



## African Leadership University: excelencia a escala

### Descripción

**Brian Rosenberg** es profesor en la Facultad de Educación de la Universidad de Harvard, exdecano de Macalaster College y asesor de African Leadership University. Sus artículos sobre educación superior aparecen en *The Chronicle of Higher Education* y en medios como *The New York Times*, *The Washington Post* y *Los Angeles Times*. Licenciado por la Universidad de Cornell y doctor en Filología Inglesa por la Universidad de Columbia, Rosenberg es autor de dos libros y numerosos artículos sobre literatura victoriana.

### AVANCE

*África is different. Con una población muy joven y en rápido crecimiento, una baja proporción de universidades por habitante y una renta per cápita de 1.600 dólares, sus problemas en la educación superior son distintos a los del Primer Mundo. La pregunta es: ¿qué universidad necesita (o se puede permitir) África? **African Leadership University (ALU)**, fundada por Fred Swaniker, con campus originales en Mauricio y Ruanda y añadiendo otros por toda África, pretende responder a esa pregunta. Sus presupuestos los explica Brian Rosenberg, profesor en la facultad de Educación de Harvard y asesor de ALU.*

*La clave para proveer una educación universitaria de calidad en una situación como la africana no es hacer una versión ad hoc del modelo tradicional occidental, exclusivo y caro, sino reimaginar el modelo desde la base, diseñar una universidad que reconozca las limitaciones y aproveche los activos del contexto. Lo esencial es reducir los costes de la educación y alterar radicalmente el método de transmisión: hacer una universidad experiencial que ponga el acento en el aprendizaje activo. Para que eso funcione hay que romper con premisas muy asentadas. Una es ver al profesor como núcleo de la universidad, ya que en África escasean, no hay suficientes personas con la titulación requerida. A cambio, abundan los estudiantes. Eso lleva a un aprendizaje autodirigido, impulsado por los intereses particulares del estudiante.*

---

*Otra premisa a superar es la meritocracia: frente al tradicional elitismo, África necesita **inclusividad en lugar de selectividad**. Otra es la universidad apartada del mundo, que excluye gran parte de la sabiduría y la experiencia que existen extramuros, algo especialmente grave en África, que no debe olvidar sus formas de educación tradicionales que enfatizan la responsabilidad social, la orientación laboral, la participación política y los valores morales. Otra premisa no aplicable en el continente es el énfasis en la especialización. En ALU, antes que una especialización, se escoge una misión y se organiza la educación en torno a grandes retos y oportunidades para el continente, como **urbanización, educación, cambio climático, agricultura, promoción de las mujeres, conservación...** Finalmente, frente a la idea tradicional de ofrecer un amplio abanico de programas, ALU quiere formar a líderes para un continente cuyo futuro depende de su trabajo. África no necesita expertos en latín.*

*Todo eso podría dar lugar a un nuevo modelo educativo aplicable fuera de África.*

---

## ARTÍCULO COMPLETO

La media de edad en el continente africano es inferior a veinte años. En comparación, la media de edad en Japón es de cuarenta y ocho años, en España de cuarenta y cinco, en Estados Unidos y China de treinta y ocho, en Sudamérica de treinta y dos y en India de veintiocho. En el año 2050, una cuarta parte de la población mundial será africana, y Nigeria superará a los Estados Unidos como el tercer país más poblado del mundo. Las quince ciudades que más rápido están creciendo en el planeta se encuentran todas en África. En realidad, no importa qué estadística se elija, porque todas cuentan la misma historia: África tiene una **población de personas jóvenes enorme y en rápido crecimiento**, y el futuro económico y político, no solo del continente, sino del mundo, dependerá, en gran medida, de la capacidad de la educación superior para preparar a su población para el empleo y para la participación y el liderazgo en la vida civil.

Las barreras actuales para alcanzar este objetivo son abrumadoras. Los Estados Unidos, con una población de unos 330 millones y una media de edad de treinta y ocho años, tiene, dependiendo de cómo se cuenten, entre cuatro y cinco mil universidades (incluyendo *colleges* y *universities*). África, con una población de unos 1.400 millones y una media de edad inferior a veinte años, tiene poco más de mil doscientas universidades. Nigeria, el país más poblado del continente con más de 200 millones de habitantes, tiene unas doscientas universidades. De acuerdo con el Banco Mundial, aproximadamente el 9% de los estudiantes cualificados en el África subsahariana accedieron a la educación terciaria en 2019, el porcentaje más bajo de cualquier región del mundo, y prácticamente solo la mitad de esos estudiantes terminan sus estudios. Y esta es la situación actual, antes del crecimiento explosivo de la población previsto para las próximas décadas.

EE.UU., con una población de unos 330 millones de personas tiene entre cuatro y cinco mil universidades. África, con una población de unos 1.400 millones, poco más de 1.200

---

De acuerdo con el Banco Mundial, aproximadamente el 9% de los estudiantes cualificados en el África subsahariana accedieron a la educación terciaria en 2019, el porcentaje más bajo de cualquier región del mundo, y prácticamente solo la mitad de esos estudiantes terminan sus estudios.

### **Educación superior *online* de bajo coste**

Este problema ha sido identificado por muchas personas dentro y fuera de África, pero algunas de las soluciones propuestas –construir más universidades, aumentar la financiación gubernamental de la educación superior– se basan en la premisa de que un modelo occidental, diseñado para ser exclusivo y caro, puede funcionar a escala en una región donde la renta per cápita es de unos 1.600 dólares estadounidenses, en comparación con los 64.000 de Estados Unidos y los 40.000 del Reino Unido, y donde la clase media, sea cual sea su definición, aún representa un porcentaje muy pequeño de la población total. Dado el enorme **desequilibrio entre la oferta y la demanda**, no resulta sorprendente que la educación superior en línea de bajo coste ofertada por organizaciones con y sin fines de lucro esté aumentando rápidamente en todo el continente; independientemente de cómo se valore la calidad de dicha educación, parece preferible a no tener ninguna en absoluto. No obstante, incluso la educación en línea se enfrenta a dificultades en África, ya que muchas personas carecen de acceso a un servicio de internet fiable o incluso a un suministro de electricidad fiable, y, aunque casi la mitad de la población en el África subsahariana tiene acceso al teléfono móvil –una estadística sorprendente–, la mayoría de los cursos en línea no están diseñados para realizarlos en un teléfono.

Aquí es donde el trabajo de la African Leadership University (ALU) se vuelve interesante y resulta relevante en términos generales como un modelo para la educación superior. Los tipos de preguntas que una nueva universidad en África debe plantear –preguntas fundamentales acerca del propósito y las prácticas de la educación– son al menos tan importantes e instructivos como las respuestas concretas a esas preguntas. La clave para proveer una educación terciaria de alta calidad a escala en una situación con limitaciones no es ofrecer una versión parcial o menor del modelo tradicional, sino **reimaginar el modelo desde la base**: cuestionar muchas de las premisas implícitas que han modelado la educación superior durante todo un milenio y que apenas se han cuestionado o modificado. La respuesta en África no es construir más universidades de estilo occidental o que las universidades europeas o estadounidenses abran sucursales africanas; en cambio, la respuesta es diseñar una universidad que reconozca las limitaciones y aproveche los activos del contexto particular. La educación puramente en línea, al ofrecer un producto menos caro y más accesible de forma amplia, se mueve en esta dirección, pero muy a menudo reproduce simplemente en una pantalla un enfoque pedagógico tradicional, y muy a menudo sus índices de finalización son pobres.

La educación superior en línea de bajo coste aumenta rápidamente en África; independientemente de su calidad, parece preferible a no tener ninguna en absoluto

La misión de ALU es lograr lo que denomina «**excelencia a escala**» en una región necesitada desesperadamente de ambos aspectos, una misión que solo puede realizarse reduciendo notablemente el coste de la educación y alterando radicalmente el método de transmisión: no creando una universidad totalmente en línea, que suele sacrificar la excelencia, ni una universidad basada totalmente en los campus, que no es escalable, sino una universidad experiencial que combine el **menor coste, la flexibilidad y el acceso a la información** de la primera con la comunidad y la

cultura de la segunda y cambie el foco de la escucha pasiva al **aprendizaje activo**. A sus campus originales en Mauricio y Ruanda, la universidad está añadiendo centros o *hubs* por toda África, e incluso fuera de ella, donde los estudiantes pueden recibir instrucción en línea y en persona, entablar relaciones y trabajar con empleadores y comunidades en todo el continente.

## 5 quiebras para un modelo radicalmente nuevo

Para que el modelo de ALU funcione, tiene que **romper con algunas de las premisas** más persistentes y extendidas de la educación superior.

**1 El profesorado constituye el núcleo de la universidad.** Aunque uno esté de acuerdo con que el profesorado constituye el núcleo de la universidad, ¿qué ocurre si no hay suficientes profesores? El Ph.D, doctorado o un título equivalente es el grado requerido para el profesorado permanente en Estados Unidos y gran parte de Europa, pero en África no hay suficientes personas con esa titulación para cubrir las universidades existentes, por no hablar de otras nuevas. **David Dunne**, director del programa Cambridge-África, estima que, para alcanzar los niveles internacionales, «África necesita un millón de nuevos investigadores doctores en la próxima década». En Sudáfrica, que produce con diferencia el mayor número de doctores en el continente, se gradúan cada año 46 doctores por cada millón de personas, aproximadamente una décima parte del número de Suiza o el Reino Unido. Y los países africanos no pueden pagar lo bastante a doctores del extranjero para atraerlos en número suficiente. Aumentar el acceso a la educación superior desarrollándola en torno a los miembros del profesorado tradicional, aunque fuera el fin ideal, resulta imposible en el presente.

Lo que esto implica –tal como ha señalado muchas veces **Fred Swaniker**, fundador de ALU–, es que las universidades en África y en otras regiones poco desarrolladas deben construirse en torno a un recurso que sea abundante en lugar de escaso: es decir, los estudiantes. Las implicaciones de este cambio en todos los aspectos, desde la organización de las disciplinas hasta los métodos de instrucción, son profundas. Significa considerar seriamente la idea de que incluso las personas que acaban de terminar el instituto, con la guía adecuada, pueden ser más hábiles en el aprendizaje adulto autodirigido de lo que se supone habitualmente. Significa reconsiderar cómo se accede a la información, como se estructura un plan de estudios, cómo se dota de personal a la universidad, cómo se utiliza la tecnología y cómo se miden los resultados del aprendizaje. Quizá, a un nivel aún más fundamental, significa preguntarse si la pedagogía tradicional es nuestra única opción o la mejor.

Las universidades en África y en otras regiones poco desarrolladas deben construirse en torno a un recurso que sea abundante en lugar de escaso: los estudiantes

Los estudios de aprendizaje autodirigido cuentan con una larga historia, pero se han extendido y han aumentado su influencia en las últimas décadas, a medida que la tecnología ha ido adquiriendo un papel principal en la educación. Estos estudios son tentativas de responder a preguntas importantes: ¿Cuánto puede aprender por su cuenta un estudiante individual, quizá guiado, pero no instruido formalmente, por un profesor?; ¿es el aprendizaje determinado por un plan de estudios fijo más o menos eficaz que el aprendizaje impulsado por los intereses particulares del estudiante? Si se dispone de las herramientas correctas, la asistencia adecuada y un acceso a la información casi ilimitado, ¿qué pueden lograr los estudiantes sin las clases tradicionales?; ¿es el aprendizaje autodirigido igual de apto para adultos jóvenes que para adultos de mayor edad? La respuesta a estas preguntas podría

---

mostrar un camino para educar a más estudiantes de manera más eficaz y a un menor coste... o no. Pero nunca sabremos las respuestas si no hacemos las preguntas y **probamos nuevos modelos educativos**. Es más fácil que esto ocurra en un lugar como ALU, donde el modelo más tradicional no es viable.

He aquí una lección para la educación superior en todo el mundo: para responder a las grandes preguntas, primero hay que plantearlas. El modelo de alto coste centrado en el profesorado continuará existiendo en el futuro previsible en las universidades más prósperas. Pero no logra resolver la necesidad de reducir el coste de la educación superior y llegar a más personas que no tienen el dinero ni el tiempo requeridos para pasar tres o cuatro años en un campus universitario. Hemos de saber qué puede lograrse mediante la **andragogía** (aprendizaje autodirigido, facilitado) y la **heutagogía** (aprendizaje autogestionado de manera aún más completa), porque, cuanto más sepamos, más capaces seremos de hacer la educación superior más accesible. Pocas instituciones en Occidente se han mostrado dispuestas a experimentar seriamente con estos modelos, por lo que deberán observar qué sucede en regiones como África, donde la experimentación está ocurriendo por necesidad.

**2 Educación superior como meritocracia.** La educación superior es y siempre ha sido elitista. Con esto no quiero decir simplemente que las instituciones de renombre son muy selectivas o que los ránkines importan demasiado. Lo que quiero decir es que la historia de la educación superior en todo el planeta es una historia de provisión de una forma especial de instrucción y enriquecimiento a un pequeño grupo privilegiado. En los países occidentales, el sistema ha consistido desde el principio más en filtrar que en acoger, ya sea explícitamente por una cuestión de raza, clase, religión o género, o implícitamente por una cuestión de coste, escasez y falta de accesibilidad. En la actualidad, las universidades selectivas argumentarán que admiten a aquellos que conforman la élite sobre la base del intelecto y el logro; muchos otros argumentarán que la balanza se inclina fuertemente hacia las personas social y económicamente privilegiadas.

El futuro social, político y económico de África depende de un énfasis muy diferente: inclusividad en lugar de selectividad como el propósito de la educación superior. El objetivo de ALU es pasar de menos de mil quinientos estudiantes a diez o quince mil en cinco años, y eso implica reconcebir no solo los procesos de captación y admisión, sino también el funcionamiento de la propia universidad para hacerla más asequible, accesible y eficaz: **cambiar no solo la naturaleza de la venta, sino la naturaleza del producto** que se vende. Los dos cambios que podrían realmente hacer la educación superior más inclusiva serían reducir el coste, lo que implica cambiar el modelo de un modo fundamental, y aumentar la flexibilidad y la creatividad en las modalidades de transmisión, a fin de atender a más estudiantes fuera de la franja de dieciocho a veinte años.

Frente al elitismo y el filtrado de las universidades occidentales, el futuro social, político y económico de África depende de su capacidad de ser inclusiva

**3 La universidad se encuentra «en un ligero ángulo con el mundo».** Esta frase procede de un ensayo escrito por **William Bowen** cuando era presidente de la Universidad de Princeton y describe, mejor que una expresión como «torre de marfil», la relación asumida generalmente entre las actividades dentro y fuera de los muros de la universidad. Con mucha frecuencia, estos muros son literales: la arquitectura y la ubicación geográfica de muchas universidades occidentales expresan de forma física su presunta separación del mundo. Los campus universitarios están rodeados a menudo de barreras de ladrillo o vallas de hierro forjado, y muchos de los primeros de Estados Unidos se

establecieron lejos de los centros de población a fin de aislar a los jóvenes de la corrupción moral que aparentemente proliferaba en las ciudades. Esta medida no solo no logró preservar la virtud masculina, sino que además tuvo algunos efectos secundarios desafortunados, como la percepción de que la vida académica es diferente de la vida «real», así como la exclusión del trabajo académico de la universidad de gran parte de la sabiduría y la experiencia que existen fuera del campus. Según Nick Burns, «lo que los estudiantes y el profesorado ganan en el sentido amplio de comunidad académica que se deriva de la vida del campus, lo pierden en la interacción regular con personas que no pasan tiempo en el mundo académico. El campus, por diseño, limita las oportunidades de encontrarse con personas de un abanico más amplio de profesiones, niveles educativos y clases sociales». La mayoría estaría de acuerdo en que, hoy en día, la ausencia de estos encuentros ha creado fisuras en la sociedad occidental que se han vuelto peligrosamente profundas.

La separación de la universidad del mundo circundante es especialmente inadecuada para un contexto africano. La mayoría de las universidades en África han importado un plan de estudios y una organización occidentales y, de este modo, se han alejado de las formas de educación tradicionales que se han desarrollado durante mucho tiempo en el continente y se han adaptado a él. «La educación africana enfatizaba la responsabilidad social, la orientación laboral, la participación política y los valores espirituales y morales»: no es una mala descripción de lo que se supone que han de ser los objetivos centrales de la universidad. «Los niños aprendían mediante la acción, es decir, los niños y los adolescentes participaban en ceremonias, rituales y actividades de imitación, recitación y demostración». **Babs Fanfuwa** señala que «la educación en la antigua África no estaba compartimentada rígidamente como ocurre en el sistema contemporáneo. Los educadores están empezando a hablar sobre universidades sin muros, escuelas sin clases y alumnos sin notas». En ocasiones, el pasado puede servir de referencia al futuro. ALU es una tentativa de fusionar esta forma más tradicional de educación africana con la instrucción en muchas de las competencias e ideas requeridas para tener éxito en el mundo contemporáneo. En el centro de su modelo se halla el concepto de «**aprender haciendo**» o aprendizaje experiencial, que ha ganado importancia en la educación superior occidental pero sigue siendo muy periférico, confinado generalmente a actividades curriculares en lugar de curriculares.

La educación africana enfatizaba la responsabilidad social, la orientación laboral, la participación política y los valores morales: plena sintonía con los objetivos de la universidad

La ausencia de aprendizaje experiencial es uno de los factores que está limitando la eficacia y aumentando los costes de la educación superior. **John Dewey** fue el más influyente de los primeros defensores en Estados Unidos del **aprendizaje mediante la acción**, aunque se centró, principalmente, en la educación de los niños pequeños. «Como el niño descubre mediante la acción, se convierte explícitamente en el actor principal de todo el proceso de aprendizaje». La investigación posterior ha argumentado que los seres humanos de todas las edades aprenden más de las experiencias exigentes que de los cursos, y que los beneficios de este enfoque son especialmente evidentes para los estudiantes tradicionalmente desatendidos. En su mayor parte, el «aprendizaje mediante la acción» ha sido mucho menos prominente en los niveles de primaria, secundaria y postsecundaria que lo que podríamos llamar «aprendizaje mediante la escucha» y «aprendizaje mediante la lectura». El **aprendizaje experiencial** ha empezado a efectuar incursiones regulares en la educación primaria y secundaria y es esencial en modelos como el de Montessori, pero la educación

superior sigue resistiéndose. El aprendizaje experiencial es difícil de evaluar y resta cierta importancia precisamente a aquellas personas, el profesorado tradicional, que han de decidir sobre su relevancia. Evaluar los resultados del aprendizaje experiencial es ciertamente más exigente que calificar un examen o un ensayo, ya que uno debe evaluar tanto el proceso como el producto, pero está lejos de ser imposible, y hay un corpus creciente de literatura sobre cómo hacerlo. Y si restar cierto énfasis al profesor en el aula significa introducir un nuevo conjunto de personas y recursos en el proceso de aprendizaje a través de actividades como prácticas y proyectos de emprendimiento, no es en absoluto algo malo; especialmente si beneficia a los estudiantes y a la comunidad general y reduce los costes.

El aprendizaje experiencial ha empezado por la educación primaria y secundaria y es esencial en modelos como el de Montessori, pero la educación superior se resiste

**4 Los estudiantes necesitan una especialización.** La especialización o campo de estudio principal (el *major* en el sistema anglosajón), normalmente en una disciplina y ocasionalmente en un área interdisciplinar, es prácticamente universal en los Estados Unidos y habitual en todo el mundo. Esta no es ni mucho menos la peor manera de estructurar los estudios de grado. Las especializaciones exigen a los estudiantes profundizar en un campo particular y, en ocasiones, tratar con niveles crecientes de sofisticación y complejidad. Las especializaciones en algunas disciplinas tienden a estar muy estructuradas y seguir un camino claro: por lo general, corresponden a las carreras CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). En otras disciplinas, las especializaciones pueden ser una mezcla de cursos que apenas guardan relación entre sí, y a veces los estudiantes realizan cursos de nivel introductorio en su último año. Por lo general, corresponden a carreras de humanidades. Pero casi todas las especializaciones tienen una cosa en común: salvo que pertenezca a un conjunto muy reducido de carreras, la especialización tendrá poco que ver con las cosas que hay que saber y el trabajo que hay que hacer cuando uno termina la universidad. Esto se aplica particularmente a las humanidades y las ciencias sociales, donde las especializaciones siguen diseñándose como si la mayoría de los estudiantes fuera a hacer un doctorado en la disciplina. Pero, incluso en las disciplinas CTIM, las **especializaciones son cada vez menos útiles** a medida que se avanza en la carrera académica. El trabajo que uno hace en una especialización de biología guarda poca relación con el trabajo que se hará en la escuela superior de medicina, y aún menos con el trabajo que se hará como médico.

Imagino que habría varias maneras interesantes de enfocar una educación de grado si las especializaciones no estuvieran tan integradas en el sistema. En ALU, la elección es tener estudiantes que **no eligen una especialización, sino una «misión»**. Los estudiantes organizan su educación en torno a uno de los catorce «grandes retos y oportunidades» para el continente africano. Incluyen **urbanización, educación, cambio climático, agricultura, empoderamiento de las mujeres, conservación, arte, cultura y diseño**. Esto elimina la necesidad de los departamentos y la fragmentación que crean, se aproxima más a las cuestiones con las que los estudiantes tendrán que tratar después de graduarse, los prepara para ejercer un impacto y conecta directamente con sus pasiones. No es un sistema para todo el mundo –si uno quiere estudiar astrofísica, hay mejores opciones–, pero es el tipo de variación de la vía estándar que debería intentar un mayor número de universidades occidentales.

---

En ALU, los estudiantes no eligen especialización, sino una «misión» para el continente africano: urbanismo, educación, cambio climático, agricultura...

**5 Ofrecer un amplio abanico de programas.** ALU es asimismo consciente de lo que es y lo que no es, de qué propósito pretende lograr y qué propósito dejará a otras instituciones. Se refleja en el propio nombre: la African Leadership University (Universidad de Liderazgo Africana). La misión es educar a «líderes éticos y emprendedores» para un continente cuyo futuro depende del trabajo de dichas personas. Este es el problema particular que se trata de resolver. No es una institución de investigación. No tiene especializaciones en química y latín. Ofrece dos estudios de grado, uno en **Liderazgo empresarial** y uno en **Ingeniería de software**; este último, en respuesta a una necesidad acuciante en la región. Podrían añadirse algunos más, aunque no muchos. Los estudiantes potenciales pueden distinguirla fácilmente de otras universidades en África y saben exactamente lo que obtendrán y lo que no. Un mayor número de universidades en Occidente debería seguir el mismo camino preguntándose qué pueden hacer realmente bien, qué necesita la comunidad local o nacional y qué tendrá repercusión en un mercado competitivo. ¿Qué problema se está intentando resolver como institución? «Seguir en funcionamiento» no es una respuesta adecuada.

No hay garantía de que ALU vaya a tener éxito. El lema de la universidad es el eslogan favorito de Fred Swaniker, «**hacer cosas difíciles**», y hay pocas cosas más difíciles que construir un modelo sostenible de educación de alta calidad a escala para el continente africano. Pero la estrategia es sólida, ha atraído una gran cantidad de respaldo filantrópico de aquellos que entienden su potencial, y está inspirando a otras personas en todo el mundo para pensar de modo diferente acerca de la educación superior. **Tim Knowles**, presidente de la Fundación Carnegie para el Avance de la Enseñanza, describe el modelo de ALU como «riguroso, asequible, experiencial, en consonancia con la carrera y escalable» y espera que pueda inspirar «un nuevo modelo de educación postsecundaria en los Estados Unidos». Es posible que ALU no sea demasiado grande para fracasar, pero creo que es demasiado importante para fracasar.

#### **Fecha de creación**

17/03/2023

#### **Autor**

Brian Rosenberg