el de la gobernanza y la gestión institucional. No cabe duda que se va a complicar aún más, por la menor financiación y la menor visibilidad a medio plazo que previsiblemente podrían caracterizar los años que vienen. Por ello, el mundo universitario español podría seguir con un rasgo ya permanente, que es que dispone de equipos directivos conscientes de lo que habría que hacer para dinamizar, flexibilizar, diferenciar e internacionalizar más las instituciones y los programas, pero no están en posición de hacerlo – bien por una normativa paralizante, bien por el bloqueo de algunos grupos o individuos que lo impiden. Algo que no dejarían de aprovechar las universidades privadas, que no padecen las mismas restricciones en sus diferentes modelos de gobernanza.

II. VISION PROSPECTIVA DE LA UPV EN EL CONTEXTO POST-COVID

Contemplando el horizonte de medio plazo (aproximadamente hasta el 2025) y la perspectiva expuesta en los apartados anteriores, la UPV se encuentra en un momento con nuevos retos, que conllevan también nuevas oportunidades. A continuación, se destacan algunos rasgos nuevos que condicionan las opciones estratégicas que se plantean para la UPV para la primera mitad de los años MMXX⁶.

1. CAMBIOS EN LAS PERSPECTIVAS DE LA UPV EN EL CONTEXTO POST-COVID

Nuevos riesgos y amenazas

- Importantes dificultades de acceso a empleos (y pasantías): es altamente probable que el acceso al mercado laboral se haga más complejo y más largo, y que crezcan el desempleo e infra empleo de los recién egresados, y también en el colectivo de egresados. Esto podría debilitar un punto de diferencia tradicionalmente fuerte de la UPV, que reside en la mayor empleabilidad de sus egresados.

⁶ Véanse las publicaciones del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) sobre distintos aspectos del impacto de la COVID en la Comunidad Valenciana (empleo, sector agroalimentario, consumo, teletrabajo, etc.). <https://www.ivie.es/>



- Incertidumbres acerca de la europeización: la UPV destaca en España por su exitosa participación en los programas europeos de cooperación universitaria (redes y movilidad de tipo Erasmus+, tanto entrante como saliente) y de investigación. La dimensión europea ha sido un factor determinante del atractivo y la visibilidad de la UPV a los niveles europeo y nacional. Es previsible que la caída registrada en la movilidad Erasmus entrante y saliente, así como en el número de estudiantes extranjeros de posgrado, siga total o parcialmente para algunos años más. Si se redujera el impulso europeo en la movilidad universitaria, la UPV podría encontrarse más expuesta que otras universidades a los riesgos de pérdida de imagen y prestigio.
- Riesgo de cambio de “liga” universitaria: correlativamente al riesgo de menor europeización, crece el riesgo de que la UPV se hiciera más “regional” y menos nacional/europea, con respecto a recursos, aspirantes (sobre todo en el posgrado), salidas laborales y proyectos con empresas forasteras. Apenas cabe duda de que costará cada vez más esfuerzos mantener la presencia de la UPV en sus rangos actuales en los rankings nacionales e internacionales.
- Es previsible que en vez del aumento de recursos que esperaba la comunidad universitaria antes de la crisis, la UPV tenga que enfrentarse con un periodo de vacas flacas, tanto con respecto a la financiación pública (subvenciones e inversiones estatales y autonómicas) como a la privada (familias, transferencia de tecnología, cátedras empresas). En este caso, se dificultarían no solo su funcionamiento y sus actividades, sino también las reformas necesarias en su estructura interna y su oferta de programas. Dada su fuerte dependencia de la financiación con fondos públicos, en gran parte autonómicos, parece ilusoria a corto y medio plazo la habitual esperanza de muchos miembros de la comunidad universitaria de un aumento de la financiación pública.
- Es muy probable que la pérdida de recursos públicos afecte también a la investigación, salvo quizás en los campos relacionados con el sector sanitario; estando la UPV más enfocada en la investigación, y por ello más reconocida que otras politécnicas en los rankings internacionales, es previsible que este riesgo sea mayor para ella (pérdida de visibilidad en los rankings) y que le cueste más esfuerzos a la UPV esquivarlo.
- Riesgo creciente de desajuste con la demanda estudiantil y empresarial, incluso para las ingenierías y las universidades politécnicas; la demanda de estudios de ingeniería y tecnología está condicionada por factores específicos (mejor acceso al mercado laboral, aunque con un diferencial poco importante en la nómina inicial, reputación de estudios difíciles, con alta tasa de fracaso, poco atractivos para mujeres); con la crisis, el precio psicológico adicional de dichos estudios podría verse como prohibitivo, si aumentara el infra-empleo y se redujera la confianza en la posibilidad de acceder a mejores puestos de trabajo. Por otro lado, la inflexibilidad de los

currículos de las titulaciones habilitantes de ingeniería y arquitectura (por el papel de los colegios profesionales y de la normativa) y la rigidez del sistema de acreditación (que valora más la conformidad que la mejora y la innovación) podrían alargar y hasta impedir las reformas curriculares necesarias.

- La forzada mudanza *online* de la docencia ha consistido principalmente en sustituir horas lectivas presenciales por los mismos contenidos *online*; este esfuerzo ampliamente compartido ha permitido no interrumpir el proceso docente e desarrollar la oferta de MOOCs en el marco de UPV [X]. No obstante, queda pendiente profundizar la experiencia de la UPV con docencia *online* centrada en el estudiante (interactividad con y entre los estudiantes, evaluación de los cursos, calificación de los alumnos, adquisición de competencias no cognitivas, tutoría y seguimiento para prevenir el fracaso y la deserción, etc.), a pesar de que una parte no minoritaria del alumnado y del profesorado manifiesta su descontento con la “nueva normalidad” docente, cuya generalización ven como deshumanizante, frustrante, fastidiosa y generadora de más desigualdad.

Avenidas de futuro

- La sólida reputación de la UPV a nivel autonómico y nacional y su destacada dimensión europea/internacional no se van a derrumbar por la COVID, a pesar de las ineludibles dificultades de corto plazo; es previsible que esto proporcione para el medio plazo una base de recuperación potente y más rápida, no solamente en el contexto nacional, sino también europeo (en particular, gracias a las nuevas oportunidades que le plantea a la UPV su participación en un proyecto de “Universidad Europea” junto con sus socios de la alianza ENHANCE⁷).
- En la UPV, parece seguro que el ADN de la presencialidad seguirá vigente después de la COVID; la experiencia “forzada” de digitalización en la docencia y la gestión administrativa podría acelerar una transición duradera hacia fórmulas más híbridas de trabajar del PDI, PAS y alumnado - pero sin que la UPV, con su reconocido carácter distintivo en la presencialidad y la experimentalidad, se transforme en una universidad digital o a distancia. Es previsible que en los años que vienen un factor clave del éxito de las IES sea la configuración de un modelo docente híbrido que permita ampliar la oferta formativa (cursos de todo tipo, acorde con la demanda estudiantil y laboral al nivel nacional y europeo) y fomentar la eficacia y eficiencia del proceso de docencia-aprendizaje. Para ello se necesita un desarrollo “inteligente” y selectivo del modo digital en ciertas actividades donde es más eficaz o económico (por ejemplo, módulos de curso, seguimiento individualizado de alumnos, etc.), junto con el uso continuo de métodos presenciales y experimentales en las demás áreas.

⁷ <https://enhanceuniversity.eu/>



- Es previsible que la experiencia de la UPV con métodos docentes digitales sea de especial importancia para que pueda seguir atractiva, sobre todo para estudiantes de master y doctorandos de otras Comunidades Autónomas y del extranjero. En estos niveles, así como en la Formación Continua, la reorientación hacia métodos híbridos podría ser la clave del desarrollo futuro, con una parte teórica a distancia y elementos presenciales (bien en Valencia, bien en otros lugares, siguiendo el concepto británico ya generalizado) para trabajos de aplicación (proyectos y prácticas en laboratorios, pasantías) o de síntesis al final de la carrera. Además, la exitosa experiencia de UPV [X] con MOOCs podría proporcionar una base de desarrollo potente para micro-credenciales y cursos compartidos con empresas o universidades extranjeras, por ejemplo, en el marco de la alianza ENHANCE.
- En los años que vienen, es previsible que la competitividad de las universidades dependa cada vez más de su capacidad de proponer una oferta académica coherente definida a nivel institucional– en vez de un conjunto de programas surgidos desde sus distintas entidades (departamentos, facultades, escuelas, campus) y no siempre bien coordinados entre sí. El uso más eficiente de los recursos es aún más importante en tiempos de restricciones financieras, y condiciona el desarrollo de actividades diferentes; el uso “sabio” de más digitalización permitiría ahorrar bastantes horas lectivas y su reorientación hacia más tutorías, investigación e innovación curricular; la racionalización de la oferta de programas permitiría eliminar duplicaciones y solapamientos y abriría más espacio para programas nuevos o renovados de acuerdo con la demanda estudiantil y laboral.
- Otro determinante clave del futuro de la UPV sería su capacidad de llevar muchos más estudiantes al cumplimiento exitoso de sus cursos. El fracaso y la deserción no afectan solamente a los estudiantes, sino son también una señal de alerta para las universidades, por la pérdida de talento, recursos y atractivo que conllevan. No cabe duda de que con más digitalización aumenta el riesgo de abandono de los alumnos más vulnerables. Para prevenir estas pérdidas es preciso actuar en dos terrenos: de un lado, identificar lo antes posible las personas con más riesgos y darles un apoyo individualizado continuo; de otro lado, revisar y flexibilizar los currículos, para que se ajusten mejor a las expectativas de los alumnos. Estos esfuerzos parecen aún más necesarios en el caso de la UPV, por la tendencia decreciente de la demanda estudiantil para estudios tecnológicos.

2. SUGERENCIAS DE PRIORIDADES PARA LOS AÑOS A PARTIR DE 2021

Las sugerencias de actuaciones concretas que se presentan a continuación se han identificado de acuerdo a 3 ejes principales:

- el fomento del impacto de la UPV en la sociedad y economía; está enfocado en los aspectos de calidad y pertinencia, es decir en la “promesa de valor” desde la



UPV a los estudiantes de grado, master y doctorado, así como de formación continua (racionalización y flexibilización de la oferta formativa, UPV integral, ODS, UPV emprendimiento, modelo educativo propio, ...);

- el fomento del perfil diferenciado de la UPV con respecto a otras universidades: se trata de la voluntad de aumentar la visibilidad, el prestigio, el atractivo, el liderazgo y el ADN propio de la UPV (IA, Talento, UPV IngenierA, UPV Emprendimiento, ODS, investigación, escuela doctoral, desarrollo del postgrado, referencia a los rankings, alianzas estratégicas);
- el eje que se podría llamar “gestión del cambio”, es decir todas las actuaciones de la gobernanza y la gestión de los aspectos más internos que son imprescindibles para que se puedan cumplir las prioridades institucionales (recursos de todo tipo, UPV Integra, desarrollo del profesorado y del PAS, sostenibilidad institucional, ...); a pesar de su importancia, no se incluyen en este documento como eje autónomo, sino meramente como un eje complementario de los otros 2. Es el caso en especial del carácter multicampus de la UPV; es previsible que la crisis tenga un impacto sobre este aspecto, pero es difícil apreciar en qué dirección: la gestión más eficaz de recursos docentes empujaría el modelo hacia más coordinación y menos solapamiento, mientras la mayor zona de iniciativa aprovechada por los campus en la gestión de las emergencias podría nutrir expectativas en el sentido opuesto.

A diferencia de los ejes de reflexión prospectiva de los apartados anteriores, las “propuestas” que se mencionan a continuación se presentan de manera algo más concreta, a modo de sugerencia de actuaciones que se podrían contemplar como prioritarias. No obstante, ninguna de ellas se debería ver como si fuera un proyecto ya cerrado o un programa de actuación ya definido.

2.1. Propuestas procedentes de la iniciativa UPV 2030⁸

- **UPV Escuela Internacional de Inteligencia Artificial**

El objetivo global de la propuesta es permitir a la UPV ofrecer a estudiantes e investigadores –y a través de ellos, a toda la sociedad– servicios docentes y de I+D+i a la altura que requiere un liderazgo claro en la Inteligencia Artificial y el resto de tecnologías digitales avanzadas, y así ponerse a la vanguardia mundial en estos ámbitos. Un paso en este sentido ya se dio con la reciente creación del Instituto Valenciano de Investigación en Inteligencia Artificial de la UPV.

El propósito de dicha propuesta es:

⁸ “Horizonte UPV 2030”, <http://www.upv.es/entidades/VPP/info/1132032normalc.html>



- Ofrecer una docencia e investigación avanzada en IA y el resto de tecnologías digitales avanzadas;
- Diseñar una oferta formativa capaz de proporcionar egresados, con titulación oficial o propia de la universidad, adecuadamente formados para atender los nuevos nichos de empleo de perfil tecnológico ligados al desarrollo de la nueva industria 4.0 y el desarrollo de la sociedad digital;
- Crear un entorno de transferencia tecnológica focalizado en la aplicación de la IA y el resto de tecnologías digitales avanzadas;
- Desplegar una visión humanística transversal sobre las implicaciones en el mundo del trabajo, de la comunicación, de la información, de la formación de decisiones colectivas, etc., de las nuevas máquinas “inteligentes”, del uso de los datos masivos, de las realidades virtuales, etc., y ofrecer alternativas de aprendizaje, investigación y utilización responsables;
- Promover una lógica de hibridación de conocimientos en torno a la IA, para que se convierta en una herramienta transversal para toda la investigación en la UPV y que potencie la incorporación de ésta a la revolución digital;
- Establecer alianzas estratégicas con universidades líderes y empresas de referencia en el desarrollo de la IA;
- Liderar la investigación sobre el impacto de la IA en la sociedad y la política española y latinoamericana para la próxima década.

- **UPV Flexible**

El objetivo global de la propuesta es fomentar la flexibilidad de la oferta formativa de la UPV acorde con los requisitos formativos del siglo XXI, permitiendo a los aprendientes personalizar sus itinerarios formativos donde tenga sentido, sin poner en peligro la coherencia o la esencia de los ciclos de aprendizaje; esto implica que en un título oficial se proponga un menú flexible, pero que quede estructurado y no sea una puerta abierta a la dispersión o la incoherencia. Estos objetivos se enmarcan claramente en los de la alianza ENHANCE.

El propósito de dicha propuesta es:

- Aprovechar al máximo los talentos de los estudiantes según sus preferencias y sus aptitudes;
- Enriquecer y diversificar el perfil de los egresados: no deben ser solamente “clones” sustituibles y uniformizados;
- Aumentar la tasa de éxito, al permitir a los estudiantes acumular créditos en áreas que les gusten y les permitan diferenciarse de los demás;
- Producir cambios en la expectativa de los estudiantes, invitándoles a entrar ya en la temática que han elegido, sin esperar varios años más cursando estudios cuya relevancia no les parece demostrada;
- Afrontar cambios en el mercado laboral, que ya no demanda egresados que estén todos preparados de la misma manera, cuando la función que van a ejercer es cada vez



menos estable y se valora más la capacidad de reaccionar al cambio y gestionarlo que aplicar recetas bien establecidas;

- Adaptarse al rápido ritmo de cambio en las tecnologías, dado que parte de lo que se aprende al inicio de currículos largos ya no queda vigente en el momento de la titulación;
- Desarrollar la formación a lo largo de la vida y tener en cuenta sus exigencias en la configuración de todos los itinerarios formativos, tanto en la formación inicial como continua.

- **UPV Talento**

El objetivo global de la propuesta es permitir a la UPV atraer y fomentar personas que aportan en el ámbito académico, así como en la gestión institucional, resultados de excelencia. Esta exigencia nace de la misma esencia de la actividad universitaria: el valor de las universidades está en función de su talento, como se ve con nitidez en la totalidad de las universidades de primer rango, donde la captación y retención del mejor talento –venga de donde venga– es un factor clave. En la próxima década, la UPV tendrá que renovar al menos una tercera parte de su personal docente e investigador, y por ello necesita desarrollar políticas específicas para formar, atraer y desarrollar talento joven y consolidado.

Un paso importante en esas direcciones fue la aprobación de un Plan de Atracción de Talento⁹ con el objetivo de facilitar la incorporación de investigadores de excelencia que trabajen en otros centros españoles y extranjeros y que lleven al menos 2 años sin vinculación con la UPV. Para ello se necesita un proceso selectivo totalmente abierto, garantizando la transparencia y competitividad.

La propuesta UPV Talento supondría ampliar, estructurar y desarrollar esta nueva estrategia de captación de talento universitario, de forma que sea posible consolidarla a medio y largo plazo, homologándola con la práctica de las mejores universidades internacionales, y potenciándola en los diferentes ámbitos de conocimiento y funcionamiento de la UPV.

- **UPV Desarrollo Sostenible**

El objetivo global de la propuesta *ODS World Lab* es fomentar a nivel institucional un conjunto de actividades transversales de formación e investigación en torno a los retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) definidos por la ONU y la UE. Tiene el potencial de ser un instrumento eficaz -y también un escaparate- de cómo la UPV contribuye a los objetivos de sostenibilidad y a reducir los riesgos medioambientales.

Los resultados que se podrían lograr en el horizonte 2030 son que la UPV:

⁹ Boletín Oficial de la UPV, nº 124 del 14 de marzo de 2019)

- sea una organización modélica en términos de su contribución a la sostenibilidad y a la reducción de los riesgos medioambientales, reduciendo a un valor lo más próximo posible a cero el impacto medioambiental de sus actividades;
- incorpore en todos sus ciclos formativos (formación oficial de grado y máster; másteres propios, cursos de especialización, de formación interna y de extensión universitaria, etc.) los contenidos curriculares suficientes para garantizar que sus estudiantes y egresados estén conscientes de los retos de sostenibilidad y los riesgos medioambientales del futuro, y contribuyan a minorarles;
- impulse a nivel institucional aquellas actividades de I+D+i que puedan aportar una contribución concreta y rápida a los desafíos y retos de la sostenibilidad.

2.2. Propuestas complementarias a la Visión UPV 2030

Las 5 propuestas complementarias que se mencionan a continuación no salen de la nada: se tocaron de distintas maneras en las presentaciones y talleres del UPV 2030 y en el propio informe UPV Horizonte 2030. Se ven también como prioridades acordes con la nueva situación de la UPV en la pandemia.

• UPV Aliados

Con la menor prioridad que previsiblemente se dará en el futuro a la movilidad estudiantil física, es muy importante para la UPV posicionarse de manera más destacada en el campo de la cooperación universitaria profundizada que pretende fomentar la nueva rama “Universidades Europeas” del programa Erasmus+. Un paso determinante en esta dirección acaba de darse en julio de 2020 con la decisión de la UE de financiar el proyecto ENHANCE presentado por la UPV y 6 politécnicas de primer rango. Además de ser una fuente de ingreso (5 millones de euros en 3 años) y una obvia señal de calidad y compromiso, el proyecto plantea nuevas ambiciones para sus partícipes, en especial el acceso flexible a cursos de los demás socios, el otorgamiento de títulos dobles o conjuntos, el desarrollo en común de cursos *online* de tipo MOOC y micro-credenciales. Más allá de la cooperación inter-universitaria y del horizonte de 3 años planteado por la normativa del programa, la alianza tiene el potencial de desarrollarse en otras frentes, como la cooperación con empresas (por ejemplo en el ámbito de la investigación, la innovación y la Transferencia de Tecnología), el desarrollo de *spin-off* y de material didáctico de primer rango, el reclutamiento de estudiantes, docentes e investigadores extranjeros, la internacionalización de los campus y las carreras, la conformación de itinerarios formativos más flexibles e individualizados, etc. Se recomienda que la UPV siga invirtiendo e innovando en el marco de ENHANCE y contribuya todo necesario para que la alianza prospere y destaque al nivel europeo.

• UPV Integra

Se sugiere aprovechar un aspecto del ADN de la UPV (la complementariedad entre sus 3 campos de conocimiento que son la tecnología, la gestión y las artes) para fomentar más integración entre ellos (que de momento quedan bastante herméticos entre si) y entre



los 3 campus, con el doble objetivo de reforzar la cohesión interna y fomentar la interdisciplinariedad, y por tanto la relevancia y el atractivo de la oferta educativa e investigadora de la UPV.

- **UPV Impacto (o UPV Emprendimiento)**

Se sugiere hacer de la UPV un adalid español y europeo de la colaboración con el mundo empresarial, con el objetivo de fomentar la empleabilidad de los egresados y la innovación; para ello, serían necesario:

- alianzas estratégicas de la UPV con una decena de grandes empresas europeas intensivas en tecnología; se debería buscar un contrapeso a los numerosos convenios de cooperación con universidades; podría desembocar en el desarrollo de una rama específica de la alianza ENHANCE, en colaboración con destacadas empresas europeas;
- el fomento de actividades conjuntas, sobre todo pasantías reconocidas como partes del currículo (mediante el informe de pasantía usado como proyecto de fin de carrera), proyectos empresariales usados en el marco de la docencia basada en problemas, doctorados industriales, patentes, Transferencia de Tecnología, *start-up* y parques tecnológicos, formación de profesores en empresas, cátedras empresas, etc.
- el aumento de la financiación autónoma de dichas actividades conjuntas entre profesores/estudiantes de la UPV y empresas.

- **UPV IngenierA**

Se sugiere hacer de la UPV la politécnica española con la proporción de mujeres más alta entre sus alumnos de la rama tecnológica; supone esfuerzos específicos en la búsqueda de aspirantes y el acceso de mujeres, su acompañamiento hacia el éxito en los estudios y el acceso a la vida laboral, acuerdos con empresas comprometidas con la promoción de mujeres científicas (por ejemplo, L'Oreal), becas de doctorado para egresadas, proyectos de alta visibilidad (ODS, tecnología puntera) y una estrategia de comunicación específica a los niveles del grado, master y doctorado.

- **UPV Gestión Digital**

La UPV es una universidad tecnológica y este es el principal rasgo distintivo que caracteriza su personalidad institucional. En el momento de la sociedad digital, una universidad tecnológica puede acentuar su diferenciación apostando por desplegar una gestión digital que aproveche todas las oportunidades que abren las nuevas tecnologías más punteras. La crisis de la COVID ha forzado esta transformación, pero solo de manera muy incipiente y la UPV tiene en este terreno un largo camino que recorrer.

Tanto la Jornada Visión UPV 2030 como los 7 talleres que siguieron han puesto de manifiesto que la inmersión en la digitalización no es una opción, sino un imperativo de la sociedad del siglo XXI, de su economía y de los nuevos (o los ya existentes) empleos. Las mejores universidades plantean a sus alumnos un contexto de aprendizaje en el que el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas resulta naturalmente obligado. La



comunidad universitaria es igualmente consciente de este requisito y demanda una gestión universitaria con un acceso efectivo a las herramientas tecnológicas que son una inmediata realidad en el campo técnico y productivo.

En el nuevo contexto 4.0 (con el despliegue de la inteligencia artificial, sin descuidar la intensificación en el resto de los ámbitos complementarios de la misma como el *Big Data*, Robótica, etc.), la UPV podría proponerse promover una inmersión digital del conjunto de la organización que la caracterice en su desempeño académico y de gestión, con una organización *ad-hoc* flexible, ágil, eficiente y eficaz.

- UPV Maestros

La propuesta consiste en desarrollar cursos de formación inicial y continua de profesores de secundaria en los campos de las nuevas tecnologías, con el objetivo de aumentar el atractivo de los estudios STEM entre los estudiantes de bachillerato.

Consta que ninguno de los 3 ejes prioritarios que se contemplan (visibilidad, reputación y atractivo; impacto en la sociedad y economía; gestión del cambio) se relaciona de manera exclusiva con una única de las propuestas, y ninguna de las 10 propuestas se concibe de acuerdo a un único eje. No obstante:

- Algunas destacan principalmente por su capacidad de fomentar la visibilidad y del atractivo de la UPV (Inteligencia Artificial, UPV Talento, UPV Emprendimiento, UPV IngenierA, UPV Maestros);
- Otras están más orientadas hacia las prioridades del eje estratégico de impacto en la sociedad y economía (racionalización y flexibilización de los programas, UPV ODS, UPV IngenierA)
- La mayoría también apoyan el eje estratégico de gestión del cambio y fomento de la sostenibilidad institucional (en especial UPV Gestión Digital, UPV Integra, UPV Talento).

PALABRAS FINALES

El presente documento recoge las iniciativas que se han llevado a cabo desde el Vicerrectorado de Planificación y Prospectiva de la UPV para identificar, inspirar, orientar y priorizar futuras actuaciones estratégicas de la UPV que la sitúen como una universidad de referencia en los ámbitos de investigación, docencia, transferencia, innovación, gestión, sostenibilidad, internacionalización e impacto en la sociedad.

Se inició contemplando el horizonte de 2030, pero como consecuencia de la COVID, queda enfocado más específicamente en “los años a partir de 2021”. En el momento de cerrar el



documento, la pandemia parece mejor controlada, pero no está acabada y a esta altura no se pueden descartar ni su alargamiento ni su repetición. Es previsible que varios de los análisis, conclusiones y propuestas que contiene tengan que matizarse o revisarse a medida que se conozca mejor la evolución de la COVID y su impacto real en la economía, la sociedad y la educación superior.

Por ello, parece importante recordar que estas reflexiones de prospectiva se conciben como un apoyo a las personas que tendrán la responsabilidad de elegir la ruta estratégica de la UPV en los años que vienen. En un contexto dominado más que nunca por los conceptos de complejidad, diversidad y sostenibilidad, la necesidad de encontrar un itinerario adecuado para el futuro de la UPV, sin sacrificar ni la sanidad, ni la juventud, ni la economía.