

Prospectiva de la Universidad según líderes educacionales, sociales y empresariales. Rol de la educación a distancia en los futuribles universitarios

Prospective of the University according to educational, social and business leaders. The role of distance education in possible future university scenarios

Gallar, Susana¹; Ballesteros, Liliana²; Muller, Claudia³

¹ ADEN University. Doctorado en Administración de Negocios; Panamá.

² Universidad del Salvador. Licenciatura en Calidad de la Gestión de la Educación e Instituto Universitario ESEADE. Licenciatura en Gestión Educativa; Argentina.

³ Universidad del Salvador. Ciclo de Licenciatura en Educación Básica; Argentina.

Universidad del Salvador. Ciclo de Licenciatura en Ciencia de la Educación; Argentina.

Universidad Nacional de General San Martín. Diplomatura Superior en Gestión de las Instituciones Educativas; Argentina.

Instituto Universitario ESEADE. Licenciatura en Gestión Educativa-Ciclo de Complementación Curricular; Argentina.

DOI: <https://doi.org/10.59872/icu.v9i14.567>

Contacto: sgallar@aden.org

Recepción: 27/05/2025; Aceptación: 21/08/2025;

Publicación: 15/09/2025

Palabras claves: Universidad; Fin de la Universidad; Educación a distancia; Prospektiva; Futuribles

Keywords: University; University's Purpose; Distance Education; Prospektive; Possible Future University Scenarios

Resumen

La presente investigación, denominada Prospektiva de la Universidad según líderes educacionales, sociales y empresariales. Rol de la educación a distancia en los futuribles universitarios, se realizó en Buenos Aires, Argentina, entre los años 2023 y 2024, con el propósito de responder a las preguntas ¿cuál es la función de la universidad y qué escenarios posibles futuros serán los pertinentes y adecuados para la formación de seres humanos exitosos en el mundo profesional y que aporten al desarrollo social? ¿qué rol cumplirá la educación a distancia en esos futuribles?

Para ello, se investigó bajo un enfoque cualitativo, método inductivo, adecuado para la Teoría Fundamentada. La técnica utilizada fue la entrevista de preguntas abiertas a líderes empresariales, sociales y educativos. Los datos obtenidos fueron analizados por el programa Atlas.ti, logrando los clústeres de formación profesional, flexibilidad, vinculación con el mundo empresarial e hibridez como los más resaltantes. Se evidenció la homogeneidad en la mayoría de las respuestas, independientemente del ámbito de ejercicio del liderazgo. Los antecedentes referenciados mostraron previamente resultados similares a los aquí vertidos.

Abstract

The current investigation, named Prospektive of the University according to educational, social and business leaders. The role of distance education in possible future university scenarios, was made in Buenos Aires, Argentina, along years 2023 and 2024. It sought to answer the questions Which is the university's function? What possible and future scenarios will be pertinent and adequate for training successful people in both labor market and social development? Which role will the distance education play in those possible futures?

This was investigated under a qualitative focusing, an inductive method suitable for Grounded Theory. The used technique was the open questions interview to business, social, and educational leaders. The obtained data was analyzed with the software Atlas.ti, achieving clusters of vocational training, flexibility, entailment with business world, and blended learning as the most highlighted. There was an evident homogeneity in most of the answers, despite the leadership area of each interviewee. The referred background has yielded similar results to those here written.



Introducción

Esta investigación se realizó a solicitud de una Universidad con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y buscó responder a las interrogantes: *¿cuál es la función de la universidad y qué escenarios posibles futuros serán los pertinentes y adecuados para la formación de seres humanos exitosos en el mundo profesional y que aporten al desarrollo social? ¿qué rol cumplirá la educación a distancia en esos futuribles?*

Asimismo, el presente estudio se propuso profundizar acerca de la función de la universidad según líderes educacionales, sociales y empresariales y los posibles escenarios futuros pertinentes y adecuados para la formación de seres humanos exitosos en el mundo profesional, y que aporten al desarrollo social. Si bien el contexto fue una universidad específica, los interrogantes y el tema de la universidad, su función y futuro, no pueden quedar circunscriptos a esa sola institución.

Y dado que las unidades de análisis han sido líderes, es conveniente hacer mención a qué se entiende por líder en esta investigación. Sin embargo, se expone de manera acotada debido a la profusa literatura publicada sobre el tema. En primer lugar, se remite a su definición etimológica. El término proviene del inglés *leader*, pudiendo ser traducido como guía. De hecho, la Real Academia Española (RAE) define la figura del/de la líder como aquella persona que dirige u orienta a un grupo que reconoce su autoridad. Existen diversas propuestas conceptuales sobre el tema: aquella que la relaciona con el poder (Davis y Newstrom, 2003), con las relaciones interpersonales, con las actividades y procesos a seguir (Kouzes y Posner, 2013) y con la influencia que se ejerce sobre un grupo de personas. Cañeque (2012) concibe al liderazgo con las siguientes palabras: «es el arte de influir sobre la gente...en la consecución de los objetivos en pro del bien común» (p. 53). Es esta última la acepción que se asume al momento de seleccionar los/as líderes a entrevistar.

Luego de esta aclaración, en primer término y en pos de llevar adelante esta indagación, se hace referencia a los antecedentes encontrados respecto de la temática. En ese camino, como primer antecedente se cita el estudio del 2012 de IncheMitma y Chung Pinzás, titulado *Estudio Prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030*. Dicho estudio se centra en Perú y la pregunta que orienta su investigación es *¿cómo formular un escenario futurible para la educación superior virtual al 2030?* A través de la metodología propuesta por Michel Godet¹, los investigadores muestran dos escenarios probables para la educación virtual en ese país. Si bien la metodología seguida es la de la escuela francesa de prospectiva estratégica, es considerado un antecedente de esta investigación en tanto que se propone como horizonte la elaboración de escenarios apuesta o, tal como se denomina en esta investigación, futuribles o escenarios futuros deseables y posibles.

Siguiendo esa misma línea investigativa, pero teniendo como contexto a la Argentina, se encuentra el artículo del Dr. Pérez Lindo (2020), denominado *Prospectiva de la universidad argentina 2030*. Allí se realiza un diagnóstico del sistema educativo con sus tendencias para abordar luego los escenarios que podrían presentarse hacia el 2030. Es digno de mención que se tienen en cuenta tanto las tendencias internas como las externas del sistema de educación superior. Esta publicación constituye un antecedente para la presente investigación dado que estudia directamente la virtualización de la enseñanza y de los aprendizajes, cuestión que plantea como un proceso irreversible. Por lo tanto, en el escenario futuro considera que las universidades deberán ofrecer educación bajo modelos presenciales y a distancia.

Otro antecedente proviene del CRUE Universidades españolas. Aprobado por la Asamblea General en el año 2021, parte de la pregunta inicial *¿Qué universidad queremos para el 2030?* para caracterizar un escenario a partir de innovaciones a mediano y largo plazo con el objeto de mejorar el Sistema Universitario Español. Esta publicación resulta un antecedente para esta investigación puesto que, luego de debatir sobre la misión de la universidad y los retos que le demanda la sociedad y la economía del conocimiento, aborda el papel de las competencias transversales que permitirían al/a la egresado/a adquirir una base sólida de conocimientos para adaptarse al contexto social en permanente cambio y dar respuesta a los requerimientos de la sociedad. Pone el acento en la flexibilidad organizacional como también el acercamiento de la universidad y la empresa. Asimismo, reflexiona sobre el impacto de la transformación digital al interior del sistema universitario.

También el texto de Charles Clarke del 2002: *La educación superior y el mundo del negocio: intercambio y desarrollo de conocimientos y habilidades* analiza la relación de la universidad con el ámbito empresarial. Al respecto, señala que la educación superior del Reino Unido cubre más de medio millón de puestos de trabajo. Clarke vincula la universidad con las empresas desde el potencial que tiene para desempeñar un mayor papel en la generación de puestos de trabajo, lo

¹ El Método de Godet consta de cinco pasos: 1. Análisis mediante el método MIC MAC; 2. La Aplicación de la técnica Mactor; 3. Técnica Delphi; 4. Técnica Smic y Prob-expert y 5. Técnica de los escenarios

que redundaría en prosperidad. Este escrito es un antecedente debido al foco colocado en el vínculo universidad y empresa; vale decir, entre educación superior y el mundo laboral.

Con respecto a los referentes teóricos, el estudio encarado tiene como pilares tres términos: Universidad, Educación a distancia y Prospectiva. A continuación, se desarrolla conceptualmente estas tres nociones.

Universidad

Etimológicamente, se considera al término «universidad» proveniente del latín «universitas, -ātis», atendiendo al significado de los términos *unus* (uno) y *verto* (girado), «de esta manera se llega a la definición de universidad, como una totalidad de los estudios y de los estudiosos «magistorum et scholarium» que a ello se obligan, compartiendo raíz con los conceptos universo y universal» (Burbano, 2023, p. 56). Desde esta aproximación, la universidad puede considerarse como el lugar, la morada donde los estudios, el profesorado y estudiantes confluyen en un escenario donde todo se mueve, cambia y gira; pero, a la vez, se mantienen como una unidad (Ruiz Corbella y López Gómez, 2019; Santeliz, 2023).

Por fuera de su definición etimológica, pensar en una conceptualización de universidad es ligarla indefectiblemente a su actual finalidad. En ese sentido, existe un fuerte consenso en que el fin de la universidad es la formación integral del individuo. Se considera que la universidad debe educar a quienes toman las decisiones en todas las esferas sociales. La formación que ofrece aspira a que puedan convertirse en una fuerza activa en el avance social a través del seguimiento de los cambios sociales, teniendo en cuenta a dos factores externos significativos: el Estado y el Mercado.

Resulta oportuno recuperar aquí lo prescripto en la normativa nacional. La Ley de Educación Superior N° 24521, en su artículo 3°, inciso a), establece que su objetivo «es formar científicos, profesionales y técnicos, que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte». Mientras que, según la UNESCO (2025), la Educación Superior -la Universidad como una institución que se dedica a ello- estimula el intercambio de conocimientos, la investigación y la innovación, y dota a los y las estudiantes de las competencias necesarias para que respondan a la evolución constante del mercado laboral. Entonces, al abordar la función de la universidad cabría sostener que la Ley hace hincapié en el compromiso social; en tanto que la UNESCO tiende a priorizar la demanda laboral. Por su parte, Javier Bermúdez Aponte (2018) considera que el sentido propio de esta institución social es la búsqueda de la verdad. Valora como tarea propia de la universidad la búsqueda, conservación y difusión del conocimiento de la realidad; pero por fuera del activismo que percibe en los ideales universitarios de muchas instituciones. En cambio, Charles Clarke (2002) se inclina por enfatizar el papel relevante de la universidad en la promoción de la justicia social al brindar herramientas para el logro de mejores empleos a la población menos favorecida a partir de un título universitario.

Para cumplir con este propósito, algunos autores (Cobos, Gómez, Sarasola, 2019; Pérez Lindo, 2020; Tünnermann, 2011) reflexionan sobre cómo deben llevarse a cabo los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En ese sentido, el enfoque constructivista se encuentra cada vez más generalizado en las aulas universitarias. Esto implica un cambio en el rol del profesorado que deviene en un facilitador/a del aprendizaje del estudiantado; adquiriendo este último un papel protagónico en dicho proceso. A su vez, las instituciones procuran adoptar nuevos modelos educativos académicos donde se priorice el pensamiento crítico en la búsqueda individual y colectiva de significado y relevancia en el análisis de situaciones en vista a la resolución de problemas concretos. Claro está que la educación a distancia modifica los conceptos básicos de espacio y tiempo, además de reformular los vínculos entre el/la profesor/a y los/as estudiantes. En esta reconfiguración de la función histórica de la universidad para adaptarse a las necesidades del medio, se puede visualizar -siempre y cuando la institución sepa cómo llevarlo a cabo-, su identidad y su permanencia.

Educación a Distancia

También conocida como educación remota, la educación a distancia es concebida en este estudio como aquella que se desarrolla en un entorno virtual mediante interacciones mediadas por las tecnologías. Es decir, es «una particular forma de relación entre enseñantes y aprendientes donde se ponen en acto diferentes medios y recursos» (González y Martín, 2017, p. 4). Asimismo, el Ministerio de Educación y Deportes² la define como la opción pedagógica y didáctica donde la relación docente-alumnado se encuentra separada en el tiempo y/o espacio durante todo o gran parte del proceso educativo, mediante soportes materiales y recursos tecnológicos diseñados para que los/as alumnos/as alcancen los objetivos educativos propuestos. La Resolución del CFE N° 346/18, aún en plena vigencia, define de igual manera a la

¹ Durante la presidencia de Alberto Fernández, por Decreto N° 7/2019 el Ministerio de Educación y Deportes pasa a constituirse en Ministerio de Educación de la Nación y, con la asunción de Javier Milei como presidente, por el Decreto N° 862/2024 deviene en Secretaría de Educación de la Nación dependiente del Ministerio de Capital Humano.

educación a distancia. Con la sanción en el año 2006 de la Ley 26206, el Estado y las jurisdicciones deben diseñar estrategias de educación a distancia orientadas a sostener niveles de calidad y pertinencia en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, según se regula en su art. 108°.

Para Aranciaga (2020) la implementación de las políticas de educación a distancia significó para el sistema universitario argentino cambios organizacionales, tecnológicos y pedagógicos; como así también conllevó a que la incidencia pedagógica de las universidades trascendiera más allá de sus contextos geográficos habituales. Surge así la noción de aula virtual. Varios autores (Ambrosino, 2017; Casablanca y Berlín, 2017; González y Martín, 2014) conciben al aula virtual como la resultante de la combinación de un entorno generado desde algún dispositivo tecnológico con una propuesta pedagógica. En ese entorno destacan la integración de estrategias asincrónicas que fragmentan los tiempos y espacios de aprendizaje al generar discontinuidades y evidenciando aún más los ritmos propios de aprendizaje; pero sin abandonar las interacciones necesarias en todo proceso de enseñanza y de aprendizaje que se despliegan entre docente y estudiantes, entre estudiantes y entre estudiantes y materiales diseñados. Destacan que los entornos virtuales y los recursos digitales son constitutivos de la educación a distancia como una posibilidad no determinística de ella. Asimismo, rescatan las dimensiones materiales (o artefactuales), indispensable para la mediación, y las simbólicas.

Prospectiva

Con respecto a *Prospectiva*, el término proviene del latín tardío *prospectivus*, que significa «prever», «mirar hacia adelante». Según el diccionario de la RAE, es un adjetivo «que se refiere al futuro o trata de conocerlo anticipadamente mediante la proyección de datos del presente». Pero en su acepción como sustantivo es «análisis o estudio realizado con el fin de conocer la evolución futura en una determinada materia» (RAE, 2023). El diccionario Oxford Languages (2023), denomina a la prospectiva como la «Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas». Para la OCDE (2019, s/d) consiste en «tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales».

El término *Prospectiva* fue acuñado en los años 1950 por el filósofo francés Gastón Berger, quien rescata la necesidad de una visión de largo plazo en un mundo que se transforma rápidamente. En el ámbito educativo, en un mundo en cambio constante, es menester estudiar el futuro de la educación en una perspectiva a medio y largo plazo (Michel, 2002).

Se puede conceptualizar a la Prospectiva como la disciplina que estudia causas sociales, económicas y tecnológicas que permiten analizar posibles escenarios futuros para la generación de futuros más favorables y deseables. Al decir de Alemany (2006, p. 2), «No pretende adivinar el futuro, sino generar proposiciones sobre procesos para identificar tendencias y acontecimientos claves que puedan desembocar en variaciones esperadas, o no, de la historia reciente».

Lejos de ser predictora del futuro, la prospectiva es una disciplina y una actividad que permitiría adoptar las mejores decisiones frente al futuro, eludiendo los no deseados y proyectando a los actores a los futuribles (futuros deseables y posibles). Vale decir que no es anticipatoria de un futuro, sino que contempla múltiples futuros de acuerdo con las necesidades y deseos de personas y organizaciones involucradas (Medina Vásquez y Ortégón, 2006), bajo la premisa de que las estructuras sociales, económicas, políticas o culturales pueden cambiar. Y es por este motivo que se puede diseñar y escoger el escenario futuro que se considere más adecuado para ir proyectándolo desde el presente.

Es también Alemany (2006) quien considera a la construcción de escenarios futuros como una técnica dentro del análisis prospectivo, mediante la cual se introduce una aproximación sistémica e integral al análisis de anticipación que permite la identificación de los escenarios futuros y relativamente más probables. De acuerdo con Medina Vásquez (2020), «los estudios de prospectiva examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a tomadores de decisiones estratégicas a hacer mejores escogencias para un futuro común» (p. 151).

En este estudio se considera que un escenario es un conjunto de imágenes integrales y holísticas (Ratcliffe, 1999) reflexionadas y expresadas narrativamente (Warfield, 1996) sobre opciones futuras referidas al ámbito de la universidad. Y siguiendo a Schwartz (1998), hipótesis de diferentes futuros especialmente diseñados para resaltar los riesgos y oportunidades implicados en la planificación y el desarrollo estratégico de la institución educativa en estudio. Sin embargo, se rescata nuevamente que, en palabras de Miklos y Arroyo (2008, p. 49), «Lo futurible no tiene que cumplirse, es un orientador, brújula que permite pensar en lo deseable».

Materiales y Métodos

Para responder a las interrogantes planteadas, se consideró necesario hacer la consulta a líderes sociales, educacionales y a empresarios/as a través de entrevistas de preguntas abiertas para recabar información cualitativa que permitan trazar escenarios adecuados y deseables para el quehacer universitario.

El muestreo fue intencional y dirigido, teniendo como criterio de inclusión que ejercieran el liderazgo según la noción aportada en la Introducción del presente informe y que formaran parte de algunos de los sectores referenciados: el empresarial, el social o el educativo.

A continuación, se muestran sus perfiles en una tabla síntesis:

Tabla N° 1:
Lista de líderes entrevistados

Entrevistado/a	Perfil
Líder empresarial (D.C)	Presidente y accionista mayoritario de un establecimiento de fabricación de autopartes.
Líder empresarial (S.M.D)	Socio gerente de una empresa dedicada a la venta de insumos médicos, descartables, medicamentos, ortopedia, odontología, instrumental, aparatología, ambulancias y equipamiento de ambulancias.
Líder empresarial (H.D)	Licenciado en Relaciones Públicas. Director de Recursos Humanos en una compañía y miembro del Board
Líder social Docente (G.S.D)	Profesora de Química, vinculada a una parroquia católica desde donde colabora activamente brindando apoyo escolar y diversos servicios en un barrio que alberga personas con carencias.
Líderes sociales (L.S.C.y H.P)	Líderes cristianos evangélicos que trabajan activamente desde la Iglesia Luterana en un partido de Buenos Aires, brindando asistencia alimentaria y formación religiosa en merenderos del partido.
Líder social Docente (M.E)	Diplomado en Políticas Públicas y Derecho a la Educación. Posgrado en Gestión de realizaciones sociales. Abogado al diseño de organizaciones de mediana y alta complejidad, de redes, de organizaciones sociales a nivel barrial, nacional y latinoamericano.
Líder social (M.S)	Responsable del Sindicato de Unión de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular en la Provincia de Bs. As.
Líder educacional (P.B)	Licenciado y Doctor en Historia. Profesor titular regular en una universidad de Buenos Aires. Investigador especializado en la historia de la universidad de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.
Líder educacional (G.C)	Profesora de Enseñanza Media y Superior en Historia. Posgrado en Currículum y Prácticas Escolares en Contexto. Magister en Ciencias Sociales con Orientación en Educación. Subdirectora de la Dirección de Formación Docente Permanente que depende de la Dirección Provincial del Nivel Superior de la DGCyE (Dirección General de Cultura y Educación).
Líder educacional (C.C)	Profesora de Enseñanza Primaria, Licenciada en Psicopedagogía, Especialista en Gestión Educativa y Doctoranda en Investigación Narrativa, Biográfica y Autobiográfica. A cargo de la Gerencia de Desarrollo Curricular de la Unidad de Coordinación del Sistema de Formación Docente en CABA.

Líder educacional (M.C)	Abogada, procuradora, Coach Organizacional egresada de la universidad. Representante Legal de Colegios privados. Asesora Integral de Instituciones Educativas Privadas en una institución que nuclea escuelas privadas sin aporte del estado (99% son escuelas con proyecto bilingüe). Docente en un Instituto Universitario de CABA.
Líder educacional (M.P)	Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación. Especialista en Administración Universitaria y en Administración de Proyectos de Educación Superior por la Organización de Universidades Interamericanas. Asesora de la Subsecretaría de Educación de la DGCyE (Dirección General de Cultura y Educación) de la Provincia de Buenos Aires, asesora para el diseño curricular y acreditación de carreras de grado y posgrado en las universidades del país.
Líder educacional (C.T)	Licenciado en Ciencias de la Educación. Especializado y Doctorado en Educación. Profesor universitario, asesor en política educativa. Integrante del Consejo de Calidad de la Educación del Ministerio de Educación Nacional (un Consejo Asesor que está en la Ley de Educación Nacional) Integrante del Comité Científico de la Unidad de Evaluación Educativa de la Ciudad de Buenos Aires.
Líder educacional (F.M.)	Doctor en Ciencias de la Educación. Investigador y autor de diversos libros referidos al ámbito educativo. Miembro correspondiente por Mendoza ante la Academia Nacional de Educación. Docente universitario en carreras de grado y de posgrado actualmente se desempeña como Director de la Maestría en Gestión de la Educación Superior de la Red Andina de Universidades.
Líder educacional Empresario (R.G.G.)	Presidente del Consejo de Administración de la Institución objeto. Doctor in Business Administration, Swiss Business School, Suiza. Master in Business Administration, HEC Lausanne - School of Business and Economics of the University of Lausanne, Suiza. Profesor universitario y conferencista internacional. Fundador y Presidente de ADEN Educational Group: red internacional de educación y líder latinoamericana en formación ejecutiva, con universidades en Panamá, Estados Unidos, Argentina y México.
Líder educacional (M.T.B.)	Rectora de la institución objeto. Ex Rectora de ADEN Educational Group, Doctora en Administración de Empresas por la Swiss Business School, Suiza. Y Doctora por ADEN University de Panamá. Docente internacional, Especializada en liderazgo estratégico, se orienta a la Educación Ejecutiva. Entusiasta de la tecnología y los sistemas ha liderado la transformación digital del modelo presencial al E-learning que actualmente conviven en total armonía en la Universidad que dirige.
Líder educacional (A.B.)	Ex Rector y Vicerrector y actual Director del Departamento de Administración de la institución objeto. Doctor en Administración de negocios (ESEADE), Magister en Marketing (UDES). Extensa trayectoria en la gestión operativa de empresas tanto nacionales como internacionales ocupando altos cargos tanto en la dirección comercial como en la gerencia general. Docente en temas de gestión comercial, en estrategia de negocios y en retail management en Universidades de la Argentina, Perú, Ecuador, Colombia y Estados Unidos.

La investigación se efectuó bajo un enfoque cualitativo, dado que no se buscaron datos numéricos (Hernández Sampieri, Mendoza Torres, 2018), siguiendo el método inductivo propio de la Teoría Fundamentada y, en función de lo que los expertos proyectan, se pueden orientar acciones tendientes a cumplir con la misión de la universidad. Así, se honra la finalidad principal de la Teoría Fundamentada que es la generación de teoría (Andréu Abela *et al.*, 2007) a partir de seguir un proceso metódico, sistemático e interpretativo. Se compararon los datos dados por los/as informantes y, cuando hubo saturación teórica, se comenzó a elaborar la teoría proveniente de ellos (San Martín Cantero, 2014). De este modo, se logró tanto una teoría sustantiva como emergente que permitió delinear los futuribles. Los datos recabados en las entrevistas de preguntas abiertas a los líderes se obtuvieron luego de ser desgrabados y procesados a través del programa informático Atlas.ti.

En cuanto a los aspectos éticos, cabe señalar que el proceso de grabación contó con la aprobación de cada uno/a de los/as entrevistados/as. Al informárseles que los datos aportados serían utilizados sólo con fines académicos, todos/as ellos/as manifestaron no tener inconvenientes en que se expliciten sus nombres y apellido en el informe de investigación; no obstante, se optó por consignar sólo las iniciales de sus nombres y sus actividades para resguardar su anonimato.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista con preguntas abiertas, las cuales fueron validadas (validación de contenido) por cuatro expertos:

La primera de ellas rezaba: *¿Cuál es el fin de la Universidad hoy? ¿Y cuál a futuro?*

La segunda pregunta que respondieron los/as entrevistados/as fue *¿Cuál es el papel de la Educación a Distancia y de la Transformación Digital en la universidad de hoy y en la del futuro en Argentina?*

La tercera pregunta fue *¿Cómo considera que debe ser la universidad en el año 2030?*

La pregunta cuarta fue formulada únicamente a dos docentes y a autoridades de la Institución en la cual se realizó la investigación. La misma fue *¿cuáles características debe reunir la institución para liderar educativamente en el 2030?*

Resultados

Es pertinente mostrar los resultados de acuerdo con lo que los/as informantes vertieron en cada una de las preguntas. Es a este efecto que se exponen a continuación.

Mayoritariamente, los/as entrevistados/as contestaron haciendo referencia a que la Universidad tiene como propósito la formación. Y frente a qué tipo de formación, mencionaron a la profesional, seguida por la integral, estando la ciudadana en último lugar. La investigación aparece en las respuestas ocupando el segundo lugar.

Algunos de los testimonios ofrecidos son:

«...además de todo lo que es la formación inicial que es la clásica, digamos, es la formación de profesionales, y de otras carreras cortas, tecnicaturas también y creo que son las que más ahora están siendo demandadas con esta... con estas nuevas juventudes que eligen carreras y formaciones más cortas. Creo que la universidad debería desarrollar mucho más intensamente ahora -y también de cara al futuro- las otras funciones de la universidad como la formación continua» (C.C., líder educacional).

«La idea mía es brindarle empleabilidad a la gente. Sería el objetivo primario. Y atrás hay objetivos que no son menos importantes, pero son de segundo orden. Por ejemplo, formar en principios, en valores, brindar una educación de calidad que le sirva para desarrollarse en la vida. Pero el objetivo primario es la empleabilidad» (R.G.G., líder educacional y empresario).

«...para mí sigue siendo la universidad y va seguir siendo la universidad el lugar de formación de competencias dentro de la sociedad es como la figura señera en ese sentido, el lugar de formación por excelencia... y esa formación tiene que ver, reitero, con las tres funciones típicas de la universidad, la académica, la de investigación y la de vinculación con el medio» (M.T.B., líder educacional)

«Y si hablo en particular de nuestro país, hablamos de grado, hablamos de carreras novísimas de 6 años o 7 años, con una nueva modalidad de generaciones con estudiantes que a lo mejor no pueden estar siete años antes de salir al mundo real, con lo cual creo que va requiriendo una modalidad de, yo diría, además por la actualización y la movilidad que van a tener todas las profesiones va a tener que hacer por períodos más cortos, pero a lo mejor con la decisión de volver o continuar con su proceso de formación» (A.B., líder educacional).

«Nosotros hoy por hoy estamos convalidando mucho las carreras cortas y enfocadas» (D.C., líder empresarial).

«Esto que empezó a aparecer en los últimos años, de carreras más cortas, de ofertas académicas más diversas, ha cambiado la mirada sobre lo que es estudiar. Con carreras largas de 6 años, que terminan siendo 7, 8, 9 o 10 años, poca gente quiere empeñar ese tiempo de la vida» (G.S.D., líder social).

Las figuras siguientes muestran los términos clave más resaltantes:

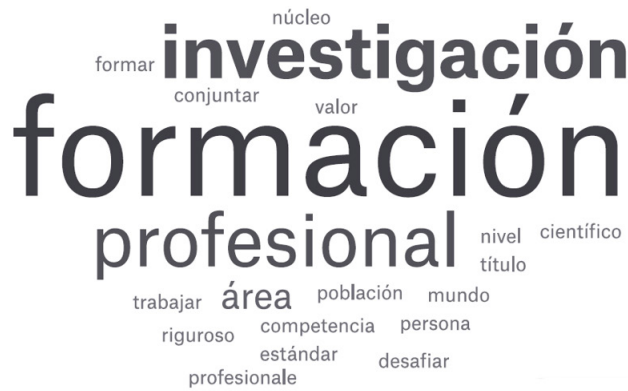
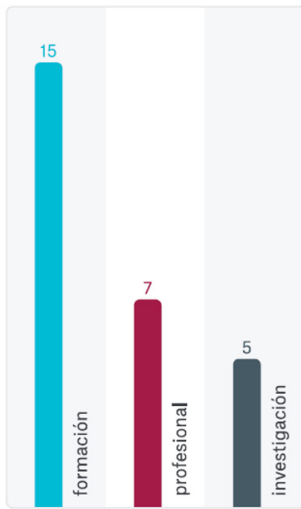


Figura 1 y Figura 2. Fin de la Universidad en el presente y en el futuro.

Cabe destacar que los/as líderes, independientemente de su ámbito de desarrollo, consideraron que la función fundamental de la Universidad hoy sigue siendo la académica. Es decir, la formación de profesionales. Más aún, el fin de la Universidad sigue siendo el mismo a futuro, pero con estilo distinto, más tecnológica, con carreras más cortas y con la incorporación de la educación continua para adaptarse al cambiante medio socio laboral.

Asimismo, es importante enfatizar que tanto referentes sociales, empresarios/as y docentes valoraron a la educación a distancia como algo que ha venido para quedarse y ponderan las ventajas de la misma. Sin embargo, aprecian también la necesidad de la presencialidad para los procesos formativos; sobre todo, en los primeros años de la educación superior. Es por ello que el término más recurrente en las respuestas fue presencialidad, seguido de virtualidad, tal como puede observarse en las figuras siguientes.

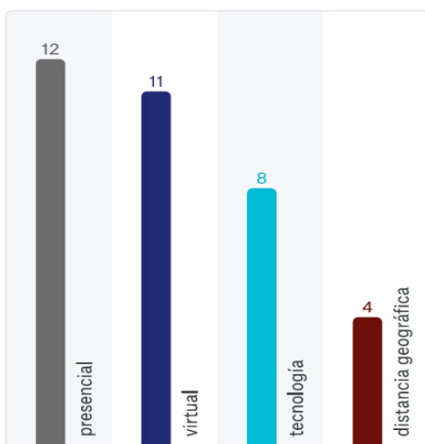


Figura 3 y Figura 4. Rol de la educación a distancia y de la transformación digital en la universidad.

Algunos de los testimonios dados por los entrevistados y que avalan los datos que surgen al observar las figuras precedentes son:

«Si nosotros al alumno lo formamos ciento por ciento virtual ya le estamos dando una base desde donde no podemos prender o instalarle después que a trabajar tiene que ir presencial. Uno está armando una cultura. Uno está preparando un joven para que solamente pueda trabajar de manera virtual» (D.C., líder empresarial).

Posicionamiento análogo se relevó en las entrevistas con otros líderes:

«Lo que tiene que existir es el equilibrio. Hay que tener una mirada muy clara de cuáles son las materias que pueden ser virtuales. Porque, por ejemplo, en pandemia, cuando todo fue virtual, también eso fue en detrimento de muchos aprendizajes» (G.S.D., líder social).

«...la formación, digamos, on line le da una agilidad y amplía la cantidad de posibilidades de estudiar a los alumnos. Esto obviamente no tiene que ir en desmedro de valor de la presencialidad, la conexión con el otro, la conformación de vínculos...» (M.C., líder educacional).

«La educación a distancia es simplemente una modalidad. No hace a la esencia, al fondo de la educación. Es un modo de enseñanza y nada más, que ha resultado ser convalidado en la pandemia porque antes la educación a distancia era denostada y de pronto la gente durante la pandemia vio sus bondades y, de hecho, hoy por hoy, si bien siente nostalgia por la educación presencial, no quiere abandonar las ventajas propias de la educación on line. Entonces, de allí que la hibridez cobra relevancia» (R.G.G., líder educacional y empresario).

«Para mí la educación a distancia fortalece a la universidad porque la vincula a la realidad de la vida. Hoy la vida pasa por muchas aplicaciones tecnológicas, costumbres, hábitos, vínculos que se desarrollan desde la tecnología. Aislar a la universidad de la tecnología, de la educación a distancia, es aislarla de la vida, de la empresa; es aislarla del mundo. Entonces hoy, para mí, la educación a distancia en la Universidad es el vínculo con la sociedad actual» (M.T.B., líder educacional).

Como se puede inferir, tanto los/as referentes sociales como los/as docentes ponderaron las ventajas de la educación a distancia para cubrir las necesidades de formación de quienes se encuentran alejados de los centros educativos de educación superior. Asimismo, rescataron el valor de la tecnología en este proceso. Pero también los/as docentes y autoridades manifestaron la necesidad de la hibridez, dado que el vínculo comunicacional y el ingreso a la vida universitaria resulta valioso que sea presencial. Un/a líder educacional y empresario manifestó que la educación a distancia es sólo una modalidad, no hace a la esencia de la educación.

Con respecto a la transformación digital, no fue un tema que emitieran respuestas, salvo un/a líder que la calificó como una herramienta y otro/a que considera la necesidad de gestionarla en las universidades.

Y con referencia al rol de la Universidad en el 2030, los conceptos que más se repitieron tienen que ver con la formación y, de ellas, la profesional, seguida por carrera, vínculos e híbrido. Tal como se puede observar en las siguientes imágenes.



Figura 5 y Figura 6. La universidad en el año 2030.

En el caso de los/as líderes empresariales, consideraron que la Universidad debe brindar formación profesional bajo modelos que combinen un mix entre lo presencial y a distancia, así como también deberían ser en las empresas. Por su parte, los/as referentes sociales se manifestaron indicando que las universidades deben formar para dar competencias profesionales a los/as estudiantes. Expresaron «Hacia el 2030, la universidad necesita ir repensando el sistema. Con cambio de modalidades de enseñanza, con prácticas que pueden planificarse con modelos mixtos de presencialidad y virtualidad como así también modi-

ficaciones en la duración real de las carreras» (L.S.C.y H.P., líderes sociales). Mientras que los/as docentes consideraron que las carreras deberían ser más cortas, dado que el estudiantado no puede tardar 7 años en poder salir al mundo profesional. Es decir, coinciden en que la universidad debe ofrecer carreras cortas y formación continua para actualizar profesionalmente a quienes ya egresaron.

Otros conceptos que emergieron son que debe seguir produciendo conocimientos, y las carreras estar vinculadas con el mundo laboral. Todo esto, experimentando la hibridez, con interrelación de carreras, Entienden que la universidad debería ser digital, dinámica, innovadora, abierta, inclusiva, con un fuerte vínculo entre Universidad, Sociedad y Empresa.

«Creo que la universidad tiene que seguir siendo el lugar de producción de conocimiento para resolver, para mejorar la vida de las personas» (M.P., líder educacional).

«...con mucho movimiento: con alumnos que comparten distintas áreas, digamos, mucha interrelación de carreras» (M.C., líder educacional).

«La formación a distancia, la formación presencial, la formación continua, la investigación, la extensión y el apoyo a otras instituciones de la sociedad civil. Pero además haya una interrelación, una comunidad de aprendizaje más interdisciplinaria en el marco de la universidad» (C.C., líder educacional).

«Entonces, me parece que la mirada sobre esa universidad también tiene que estar muy vinculada a un progreso, a un avance de nuestra sociedad en términos económicos y de realidad social» (M.S., líder social).

«Yo creo y defiendo que la universidad tiene que seguir siendo abierta, plural...» (M.E., líder social).

«Yo pienso la universidad del 2030 como una organización dinámica, innovadora y abierta. Esas serían las tres características» (M.T.B., líder educacional).

Con referencia a la universidad como organización para liderar en el 2030 qué más surgieron, y que respondieron los/as líderes pertenecientes a ella, fueron los referidos al tamaño de la institución, a la agilidad, flexibilidad y su digitalización, tal como se puede visualizar en las figuras siguientes.

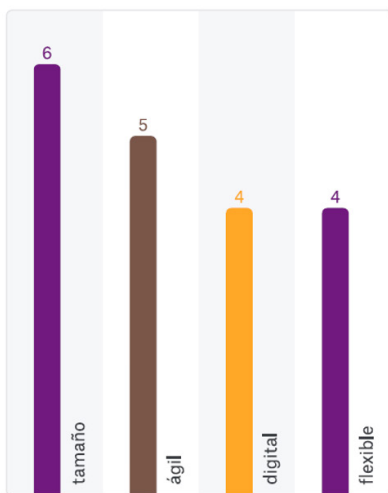


Figura 7 y Figura 8. Características a asumir para liderar educativamente en el 2030.

A esas conclusiones se arribó a partir de los siguientes testimonios:

«Esta Universidad puede jugar un rol para llegar a ser una boutique de managment. Yo nunca me imaginé un supermercado de managment, sino una boutique donde con la enseñanza de calidad, utilizando todas las herramientas virtuales y no virtuales y demás, pudiéramos llegar a formar profesionales con los máximos estándares» (R.G.G., líder educacional y empresario).

«Yo me imagino a esta Universidad del 2030 como una organización muy ágil, pequeña, que ha saltado el puente de las fronteras... Me la imagino a la universidad montada en un campus espectacular, sobre plataformas de aprendizaje de última generación sumamente flexibles y ágiles, con un cuerpo docente y alumnos interactuando en forma permanente y con una retroalimentación y una aplicación de lo planeado de forma casi instantánea. Es decir, entre lo planificado, en la sociedad se detecta una necesidad de formación hasta que se implementa esa formación, con una distancia muy corta de tiempo. Es decir, esto es pensar, decir y hacer» (M.T.B., líder educacional).

«Yo creo que tiene que ser una Universidad tecnológica, por el tamaño que tiene, porque nunca va a ser una, puede serlo, pero yo no la veo como una mega universidad... sino una universidad chica, una universidad de tamaño medio. Y creo que en ese sentido va a tener la flexibilidad, debería tenerla, justamente por el tamaño, para ser de avanzada en todo lo que es tecnología y digitalización podría ser yo diría casi un pequeño centro de avanzada en lo que es educación con todas las herramientas del mundo digital» (A.B., líder educacional).

Si bien son algunos de los alegatos, reflejan la síntesis que se muestra a continuación:

La institución que solicitó el estudio, si quiere liderar en el 2030, debe procurar:

- Mayor dinamismo en las carreras, formación tanto de docentes como de estudiantes, en campos disciplinarios distintos, en relación con el campo de intervención. Es decir, en contacto con el mundo real.
- Tal como se mencionó, el tamaño surgió en cuatro de los/as entrevistados/as en alusión a que no debe ser una universidad grande, sino una mediana, una pequeña o una boutique; con laboratorios y tecnología de punta; laboratorios de intervención e interacción con otras universidades y el medio profesional; laboratorios de desarrollo e intercambio; flexible y dúctil. Para que estas características puedan concretarse, se requiere de una institución cuyo tamaño sea más bien discreto.
- Que promueva el conocimiento aplicado, conocimiento en acción. A distancia o presencial, de acuerdo con lo que el o la estudiante requiera. Formar en el grado, en el posgrado y brindar formación continua. Con carreras muy cortas.
- Ágil, montada en un campus «espectacular», con plataformas de aprendizaje de última generación. Muy tecnológica. En un edificio para que asista quien quiera hacerlo. Ofreciendo servicios educativos que trasciendan la Argentina. Aulas híbridas. Espacios donde el o la estudiante pueda trabajar y estudiar al mismo tiempo. Que pueda, desde la plataforma educativa, también trabajar. Con integración de los campos docencia y extensión, espacios donde se estudie, se trabaje y se viva.
- Una boutique del management donde haya enseñanza de calidad utilizando todas las herramientas virtuales y no virtuales, se formen profesionales con los máximos estándares. Es decir, una institución en la cual sea importante lo que el profesorado enseñe, lo que el alumnado aprende, lo que se transfiere al mundo del trabajo y cómo impacta en la organización en la cual trabaja.

Los conceptos obtenidos ofrecen características claras que pueden configurar los futuribles para la Institución en el 2030. Pero deben ser rescatados los conceptos resaltantes por parte de los líderes entrevistados:

- La función de la universidad hoy y en el 2030 es la formación de profesionales para que se desempeñen en el mundo laboral.
- La educación a distancia está instalada en las universidades y el proceso es irreversible, aunque se valora la presencialidad y la hibridez como necesarias.
- La universidad en el 2030 será digital, híbrida, abierta, flexible y vinculada con otras universidades y con las empresas.
- La institución en estudio debe conservarse pequeña, pero con altos estándares de calidad si quiere liderar en formación en el 2030. Tecnológica, dinámica, flexible, ágil y compartiendo espacio con el mundo empresarial. Y con miras a la internacionalización de su formación.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten ser contrastados con los de los antecedentes enunciados. En relación con el estudio efectuado por Jorge IncheMitma y Alfonso Chung Pinzás (2012) denominado *Estudio Prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030*, dado que se propone como objetivo la elaboración de escenarios futuros, tal cual es motivo de esta investigación. Los escenarios apuesta (los que se denominan en esta investigación como futuribles) que lograron compartir características con las aquí halladas.

El CRUE Universidades españolas (2021), *Debate sobre la misión de la universidad y los retos que le demanda la sociedad y la Economía del conocimiento*, pone el acento en la flexibilidad organizacional y el acercamiento de la universidad y la empresa. Asimismo, reflexiona sobre el impacto de la transformación digital al interior del sistema universitario. Estas nociones han sido también vertidas por los/as entrevistados: la transversalidad, la flexibilidad y los vínculos universidad empresa. Todo teniendo en cuenta la tecnología.

En el caso de la investigación del Dr. Augusto Pérez Lindo (2020) denominado *Prospectiva de la universidad argentina 2030* y la que aquí se presenta, se hace hincapié en la virtualización de la enseñanza como un proceso ya instalado. Tanto en su estudio como en éste, la hibridez cobra relevancia.

El texto de Charles Clark (2002) hace referencia al vínculo entre universidad y empresa, noción que ha sido reiterada desde la definición de universidad y la opinión de los/as entrevistados/as en esta investigación.

Conclusiones

A partir de la información relevada esta investigación pudo dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas; a su vez, a través del análisis de datos, se obtuvieron los conceptos que permiten configurar y reconfigurar los futuribles para la institución en estudio.

Se asume que las características aquí halladas son propias de las instituciones de educación superior tanto de Argentina como del exterior. Tal vez muchas universidades aspiren a ser grandes en tamaño, algo que no busca la institución en estudio; pero sí todas buscan brindar formación de máxima calidad, todas se plantean la tecnología de punta para la actualización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y la hibridación de los espacios educativos. Por lo tanto, reflexionar sobre la función y el fin de la universidad desde una perspectiva actualizada puede contribuir a la reflexión de los posibles futuros deseables para las instituciones de educación superior en el ámbito nacional e internacional.

El estudio llevado a cabo desde el enfoque cualitativo ha permitido obtener clústeres surgidos desde la profundidad de las entrevistas, dotando al equipo de investigación de una riqueza que se potencia al ser compartida con otros/as colegas.

En el 2030, la universidad debe ser formadora; sobre todo, profesionalmente, con carreras cortas, vinculada al campo socio laboral. También con fronteras menos rígidas entre docencia y vinculación. Además, debe proveer formación continua para brindar actualización profesional a los/as egresados/as. Una organización ágil, flexible, dúctil y con procesos formativos cada vez menos rígidos, con la integración de seminarios de distintas carreras y espacios curriculares que puedan desarrollarse desde la hibridez y según posibilidad de los estudiantes: presencial o a distancia asincrónica.

La dificultad planteada frente a las aspiraciones de flexibilidad, ductilidad y agilidad está dada por factores externos a la misma universidad. Con referencia a la Institución de gestión privada, a pedido de la cual surge la investigación, se puede colegir que podría alcanzar sus metas referidas a la infraestructura, la tecnología, la capacitación y la vinculación con el medio. Sin embargo, ella puede proponer carreras cortas, pertinentes y de avanzada, pero debe lidiar con la necesaria evaluación y acreditación que parece recorrer a paso lento sus procesos al punto de que, cuando se puedan implementar, ya queden desactualizados y no respondan necesariamente a los requerimientos y necesidades del medio. Es precisamente uno de los aspectos a observar en tanto que fue percibido como un potencial obstaculizador para ir a la vanguardia en el campo educativo del nivel superior en la Argentina.

Agradecimientos

A los líderes educacionales, sociales y empresariales que, de manera desinteresada y amablemente, respondieron a las preguntas y enriquecieron nuestro conocimiento y perspectiva de la Universidad.

Referencias Bibliográficas

- Aleman, C. (2006). *Desafíos y Oportunidades para el Ejercicio de la Prospectiva en América Latina*. Documento de Trabajo PAPEP.
- Ambrosino, M. (2017). Docencia y narrativas transmedia en la educación superior. *Trayectorias universitarias*, (3)4 - Enseñanza Mediadas por Tecnologías. Desafíos y Oportunidades, pp. 12-19. ISSN 2469-0090. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Publicado el 07/09/2017 <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/issue/view/353/TrayectoriasUniversitarias4>
- Andreu Abela, J., García Nieto, A. y Pérez Corbacho, A. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Aranciaga, I. (2020). Introducción y marco general para una historia de la educación a distancia en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral. En Aranciaga y otros: *Historia en la Educación a Distancia en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral*. Primera Edición, pp. 09 - 43. ISSN 978-987-3714-81-8. Ediciones UNPAedita. <https://www.unpa.edu.ar/publicacion/historia-de-la-educacion-distancia-en-la-universidad-nacional-de-la-patagonia-austral>
- Bermúdez Aponte. (2018). Los fines de la Universidad. *Revista Panamericana de Pedagogía*. (26), 17-33.
- Bonilla García, M. y López Suárez, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, (57). Universidad de Chile. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10148922006>
- Burbano, M. (2023). *Evaluación de los modelos de investigación en cuatro universidades públicas de la frontera colombo ecuatoriana en el marco de la sostenibilidad*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Rosario.
- Cañeque, M (2012). *Aprender a liderar. Manual de Desarrollo Gerencial*. Temas Grupo Editorial
- Casablancas S. y Berlin, B. (2017). La complejidad de las TIC en el contexto de formación universitaria: Voces y miradas en contexto. En: *Trayectorias universitarias*, 3(4). Enseñanza Mediadas por Tecnologías. Desafíos y Oportunidades, pp. 20-29. ISSN 2469-0090. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/issue/view/353/TrayectoriasUniversitarias4>
- Clarke, C. (2002). El futuro de la educación superior. *Perfiles educativos*, 24(96), 97-103. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982002000200006&lng=es&tlng=es.
- Cobos Sanchiz, J., Gomez Galán, D. y López Meneses, E. (Coord.) (2016). *La educación Superior en el Siglo XXI: Nuevas Características Profesionales y Científicas*. Universidad Metropolitana de Puerto Rico. https://www.researchgate.net/publication/310606620_La_Educacion_Superior_en_el_Siglo_XXI_Nuevas_Caracteristicas_Profesionales_y_Cientificas
- CRUE (2021) *Universidad 2030. Propuesta para el debate*. https://www.crue.org/wp-content/uploads/2021/11/CRUE_UNIVERSIDAD2030_VERSION-DIGITAL.pdf
- Davis K. y Newstrom, (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw Hill
- Delgado Algarra, E. y López Cobo, I. (2016). Nuevos retos para la enseñanza de las Ciencias Sociales: el profesor como investigador de su propia práctica. En: Cobos Sanchiz, Gomez Galán y López Meneses (Coord.). *La educación superior en el siglo XXI: Nuevas características profesionales y científicas*, pp. 50-63. ISBN: 978-1-943697-11-3. Universidad Metropolitana de Puerto Rico. https://www.researchgate.net/publication/310606620_La_Educacion_Superior_en_el_Siglo_XXI_Nuevas_Caracteristicas_Profesionales_y_Cientificas
- Godet, M. (2000). *Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. LIPSOR.
- González, A. y Martín, M. (2014). La formación docente universitaria en escenarios digitales. En: Morandi, G. y Ungaro, A. (Coord). *La experiencia interpelada: prácticas y perspectivas en la formación docente universitaria*. ISBN 978-987-1985-51-7. EDULP.
- González, A. y Martín, M. (2017). Educación superior a distancia en Argentina: tensiones y oportunidades. En: *Trayectorias universitarias*, 3(4) - Enseñanza Mediadas por Tecnologías. Desafíos y oportunidades, pp. 03-11. ISSN 2469-0090. Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/issue/view/353/TrayectoriasUniversitarias4>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc. Graw Hill.
- IncheMitma, J. y Chung Pinzás, A. (2012). Estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030. *Industrial Data*, 15(1), 120-126 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81624969013>
- Kouzes J. y Posner, B. (2013). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Granica.
- Ley de Educación Superior N° 24.521/95. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24521-25394/actualización>
- Ley de Educación Nacional N° 26.206/06. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392e-a4c.pdf>
- Medina Vásquez, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*, ILPES CEPAL. Publicación de Naciones Unidas.
- Michel, A. (2002). Una visión prospectiva de la educación. Retos, objetivos y modalidades. *Revista de Educación, Número extraordinario*, 13-23. <https://bit.ly/36HgO70>
- Miklos, T. y Arroyo, M. (2008). Una visión prospectiva de la educación a distancia en América Latina. *Universidades*, 58(37), 49-67.
- Oxford Languages (2023). <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
- Pérez Lindo, A. (2020). *Prospectiva de la universidad argentina 2030*. RAES, 12(21), 160-174.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA:** Diccionario de la lengua española, 23° ed., [versión 23.6 en línea] disponible en <https://dle.rae.es> [30 de abril de 2023]
- Ruiz Corbella, M. y López Gómez, E. (2019).** La misión de la universidad en el siglo XXI: comprender su origen para proyectar su futuro. *Rev. educ. sup* [online]. 48(189), pp.1-19. Epub 24-Dic-2019. ISSN 0185-2760. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602019000100001&script=sci_abstract
- Santeliz, A. (2023).** De universitas a universidad: estudios superiores en Venezuela en la época colonial. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 362-373. doi:<https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i1.1505>.
- San Martín, D. (2014).** Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Schwartz, P. (1991).** *The art of long view. Planning for the future in an uncertain world*, USA, Doubleday.
- Tünnermann Bernheim, C. (2011).** *La Educación superior frente a los desafíos contemporáneos. Lección inaugural del año académico 2011*. Universidad Centroamericana Managua, Nicaragua. Recuperado 30 de marzo de 2023. <https://www.uca.edu.ni/wp-content/uploads/2021/04/leccion-inaugural-uca-2011.pdf>
- UNESCO. (2019).** Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- UNESCO (2025).** *Qué debe saber acerca de la educación superior*. Recuperado el 7 de mayo de 2025 de <https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know>