



PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO A NIVEL INTERNACIONAL EN EL AÑO 2.015

Jordi Olivella Nadal y Gema Calleja Sanz

Departamento de Organización de Empresas

Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona

Universitat Politècnica de Catalunya

Mail: jorge.olivella@upc.edu. Teléfono: (34) 934016703

Avda. Diagonal 647, 08028 Barcelona.

Working Paper

Abril del 2.016

Principales tendencias en el ámbito universitario a nivel internacional en el año 2.015

(1) Introducción

Este documento de trabajo trata sobre las grandes tendencias que se advierten en a nivel internacional en relación a las universidades, a partir de las noticias más relevantes aparecidas en el año 2.015. Se consideran los diferentes aspectos de su actividad, así como los distintos intereses implicados.

Un estudio de tendencias es necesariamente cualitativo y depende de decisiones de diseño que deben ponerse de manifiesto. Hay que distinguir entre analizar las tendencias presentes y analizar las tendencias futuras. Dado que las tendencias consisten en la evolución a lo largo del tiempo, la distinción entre presente y futuro no resulta evidente. Sin embargo, sí se puede distinguir claramente la aproximación que se adopta a la hora de seleccionar qué es relevante y qué no.

Un estudio de tendencias futuras ha de considerar cambios que, de hecho, todavía no se han manifestado, pero que se pueden adivinar a partir de la evolución que se está produciendo ya y que se cree que va a dar lugar a determinadas consecuencias. En este caso, por tanto, el razonamiento e incluso la opinión sobre lo que va a suceder son fundamentales y, en consecuencia, el papel de la consulta a expertos parece central.

Una aproximación distinta consiste en analizar las tendencias actuales. Este es el planteamiento que se sigue aquí. Se identifican, básicamente, aspectos que no pueden ser suficientemente cubiertos por el análisis estadístico. En los temas en los que existe información suficiente, ésta debe ser fuente de referencia. Hay una serie de aspectos, sin embargo, en los que la información estadística resulta insuficiente a la hora de exponer las tendencias y que son, en términos generales:

- Las tendencias incipientes o en fase inicial, en tanto que en buena lógica afectan a un número pequeño de países u organizaciones punteros y, por tanto, influyen de manera escasa en los datos globales.
- Los aspectos organizativos y estratégicos, que admiten sólo parcialmente la cuantificación.
- Los cambios legales y normativos y las políticas y los planes adoptados por los países y las organizaciones, que tienen un efecto menudo lejano en los resultados.

Éstos son el los aspectos que se pretenden reflejar aquí, aunque cuando se ha considerado necesario se han incluido también algunos datos recientes. No se tienen

en cuenta que las opiniones y los posicionamientos de unos y otros sean indicadores de la existencia de una tendencia. Aunque sin duda el debate público influye en los hechos futuros, la manera en que lo hace es demasiado incierta para ser considerado por sí mismo un indicador de tendencia.

El concreto, la metodología aplicada ha consistido en revisar las informaciones aparecidas en tres agregadores de noticias sobre educación superior, que son los siguientes:

- University World News¹, utilizado como referencia básica.
- Agregador de noticias del CIHE².
- ICEF monitor³.

El material que se ha tenido en cuenta pertenece a las siguientes categorías:

- Hechos e informaciones especialmente relevantes.
- Datos recientes, incluso avances, de fuentes fiables.
- Decisiones y planes de gobiernos o de las propias instituciones.
- Informes elaborados por investigadores u organizaciones de primer nivel.

Las distintas informaciones que se utilizan provienen en todos los casos de los medios mencionados, aunque cuando se ha considerado necesario se ha completado la información consultando otras fuentes. En particular, cuando se trata de informes se ha consultado el original. Las referencias que constan en el documento se refieren a la fuente más cercana a la noticia a la que se ha tenido acceso. Se ha complementado la información con algunos datos del Instituto de Estadística de la UNESCO y con los informes sobre el tema de distintas consultoras.

Las principales noticias y sus implicaciones se reflejan, agrupadas en temas, en las distintas subsecciones de la sección que sigue. Finalmente, a partir de todo ello se hace un concluye con una relación tentativa de las tendencias del sistema universitario.

(2) Principales noticias del año sobre funcionamiento e impacto

2.1. Extensión de la educación superior

El crecimiento de la proporción de jóvenes que acuden a la universidad parece no tener fin. Después de la segunda guerra mundial estudiaban en la universidad entre un 4% y un 5% de los jóvenes, mientras que en los años 70 el porcentaje en los distintos países occidentales era entre el 10% y el 20% [1]. La tendencia al crecimiento de la

¹ <http://www.universityworldnews.com/>

² <https://twitter.com/icefmonitor>

³ <https://twitter.com/icefmonitor>

participación en el sistema universitario no ha remitido desde aquel momento. Las informaciones más recientes confirman esta tendencia.

Efectivamente, en el conjunto de la OCDE, el porcentaje de personas de las nuevas generaciones que se espera que accedan, en un momento u otro de su vida, a estudios universitarios de grado, es ya del 57% [2]. Esta cifra creció entre 1.997 y 2.012 un total de 20 puntos [3]. Fuera del ámbito de la OCDE, países como Brasil, China, India, Indonesia, Nigeria y Pakistán han incrementado de manera muy notable el número de sus estudiantes universitarios, básicamente a partir del año 2.000, dando lugar a sistemas universitarios de grandes dimensiones [4].

Más recientemente, destaca el crecimiento en otras potencias como Turquía (que pasó de 3,5 millones de estudiantes universitarios en 2.008 a 6,7 millones en 2.013), Irán (de 2,3 millones en 2005 a 4,5 millones en 2013) y Arabia Saudí (de 432.000 en 2.001 a 1,5 millones en 2014)[5]. Este proceso se está manteniendo, a pesar de que se generan graves problemas por falta de empleos adecuados para todos los titulados, lo que da lugar a frustración entre los afectados e incluso a posibles problemas sociales y políticos [6].

Los datos de la UNESCO ofrecen una visión global del aumento de la educación terciaria. La tasa bruta de ingreso en la educación terciaria refleja el volumen de personas que acceden a los niveles 5 (Educación terciaria de ciclo corto) y 6 (Grado, bachillerato universitario, primer ciclo de licenciatura, bachelor o equivalente) de la clasificación CINE, en relación a las personas que han culminado la educación secundaria en los últimos 5 años. Los últimos datos disponibles y los correspondientes a 5 y a 10 años antes se presentan en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Tasa bruta de ingreso en la educación terciaria

Regiones del UIS de la UNESCO	2003	2008	2013
África subsahariana	5,49	6,84	8,17
América del Norte y Europa occidental	67,91	71,16	76,58
América Latina y el Caribe	27,49	38,12	43,88
Asia central	25,73	27,78	26,11
Asia meridional y occidental	9,88	14,60	22,83
Asia oriental y el Pacífico	20,23	24,41	33,03
Estados Árabes	19,93	24,08	28,12
Europa central y oriental	54,15	64,03	71,41
Total	22,63	26,82	32,88

Fuente: Datos de UIS.Stat, Instituto de Estadística de la UNESCO

La voluntad de seguir avanzando en la extensión de la formación superior parece clara. La Unión Europea incluye, entre sus objetivos para 2.020, el aumento de la proporción

de la población de 30-34 años de edad que haya completado la educación terciaria a por lo menos el 40 %. Los datos más recientes publicados por la Comisión Europea señalan que el porcentaje en 2.013 era del 36,9% y que se está avanzando satisfactoriamente hacia los niveles previstos [7]. En Estados Unidos, el presidente Obama propuso como objetivo, también para 2.020, que Estados Unidos volviera a tener el mayor porcentaje del mundo de graduados [8].

Por otra parte, en el continente con un nivel de desarrollo global más incipiente, África, la conferencia African Higher Education, con asistencia de primeros ministros, ministros de educación, ciencia y tecnología, y comercio y finanzas, entre otros, planteó el objetivo de conseguir un ratio de matriculación en el continente del 50% en 50 años [9].

Se aprecia, por tanto, una clara voluntad de mantener el crecimiento de los porcentajes de participación en los estudios universitarios, a pesar de los problemas de falta de empleos adecuados para una cierta proporción de los titulados. Contribuye a ello la convicción de que una educación superior ajustada a las necesidades de su entorno contribuye al desarrollo [10]. También hay que tener en cuenta que, a partir de un cierto nivel de penetración de los estudios universitarios, pasan a considerarse socialmente un derecho e, incluso, una obligación, para todos los jóvenes con un buen currículum académico [11].

2.2. Desarrollo institucional

En los países occidentales con los sistemas universitarios más importantes, se puede distinguir entre dos modelos institucionales distintos, que no parece que tiendan a confluir en estos momentos. Por un lado, en los países del centro y sur de Europa y en los países nórdicos, el sistema universitario es básicamente de titularidad del estado, que lo planifica y financia en gran medida. En los países anglosajones, por el contrario, las universidades son básicamente independientes y compiten entre sí. En estos países, tanto los centros de titularidad pública como la mayoría de los privados cuentan con apoyo público, pero en todo caso la proporción de su presupuesto que se cubre con recursos públicos es limitada. Los dos modelos coinciden en que están en un proceso de transformación importante.

En el ámbito de los sistemas europeos de titularidad estatal destaca el proceso de fusiones entre universidades y los planes de promoción de la excelencia, que a veces forman parte de los mismos programas. El proceso de fusiones de universidades en Europa es relativamente intenso. Se han identificado hasta 55 fusiones entre 2.009 y 2.014, desarrolladas con el objetivo de mejorar sus resultados y disminuir sus costes y, muy especialmente, de incrementar sus posibilidades de competir internacionalmente [12]. Se han iniciado durante 2.015 amplios procesos de fusiones en Noruega [13] y Rusia [14], en el ámbito de importantes programas de reformas.

En distintos países, y particularmente en Alemania y Francia, se están desarrollando planes de promoción de la excelencia. Estos planes tienen como objetivo central promover la competitividad y la visibilidad internacional [15]. La iniciativa de excelencia de Alemania es un plan lanzado en 2.006 con una duración de 16 años, una

financiación total de 4.600 millones de euros y afecta a 14 universidades. Aunque los objetivos del plan se están cumpliendo, no se ha generado una clara diferencia entre estos centros y el resto, ya que las universidades no incluidas en el programa están alcanzando también objetivos destacables [16].

En este ámbito, destaca la puesta en marcha, con el inicio de su primer curso en Septiembre de 2015, de la nueva universidad Paris-Saclay. Esta universidad es la más importante surgida de las fusiones de universidades que se están desarrollando en Francia. Los centros que han dado lugar a la Paris-Saclay concentran el 15% de la inversión en investigación en Francia. Los distintos centros se están concentrando paulatinamente en un único campus, al sur de París, y van a desarrollar su actividad bajo la nueva identidad común [17]. Paris-Saclay compite con universidades como Cambridge o el MIT. Su puesta en marcha es un exponente de las políticas de promoción de centros de excelencia, aunque tiene importancia por sí misma.

En los países anglosajones adquiere protagonismo la promoción de la competencia. El Inglaterra, el llamado libro verde del Department of for Business, Innovation & Skills ha propuesto medidas para completar la creación de un auténtico mercado educativo de educación superior [18]. Las universidades inglesas son todas ellas privadas, y su docencia se financia básicamente a partir de las matrículas, en buena parte financiadas a su vez por créditos públicos. Las nuevas medidas facilitarían la entrada de nuevas universidades, lo que significaría un importante cambio en el funcionamiento del sector [19]. La creciente liberalización del sistema inglés, en posiciones de liderazgo en captación de fondos, captación de estudiantes extranjeros y posición en los rankings, es una experiencia de indudable trascendencia a nivel europeo y mundial.

Más allá de los países Occidentales, se da una diversidad de combinaciones entre centros del estado y otros de promoción privada, en su gran mayoría entidades sin ánimo de lucro. Algunos de los países con mayores dotaciones de recursos públicos destinados a la universidad, promueven planes de apoyo a la excelencia. China planea concentrar su apoyo a los centros de nivel mundial [20]. Un plan comparable está en marcha en Rusia, el plan 5-100, que tiene por objeto situar a 5 universidades del país entre las 100 primeras del mundo [21]. Malasia ha puesto en marcha el plan estratégico 2015-2025, basado en la internacionalización y la excelencia [22]. Japón, por su parte, provee de financiación extra a los centros que promueven su repercusión internacional, al mismo tiempo que dan especial importancia al apoyo al desarrollo económico [23]. Una política parecida se desarrolla también en el continente africano, en este caso a partir de un programa de apoyo del Banco Mundial [24].

A pesar de estas iniciativas de tipo gubernamental, y aunque probablemente no es un proceso generalizado, existen iniciativas tendentes a una mayor presencia de las universidades privadas, mientras que no se dan, en términos generales, movimientos en sentido contrario. En efecto, el gran crecimiento del sistema universitario en India, Brasil, Indonesia y Pakistán, por ejemplo, se ha producido básicamente por la actividad del sector privado [4]. Cabe destacar, por ejemplo, el caso de la Azad University, de Irán, con 1,3 millones de alumnos y 200.000 millones de dólares en activos [25].

En el propio 2015, Vietnam ha decidido convertir un total de 28 universidades en sociedades por acciones, en tanto que no se ve distinta su actividad de la de las compañías que prestan otro tipo de servicios [26]. En Israel, por primera vez, las universidades privadas tendrán status pleno de universidad [27]. En todos estos casos, resulta difícil establecer hasta qué punto la participación del sector privado se produce por la voluntad de desarrollar un sector competitivo o, más bien, por la falta de capacidad de los estados para cubrir la demanda del público.

Las universidades privadas tienen, por tanto, una presencia importante y que parece creciente en los países no occidentales, del mismo modo que tienen un papel de primer orden en Inglaterra y Estados Unidos, entre otros países. Hay que destacar que este importante papel corresponde, en gran parte, a las universidades privadas sin ánimo de lucro. El principal destino en el mundo de las donaciones de las fortunas corresponde al ámbito de la enseñanza universitaria [28]. Este hecho refleja la importancia que se concede en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro a la universidad.

Por otro lado, los resultados de las universidades con afán de lucro se han puesto, con frecuencia, en cuestión. De hecho, en Estados Unidos, tras una expansión notable de estas universidades en el campo de la enseñanza a distancia, han sufrido disminuciones muy importantes en el número de alumnos, cuando no quiebras y cierres [29].

En un sentido contrario, y en un movimiento inusual, a principios de 2015 Bertelsmann, la principal empresa multimedia de Europa, adquirió la universidad presencial Alliant International University, de Estados Unidos [30]. Bertelsmann ha anunciado que tiene por objetivo alcanzar una facturación de 1.000 millones de euros en el campo de la educación superior en salud, ciencias humanas y ciencias sociales. En su presentación de la operación, Bertelsmann evalúa la facturación del sector de la educación superior en 160.000 millones de dólares y prevé que contará con una participación creciente del sector privado [31].

Finalmente, hay que señalar que en los países emergentes, las compañías privadas sí están desarrollándose ampliamente, aunque la polémica sobre la adecuación de este tipo de organizaciones a la enseñanza superior también se produce [32].

2.3. Empleabilidad

La razón más habitual para seguir unos estudios es la posibilidad de conseguir un empleo en el campo en el que el estudiante se ha formado. Aunque las personas con estudios universitarios tienen mejores perspectivas laborales que las que no los poseen, la actual estructura productiva lleva a que, incluso en un país como Estados Unidos, una parte importante de los titulados no encuentre un trabajo de acuerdo a ese nivel [33].

Se ha argumentado con frecuencia que los titulados carecen de algunas habilidades necesarias para la práctica profesional. Una amplia encuesta de Bloomberg entre reclutadores destaca, como habilidades que los empleadores buscan y con frecuencia

los candidatos no tienen, las habilidades comunicativas, el pensamiento estratégico, la resolución creativa de problemas, el pensamiento analítico y la capacidad de liderazgo [34]. De hecho, recientes estudios revelan la creciente importancia de las llamadas habilidades sociales y el mayor crecimiento de los empleos cualificados en los que estas habilidades son relevantes [35].

Se ha afirmado que una mayor implicación de las compañías en la formación, tanto en la de sus propios empleados como en el conjunto de las actividades formativas, ayudaría a superar la contradicción entre el elevado desempleo y la falta de candidatos para determinados puestos [36]. La vinculación de los empleadores con el diseño y la ejecución de los planes de estudios se ha considerado fundamental para mejorar la empleabilidad y el desarrollo de los estudiantes, al conseguir que los graduados tengan las habilidades, el conocimiento y la experiencia requerida por los empleadores [37].

Otra política que puede favorecer la empleabilidad es proveer a los estudiantes con información relativa a las expectativas de los distintos estudios. La gran capacidad de gestión de la información de la que se dispone actualmente permite ofrecer información basada en datos reales sobre la trayectoria laboral de los titulados. En este sentido, el Departamento de Educación de Estados Unidos ha creado el llamado College Scorecard, que partiendo de los datos de los estudiantes que han recibido becas del estado, ofrece información sobre coste, ratio de graduación y sueldo a los diez años de titularse para cada universidad [38]. En España, los estudiantes disponen del porcentaje de inserción laboral por título y universidad [39].

2.4. Financiación

Las universidades obtienen, en la mayoría de los casos, una combinación de fondos públicos, ingresos por matrículas de los alumnos, fondos de proyectos competitivos y comercialización de su actividad, en proporciones muy diversas. Ello convierte a su actividad en una compleja combinación de intereses públicos y privados.

En estos últimos años, en numerosos países, la proporción de la financiación pública de las universidades ha tendido a disminuir, en línea con las dificultades de sus haciendas públicas. En Europa, entre 2.008 y 2.014, la evolución ha sido desigual. Por una parte, se han producido importantes incrementos de fondos en Alemania y los países Nórdicos [40]. En el año 2.015, y en esta área, se han anunciado nuevos incrementos de fondos en Alemania [41], mientras que, por contra, se han anunciado importantes reducciones en Dinamarca [42].

Por otro lado, en un elevado número de países europeos se han producido, en el periodo que va de 2.008 y 2.014, disminuciones muy importantes de los fondos públicos dedicados a las universidades. Figuran entre estos países Italia, España y Reino Unido, entre los de mayor dimensión [40].

Una proporción cada vez mayor de los fondos públicos que reciben las universidades en los distintos países europeos están, además, vinculados al rendimiento, medido a través de indicadores muy diversos. En general, la influencia real de estos mecanismos

es limitada, debido a las restricciones que tienen las universidades para decidir sobre los diferentes parámetros de su actividad [43].

En Estados Unidos, la proporción de los presupuestos de las universidades públicas financiada con recursos públicos es claramente menor que en el conjunto de Europa, aunque mayor que la de Inglaterra. Esta proporción ha decrecido de manera importante durante los años de crisis y no se incrementa con la recuperación [44]. En términos absolutos, el volumen de fondos públicos destinados a la universidad previos a la crisis no se ha recuperado [45]. En el caso de Estados Unidos hay que destacar, sin embargo, las grandes donaciones que reciben las universidades, muy superiores a las de las universidades de otros países [46]. Durante 2015, siguiendo la misma tendencia, se han anunciado también importantes disminuciones de los fondos públicos en India [47] y Rusia [48].

Por otra parte, en los grandes países emergentes como Brasil, China, India, Indonesia, Pakistán y Rusia la financiación de los estudios es básicamente pública, a pesar de una importante presencia de instituciones privadas [4].

2.5. Matrículas

En relación a las matrículas hay que distinguir, de nuevo, entre los países con un modelo básicamente estatal y aquellos en que los centros compiten entre sí. En el ámbito de la OCDE, los países anglosajones y Japón tienen las matrículas más elevadas, incluso cuando se cursan los estudios en los centros públicos o con apoyo público, mientras que en el resto de países son reducidas o no existen [49].

Destaca el caso de Inglaterra, donde el incremento de las matrículas es reciente y muy acusado. Las matrículas pasaron, en 2006, de 1.000 a 3.000 libras y posteriormente, en 2012, se elevaron a 9.000 libras. Los estudiantes pueden obtener préstamos de una organización gubernamental creada al efecto, y los reembolsan cuando sus ingresos superan las 21.000 libras anuales. Se ha anunciado que esta cantidad se mantendrá congelada hasta 2021, de modo que el límite inferior decrecerá en términos reales [50].

El tiempo transcurrido permite analizar los efectos de estos cambios. Por una parte, se ha detectado que ha disminuido la matriculación en los estudios con menores posibilidades salariales después de la graduación [51]. Probablemente también como consecuencia de los incrementos en las matrículas, en los últimos 5 años el número de estudiantes a tiempo parcial se redujo de 580.000 a 370.000, con un decremento de 37% [52]. El número de estudiantes a tiempo completo, sin embargo, se ha mantenido [53]. La satisfacción de los estudiantes tampoco se ha visto mermada [54].

También en otros países con matrículas elevadas se han desarrollado modalidades de créditos para abonar estas matrículas, y en algunos casos, para financiar el resto de gastos de los estudiantes. El sistema de créditos a estudiantes que se reembolsan a través del sistema impositivo cuando se alcanzan ciertos ingresos, se propuso por primera vez en 1989 en Australia, y también está en vigor en estos momentos en Corea del Sur, Etiopía, Hungría, Inglaterra, Nueva Zelanda y Sudáfrica [55]. En otros

países, como Estados Unidos y Japón, los créditos a estudiantes no tienen estas ventajas a la hora de su devolución.

Además, se están desarrollando nuevos programas de créditos a estudiantes en otros países. El gobierno holandés ha propuesto la adopción de este sistema, lo que ha dado lugar a una gran controversia [56]. En la India se ha desarrollado un programa nacional de créditos con garantía pública, al que pueden acceder todos aquellos que finalicen la enseñanza secundaria [57]. La Comisión Europea, por su parte, ha lanzado un programa de créditos para seguir estudios de postgrado en un país extranjero que participe en su programa Erasmus de hasta 18.000€ [58].

Los créditos a estudiantes generan importantes problemas cuando los ingresos que obtienen los graduados no se corresponde con la deuda que han adquirido. En Japón, un 77% de los créditos a estudiantes han sufrido impagos [59]. En Estados Unidos, el sistema de créditos universitarios está generando importantes dificultades. La administración ha propuesto una mejora en su funcionamiento y transparencia [60]. En la campaña presidencial de este país, diversos candidatos demócratas propusieron programas para que las matrículas se financien con fondos públicos y los créditos no sean necesarios [61].

En los países que los han implementado, los sistemas con elevadas matrículas y créditos a los estudiantes han permitido que, a pesar de la crisis de las finanzas públicas, se mantuvieran los ingresos de las universidades y los estudiantes pudieran seguir acudiendo a ellas a pesar de no tener los fondos necesarios [62]. A largo plazo, sin embargo, la repercusión privada de todo el gasto educativo puede situar el gasto en educación superior por debajo de lo conveniente [63], y el sistema de créditos puede ser, financieramente, insostenible [64].

Por otra parte, es frecuente el establecimiento de matrículas más elevadas a los estudiantes extranjeros en las universidades que, por ser públicas o recibir apoyo público, tienen acotado su importe. La mayoría de países establecen esta distinción en el precio de las matrículas [65]. En los países nórdicos, que no aplican tasas a los estudios universitarios, se están implantando para los estudiantes extranjeros. Las tasas para extranjeros se establecieron en Suecia en 2.011 y se han anunciado recientemente por los gobiernos de Noruega [66] y de Finlandia [67]. En Estados Unidos [68] y Reino Unido [69] se ha acusado a algunas universidades de dar preferencia los estudiantes extranjeros, para obtener mayores ingresos.

2.6. Internacionalización

La internacionalización de la educación superior no se refiere únicamente a la movilidad de alumnos y profesores, sino también que los alumnos adquieran las aptitudes necesarias para desenvolverse en un entorno internacional. Para ello es necesario, tanto reconocer en el currículum las aptitudes adquiridas, como asegurarse de que los alumnos que no realizan una movilidad adquieran también esas competencias –siguiendo la política de la Comisión Europea [70]. También forma parte de la internacionalización el hecho de que universidades de un país tengan campus en otros.

En Europa la internacionalización de las diversas instituciones es creciente. En Alemania, por ejemplo, un reciente informe de la conferencia de rectores ha contabilizado 31.000 programas de colaboración entre cerca de 300 instituciones de Alemania con más de 5.000 socios de otros 150 países [74].

La internacionalización se extiende en Europa y también en el resto del mundo. En un estudio desarrollado por encargo del Parlamento Europeo se ha analizado la política de internacionalización en 10 países europeos y en otros 7 del resto del mundo [71]. Aun detectando carencias en estas políticas, la primera conclusión es que la voluntad de incrementar la internacionalización de las universidades y las consiguientes políticas están presentes en todos los países y constituyen, por tanto, una tendencia general.

Un elemento muy destacado de la internacionalización es la movilidad de estudiantes. Las cifras que reflejan su importancia creciente son incontestables. En la Tabla 2 se refleja el volumen total de estudiantes internacionales de estudios terciarios en las diversas regiones del UIS. Se incluyen las cifras de estudiantes con destino a la zona con mayor atracción, América del Norte y Europa occidental, y las cifras totales. Los estudiantes con origen en las distintas zonas de Asia y destino a América del Norte y Europa occidental, con casi 900.000 estudiantes, son el flujo más significativo.

Tabla 2. Estudiantes internacionales de estudios terciarios

Región de origen	Con destino a América del Norte y Europa occidental		Totales	
	2.008	2.013	2.008	2.013
África subsahariana	139.205	142.389	253.418	264.774
América del Norte y Europa occidental	416.898	541.995	488.132	639.633
América Latina y el Caribe	131.423	151.928	193.970	209.238
Asia central	16.851	22.905	123.965	165.542
Asia meridional y occidental	197.752	222.046	306.261	359.358
Asia oriental y el Pacífico	476.785	658.981	894.515	1.160.888
Estados Árabes	139.764	192.215	238.823	336.005
Europa central y oriental	214.348	235.790	373.312	411.114
Total	1.733.026	2.168.249	2.872.396	3.546.552

Fuente: Datos de UIS.Stat, Instituto de Estadística de la UNESCO

El aumento de la movilidad se refleja también en las cifras más recientes. Las inscripciones de los estudiantes internacionales en las universidades de Estados Unidos subieron el 10% en el curso 2.014-2.015, alcanzando la cifra de 974.936 estudiantes, la mayor tasa anual de crecimiento en 35 años. La mitad de ellos provenían de China, India y Corea [72]. Destaca el crecimiento del número de estudiantes procedentes de la India, que está creciendo a un ritmo mayor que el de China [73].

El aumento de la movilidad estudiantil está motivado, en gran medida, por la expansión de la clase media en las economías emergentes. En efecto, el número total de estudiantes internacionales procedentes de economías de ingresos medio-altos creció un 161% entre 2.000 y 2.012, en contraste con el 29% en los países de renta alta de la OCDE [75].

Un factor decisivo en las decisiones sobre movilidad es el idioma. Según un estudio que analiza la situación en los países no angloparlantes de la Unión Europea, EFTA y Turquía, el porcentaje de instituciones ofrecían cursos en inglés pasó del 18,1% en 2.007 al 26,9% en 2.014, y el porcentaje de cursos en ese idioma del 2,1% en 2.007 al 5,7% en 2.014, respectivamente, con lo que el uso de este idioma se ha más que duplicado [76]. En general, los países con más formación en inglés acogen a más estudiantes internacionales.

Otro factor esencial de la movilidad es el coste, muy variable entre países. Según un estudio de HSBC, el coste anual medio en Australia es de 42.093\$, en Estados Unidos de 36.564\$ y en Reino Unido de 35.045\$ [77], mientras que en Francia es de 16.777\$ y en India, por ejemplo, 5.642\$.

La política de visados para estudiantes condiciona también la movilidad. En los países con mayor atractivo como destino para la emigración las normas son restrictivas y sus vaivenes determinan, en gran medida, el volumen final de estudiantes recibidos. En 2.015, el gobierno británico endureció los requisitos de nivel de inglés para obtener el visado [78]. El gobierno australiano aumentó el escrutinio de los visados concedidos [79], pero también lanzó un nuevo programa simplificado de visa de estudiante [80]. También Canadá reformó el sistema de inmigración para ofrecer "Entrada Exprés" a inmigrantes con estudios superiores [81]. Por su parte, la Unión Europea ha tomado la decisión, para facilitar la recepción de estudiantes extranjeros, de establecer unos requisitos comunes para la entrada y la residencia de estudiantes e investigadores [82].

La apertura de campus de una universidad en un país distinto al de su base principal es un fenómeno que, aun teniendo antecedentes, no se había producido antes en su dimensión actual, en que se contabilizan 252 campus internacionales [83]. El interés por abrir nuevos campus, sin embargo, ha disminuido, de manera que el periodo de crecimiento más rápido de este fenómeno parece haber concluido [76]. Los resultados este tipo de campus no han sido siempre positivos, produciéndose en algunos países un cierto número de cierres [85].

Un elemento importante para la movilidad es reconocimiento de los estudios cursados en otros países, que facilita que los cursos seguidos en la movilidad se incorporen al currículum, así cómo seguir los estudios en un país a partir de la titulación obtenida en otro. En este aspecto, el llamado proceso de Bolonia, desarrollado en Europa, ha supuesto un avance importante. De hecho, en Europa, un 20% de los estudiantes desarrollan algún tipo de movilidad. A pesar de ello, el desarrollo alcanzado es todavía incompleto, y serán necesarios nuevos acuerdos para facilitar e incrementar todavía más la movilidad [86].

El modelo de integración regional desarrollado en el proceso de Bolonia está siendo seguido en otras áreas del mundo. La Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) ha decidido establecer una área común de educación superior, lo que significa el establecimiento de estándares comunes, así como la transferencia de créditos, a partir de 2.016 [87]. Un proceso parecido se está desarrollando en los países de la East African Community (EAC) [88], y existe el propósito de impulsar la colaboración a nivel de todo el continente africano [89].

2.7. Nuevas metodologías docentes

La educación online ha tenido un gran crecimiento en estos últimos años y ha generado una expectativa todavía mayor, hasta llegar a plantearse si daría lugar a un nuevo modelo de negocio dominante que dejaría atrás a las universidades presenciales. En los Estados Unidos, el país donde más se ha impulsado este tipo de formación, alrededor de 5 millones de estudiantes universitarios seguían al menos un curso online, sobre un total de más de 21 millones. El crecimiento, sin embargo, se ha ralentizado en el último año, llegando casi al estancamiento [90]. Desarrollados también básicamente en Estados Unidos, los MOOCs siguen en una senda de crecimiento, aunque el valor real que proveen está en discusión [91]. Las universidades europeas, por su parte, sufren de un cierto retraso en la implantación de los métodos online [92].

El establecimiento de la formación online en la educación superior ha sido objeto de fuertes críticas. Se defiende que la experiencia del estudiante y el aprendizaje se ven perjudicados, al disminuir las posibilidades de interacción. De este modo, las únicas ventajas de la enseñanza a distancia serían en términos de coste y de beneficio [93]. En la actualidad, las universidades más importantes están utilizando los cursos online para proveer formación masiva gratuita, para ofrecer formación de postgrado para profesionales y, finalmente, en combinación con su formación presencial [94]

En relación a esta última opción, la aplicación de técnicas de e-learning en combinación o como apoyo a la formación presencial se está extendiendo con velocidad, utilizando distintas metodologías. Se utiliza el término *blended* para referirse a las técnicas que, en general, combinan la formación *online* con elementos de interacción y de supervisión.

Un fenómeno reciente es la posibilidad de seguir parte de los cursos necesarios para titularse en universidades de primera fila mediante los MOOCs. La Arizona State University (ASU) y edX anunciaron en 2.015 una iniciativa que permitirá a los estudiantes seguir online todo el primer año de los estudios de grado. Los cursos pueden seguirse gratuitamente. La verificación de la identidad del estudiante, que es opcional, requiere un pago reducido. Solo después de aprobar deberá pagar la matrícula completa, en el caso de que opte por el reconocimiento de los créditos [95]. La ventaja económica respecto al primer curso presencial es muy importante.

Coursera, por su parte, ha lanzado los llamados *microdegrees*, que han sido desarrollados por universidades de primera fila con grandes compañías tecnológicas, Google entre ellas. El movimiento pretende dar una respuesta, tanto a la vinculación

entre contenidos y necesidades de las empresas, como a la adquisición de estos contenidos a través de los MOOCs [96]. La tercera gran compañía del sector de los MOOCs junto a Coursera y edX, Udacity, ofrece un master acreditado en Computer Science en asociación con el Georgia Institute of Technology y AT&T[97]. Todas estas nuevas iniciativas forman parte de un conjunto más amplio de proyectos, justificadamente calificados de disruptivos [98].

En Europa, por otra parte, y también en 2.015, el Ministerio de la *Éducation nationale*, de *l'Enseignement supérieur et de la Recherche* de Francia ha puesto en marcha una web para la difusión gratuita de contenido digital, que va a proveer 30.000 recursos de todo tipo, incluidos MOOCs en idioma francés [99]. No faltan iniciativas en el continente asiático, como el edificio nuevo de 12 plantas de la Nanyang Technological University con cerca de 600 aulas inteligentes dedicadas al *flipped class* [100] -. En Europa, por otra parte, y también en 2.015, el Ministerio de la *Éducation nationale*, de *l'Enseignement supérieur et de la Recherche* de Francia ha puesto en marcha una web para la difusión gratuita de contenido digital, que va a proveer 30.000 recursos de todo tipo, incluidos MOOCs en idioma francés [99].

Aunque el desarrollo de todas estas iniciativas está movilizando grandes recursos y generando un impacto también muy importante, su resultado y el grado de implantación que van a alcanzar en un futuro estas nuevas metodologías son todavía inciertos.

2.8. Rankings

Se ha acusado a los rankings universitarios de crear una expectación comparable a las clasificaciones deportivas, generando una atención notable, pero adoleciendo de falta de rigor, y de que pueden generar efectos adversos, como la falsificación de los datos [101]. Positivos o no para el sistema, su importancia es indudable. De acuerdo a una encuesta entre estudiantes europeos, la posición en los rankings tiene mayor importancia para la obtención de empleo que la enseñanza recibida en sí [102]. Su influencia en la política de las universidades y en las políticas gubernamentales es en estos momentos determinante, impulsando la investigación, la internacionalización y, en términos generales, todas las actividades que generen impacto y prestigio [103].

Los propios rankings evolucionan, buscando una mayor calidad de sus valoraciones. Times Higher Education (THE) ha decidido no tener en cuenta en sus rankings los artículos con más de 1.000 autores, en los que se incluye a todas las personas que han tenido algún tipo de participación en un proyecto, y que distorsionaban algunos resultados [104]. Otro cambio de calado es el uso de la base de datos Scopus en sustitución de Web of Science, lo que amplía el número de revistas tenidas en cuenta a más del doble y, especialmente, da mayor peso al área de humanidades y las ciencias sociales, hasta ahora poco valorada [105].

Se han producido cambios en la misma línea en la preparación de los rankings de QS World University Rankings. QS detectó que en el ámbito de las ciencias médicas la publicación de artículos es mucho más habitual que en campos como las ciencias sociales, artes y las humanidades, de modo que estaba sobrevalorado [106]. Por ello,

se ha normalizado el peso de las citas por área temática. Los cambios en los resultados no han sido, de todos modos, radicales [107].

Los resultados de los distintos rankings en 2.015 definen una tendencia a la disminución del peso de las universidades de Estados Unidos y un incremento del de las universidades del resto del mundo, particularmente de China. En el ranking THE tiene ya 37 instituciones entre las 800 primeras, dos de ellas entre las primeras 50 [108]. Estos cambios obedecen a una mejora de los rankings, que tienen en cuenta fuentes más amplias, y también a una mayor actividad real de las universidades de estos otros países, y no a una menor actividad en Estados Unidos [109].

2.9. Informes de tendencias

Algunas grandes consultoras presentan informes sobre las grandes tendencias de las universidades, tanto a nivel global como de determinados países. Estos informes parten de una posición de independencia respecto al sector y, a la vez, de la especialización de estas compañías en el campo de la estrategia de las organizaciones, por lo que merecen una especial mención.

Un primer informe que se referencia aquí fue presentado por The Boston Consulting Group en 2.014 (Tabla 3). El informe destaca, mencionándolos con otros términos, los grandes temas del mundo universitario: financiación, empleabilidad, nuevos modelos de negocio e internacionalización, a la vez que destaca el esfuerzo que realizan las distintas instituciones en adaptarse a los cambios. En este último apartado, destaca la mención a políticas que son importantes en otros ámbitos pero que no se consideran con frecuencia en el campo universitario, como el uso sistemático del análisis de datos o la diversificación de la oferta.

En un informe del propio 2.015, PwC indica los elementos transformadores a nivel de todo el sector: mercantilización, aparición de nuevas alternativas, digitalización y mayor atención al impacto económico (Tabla 4). Destaca la mención a la mercantilización, es decir, a que se considere a la educación superior como un producto que se ofrece en competencia a los clientes, algo que PwC considera que es una tendencia principal en estos momentos y que va a continuar siéndolo en el futuro. El informe considera también una tendencia importante la aparición de modelos de negocio alternativos.

Tabla 3. Five Trends to Watch in Higher Education. The Boston Consulting Group [110]

Fuerzas que están redefiniendo la educación superior

- Fuentes claves de ingresos siguen a la baja, poniendo a muchas instituciones en severo riesgo financiero.
- Están aumentando las exigencias de un mayor retorno de la inversión en la educación superior.
- Se está convirtiendo en norma que exista transparencia sobre los resultados del aprendizaje de los alumnos.
- Los nuevos modelos de negocio y los nuevos canales de distribución ganan fuerza.
- La globalización de la educación se está acelerando.

Cómo están respondiendo los líderes

- Con revisiones de la cartera de productos, mientras que se identifican oportunidades de aumentar la productividad y reducir los costos.
- Utilizando el análisis de datos para mejorar los resultados.
- Ampliando los esfuerzos de investigación para ser más competitivos atrayendo fondos.
- Asegurándose de tener éxito frente a la composición variable del alumnado.
- Ampliando la cuota de mercado en la educación online.

Tabla 4. The 2018 university. Making the right choices, making it happen. PwC [111]

Desafíos

- La mercantilización no se va a revertir, sino que se acelerará: la demanda abandonará a las instituciones que no están listas para responder.
- La aparición continua de sustitutos afectará directamente a la demanda de los grados tradicionales.
- La digitalización cambiará radicalmente todos los aspectos de la enseñanza superior.
- Las universidades jugarán un papel activo en el desarrollo económico.

Modelos de negocio

Se incrementará la diferenciación entre modelos de negocio. Se puede distinguir entre los modelos de negocio tradicionales (universidades generales de investigación, de nicho de nivel mundial y enfocadas a la enseñanza) y los modelos emergentes (líder digital, centrada en la innovación y corporativa).

Se mencionan, finalmente, otros dos informes de consultoras que, aunque referidos a países concretos, tienen un interés general. Un primer informe fue desarrollado por Ernst & Young y se refiere a Australia, una de los países cuyo sistema universitario ha

evolucionado más y con mayor éxito en los últimos años (Tabla 5). A pesar de que el informe es de 2.012 mantiene, plena actualidad. Hay que destacar que se incluye como una de las grandes tendencias la integración con la industria, un aspecto que no siempre se considera con este nivel de prioridad.

Un último informe ha sido presentado por Deloitte en 2.015 y hace referencia a las universidades del Reino Unido (Tabla 6). El informe destaca el cambio en la financiación, especialmente remarcable en ese país, y, una vez más, la existencia de modelos de actuación alternativos en función de las particularidades de cada institución.

Tabla 5. The research university of the future. Ernst & Young [112]

Tendencias clave

- Democratización del conocimiento y del acceso. El aumento masivo de la disponibilidad de conocimiento en línea y la expansión masiva del acceso a la educación universitaria significa un cambio fundamental en el papel de las universidades.
- Competencia por los estudiantes y por la financiación. Las universidades tendrán que competir por los estudiantes y los fondos del gobierno como nunca antes.
- Tecnologías digitales. Las tecnologías digitales han transformado los medios de comunicación, comercio minorista, entretenimiento y muchas otras industrias. Los campus permanecerán, pero las tecnologías digitales van a transformar la forma en que se desarrolla la educación.
- Movilidad Global. La movilidad global crecerá para los estudiantes, los académicos y las instituciones.
- Integración con la industria. Las universidades necesitan tener relaciones significativamente más profundas con la industria y hay que reforzar el papel de las universidades como motores de la innovación.

Temas clave

- Se opera en un mercado global.
- Los costes se incrementan y la financiación cambia.
- Aumentan las expectativas de los estudiantes.
- Hay demanda y necesidad de nuevas tecnologías.
- Se coordina la política respecto a las instalaciones, la estrategia y las necesidades de los estudiantes.
- Se busca atraer y retener (a) los mejores talentos.
- Hay que hacer sostenible (a) la investigación.

Estrategia futura

El sector de la educación superior se debe transformar aun más, con el fin de adaptarse a las siete cuestiones clave a las que se enfrenta la misma. Aunque en el sector hay una diversidad de instituciones, todas ellas afrontan un conjunto similar de desafíos. Cada una debe trabajar para encontrar su propia respuesta a estas cuestiones. La respuesta más adecuada en cada caso irá inextricablemente ligada a las propias circunstancias, la cultura y la forma de trabajar. No hay una solución única para todos a la hora de acometer el cambio necesario.

(3) Conclusiones

Las universidades son tan diversas como los distintos ámbitos geográficos en los que operan, con historias, entornos sociales y económicos y estructuras institucionales muy diversas. Si lo que nos interesara fuera valorar el pulso de las universidades en relación a su utilidad para su entorno y su calidad en relación a sus recursos equiparables, un análisis conjunto de las universidades no sería de ninguna utilidad. Sí se pueden considerar, sin embargo, algunas tendencias de cambio aplicables al conjunto de instituciones. Estas tendencias generales son debidas a la intensidad de la globalización y su influencia sobre la organización económica y social, que hacen que las universidades no puedan sustraerse de sus exigencias y de dar respuesta a los retos planteados.

Para elaborar el análisis que aquí se presenta se han revisado las informaciones aparecidas en tres agregadores de noticias sobre Educación Superior: CIHE, University World News y ICEF monitor. La información obtenida procedente de estas fuentes se ha complementado con datos del Instituto de Estadística de la UNESCO y con los informes específicos de distintas consultoras.

A partir del análisis efectuado se enumeran, de forma tentativa, una relación de tendencias en el ámbito de universitario a nivel internacional.

3.1 Tendencias respecto al ámbito de actuación

(1) Incremento acelerado de la dimensión del sistema de educación superior.

Se discute a veces la conveniencia de que sigan estudios universitarios un número de jóvenes mayor al de los que puede absorber el mercado de trabajo. Siendo éste un problema contrastado, no parece que la contención de este número sea una solución que se contemple, más bien al contrario. El crecimiento del número de personas que acuden a la universidad parece imparable y las propuestas de los gobiernos van en el sentido de fomentar este crecimiento. La Tabla 7 muestra la tasa de acceso de distintas partes del mundo a la educación superior, universitaria o no, en el año 2003, así como la correspondiente al 2.013, la última cifra disponible.

Las cifras más llamativas son las de los países latinoamericanos y asiáticos, con la excepción de los del Asia Central. El crecimiento más intenso de las matriculas se produce por el creciente acceso a la educación superior en los países emergentes. Brasil, China, India, Indonesia, Nigeria y Pakistán que han incrementado de manera muy notable el número de sus estudiantes universitarios, básicamente a partir del año 2.000. Más recientemente, destaca el crecimiento en otros países como Turquía (que pasó de 3,5 millones de estudiantes universitarios en 2.008 a 6,7 en 2.013), Irán (de 2,3 en 2005 a 4,5 millones en 2013) y Arabia Saudí (de 432.000 en 2.001 a 1,5 en 2014).

Tabla 7. Tasa bruta de ingreso en la educación terciaria⁴

Regiones del UIS de la UNESCO	2003	2013
África subsahariana	5,49	8,17
América del Norte y Europa occidental	67,91	76,58
América Latina y el Caribe	27,49	43,88
Asia central	25,73	26,11
Asia meridional y occidental	9,88	22,83
Asia oriental y el Pacífico	20,23	33,03
Estados Árabes	19,93	28,12
Europa central y oriental	54,15	71,41
Total	22,63	32,88

Fuente: Datos de UIS.Stat, Instituto de Estadística de la UNESCO

En los países desarrollados, en los que podría pensarse que los porcentajes deberían tender a estabilizarse, cuando no a disminuir, los diferentes países presentan planes

⁴ Según definición del Instituto de estadística de UNESCO, Corresponde al número total de estudiantes matriculados en educación superior (niveles 5 y 6 de la CINE), independientemente de su edad, expresado como porcentaje de la población total del grupo etario cinco años después de finalizar la enseñanza secundaria.

para para incrementar la tasa de estudiantes universitarios, de modo que estos estudios tiendan a ser casi universales.

(2) Menor peso de Occidente y mayor peso de Asia.

El nivel de desarrollo de los países de Asia, especialmente China, pero también la India y, de hecho, toda el área asiática, está cambiando los equilibrios mundiales en todos los ámbitos y, entre ellos, en el ámbito universitario. Este cambio se concreta especialmente en el número total de estudiantes universitarios, y también en la existencia de centros de primer nivel de calidad, tal y como reflejan los rankings universitarios. En el ranking Times Higher Education, China tiene ya 37 instituciones universitarias entre las 800 primeras, dos de ellas entre las primeras 50.

El peso de Occidente, en general, decrece, no porque sufra un decrecimiento sustantivo en su actividad universitaria, sino por la importancia de las tasas de crecimiento tanto poblacional como del PIB per cápita de los países asiáticos y su creciente urbanización que conducen a un notable aumento de las matrículas.

El sistema universitario de élite tiende, pues, a un esquema tripolar, de modo que a los dos polos tradicionales, Estados Unidos y Europa, que monopolizaban el número de universidades tanto en efectivos como en calidad, se les añade Asia como un nuevo polo de actividad universitaria de primer nivel.

(3) Internacionalización a todos los niveles.

Existe la creencia generalizada de que la movilidad estimula el desarrollo y mejora la calidad de las universidades. Todos los países tienen objetivos y políticas de fomento a la internacionalización y a la movilidad y establecen, con mayor o menor intensidad, políticas públicas al efecto a las que destinan importantes recursos. La internacionalización crece con rapidez en prácticamente todos los aspectos y en todos los países.

Tabla 8. Estudiantes internacionales de nivel terciario con destino a América del Norte y Europa occidental

Región de origen	2.008	2.013
África subsahariana	139.205	142.389
América del Norte y Europa occidental	416.898	541.995
América Latina y el Caribe	131.423	151.928
Asia y Pacífico	691,388	903,932
Estados Árabes	139.764	192.215
Europa central y oriental	214.348	235.790
Total	1.733.026	2.168.249

Fuente: Datos de UIS.Stat, Instituto de Estadística de la UNESCO

La movilidad internacional de estudiantes se produce desde hace muchos años, pero el volumen que tiene actualmente es muy superior al del pasado y sigue multiplicándose. En la Tabla 8 se muestran los datos globales más recientes a disposición para un intervalo de cinco años. Los datos reflejan el crecimiento en todas las variables y muestran claramente que el flujo de los estudiantes asiáticos que se desplazan a países occidentales es el más significativo.

Los datos del curso 2.104-2.015 muestran que el crecimiento no se detiene. Las inscripciones de los estudiantes internacionales en las universidades de Estados Unidos subieron el 10%, alcanzando la cifra de 974.936 estudiantes, la mayor tasa anual de crecimiento en 35 años. La mitad de ellos provenían de China, India y Corea.

Para facilitar la movilidad, se están impulsando planes de integración y reconocimiento de los créditos cursados y de las titulaciones en distintas partes del mundo. En este aspecto, destaca especialmente la necesidad de armonización reflejada por el proceso de Bolonia. Por otra parte, el fenómeno de los campus de universidades de un país ubicados en un país extranjero se ha ralentizado y se han producido, en algunos casos, cierres de los existentes.

3.2 Tendencias en los aspectos institucionales

(4) Peso importante de las fórmulas público-privadas.

El creciente tamaño de los sistemas universitarios y las dificultades presupuestarias generalizadas de los gobiernos de todo el mundo han llevado a buscar sistemas alternativos de financiación, tanto con el mecenazgo como con el incremento del precio de las matrículas, en muchos casos financiados con préstamos con aval público, o con otras actividades que generan fondos.

Históricamente, en los países anglosajones han tenido un peso importante las universidades privadas sin ánimo de lucro, casi siempre con apoyo público, mientras en el resto de países predominaban, por lo general, las universidades de titularidad estatal. Tanto en unas como en otras ha disminuido el volumen de fondos de origen público disponibles y ha aumentado su dependencia financiera de otras fuentes.

En los países en desarrollo los centros privados están teniendo un gran protagonismo en la expansión del sistema. A nivel global, las instituciones privadas sin ánimo de lucro son un tipo de institución de gran importancia. Los centros con ánimo de lucro, por su parte, son objeto de discusión y se alternan iniciativas de expansión con reducciones de actividad e incluso cierres.

(5) Diferenciación entre instituciones, con modelos de aportación de valor alternativos.

Los sistemas universitarios homogéneos y estables que predominaban en la mayoría de países, especialmente en los occidentales, tienden a tener un peso menor y, ellos mismos, a diversificarse. Incluso en los países del centro y sur de Europa, donde predominan los centros de titularidad estatal, los planes de excelencia generan una división entre centros de élite y todos los demás.

En el resto del mundo, los sistemas universitarios son ya, por lo general, diversos. Las nuevas universidades y las que, por una razón u otra, se transforman, tienen a centrarse en actividades o públicos específicos y a desarrollar, por tanto, modelos de aportación de valor alternativos, lo que genera una creciente diversidad.

(6) Incremento de la competencia

La competencia entre universidades tiende a aumentar de manera importante en diversos aspectos. Respecto a la financiación, una proporción creciente de fondos proviene de las matrículas y de fondos privados, mientras que una parte creciente de los fondos públicos son concedidos de forma competitiva. Las universidades tienen que competir entre sí por todos estos fondos.

En segundo lugar, en la mayoría de países aparecen nuevas instituciones que, aunque normalmente son, en un inicio, de tamaños reducido, suponen una nueva competencia.

Finalmente, la actividad internacional y la actividad online generan competencia más allá del ámbito geográfico en el que acostumbraba a actuar cada centro, generando, en consecuencia, un entorno de mayor competencia.

3.3 Tendencias en respecto a las actividades desarrolladas

(7) Digitalización y métodos interactivos.

Las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones han cambiado la forma en que desarrollan la mayor parte de actividades, incluidas las personales. La universidad no podía ser ajena a este fenómeno. Existe una fuerte tendencia al uso de estas tecnologías, que se manifiesta de distintas maneras.

En concreto, la educación online ha tenido un gran crecimiento en estos últimos años y ha generado una expectativa todavía mayor, hasta llegar a plantearse si daría lugar a un nuevo modelo de aportación de valor dominante. En los Estados Unidos alrededor de 5 millones de estudiantes universitarios seguían al menos un curso online, sobre un total de poco más de 21 millones. El crecimiento, sin embargo, se ha ralentizado. El establecimiento de la formación online en la educación superior ha sido objeto de críticas. Se asegura que la experiencia del estudiante y el aprendizaje se ve perjudicada, al disminuir las posibilidades de interacción.

Las metodologías que combinan las actividades que implican presencia física con otras remotas, sin embargo, están viviendo un crecimiento muy notable. Se fomenta, en general, la enseñanza activa y la comunicación en ambas direcciones, en línea con las nuevas formas de organización de la actividad profesional y social. Un fenómeno reciente es la posibilidad de seguir parte de los cursos necesarios para titularse en universidades de primera fila mediante los MOOC.

Los MOOC y, en general, la disponibilidad de medios online, están movilizando grandes recursos y generando un impacto también muy importante, especialmente en Estados Unidos, pero con iniciativas también en el resto del mundo. Su resultado y el grado de

implantación que van a alcanzar en un futuro estas nuevas metodologías son todavía inciertos, aunque se espera que sean de gran dimensión.

(8) Mayor importancia de los aspectos productivos y económicos.

La universidad es vista cada vez más como un factor de mejora de las expectativas económicas, tanto a nivel individual como colectivo. De este modo, la empleabilidad es un factor cada vez más tenido en cuenta en la elección de estudios y de centros, de la misma manera que la inversión en enseñanza superior se realiza en buena medida para promover el crecimiento económico. El hecho de que las matrículas que pagan los estudiantes se hayan incrementado en un número importante de países parece fomentar una visión más centrada en los aspectos económicos.

Por este motivo, y en términos generales, las universidades dan un peso creciente a los estudios con mayores expectativas de aplicación real y buscan una mayor colaboración con las empresas y al fomento de la colaboración de la universidad con el tejido productivo.

(9) Referencias

- [1] M. Trow, *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education.*, vol. 18. 1973.
- [2] OECD, "Education at a Glance 2015 OECD Indicators," 2015.
- [3] OECD, "Education at a Glance 2014," 2014.
- [4] British Council, "Managing large systems: A comparative analysis: Challenges and opportunities for large higher education systems," 2015.
- [5] N. Habibi, "Is Saudi Arabia training too many graduates? - University World News," *University World News*, No:376, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150714013422488>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [6] N. Habibi, "Jobs market faces a tsunami of university graduates," *University World News Issue No:367*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150513112900292>. [Accessed: 29-Dec-2015].
- [7] European Commission, "Results of the public consultation on the Europe 2020 strategy," 2015.
- [8] M. B. Marklein, "Obama eyes legacy with free higher education plan," *University World News Global Edition Issue 351*, 2015.
- [9] K. MacGregor, "50% higher education participation in 50 years," *University World News Issue No:358*, 2015.
- [10] G. Kruss, S. Mcgrath, I.-H. Petersen, and M. Gastrow, "Higher education and economic development: The importance of building technological capabilities," 2015.
- [11] M. Trow, "Reflection on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since WWII," in

International handbook of higher education Vol. 18, 2007, pp. 243–280.

- [12] M. P. Bennetot E., Estermann T., *DEFINE Designing Strategies for Efficient Funding of Higher Education in Europe Thematic Report 2: University mergers in Europe*. European University Association, 2014.
- [13] J. P. Myklebust, "Board vote could trigger historic wave of university mergers," *University World News, Issue No:352*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150130070536878>. [Accessed: 26-Dec-2015].
- [14] E. Vorotnikov, "Higher education reforms to create 150 big universities," *University World News, Issue No:379*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2015082807462235>. [Accessed: 07-Mar-2016].
- [15] T. Bennetot, E., Estermann, *Define thematic report: Funding for excellence (DEFINE)*. European University Association, 2014.
- [16] Q. Schiermeier and R. Van Noorden, "Germany claims success for elite universities drive.," *Nature*, vol. 525, no. 7568, pp. 168–9, Sep. 2015.
- [17] J.-C. Thoenig, "Why France is building a mega-university at Paris-Saclay to rival Silicon Valley," *The Conversation*, 2015.
- [18] I. & S. Department for Business, *Teaching Excellence, Social Mobility and Student Choice*, no. November. 2015.
- [19] D. Jobbins, "UK universities face biggest shake-up for decades," *University World News, Issue No:389*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151106125611522>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [20] Y. Sharma, "Hubs to take elite universities into world-class club," *University World News, Issue No:386*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151015211423407>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [21] A. Povalko, "Push for the top," *Times Higher Education (THE)*, 2015.
- [22] Ministry of Education Malaysia, "Malaysia Education Blueprint 2013-2025," 2015.
- [23] S. Kakuchi, "Universities pressed to streamline, and cut humanities," *University World News, No:373, Issue*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150626132414546>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [24] K. MacGregor, "Steady progress for Africa's 19 centres of excellence," *University World News, Karen MacGregor*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150703093224633>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [25] S. Malekzadeh, "The new business of education in Iran," *The Washington Post*, 2015. [Online]. Available: <https://www.washingtonpost.com/blogs/monkey-cage/wp/2015/08/19/the-new-business-of-education-in-iran/>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [26] L. Pham, "The road to privatisation," *University World News; Issue No:393*, 2015. [Online]. Available:

- <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151130161139361>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [27] "Colleges to begin offering doctoral degrees," *University World News Global Issue 349*, 2015.
- [28] Philanthropy Coutts, "Coutts 2015 Million Dollar Donors Report," 2015.
- [29] P. Fain, "For-profit chains announce a new wave of closures and sell-offs," *Inside Higher Ed*, 2015. [Online]. Available: <https://www.insidehighered.com/news/2015/05/07/profit-chains-announce-new-wave-closures-and-sell-offs>. [Accessed: 29-Dec-2015].
- [30] H. ten Wolde and J. Poltz, "Germany's Bertelsmann moves into university business," *Reuters*, 2015. [Online]. Available: <http://uk.reuters.com/article/bertelsmann-education-idUKL5N0VU2IX20150220>. [Accessed: 26-Dec-2015].
- [31] Bertelsmann, "Bertelsmann Education Strategy." 2015.
- [32] J. Elledge, "Boom time for privately-financed education companies - FT.com," *Financial Times*, 2015.
- [33] J. R. Abel, R. Deitz, and Y. Su, "Are recent college graduates finding good jobs?," *Curr. Issues Econ. Financ.*, vol. 20, 2014.
- [34] Bloomberg, "The Bloomberg Job Skills Report: What Recruiters Really Want." [Online]. Available: <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-job-skills-report/>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [35] D. J. Deming, "The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market," w21473, 2015.
- [36] M. Kramer, G. Hills, K. Tallant, M. Wilka, and A. Bhatt, "The New Role of Business in Global Education," 2015.
- [37] QAA, "Employer Engagement. Emerging Practice from QAA Review," p. 14, 2014.
- [38] Home U.S. Department of Education, "College Scorecard," 2015. [Online]. Available: <https://collegescorecard.ed.gov/>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [39] Ministerio de Educación Cultura y Deporte, "QEDU - Inserción Laboral," 2015. [Online]. Available: <https://www.educacion.gob.es/notasdecorte/insercionLaboral>.
- [40] EUA, "Public Funding Observatory EUA 2015," 2015.
- [41] M. Gardner, "More money for higher education and research," *University World News, Issue No:392*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151125182805266>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [42] J. P. Myklebust, "Ministers impose four years of cuts on universities," *University World News, Issue No:380*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150904183524468>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [43] E. T. Bennetot E., Claeys-Kulik A-L, *DEFINE Thematic Report: Performance-Based Funding of Universities in Europe*. European University Association, 2015.

- [44] D. Douglas-Gabriel, "States are spending slightly more on higher education. But so are families.," *The Washington Post*, 2015. [Online]. Available: <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/13/states-are-spending-slightly-more-on-higher-education-but-so-are-families/>. [Accessed: 28-Dec-2015].
- [45] M. Mitchell, V. Palacios, and M. Leachman, "States Are Still Funding Higher Education Below Pre-Recession Levels," 2015.
- [46] J. Wolff, "When it comes to universities, the size of your endowment really does matter," *The Guardian*, 2014. [Online]. Available: <http://www.theguardian.com/education/2014/jan/21/jonathan-wolff-uk-universities-dont-benefit-from-large-endowments>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [47] S. Behal, "Sweeping funding cuts will hit elite institutes," *University World News Global Edition Issue 351*, 2015.
- [48] E. Vorotnikov, "Government plans to cut 10% off university funding," *University World News, Issue No:355*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150220085025625>. [Accessed: 26-Dec-2015].
- [49] OCDE, "How Much Do Tertiary Students Pay And What Public Subsidies Do They Receive?," 2015.
- [50] D. Jobbins, "Higher loan repayments to hit English graduates and students," *University World News, Issue No:392*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151126174943650>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [51] F. Sá, "The Effect of Tuition Fees on University Applications and Attendance : Evidence from the UK," 8364, 2014.
- [52] Sean Coughlan, "Warning on loss of part-time students," *BBC News*, 2015. [Online]. Available: <http://www.bbc.co.uk/news/education-32412745>. [Accessed: 28-Dec-2015].
- [53] HESA, "Statistical First Release 210 - Student Enrolments and Qualifications," 2015. [Online]. Available: <https://www.hesa.ac.uk/sfr210>. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [54] UWN, "Student satisfaction high despite tuition fee rises," *University World News, Issue No:377*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150811185808943>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [55] B. Chapman, "Taking income contingent loans to the world," *University World News, Issue No:357*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150305123821344>. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [56] J. P. Myklebust, "Angry students protest against university reforms," *University World News, Issue No:357*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150304091046262>. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [57] P. T. of India, "AAP govt approves loan scheme for higher education," *The Indian Express*, 2015. [Online]. Available:

- <http://indianexpress.com/article/cities/delhi/aap-govt-approves-loan-scheme-for-higher-education/>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [58] European Commission, "Erasmus+ Master Loans - European Commission," 2015. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/education/opportunities/higher-education/masters-loans_en.htm. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [59] S. Kakuchi, "As student debt rises, is university becoming unaffordable?," *University World News, Issue No:370*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150604101955250>. [Accessed: 29-Dec-2015].
- [60] K. Field, "What Obama's 'Student Aid Bill of Rights' Will — and Won't — Do," *The Chronicle of Higher Education*, 2015. [Online]. Available: <http://chronicle.com/article/What-Obama-s-Student-Aid/228391/>. [Accessed: 28-Dec-2015].
- [61] M. B. Marklein, "Clinton puts student loans high on election agenda," *University World News, Issue No:377*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150813184617739>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [62] P. G. Altbach, "Who is paying for higher education--and why?," *Int. High. Educ.*, vol. 27, pp. 5–6, 2015.
- [63] US Department of the Treasury, "The Economics of Higher Education: A Report Prepared by the Department of the Treasury with the Department of Education.," *US Dep. Treas.*, 2012.
- [64] N. Pearce, "Student politics: The future of tuition fees and higher education debt," *Institute for Public Policy Research Blog*, 2015. [Online]. Available: <http://www.ippr.org/blog/student-politics-the-future-of-tuition-fees-and-higher-education-debt>. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [65] OCDE, "Education at a Glance 2015. Box C4.2. Tuition fees for international students," 2015.
- [66] A. Vabø and J. Wiers-Jenssen, "Different approaches to fees for international students," *University World News, Issue No:361*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150331054410125>. [Accessed: 05-Jan-2016].
- [67] J. P. Myklebust, "Universities face drastic cuts and tuition fees," *University World News, Issue No:370*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150606081055889>. [Accessed: 29-Dec-2015].
- [68] M. Jordan and D. Belkin, "Foreign Students Pinch University of California Home-State Admissions," *The Wall Street Journal*, 2015.
- [69] "Russel Group universities reserve clearing places for rich foreign students | Daily Mail Online." [Online]. Available: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3189987/Top-universities-reserve-clearing-places-rich-foreign-students-boost-coffers-20-000-year-fees.html#ixzz3ig7iiind>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [70] Comisión Europea, "La enseñanza superior europea en el mundo," 2013.
- [71] H. de Wit, F. Hunter, Howard Laura, and E. Egron-Polak, "Internationalisation of Higher Education," 2015.

- [72] IIE, "Press Release IIE Releases Open Doors 2015 Data," 2015.
- [73] Council of Graduate Schools, "2015 GCS International Graduate Admissions Survey," 2015.
- [74] M. Gardner, "International mobility on the rise," *University World News, Issue No:350*, 2015.
- [75] A. Ortiz, L. Chang, and Y. Fang, "International Student Mobility Trends 2015: An Economic Perspective," *World Education News & Reviews*, 2015. [Online]. Available: <http://wenr.wes.org/2015/02/international-student-mobility-trends-2015-an-economic-perspective/>. [Accessed: 08-Mar-2016].
- [76] B. Wachter and F. Maiworm, *English-Taught Programmes in European Higher Education: the Picture in 2007*. 2008.
- [77] HSBC, "News and insight - International education," 2014. [Online]. Available: http://www.hsbc.com/news-and-insight/2014/international-education?WT.ac=HGHQ_Hn2.0_On. [Accessed: 26-Dec-2015].
- [78] UK Visas and Immigration, "Applying for a UK visa: approved English language tests," 2015. .
- [79] K. Loussikian, "Immigration cancels 11,000 visas of non-genuine students," *The Australian*, 2015. [Online]. Available: <http://www.theaustralian.com.au/higher-education/immigration-cancels-11000-visas-of-nongenuine-students/news-story/73c7d8e7e343b9722ba5c1e9a733ed82>. [Accessed: 08-Mar-2016].
- [80] Australian Government Department of Immigration and Border Protection, "Future direction for streamlined visa processing," 2015. [Online]. Available: <https://www.border.gov.au/ReportsandPublications/Documents/reviews-and-inquiries/future-directions.pdf>. [Accessed: 08-Mar-2016].
- [81] S. Levitz, "Canada's New 'Express Entry' Immigration System Coming In 2015," *Huffington Post Canada*, 2014. [Online]. Available: http://www.huffingtonpost.ca/2014/12/30/canada-express-entry-immigration_n_6397294.html. [Accessed: 08-Mar-2016].
- [82] B. O'Malley, "EU to ease entry rules for researchers, students," *University World News, Issue No:393*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2015120420200817>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [83] C.-B. B. C. Listing, "Cross-Border Education Research Team (2016, January)," 2016. .
- [84] B. C. Havergal, "Overseas branch campuses become 'low priority' in internationalisation strategies," *Times Higher Education*. [Online]. Available: <https://www.timeshighereducation.com/content/overseas-branch-campuses-become-low-priority-internationalisation-strategies>. [Accessed: 07-Jan-2016].
- [85] "Mixed fortunes for Singapore's overseas campuses - BBC News." [Online]. Available: <http://www.bbc.co.uk/news/business-33066007>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [86] T. Navracsics, "Bologna needs renewed focus," *University World News, Issue No:366*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150506110025327>. [Accessed: 29-Dec-2015].

- [87] The Nation, "Higher education framework to usher in a new era," *The Nation*, 2015. [Online]. Available: <http://www.nationmultimedia.com/national/New-framework-aims-to-usher-in-a-new-era-of-higher-30259277.html>. [Accessed: 29-Dec-2015].
- [88] A. Bateta, "EAC to be Common Higher Education Area," *East African Business Week*, Nov-2015.
- [89] W. Kigotho, "UNESCO, African Union push continental 'Bologna process' - University World News," *University World News, Issue No:377*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150813151434263>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [90] I. E. Allen and J. Seaman, "Tracking Online Education in the United States," 2014.
- [91] E. Wexler, "MOOCs Are Still Rising, at Least in Numbers," *The Chronicle of Higher Education. Wired Campus - Blogs.*, 2015. [Online]. Available: <http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/moocs-are-still-rising-at-least-in-numbers/57527>. [Accessed: 31-Dec-2015].
- [92] I. N. E. Higher, *E-Learning in European Higher Education Institutions*, no. December. 2013.
- [93] A. Feenberg, "The Online Education Controversy," *Found. Sci.*, pp. 1–13, 2008.
- [94] S. Kolowich, "How 'Elite' Universities Are Using Online Education," *The Chronicle of Higher Education*, 2015. [Online]. Available: <http://chronicle.com/article/How-Elite-Universities/229233/>. [Accessed: 09-Jan-2016].
- [95] C. Straumsheim, "Arizona State, edX team to offer freshman year online through MOOCs," *Inside Higher Ed*, 2015.
- [96] J. R. Young, "Meet the New, Self-Appointed MOOC Accreditors: Google and Instagram," *The Chronicle of Higher Education*, 2015. [Online]. Available: <http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/meet-the-new-self-appointed-mooc-accreditors-google-and-instagram/55807>. [Accessed: 09-Jan-2016].
- [97] Natalie Kitroeff, "AT&T and Former Google VP Back Georgia Tech Online Degree Program," *Businessweek*, 2014. [Online]. Available: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-10-24/at-and-t-and-former-google-vp-back-georgia-tech-online-degree-program>. [Accessed: 09-Jan-2016].
- [98] M. Andrews, "Coming to a business school near you: disruption," *University World News, Issue No:362*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150406140223800>. [Accessed: 28-Dec-2015].
- [99] L. Buratti, "Lancement d'un nouveau portail du numérique pour les étudiants et les enseignants," *Le Monde*, 2015.
- [100] TST, "Universities adopting 'flipped classroom' learning," *he Straits Times*, 2015. [Online]. Available: <http://www.straitstimes.com/opinion/universities-adopting-flipped-classroom-learning#sthash.ubjDd0IO.dpuf>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [101] M. Yudkevich, P. G. Altbach, and L. E. Rumbley, "Global university rankings: The 'Olympic Games' of higher education?," *Prospects*, vol. 45, no. 4, pp. 411–419, 2015.

- [102] A. Ali, "University world-ranking position is more important than quality of teaching when it comes to graduate employment, students tell survey," *The Independent*, 2015. [Online]. Available: <http://www.independent.co.uk/student/news/university-world-ranking-position-is-more-important-than-quality-of-teaching-when-it-comes-to-10418176.html>. [Accessed: 11-Jan-2016].
- [103] H. Hazelkorn, "Rankings and the Battle for World Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices," 2015.
- [104] P. Baty, "World University Rankings blog: dealing with freak research papers," *Times Higher Education*, 2015. [Online]. Available: <https://www.timeshighereducation.com/blog/world-university-rankings-blog-dealing-freak-research-papers>. [Accessed: 12-Jan-2016].
- [105] E. Hazelkorn and A. Gibson, "Another Year , Another Methodology: Are Rankings Telling Us Anything New?," *Int. High. Educ.*, vol. Winter, no. 84, pp. 3–4, 2016.
- [106] L. Bridgestock, "Changes to the QS World University Rankings Methodology," 2015. [Online]. Available: <http://www.topuniversities.com/blog/changes-qs-world-university-rankings-methodology-infographic>. [Accessed: 12-Jan-2016].
- [107] D. Jobbins, "Some winners, many losers as QS adapts global ranking," *University World News, Issue No:382*, 2015.
- [108] M. B. Marklein, "China leaps ahead of UK, Germany in global rankings," *University World News, Issue No:385*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2015100613050629>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [109] K. MacGregor, "US dominance slides as THE ranking becomes top 800," *University World News, Issue No:384*, 2015. [Online]. Available: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151001154334382>. [Accessed: 30-Dec-2015].
- [110] H. Tyce, E. Pagano, J. Puckett, and J. Wilson, "Five Trends to Watch in Higher Education," *BCG Perspect.*, vol. 10 April, 2014.
- [111] PwC, "The 2018 university. Making the right choices, making it happen.," 2015.
- [112] Ernst & Young, "The research university of the future. A thousand year old industry on the cusp of profound change," 2012.
- [113] Deloitte, "Making the Grade 2015 - Key Issues Facing the UK higher education sector," 2015.