



# Comunitats acadèmiques del món, digitalitzeu la vostra ànima! La Universitat social a l'era digital i sostenible

Àngels Fitó-Bertrán i Joan Torrent-Sellens  
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

## RESUM

Durant els darrers anys ha emergit una nova visió de la Universitat. La Universitat neoliberal entén l'educació superior i el coneixement derivat com un servei mercantil, i advoca per l'organització empresarial de la Universitat. La transformació digital ha estat un gran instrument per la deconstrucció del valor públic i social de la Universitat. La Universitat neoliberal ha aprofitat els efectes de xarxa i plataforma per a instaurar models digitals de negoci automatitzats (eficients), barats (amb costos marginals de reproducció tendents a zero) i molt escalables (amb rendiments creixents), i que fan de l'educació superior oberta, a distància i digital un gran negoci. Però aquesta explosió dels rendiments econòmics a curt termini de la Universitat corporativa genera molts costos i problemes per la sostenibilitat de la gran majoria dels seus grups d'interès en el llarg termini. Utilitzant els principis de l'economia política, en aquest article defensem que un altre tipus d'Universitat a l'era digital i sostenible és possible. En contraposició amb les visions basades únicament en el negoci, l'hem anomenada Universitat social perquè és capaç de compaginar la innovació i l'eficiència de les seves pràctiques acadèmiques digitalitzades amb un propòsit socio-ambiental de bé comú. La Universitat social té tres components: la inclusió de tots els seus grups d'interès; la pluralitat de tecnologies, recursos i disciplines, de metodologies pedagògiques i d'objectius d'organització i gestió; i la transformació digital i socio-ambiental de la societat. Al llarg de l'article s'aborden aquests tres components i es justifica la seva idoneïtat a l'era digital i sostenible en comparació amb la respostaneoliberal.

**Paraules claus:** Transformació digital; Educació superior; Universitat; Neoliberalisme; Futur del treball; Política universitària.



## 1. Introducció: Universitats neoliberals i mercats digitals de coneixement acadèmic?

"Els fonamentalistes del lliure mercat han desplaçat el focus de l'educació superior cap a la competència, les mètriques, la demanda del consumidor i el retorn de la inversió... Aquesta nova filosofia de l'educació s'ha anat consolidant en institucions de tot el món. Els seus partidaris rebutgen la cerca del coneixement per a si mateixa i sostenen que l'únic coneixement que val la pena perseguir és aquell que té un valor de mercat més o menys immediat. Qualsevol altre tipus d'aprenentatge es veu degradat i el seu pressupost retallat" (Lawrence Busch, *Knowledge for sale: The neoliberal takeover of higher education*, 2023, pàgs. 4-5)."

Peter Fleming és un reconegut professor d'estratègia empresarial, organització i futur del treball de la Universitat Tecnològica de Sidney a Austràlia. El 2021, amb el món inserit encara sota els efectes de la pandèmia del COVID-19, va publicar un llibre polèmic, però que té la vocació de fer-nos pensar. El seu títol ja és tota una premonició *Dark academia: How universities die*. La tesi del llibre és que la pandèmia va accelerar les tendències ja existents cap a la mercantilització del coneixement i l'organització neoliberal de les Universitats, especialment en el context anglosaxó, però no únicament (Readings, 1996; Ginsberg, 2014). Per a fer operatius els seus nous imperatius d'acumulació, maximització i competitivitat la Universitat capitalista i neoliberal s'ha d'organitzar i funcionar com una empresa, abandonant, total o parcialment, els seus propòsits socials, i reproduint les tecno-estructures i les jerarquies gerencials que deixen poc lloc a la dissidència, la discrepància i la crítica acadèmica (Fleming, 2021a). Més enllà dels creixents problemes laborals i d'ordre psicològic i de salut mental dels

acadèmics recentment liberalitzats (Berg et al., 2016; Ross i Savage, 2021), aquest nou context universitari competitiu té clares implicacions per a l'estudiantat, que veu augmentats els preus de les matrícules i sovint té la necessitat d'endeutar-se, amb totes les implicacions que això suposa per al seu benestar, i per la mobilitat i la justícia social (Wulf-Andersen i Larsen, 2020).

Com no podria ser d'una altra manera, les tecnologies digitals han jugat un gran paper en la deconstrucció del valor social de la Universitat. Un gran exemple d'això és el símil de la Universitat fantasma (Fleming, 2021b). El 2021, en ple confinament i després de visionar una conferència digitalitzada, un estudiant d'Història de l'Art de la Universitat Concordia a Montreal (Canadà) va voler posar-se en contacte amb el professor de la seva nova aula virtual, el Dr. François-Marc Gagnon. Malauradament, el professor Gagnon havia mort el 2019. Gràcies a la tecnologia educativa, el professor Gagnon seguia impartint docència dos anys després de la seva defunció. Més enllà de les qüestions vinculades amb els drets de propietat i la seva utilització *in aeternum*, aquest cas, entre sinistre i descuit fatal, posa de relleu com la racionalitat econòmica més liberal i radical, on persones i organitzacions prenen decisions de manera totalment racional, aïllada, egoista i sense considerar implicacions ètiques i plurals, ha arribat a la Universitat. Fent servir intensivament la tecnologia, la Universitat capitalista és òbviament capaç de generar riquesa social a través de l'educació de les persones, però també d'explotar el coneixement tàcit dels seus professors (vius o morts) per extreure'n rendes (Torrent-Sellens, 2024a).

De fet, tal i com van anticipar múltiples consultores durant la pandèmia, la transformació digital de la Universitat és una gran oportunitat

de negoci, sempre i quan aquestes siguin capaces d'elaborar i d'implantar plans de negoci,

descentralitzar les decisions, vèncer resistències al canvi i augmentar les habilitats digitals dels seus professionals (Alenezi, 2021; Fleming, 2023a). Si les Universitats despleguen totes les habilitats i capacitats dinàmiques necessàries, a través dels usos de tota mena de tecnologies digitals, especialment de la intel·ligència artificial (IA) i les plataformes digitals, la gestió del coneixement pot digitalitzar, i per tant codificar i reproduir, gran part del coneixement científic i tècnic (què i perquè), però també bona part del coneixement tàcit i útil (com i amb qui), dels acadèmics i d'altres professionals i processos universitaris (Olsen i Peters, 2005). A més, mobilitzant els efectes de xarxa (el valor d'una xarxa augmenta amb el seu nombre d'usuaris) i plataforma (el valor d'una plataforma augmenta amb el nombre de motivacions, rols i usos dels seus usuaris), és possible construir models de negoci digitals automatitzats (eficients), barats (amb costos marginals de reproducció tendents a zero) i molt escalables (amb rendiments creixents) (Torrent-Sellens, 2015), que fan de l'educació superior digitalitzada un gran negoci que interessa a una quantitat creixent d'inversors privats, en particular als fons d'inversió, i que genera ingressos i beneficis creixents any rere any (Busch, 2023).

Però aquests models de negocis acadèmics en xarxa i plataforma, molt positius per als rendiments corporatius a curt termini, tenen costos i problemes en termes de sostenibilitat a llarg termini. En primer lloc, perquè rendiment econòmic a curt termini no necessàriament significa rendiment econòmic a llarg termini, en especial quan l'automatització digital de l'acadèmia redueix la qualitat del servei i el valor de l'experiència docent a mesura que l'usuari, l'estudiantat és considerat com a clientela (Mintz,

2021). En segon lloc, perquè a la Universitat neoliberal s'estableix una nova frontera de tensions entre els creadors-difusors del coneixement i els gestors del coneixement.

Quan la balança es decanta massa cap els interessos gerencials, les Universitats poden perdre competitivitat en el llarg termini perquè la creació i la innovació de coneixement (nou valor acadèmic) queden supeditades i superades per les tasques i els interessos corporatius a curt termini dels professionals de gestió (Alenezi, 2023). De fet, molt sovint, la transformació digital de la Universitat, en la seva versió més automatitzada o de control, ve acompanyada de clars empitjoraments de la satisfacció, el benestar i, fins i tot, la salut laboral dels professionals de la Universitat, en especial a les institucions privades (Sharma et al., 2022, 2023). I, en tercer lloc, perquè també es configuren noves divisòries entre la creació de riquesa i l'extracció de rendes vinculades amb la repartició del valor acadèmic generat. La Universitat amb orientació capitalista vol privatitzar els rendiments del valor acadèmic i públic generat, tant la lícita porció que mereix com a generadora de capital humà i progrés social, com els percentatges extractius que tenen a veure amb la creixent apropiació de les externalitats del coneixement (Fleming, 2023b). L'extracció i l'apropriació de rendes del valor públic generat per part de la Universitat neoliberal resta automàticament benestar, individual i social, a la resta de grups d'interès implicats, en particular a l'estudiantat.

La nostra posició és que, en el context de la societat digital, un altre tipus d'Universitat, diferent de la Universitat neoliberal, és possible. Creiem que és factible compaginar la transformació digital de les institucions d'educació superior per fer-les més eficients i per a prestar un servei acadèmic de més qualitat, més dife-

renciat i que atengui les necessitats econòmiques i socials d'un context de canvi d'època, i al mateix temps que les Universitats digitalitzades siguin capaces d'impulsar els seus propòsits de bé comú i sostenibilitat socio-ambiental per a tots els seus grups d'interès. Defensem que la idea que millor recull aquesta visió és la idea de la Universitat social, una institució inclusiva, plural i transformadora que fa recerca, docència, empenedoria, transferència i difusió social de coneixement amb l'objectiu d'impulsar el benestar i el progrés social compartit de tots els seus grups d'interès.

A Catalunya, i després de la restauració democràtica, la Universitat ha estat fonamentalment una institució de valor públic, en el sentit de generar forts retorns per al bé comú (Vilalta et al., 2020). En el període que va des dels anys setanta fins a la irrupció de la transformació digital i l'era de les dades, la informació i el coneixement, que podríem convenir en anomenar com a etapa madura del capitalisme industrial o post-fordisme, la Universitat catalana ha estat essencial per a capacitar laboralment i com a ciutadans a les generacions més joves, i creixentment a les no tant joves; per a generar nova ciència i aplicar tecnologia; per afavorir (menys del necessari) l'empenedoria i la innovació del teixit empresarial; per a transmetre i difondre socialment el coneixement; i per fer avançar la igualtat d'oportunitats, la mobilitat i la justícia social, i un respecte creixent pel medi ambient (Vilalta et al., 2011).

Tot aquest conjunt de mèrits, que tenen a veure amb les grans funcions i els esforços de la comunitat universitària, avui estan amenaçades, per no dir directament en perill. Només cal donar un cop d'ull a la darrera comunicació pública dels rectors i presidents dels Consells Socials de les Universitats públiques catalanes, l'anomenada *Declaració de Calonge*, per adonar-se

de com de tensionat està el sistema (ACUP, 2024). Normalment, totes aquestes amenaces es solen vincular a aspectes com la manca de recursos que les institucions públiques injecten al sistema de recerca docència- transferència, la volatilitat de les polítiques universitàries i de recerca, l'envelliment dels professionals, la precarietat o temporalitat de les plantilles, o la manca d'autonomia per a prendre decisions i ser més flexibles en un context econòmic i social de canvi tecnològic accelerat. És indubtable que molts dels problemes que llasten el dinamisme del valor públic de la Universitat catalana i espanyola estan més que relacionats, de fet en son causa directa, amb tot aquest conjunt multifactorial de factors.

Però, tots aquests factors son d'ordre extern, és a dir, estan directament vinculats amb la relació que el sistema universitari té amb el seu entorn institucional, polític, social, empresarial i financer. Amb la idea d'anar més enllà en aquest article intentarem avançar i abordar les restriccions i algunes solucions d'ordre intern. És a dir, ens preguntarem per què pot fer la Universitat per continuar essent una institució de valor públic en el nou context de la societat digital. Per tant, i en el context de la transició digital, de l'emergència d'una nova visió neoliberal de la Universitat, i de l'avenç dels mercats del coneixement acadèmic, volem fer operativa la següent pregunta de recerca: que poden fer les tecnologies digitals, i les seves complementaritats amb els models pedagògics i el canvi organitzatiu, per al valor públic de la Universitat? Per a respondre a aquesta pregunta ens hem de remetre als tres components principals de la Universitat social: una Universitat inclusiva, plural i transformadora.

## 2. La Universitat com a institució inclusiva

L'economia institucional ja fa temps que ha assenyalat la rellevància de les institucions econòmiques i polítiques inclusives, en contraposició amb les extractives, per a garantir un creixement econòmic i un progrés social generalitzat i compartit (Acemoglu i Robinson, 2021). Les institucions inclusives són capaces d'organitzar els drets de propietat i el funcionament general de l'activitat econòmica per a aprofitar el potencial dels mercats, fomentar la innovació, invertir en capital humà, i mobilitzar el talent i les habilitats d'un major nombre de persones. Al seu torn, les institucions polítiques inclusives, plurals i organitzades en defensa del bé comú, creen els incentius i les polítiques fiscals necessàries per a repartir àmpliament el poder en la societat i limitar els exercicis d'arbitrarietat en favor dels grups més privilegiats.

Tanmateix, l'emergència de l'economia i la societat digitals estarien determinant nous reptes a les institucions i la política en termes d'inclusió. La segona onada digital posiciona a la IA i les plataformes digitals com a noves tecnologies d'utilitat general (d'ordre superior i que suporten noves onades d'innovació), descabdella l'emergència de dues noves fonts de valor: el valor de predicció (vinculat amb la IA) i el valor de circulació (vinculat amb les plataformes) i fomenta una nova fase en la relació històrica entre la tecnologia digital i el canvi econòmic i social: la transició digital. Al seu torn, la transició digital impulsa un nou cicle econòmic de llarga durada, una economia que es basa en les dades i tasques massives com a nous factors productius barats i amb disposició universal (Torrent-Sellens, 2024b).

En principi, el paradigma digital i l'economia

basada en dades i tasques massives hauria d'haver conduït el progrés tecnològic cap a un progrés social compartit a través dels avenços de productivitat, la creació de noves tasques i ocupacions, l'emprenedoria i la innovació, els fluxos de coneixement i els salaris creixents. Però la governança de la transició digital, plenament inserida en aproximacions de capitalisme de vigilància o de plataforma, no ha estat capaç de reduir la polarització laboral i social, la desigualtat econòmica o l'empitjorament del medi ambient. Uns usos de la tecnologia excessivament esbiaixats cap a l'automatització, l'eficiència, el control i els processos de desplaçament del treball, i la generalització de models digitals de negoci plegats d'efectes de xarxa i plataforma, biaix i polarització, impulsen una dinàmica empresarial que premia la generació d'empreses *superstars*, els processos de creació destructiva (estratègies d'innovació defensiva o protecció del poder de mercat) i la infravaloració del valor i el domini públic en la dinàmica econòmica (Mazzucato, 2019). De fet, l'excessiu poder econòmic i polític d'aquestes grans empreses, tecnològiques i no tecnològiques, estaria afeblint l'emprenedoria i la innovació, el creixement econòmic, i la mobilitat o la justícia social (Eeckhout, 2022). Així que la implantació d'institucions i polítiques inclusives a la societat digital demanda una redirecció del progrés tecnològic digital cap a desenvolupaments més centrats en les persones (Acemoglu i Johnson, 2023), i exigeix el plantejament d'una nova economia política de la digitalització, basada en nous incentius i impostos, noves orientacions estratègiques i polítiques cap a la sostenibilitat, i un nou paper transformador de l'Estat i les seves institucions (Torrent-Sellens, 2024c).

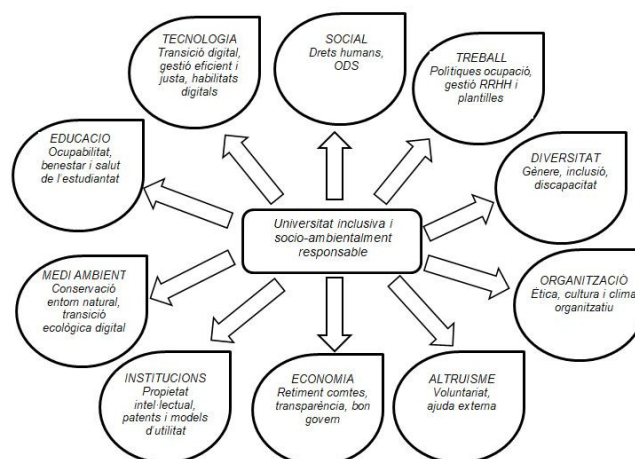
La Universitat, i en especial la Universitat digitalitzada, no és en cap cas aliena als efectes de

la transició digital i a les necessitats de construir noves estratègies d'inclusió en l'educació superior. Ja hem plantejat a la introducció de l'article els problemes per al benestar social compartit que generen la Universitat liberal, l'automatització acadèmica i els mercats capitalistes del coneixement organitzats a través de plataformes digitals (Kezar et al., 2021). Al seu torn, cal assenyalar també que les visions més tradicionals, jeràrquiques i de control, limiten la innovació pedagògica, la flexibilitat organitzativa i l'adaptació de l'educació superior als canvis del context tecnològic, socio-econòmic i ambiental (Mohamed-Hashim et al. 2022a). Defensem l'emergència d'una nova economia política de l'educació superior que utilitzi la transició digital per a fer més innovadora i eficient la Universitat, automatitzant els processos més rutinaris i de gestió, i al mateix temps que redirigeixi els usos acadèmics d'aquesta tecnologia digital per a impulsar un progrés socio-ambiental més inclusiu i compartit. Aquesta mixtura d'objectius d'eficiència i d'equitat, i amb participació d'organitzacions de gestió pública, privada i mixta, ens condueix cap una visió més moderna del valor generat per la Universitat des de la ideal tradicional del bé públic (no rival i amb visió de capital humà) cap a la idea més moderna del bé públic comú, amb propòsit social i humanístic (Locatelli, 2018).

La Universitat digital inclusiva ha d'actuar de manera socio-ambientalment responsable, cosa que implica disposar d'una gran capacitat interna de recerca, docència, transferència i difusió per afrontar i capacitar els seus grups d'interès en funció dels principals problemes socio-ambientals actuals, com el treball globalitzat, el creixement i desenvolupament desestructurat de l'economia mundial, la desigualtat econòmica, la polarització i el progrés social,

els fluxos migratoris, l'emergència climàtica o el canvi tecnològic accelerat (Ali et al., 2021). Per a dur a terme aquesta funció social i responsable, les Universitats, d'acord amb la seva missió i visió, poden desenvolupar quatre accions principals, clarament interrelacionades amb les pràctiques acadèmiques i procediments de gestió eficients, i que aglutinen un conjunt de nou dimensions fonamentals: social, treball, diversitat, organització, altruisme, economia, institucions, medi ambient, educació i tecnologia (Chankseliani i McCowan, 2021):

**Figura 1. Dimensions de la universitat inclusiva i socio-ambientalment responsable**



Font: Adaptat d'Ali et al. (2021).

- La Universitat social té un campus (i/o espais i comunitats digitals d'aprenentatge) socialment responsables. Els campus i espais digitals socialment responsables incentiven el comportament ètic, just i ambiental dels integrants de la comunitat acadèmica en línia amb els valors institucionals. Això implica que les Universitats inclusives es preocupen per l'entorn de treball del personal acadèmic, de gestió i de l'estudiantat, l'estil de vida dels estudiants, la gestió dels recursos humans, l'existència d'un canal de participació establert i la gestió dels aspectes socials de la institució. Totes aquestes dimensions s'han

de connectar amb la gestió dels processos habituals de les Universitats i implica fer créixer valors organitzatius com la transparència, la governança, el retiment de comptes, la democràcia, els drets individuals i col·lectius, i la sostenibilitat social.

- La Universitat social és també una universitat socio-ambiental. Ens referim a la generalització del reciclatge i les pràctiques d'economia circular als campus i espais digitals d'aprenentatge mitjançant l'ús de mesures com ara tecnologies netes i fonts d'energia alternatives. A més, implica considerar els efectes ambientals de la transició digital, més enllà de les millores d'eficiència. En docència i recerca, implica la preparació educativa fonamental i conscient dels professionals futurs.
- La Universitat social és una universitat que combina els objectius de competitivitat organitzativa, ocupabilitat personal i ciutadania socioambiental. Això implica que totes les dimensions acadèmiques, han de tenir una connexió amb qüestions socio-ambientals genuïnes i, a més, han d'estar en contacte amb les comunitats externes que treballin aquests àmbits. La millora del potencial dels estudiants requereix d'una estratègia pedagògica que els permeti beneficiar-se de models educatius sostenibles i responsables, de manera que puguin mesurar completament cadascuna de les seves capacitats d'ocupabilitat, de comportament organitzatiu i de ciutadania activa.
- Finalment, la universitat social és una universitat que connecta tots els seus nodes interns de coneixement i també amb tot el seu entorn immediat. La gestió social i digital del coneixement és la gestió socialment responsable de la generació i la difusió de l'aprenentatge, la recerca i els models de transferèn-

cia i difusió social. Les universitats inclusives es connecten amb tots els seus grups d'interès, no només amb els que els hi aporten recursos, i treballen en un esforç conjunt interdisciplinari i col·laboratiu per abordar els nous reptes socioambientals que enfronten. D'aquesta manera, científics i professors de diverses disciplines poden cooperar en una situació social específica, fent intercanvis, no sempre mercantils, de coneixement. Fa referència a la producció de coneixement i procediments participatius amb les comunitats de grups d'interès per avançar cap un desenvolupament sostenible. El motiu és aconseguir que les Universitats i les comunitats d'aprenentatge millorin els intercanvis de coneixement i creïn elements de suport i vincles estables de relació.

### 3. La Universitat com a institució plural

La comprensió dels reptes i necessitats socio-ambientals a la societat digital és indissociable d'un coneixement profund de les tecnologies, tècniques, innovacions i paradigmes de la digitalització, així com dels seus conjunts multifactorials d'antecedents, comportaments, complementaritats, resultats i externalitats econòmiques, socials i ambientals. La comprensió digital i del món virtual, i la seva creixent hibridació amb el món físic i social, demanden la utilització de formes de coneixement transversals que vagin molt més enllà del pensament disciplinari racional, que desafiiïn les narratives existents i que capacitin a les persones al llarg de tota la seva vida per l'exploració i la creació de noves idees, artefactes o innovacions.

En economia això significa obrir el camp de visió des d'un comportament únicament explicat per decisions individuals, racionals, aïllades,

egoistes i preparar-nos per descriure la presa econòmica de decisions també amb criteris emocionals, ètics, col·lectius, socials, institucionals, polítics, culturals o històrics. En definitiva, la pluralitat econòmica significa superar l'*Homo economicus*, i recuperar i adaptar als nous temps digitals l'economia política de tota la vida (Torrent-Sellens, 2024c). En educació, la pluralitat de la comprensió digital es vincula amb una creació activa de sentit, pertinença i participació en un triple món físic, social i digital o virtual. La comprensió digital crea vincles ètics i estètics de les persones amb les comunitats que interactuen, siguin de la naturalesa que siguin (físic, social o virtual). Per això, cal preparar-les i apoderar-les perquè comprenquin i qüestionin les opcions i motivacions que s'amaguen darrere de les estructures digitals actuals, i perquè siguin capaces de donar forma més justa i participar en la construcció del futur de la societat digital (Dufva i Dufva, 2019).

L'operativització de la Universitat plural, i la seva aproximació interdisciplinària, tecnològica i socio-ambiental, té una relació directa amb la idea del triangle de ferro. El triangle de ferro en educació superior és la representació gràfica del trilema (de tres opcions només en son possibles màxim dues) que representa l'assoliment de diversos objectius combinats. En primera instància, i des de la perspectiva de les institucions educatives, es van relacionar l'accés, la qualitat i el cost (Daniel et al., 2009). Després el triangle va evolucionar cap a l'accessibilitat, la qualitat i l'eficiència. En ambdós casos, la idea del trilema esdevé perquè els augments en un punt del triangle generaran inevitablement tensions en, al menys, un altre vèrtex del triangle. Per exemple, si augmentem l'estudiantat sense fer créixer el nombre d'aules o de professors, això generarà importants problemes per garantir la qualitat

de la docència atesa la naturalesa de costos fixos del professorat o les infraestructures per la docència. De la seva banda, si augmentem el nombre de professors o d'inversions físiques per la docència (aules o recursos didàctics), això pot impulsar la qualitat docent, però si no augmenten el nombre d'estudiants l'estructura de costos i la competitivitat de la institució educativa se'n veurà ressentida.

La transformació digital de la Universitat i la implantació de models d'educació virtual o en línia ha estat capaç de trencar moltes de les limitacions del triangle de ferro, segons el qual l'objectiu combinat d'accés massiu, elevada qualitat docent i baix cost no era possible amb els models tradicionals d'educació superior basada en l'ensenyament en aules i campus físics (Lane, 2014). A través de la construcció de comunitats digitals d'aprenentatge i sincronies mínimes, la formació superior oberta, a distància i digital ha permès l'assoliment d'economies d'escala (eficiències de tamany), d'àmbit (eficiències de producció conjunta), de xarxa (eficiències pel gran nombre d'estudiants) i de plataforma (eficiències per la multiplicació de rols d'una mateixa persona) sense que això repercutís en el cost de l'educació (per cert, en educació virtual amb costos marginals i de reproducció tendents a zero) i amb la possibilitat de descabdellar processos d'ensenyament-aprenentatge de qualitat (Nichols, 2023).

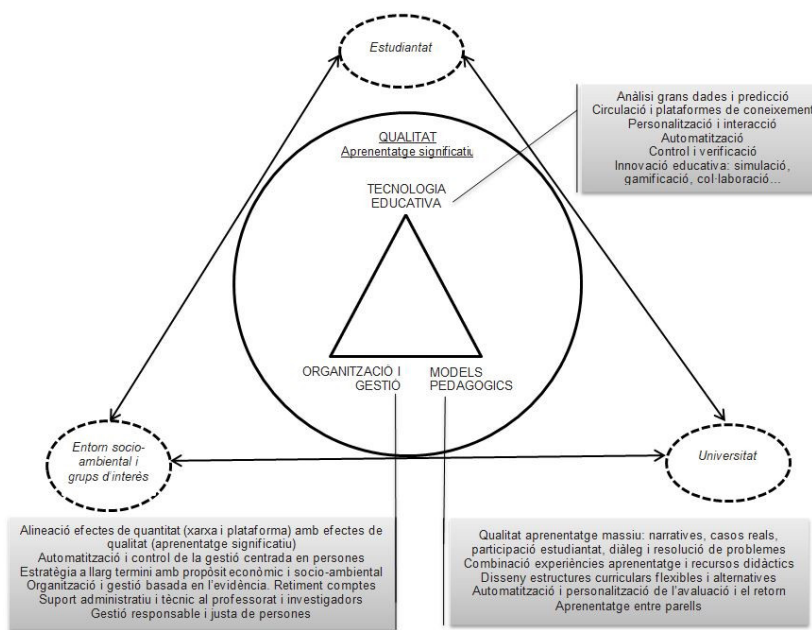
De fet, i atès el trencament de costos fixos i del model d'escassetat que proposa l'educació en línia o virtual, el principal repte operatiu de la Universitat digitalitzada ha estat el de la qualitat de la docència (Alenezi, 2023). Amb les aules virtuals o digitals es possible la formació d'una gran quantitat d'estudiants de manera eficient i per un cost molt assumible. Però, en determinants contextos, els mals dissenys pedagògics, l'estandardització i la impersona-

litització, la retroalimentació deficient, i la baixa participació dels estudiants, així com l'automatització excessiva dels processos d'ensenyament- aprenentatge digitalitzats, o la manca de procediments clars de verificació i control, molt sovint implementats per la cerca de rendiment econòmic a curt termini, debiliten la qualitat docent (Ryan et al., 2021). En aquest sentit, s'han plantejat nous triangles en la formació superior que tenen com a objectiu representar els principals determinants de la qualitat de l'educació superior en el context digital (Xiao, 2024).

De fet, l'assoliment d'experiències d'aprenentatge profundes i amb significat a la Universitat digitalitzada i plural de la societat digital, on les institucions d'educació superior interaccionen constantment amb el seu context socio-ambiental i amb els seus grups d'interès, així com amb el seu estudiantat, actual i futur,

estan en funció de les tecnologies educatives, dels models pedagògics i instruccionals, i de l'organització i gestió de les institucions educatives i les seves persones. Es pot representar com un cercle de qualitat integrat per les tres peces clau de l'aprenentatge significatiu i profund que millor representa a la Universitat plural i digital. Aquest cercle de qualitat incorpora la interacció de tot un conjunt de tecnologies educatives: IA i anàlisi de grans dades per a predir comportament educatiu, plataformes digitals per facilitar la compartició del coneixement, tecnologies de personalització i interacció entre l'estudiantat, tècniques d'automatització de processos educatius, aplicacions digitalitzades de control i verificació de l'aprenentatge de l'estudiantat, i tecnologies de foment de la innovació educativa, i que descabdellen processos de simulació, gamificació o col·laboració, entre altres.

**Figura2.** El nou cercle de qualitat de la Universitat plural a la societat digital i sostenible



Aquest conjunt de tecnologies educatives necessiten associar-se amb tot un conjunt de models pedagògics i instruccional que també treballin per la qualitat docent. Entre altres, nous mètodes per a fer més profund l'aprenentatge obert i a distància, com narratives, la utilització de problemes i casos reals, o la participació i el diàleg constant amb i entre l'estudiantat. També són importants la combinació de diverses experiències d'aprenentatge que sovint suposen també la combinació de formats en el disseny i utilització de materials i recursos didàctics. El disseny d'estructures curriculars més flexibles i adaptades a les necessitats dels estudiants, cosa que implica l'alteració dels temps i formes habituals i disciplinàries de les assignatures, també és rellevant per la Universitat que presta atenció a la formació al llarg de la vida i a col·lectius d'estudiantat cada cop més diversos. Per acabar, les metodologies que afavoreixen l'automatització i personalització combinades de l'avaluació i el retorn, permetent que el professorat faci aportacions de més valor en aquestes tasques i deixant de banda les tasques més rutinàries, també són peça clau de la Universitat plural digitalitzada.

Finalment, les tecnologies educatives i els models pedagògics no poden treballar per a la qualitat docent de la Universitat plural, digital

i sostenible sense un context organitzatiu i de gestió, especialment de persones, adequat (Mohamed-Hashim et al. 2022b). Aquesta adequació s'ha de llegir en els termes d'una gestió de persones i col·lectius d'interès justa, responsable i inclusiva, cosa que implica necessàriament superar els objectius únics de competitivitat i rendiment econòmic a curt termini, i tenir en compte la viabilitat econòmica dels projectes acadèmics a llarg termini, així com la sostenibilitat socio-ambiental de tota la comunitat digitalitzada d'aprenentatge, recerca, transferència i difusió social del coneixement. Entre altres coses això vol dir que l'estratègia institucional ha d'anar més enllà de la cerca d'efectes de xarxa i plataforma basats en la quantitat de persones o de cursos, i admetre també experiències basades en la qualitat; que els processos d'automatització i control han de prioritzar el benestar de les persones que interactuaran amb ells; que l'organització ha de prendre decisions sempre basades amb l'evidència del propòsit social de la institució i que ha de remetre anualment comptes als seus grups d'interès. Per últim, i per evitar les tensions entre creadors i gestors del coneixement, és obligació de l'organització crear un clima de treball col·laboratiu i sincer entre ambdós col·lectius.

#### 4. La Universitat com a institució transformadora

A més d'incorporar una estratègia socio-ambientalment responsable, unes activitats acadèmiques justes amb tots els seus grups d'interès i que incorporin la pluralitat tecnològica, disciplinària i d'objectius de gestió, la Universitat inclusiva té l'obligació de re-situar-se també com a institució transformadora. L'Estat transformador és la forma d'organització i coordinació del valor públic més adient per afrontar els reptes de la societat digital i sostenible. És una evolució de l'Estat inversor, assegurador i emprenedor, se situa a les antípodes de l'Estat mínim (d'ordre neoliberal), i implica que tot l'entramat d'organitzacions que fomenten o gestionen el valor públic vagin més enllà del finançament i la dotació de capitals, el desenvolupament científic i tecnològic, l'emprenedoria i la innovació, o l'assegurament de polítiques de benestar, salut i sostenibilitat a la societat digital. A més de tot això, l'Estat transformador és un element actiu de la transformació socio-ambiental i s'ocupa de la redirecció del canvi tecnològic o del repartiment equitatiu dels beneficis de la digitalització capitalista (Torrent-Sellens, 2024a).

Dins de les estructures de l'Estat transformador hi trobem la Universitat transformadora. La Universitat transformadora és el líder transformacional que s'ocupa de promocionar el canvi digital i la innovació social centrada en les persones i el medi ambient (Bayou et al., 2020). Com a tot líder transformacional, la Universitat transformadora exerceix un lideratge motivacional. És a dir, que en les connexions amb tots els seus grups d'interès, és capaç de motivar les seves diferents comunitats de recerca, aprenentatge, transferència o difusió social. L'objectiu d'aquesta motivació es que desenvolupin al màxim les seves habilitats individuals o les capacitats dinàmiques de les organitzacions, perquè es transformin i s'adaptin als reptes de l'era digital i sostenible. A més a més, la Universitat transformadora exerceix també un lideratge carismàtic. És a dir, que a banda de motivar és capaç d'adquirir i traslladar socialment una visió, inspirar les seves comunitats i suggerir nous compromisos i una nova cultura d'organització socio-econòmica a l'era digital i sostenible.

Taula 1. La Universitat transformadora i neoliberal davant dels reptes de la societat digital i sostenible

| Reptes                                                                                    | Universitat neoliberal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Universitat social i transformadora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promoció de la transició i la innovació digital i sostenible                              | Col·laboració a través de la no rivalitat de dades i amb grans proveïdors tecnològics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Col·laboració a través de la no rivalitat de dades i amb grans proveïdors tecnològics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Millorar les habilitats digitals de les persones i les capacitats dinàmiques de l'empresa | D'acord amb les empreses adapten els seus continguts a les necessitats de les noves ocupacions del mercat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | L'adopció de noves habilitats i capacitats dinàmiques també té en compte el benestar i la salut de les persones, i l'interès pel medi ambient                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desenvolupar moments i aproximacions d'IA i plataformes digitals                          | Cerca de reduccions de costos, guanys de productivitat mitjana i augments de rendiment mitjançant estratègies d'automatització o control tecnològic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Redirigir els usos de la tecnologia per augmentar la productivitat marginal, crear noves tasques i ocupacions, i millorar la quantitat i la qualitat dels llocs de treball. Tecnologia per la transició ecològica.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Competitivitat, competència i col·laboració entre empreses                                | Restaurar les polítiques de competència i interoperabilitat entre grans empreses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Combinació de polítiques de competència i interoperabilitat dels mercats amb polítiques actives per donar suport a les petites empreses i partners socio-ambientals                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Impulsar la vida digital de les persones                                                  | Ampliar les motivacions, els rols i la coordinació econòmica de les persones i les empreses, i fer créixer les fronteres d'intercanvi de recursos i productes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Utilitzar l'experiència i la confiança entre iguals per evitar experiències d'immersió excessives i els seus problemes de benestar resultants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Participació de la Universitat en la vida física, social i digital                        | <p>Promoció de l'emprenedoria i la innovació en IA i plataformes digitals per automatitzar negocis i fer-los més sostenibles, mitjançant el lideratge de grans empreses.</p> <p>Proporcionar dades, evidència científica i capitals (tecnològics, humans i organitzatius) per al desenvolupament dels mercats de coneixement a l'era digital. La Universitat és un instrument d'Estat mínim. Inverteix i proporciona els actius necessaris, i delega a les grans empreses que impulsen el progrés digital i la generació de rendes de monopoli</p> | <p>Creació de nova ciència i tecnologia per desincentivar l'automatització i desenvolupar sistemes d'innovació digitals centrats en les persones i medi-ambient.</p> <p>Recuperar el paper actiu de la Universitat, com a agent econòmic i socio-ambiental innovador, transformador i inclusiu. La Universitat transformadora, les grans empreses i tots els agents econòmics implicats col·laboren en la reorientació social i ambiental del progrés digital.</p> |

Font: Elaboració pròpia.

A la taula 1 es reproduïxen algunes de les principals dimensions dels processos econòmics i socials que la Universitat transformadora podria liderar en el context de la transició digital i sostenible, si és capaç de vèncer les barreres a la transformació digital de l'educació superior (Gkrimpizi et al., 2023). Les hem agrupat en sis grans reptes: la promoció de la transició i la innovació digital i sostenible, la millora de les habilitats digitals de persones i capacitats di-

nàmiques d'empreses, el desenvolupament de moments i d'aproximacions d'IA i de plataformes digitals, els mecanismes de competitivitat, competència i col·laboració entre empreses, l'impuls de la vida digital de les persones i la participació de la Universitat com a agent rellevant de la vida física, social i digital. En tots els casos hem comparat les respostes que donen la Universitat inclusiva i transformadora, i la Universitat neoliberal. La Universitat inclusi-

va i transformadora és preocupa del seu paper actiu com a agent transformador a favor del bé comú i concreta les seves actuacions a partir de l'establiment de xarxes de col·laboració amb tots els seus grups d'interès, no només amb els que li proporcionen més ingressos o rendiments econòmics, i és sensible a la privadesa i seguretat de les dades, a la utilització de la tecnologia per a millorar la quantitat i qualitat del treball, al benestar i salut de les persones, i a les necessitats de la transició ecològica.

## 5. Conclusió

La Universitat social supera clarament la visió de la Universitat capitalista i neoliberal que veu a acadèmics, estudiantat i professionals de gestió només com a agents econòmics, i que vol organitzar l'educació superior únicament en funció de les necessitats del mercat. Entre altres, la visió neoliberal inclou transformar l'educació superior en un bé privat subjecte a la demanda dels clients (antics estudiants) dels mercats privats del coneixement, traslladar el cost de l'educació de l'Estat a l'estudiantat, pensar l'educació superior només com una preparació per a la cerca de feina (deslocalitzant la despesa en formació de les empreses) o convertir la recerca en un retiment de comptes en funció de mètriques de citació o del valor dels ingressos generats en projectes d'investigació. Advoquem per una Universitat que impulsi el seu propòsit social anant més enllà dels dictats del mercat. La Universitat social utilitza el gran potencial de la transformació digital per a: 1) fer una recerca i una transferència socialment i ambiental rellevant a més de rigorosa; 2) construir processos d'ensenyament-aprenentatge que vagin més enllà de la capacitació professional per al treball competitiu, i que prepari persones i ciutadans per als reptes de les transicions digital, social i ecològica; i 3) organitzar i gestionar els processos de gestió del coneixement de manera responsable amb els seus grups d'interès.

## Referències bibliogràfiques

- ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S. (2023). Poder y progreso. Nuestra lucha milenaria por la tecnología y la prosperidad. Barcelona: Deusto / Planeta.
- ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. (2012). Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Barcelona: Deusto / Planeta.
- ASSOCIACIÓ CATALANA D'UNIVERSITATS PÚBLIQUES (ACUP) (2024). Declaració de Calonge, abril 2024. Les universitats públiques, motors de transformació, progrés i benestar al servei del país. Barcelona: ACUP.
- ALENEZI, M. (2021). <<Deep dive into digital transformation in higher education institutions>>, Education Sciences (vol. 11, núm. 12, article 770).
- ALENEZI, M. (2023). <<Digital learning and digital institution in higher education>>, Education Sciences (vol. 13, núm. 1, article 88).
- ALI, M.; MUSTAPHA, I.; OSMAN, S.; HASSAN, U. (2021). <<University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis>>, Journal of Cleaner Production (vol. 286, article 124931).
- BAYUO, B.B.; CHAMINADE, C.; GÖRANSSON, B. (2020). <<Unpacking the role of universities in the emergence, development and impact of social innovations – A systematic review of the literature>>, Technological Forecasting and Social Change (vol. 155, article 120030).
- BERG, L.D.; HUIJBENS, E.H.; LARSEN, H.G. (2016). <<Producing anxiety in the neoliberal university>>, Canadian Geographer (vol. 60, núm. 2, pàg. 168-180).
- BUSCH, L. (2023). *Knowledge for sale: The neoliberal takeover of higher education*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANKSELIANI, M.; McCOWAN, T. (2021). <<Higher education and the sustainable development goals>>, Higher Education (vol. 81, núm. 1, pàg. 1-8).
- DANIEL, J.; KANWAR, A.; Uvalić-Trumbić, S. (2009). <<Breaking higher education's iron triangle: Access, cost, and quality>>, Change: The Magazine of Higher Learning (vol. 41, núm. 2, pàg. 30-35).
- DUFVA, T.; DUFVA, M. (2019). <<Grasping the future of the digital society>>, Futures (vol. 107, pàg. 17-28).
- ECKHOUT, J. (2022). *La paradoja del beneficio. Cómo las empresas exitosas amenazan la economía*. Barcelona: Taurus / Penguin Random House.
- FLEMING, P. (2021a). Dark academia: How universities die. Londres: Pluto Press.
- FLEMING, P. (2021b). <<The ghost university: Academe from the ruins>>, Emancipations: A Journal of Critical Social Analysis (Vol. 1, núm. 1, article 4).
- FLEMING, P. (2023a). <<"Never let a good crisis go to waste": How consulting firms are using COVID-19 as a pretext to transform universities and business school education>>, Academy of Management Learning & Education (vol. 22, núm. 3, pàg. 425-438).
- FLEMING, P. (2023b). <<Dark academia: Despair in the neoliberal business school>>, Journal of Management Studies (vol. 56, núm. 6, pàg. 1305-1311).
- GINSBERG, B. (2014). The fall of the faculty: The rise of the all-administrative university and why it matters. New York: Oxford University Press.
- GKRIMPIZI, T.; PERISTERAS, V.; MAGNISALIS, I. (2023). <<Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review>>, Education Sciences (vol. 13, núm. 7, article 746).
- KEZAR, A.; SCOTT, D.; De PAOLA, T. (2019). The gig academy: Mapping labor in the neoliberal university. Baltimore: John Hopkins University Press.
- LANE, A. (2024). <<Placing students at the heart of the iron triangle and the interaction equivalence theorem models>>, Journal of Interactive Media in Education, (núm. 2, article 5).
- LOCATELLI, R. (2018). <<Education as a public and common good: Reframing the governance of education in a changing context>>, UNESCO Education, Research and Foresight Working Papers (núm. 22).
- MAZZUCATO, M. (2019). El valor de las cosas. Quién produce y quien gana en la economía global. Barcelona: Taurus / Penguin Random House.
- MINTZ, B. (2021). <<Neoliberalism and the crisis in higher education: The cost of ideology>>, American Journal of Economics and Sociology (vol. 80, núm. 1, pàg. 79-112).
- MOHAMED-HASHIM, M.A.; TIEMSANI, I.; MATTHEWS, R.D. (2022a). <<Higher education strategy in digital transformation>>, Education and Information Technologies (vol. 27, núm. 3, pàg. 3171-3195).
- MOHAMED-HASHIM, M.A.; TIEMSANI, I.; MATTHEWS, R.D. (2022b). <<A sustainable university: Digital transformation and beyond>>, Education and Information Technologies (vol. 27, núm. 7, pàg. 8961-8996).
- NICHOLS, M. (2023). <<Transforming conventional education through ODDE>> In: ZAWACKI-RICHTER, O; JUNG, I. (Eds.). Handbook of Open, Distance and Digital Education (pp. 641-657). Singapore: Springer Nature.
- READINGS, B. (1996). The university in ruins. Cambridge: Harvard University Press.
- ROSS, S.; SAVAGE, L. (2021). <<Work reorganization in the neoliberal university: A labour process perspective>>, Economic and Labour Relations Review (vol. 32, núm. 4, pàg. 495-512).
- RYAN, T.; FRENCH, S.; KENNEDY, G. (2021). <<Beyond the Iron Triangle: Improving the quality of teaching and learning at scale>>, Studies in Higher Education (vol. 46, núm. 7, pàg. 1383-1394).
- SHARMA, S.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, A.M.; SHARMA, M. (2023). <<Digital transformation and academicians' well-being: A cross-national study>>, Global Business Review. Doi: <https://doi.org/10.1177/09721509231195988>.
- SHARMA, S.; SHARMA, M. (2022). <<Impact of digital transformation on academicians' wellbeing: A study with the moderating role of public and private universities>>. Digital Education Review (vol.

42, núm. 42, pàg. 118-135).

OLSEN, M.; Peters, M.A. (2005). <<Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism>>, *Journal of Education Policy* (vol. 20, núm. 3, pàg. 313-345).

TORRENT-SELLENS, J. (2015). <<Knowledge products and network externalities: Implications for the business strategy>>, *Journal of the Knowledge Economy* (vol. 6, núm. 1, pàg. 138-156).

TORRENT-SELLENS, J. (2024a). <<Los límites de la gestión desadherida del conocimiento. El caso de la UOC>>, a TORRENT-SELLENS, J. (2024). *Capital, trabajo y valor en la sociedad digital de mercado. Ensayos para una economía más sabia y sostenible en el siglo XXI*. València: Tirant lo Blanch, pàg. 317-376.

TORRENT-SELLENS, J. (2024b). <<Digital transition, data-and-tasks crowd-based economy, and the shared social progress: unveiling a new political economy from a European perspective>>, *Technology in Society* (vol. 79, article 102739).

TORRENT-SELLENS, J. (2024c). <<Homo digitalis: narrative for a new political economy of digital transformation and transition>>, *New Political Economy* (vol. 29, núm. 1, pàg. 125-143).

VILALTA, J.M., VILLAR, S., JOVÉ, N., BETTS, A. (Coord.) (2020). El valor social de les Universitats públiques catalanes. Una aproximació quantitativa i qualitativa. Barcelona: Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP).

VILALTA, J.M. (Coord.) (2011). Impacte de les Universitats Públiques catalanes a la societat. Barcelona: Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP).

WULF-ANDERSEN, T.; LARSEN, L. (2020). <<Students, psychosocial problems and shame in neoliberal higher education>>, *Journal of Psychosocial Studies* (vol. 13, núm. 3, pàg. 303-317).

XIAO, J. (2024). <<Will artificial intelligence enable open universities to regain their past glory in the 21st Century?>>, *Open Praxis* (vol. 16, núm. 1, pàg. 11-23).