
LA PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA EN ESCENARIOS INCIERTOS Y CAMBIANTES. Problemas característicos y nuevos desafíos.

Martínez, Marcelo Fabián
mmartinezperez@hotmail.com
Universidad de la Cuenca del Plata

Resumen

El propósito principal de este trabajo es revisar la problemática de la planificación universitaria argentina ante los sucesivos escenarios ocurridos en los últimos años, y que parecieran repetirse sin encontrar verdaderas soluciones que permitan una ejecución de las estrategias y objetivos propuestos para el mejoramiento de la calidad institucional.

Innumerables trabajos publicados sostienen diferentes aspectos esenciales que suceden y que imponen la difícil concientización de la Planificación Universitaria con la verdadera ejecución luego de lo diseñado, que sirven de base para ratificar por medio de la misma experiencia de este autor en su transitar por una Institución Pública. Aquí es necesaria una aclaración, afecta también a muchas Universidades del Sector Privado. Las conclusiones nos arrojan que muchas veces no se consiguen los resultados esperados, como eficiencia en los costos, efectividad en la administración de los recursos, calidad, pertinencia, entre otros, propuestos inclusive ya en instancias de evaluación por la Comisión Nacional y que, cada vez más, se suceden nuevos desafíos a los que deben adaptarse.

Palabras Claves: Planificación, Objetivos, Problemas, Desafíos

Abstract

The main purpose is to review the problems of Argentine university planning in view of the successive scenarios occurred in the last years, which seem to be repeated without finding real solutions that allow an execution of the strategies and objectives

proposed for the improvement of the institutional quality.

Innumerable published works support different essential aspects that happen and that impose the difficult awareness of University Planning with the true execution after the designed thing, that serve as base to ratify by means of the same experience of this author in his journey through a Public Institution. A clarification is necessary here, as it also affects many universities in the private sector. The conclusions show us that many times the expected results are not achieved, such as cost efficiency, effectiveness in the administration of resources, quality, relevance, among others, even proposed already in evaluation instances by the National Commission and that, more and more, new challenges arise to which they must adapt.

Keywords: Planning, Objectives, Problems, Challenges

Introducción

La ejecución de la planificación estratégica para el mejoramiento de la calidad institucional de las Universidades de Educación Superior viene manifestándose mayormente en escenarios que son volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos. Sin embargo, se debería poder considerar cierta adaptabilidad y resiliencia, como una especie de aprendizaje que permita mejorar la Institución año a año.

Para este escrito, se ha analizado a diversos autores y publicaciones y se permite trasladarlo a la propia experiencia del autor, como estudiante universitario en su

momento, comenzando en el año 1991, y actualmente como docente (con 19 años de docencia) en esa misma Universidad Pública, para poder ratificar si estos problemas detectados se siguen manifestando en el tiempo. Entonces, si estas problemáticas son recurrentes, conocidas de antemano como aspectos adversos, ¿Por qué no se pueden solucionar en el cumplimiento del Planeamiento en Universidades Públicas como eje que direcciona el rumbo institucional?

Como si fuera poco, los efectos de la Pandemia, aceleró y potenció estas situaciones críticas y hasta hizo aparecer nuevas necesidades para tener en cuenta, consideradas por algunas Universidades como nuevos desafíos.

Estrategia Metodológica de abordaje al tema

Este trabajo tiene un carácter de exploratorio. Busca la intención de identificar y ratificar esas cuestiones o problemas relevantes, que muchos autores las enumeran, para el mejoramiento de la gestión universitaria en un contexto de demandas crecientes, recursos escasos y exigencias de construir mejores Universidades.

La metodología utilizada es mediante la revisión documental de las publicaciones, literatura específica, material provisto en la web y otras fuentes secundarias desarrolladas sobre el tema, agregando además la experiencia propia del autor en su transitar en la educación superior universitaria.

Desarrollo

La experiencia de participar en docencia universitaria, en este caso cumpliendo actividades en Universidades tanto Públicas como Privadas, implica ver cada año como las Direcciones de Carrera, Secretarías de Extensión y Decanatos, proponen acciones para apuntalar el desempeño de las funciones primordiales de generación, procesamiento, acumulación y transmisión del conocimiento a miles de estudiantes. Si

bien, forma parte de la ejecución de cierta planificación estratégica de la Universidad, surgen constantemente y hasta con ánimo de decir repetidamente, las mismas situaciones ya vividas en años anteriores y que deberían suministrar retroalimentación para abordar la próxima Planificación Universitaria.

Reconocerlo permite, aunque sea, una lenta superación de los déficits existentes para una mejor articulación, aun cuando ello no sea siempre perceptible desde afuera. Se lo dimensiona como problemática representativa de las universidades públicas, siendo algunas de estas situaciones consideradas de igual forma en diversas universidades privadas.

La Planificación Universitaria

Es sabida la necesidad de gestionar las universidades y cualquier organización privada o pública con un plan. Según lo expresado por Gabriel Ojeda Fosaro (2019, Video en Youtube, 2'35"), "un Plan es una toma anticipada de decisiones destinadas a reducir la incertidumbre y las sorpresas".

Pero estamos en un entorno VUCA.

Según Wikipedia, aparece el término VUCA al finalizar la guerra fría, donde Estados Unidos lo menciona como referencia para identificar ciertas características del entorno presente, y para buscar algunas respuestas sobre lo que estaba sucediendo. Las siglas VUCA en inglés y VICA traducido en español, corresponden a la primera letra de los conceptos de: (V) Volatilidad, (I) Incertidumbre, (C) Complejidad y (A) Ambigüedad. Un entorno VUCA o VICA, en cualquiera de los casos, se considera para calificar escenarios complejos donde las tareas pueden variar y cambiar tan rápido como su ambiente.

El término VUCA se utiliza en el mundo de los negocios y sobre todo en este tiempo, ante cambios tecnológicos constantes y veloces que desconciertan cualquier planificación objetiva, obligando a las Organizaciones a modificar su gestión de forma más ágil. Aquí no importa el rubro, sucede en diferentes contextos, ya sea

servicios, industria, producción y tecnología.

La Educación no se escapa a este Entorno, en donde su planificación presupone previsión, organización, coordinación de esfuerzos, control de acciones y de resultados.

Ojeda Fosaro propone “dos tipos de planeamiento:

1) El planeamiento Tradicional o Normativo, que surge desde una situación actual diagnóstica hacia una futura, considerando una proyección o predicción de lo que ocurre y de lo que ocurrirá en el futuro, en la medida que se apliquen las medidas o acciones definidas en el diseño del Plan. Es acotado en el tiempo y realizado por un experto planificador de manera individual. Enfatiza en aspectos formales y responde a una decisión única.

2) El Planeamiento Estratégico, que implica contar con información sobre los estados futuros deseados, los niveles de aspiración, los recursos requeridos disponibles y sobre todo con información del contexto. Es ahora participativo, requiere de la participación de otros en el proceso, implicando capacidad creativa de los diversos actores que interactúan, dando lugar a un razonamiento interdependiente, dialógico, continuo e interpretativo” (2019, Video en Youtube, 5’25”)

Es decir, se establecen procesos formales para tomar decisiones que afectan al futuro de la organización, mirando el presente o posición actual.

Las Universidades proponen ese Plan Estratégico, como el desarrollo de la creación de un documento “político” que enmarca la situación actual llamada Autoevaluación diagnóstica, como punto de partida para llegar a una situación proyectada en el tiempo de 4 a 15 años, conocida como Situación futura deseada. Se compone, como señala Adolfo Stubrin (2019), de puntos esenciales como la Visión, Misión, Fines (líneas prioritarias o Ejes) y Objetivos generales y específicos. (2019, Video en Youtube, 3’50”). Dentro del lapso de tiempo se desarrollan las

implementaciones, con sus programas, proyectos, acciones y mediciones de metas significativas para lograr los resultados deseados.

Otra definición reitera:

“Los planes estratégicos, en términos generales, deben consistir en un proceso participativo, articulado, integral, que parta de un análisis del entorno de la universidad, con diagnósticos objetivos que permitan la definición de un escenario deseado a futuro, factible de lograr en un período de tiempo determinado. Para ello, tienen que formularse objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas”. (Illescas, 2017, p.9)

Ahora, este entorno se acelera cada vez más rápido, y las organizaciones deben utilizar los planes como instrumento de aprendizaje para desarrollar equipos directivos preparados y con adaptabilidad para tomar decisiones, gestionar riesgos y resolver problemas.

La Secretaría de Políticas Universitarias del entonces Ministerio de Cultura y Educación, publicó el material -La Gestión de las Universidades Públicas, La Experiencia Internacional- de Ana María García de Fanelli (1998), que hacía hincapié con el siguiente párrafo literal:

“Para hacer posible e impulsar los cambios que importan, aquellos que van al núcleo de lo que se hace, es decisivo el rol de la gestión, entendida, como la capacidad del gobierno y de la administración de la institución de alcanzar los objetivos institucionales en el marco que imponen las regulaciones del Estado y la competencia del mercado. La calidad de la gestión -que se ve en la capacidad de anticiparse a los hechos que se vienen, en el buen uso de los recursos disponibles, en la preocupación por los servicios que se prestan, en el ambiente o «clima» institucional que se vive- incide y condiciona, positiva o negativamente, las posibilidades de innovación académica”. (p. 8)

Han pasado más de dos décadas de este enunciado y las universidades argentinas, a paso lento, vienen adaptando y cambiando

en base a nuevas exigencias, tratando de elevar sus niveles de calidad. Pero, sin embargo, se encuentran también con los mismos problemas que pareciera no poder superar o aprovechar considerándolas como oportunidades.

Problemas Característicos

De la revisión de las publicaciones encontradas, surge que existen diferentes aspectos que generan impactos sobre la correcta ejecución de la Planificación Universitaria Estratégica.

En la publicación, Modelos comparados de universidad del futuro. Y una propuesta propia, escrito por Charlie Palomo (2017, p.108) invoca un detalle elaborado por Augusto Pérez Lindo (1998), sobre aspectos que caracterizaron por años a la Universidad argentina:

- Como Aparato Ideológico: La Universidad dominada por motivos políticos e ideológicos.
 - Como Modelo Profesionalista: La Universidad centrada en la producción de profesionales sin tener en cuenta que el destino de ellos depende de la evolución del mercado de los conocimientos.
 - Con Burocracia: La administración de la Universidad preocupada esencialmente por la gestión de estructuras.
 - Con Cientificismo: La universidad centrada en su actividad académica o científica sin tomar en cuenta su pertinencia social.
 - Con Elitismo: La Universidad orientada a la Formación de las élites de poder.
 - Hacia la Masificación: La universidad orientada a la escolarización masiva sin tener en cuenta los rendimientos académicos o la calidad de la enseñanza.
- Estos puntos observados, son reconocidos por diversos autores y algunos manifiestan la misma situación, basada en definir a las Universidades como Organizaciones complejas, en donde cada gestión del Gobierno o Dirección institucional marca su impronta y también, por las variables del entorno que, a continuación, paso a detallar como característicos y hasta recurrentes.

Ellos son:

A) Aspectos Internos

1) La Complejidad Organizacional: Aquí Sergio Obeide (2004) “considera la heterogeneidad de los intereses en juego, la pluralidad del poder, la inexistencia de una única racionalidad rectora de las decisiones, la amplitud y ambigüedad de objetivos institucionales, constituyen rasgos fundamentales de la organización universitaria. Inclusive se hace grandes preguntas: ¿Cómo gobernarla? ¿Cómo gestionarla? (p.6)

2) Modalidades de gobierno y de gerenciamiento de las universidades: Anteriormente se expuso de la impronta de cada Gobierno institucional, que suele no adaptarse a las necesidades internas concretas y con típicas limitaciones estructurales, o demandadas de la articulación con el resto de la sociedad.

Según Pérez Lindo (2016): “El sistema de gobierno concentra a través del Consejo Superior una serie de funciones indiferenciadas como políticas, administrativas, académicas, gremiales, normativas, judiciales. Continúa resaltando: ...Con estos ingredientes se comprenden las dificultades que tienen las universidades nacionales para tomar decisiones y mantener un consenso estratégico. Las decisiones coyunturales devoran las sesiones de los órganos colegiados donde los temas prospectivos, de mediano y largo plazo, ocupan menos del 3% de las deliberaciones.” (pp. 76-77)

3) Escasa definición de las estrategias institucionales: Observado por Martínez Nogueira y Góngora (2000) resultan difíciles de definir las orientaciones estratégicas, si son conservadoras, expansivas u oportunistas antes los cambios visualizados del entorno. (p.88)

4) Objetivos expresados en los documentos institucionales con elevado grado de generalidad: Señalan Martínez Nogueira y Góngora (2000) respecto a los objetivos “que requieren su desagregación para convertirlos en la referencia y mandato para

las actividades institucionales. Carecen de precisión para la evaluación de los logros y no están circunscriptos en el tiempo. Encontramos falta de claridad en los objetivos a corto y mediano plazo para el desarrollo de tareas cotidianas". (pp.86-87)

5) Desconocimiento de las declaraciones estratégicas del Plan: La gran mayoría de los académicos comentan que no conoce ni está informado de las declaraciones de Visión y Misión de la Universidad. En la publicación de Ricardo Herrera Lara "Visión y Misión de las Universidades Chilenas: Declaraciones que no son Compromiso. Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales, Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA (2002) se puede volcar en números esta afirmación. Comenta que se realizó una encuesta e investigación concreta en la Universidad de La Frontera en Chile, en donde arrojó que más del 80% de los académicos desconocía estas declaraciones y el 92% de los académicos señala que en la construcción de los perfiles de egreso no se tuvo en consideración la visión ni misión institucional. (p.32). Situación que podríamos también trasladar al ámbito educativo superior argentino.

6) Exigencias particulares con respecto a la planificación de las actividades: Señalan también Martínez Nogueira y Góngora (2000) "se exige que la planificación institucional sea flexible, ya que la coordinación interna no puede hacerse a través de la jerarquía o por medio de detallados programas preestablecidos, sino que requiere una continua retroalimentación y reformulación, además su personal básico - docentes e investigadores - tiene muy alta calificación técnica y goza de gran autonomía en los aspectos académicos y operativos, por lo que sin su participación, la planificación institucional no puede tener efectividad". (p.89)

Aquí encontramos problemas recurrentes como superposición de competencias, falta de coordinación entre autoridades, ausencia de programación de las

actividades de dirección, incorrecta articulación del circuito administrativo, falta de difusión de normativas, ausencia de seguimiento y control del currículo, de las actividades de investigación, desarrollo, extensión y transferencia como así también relacionados con el desempeño de los alumnos.

7) Las restricciones presupuestarias que obligan a optimizar los recursos escasos: El presupuesto universitario muchas veces determina la calidad en todas las funciones primordiales universitarias como docencia, investigación, cooperación, extensión y vinculación. Deben asegurar los recursos esenciales, tanto fijos como variables, a cada universidad, y estar en continua revisión para futuros incrementos presupuestarios (por salarios, gastos de funcionamiento de la infraestructura y necesidades específicas) año tras año. Queda demostrado, que el incremento otorgado no siempre acompaña el efecto inflacionario. Casi todo financiamiento universitario nacional está a cargo del Estado, dejando que un pequeño porcentaje de los gastos totales de estas instituciones puedan venir de otras fuentes. La mayoría de las universidades nacionales decidió arancelar los cursos de posgrados, además, se incorporan proyectos de transferencia de servicios, innovaciones o asesoramientos, que crearon la posibilidad de financiamiento (gracias a su autonomía). Por su parte, las universidades privadas obtienen sus recursos principalmente a través de los aranceles que pagan los alumnos. Los aportes realizados por empresas de distinta naturaleza no son muy significativos.

El alto costo de la gestión política y administrativa en relación con las funciones específicas de investigación, enseñanza y extensión, en algunas universidades, llega a superar al gasto en profesores e investigación.

8) La expansión de la matrícula en los últimos años, masificación y "deselitización" de la Educación Superior: La Sociedad se vuelca a la educación superior,

y cada vez más jóvenes aspiran a ingresar a la universidad. La universidad es de todas las clases sociales, no para una élite que

Evolución de la Matrícula
Total Educación Superior en Universidades
PREGRADO y GRADO



Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias. Elaboración propia

accedía a la misma de forma especial. La masividad y la heterogeneidad social es visible ahora en la Universidad.

9) La feminización de la Educación Superior: Sobre este aspecto Pérez Lindo, (2016) sostiene que “revela un cambio profundo en las relaciones sociales y en el rol de las mujeres en el mundo educativo y laboral. Es evidente que se amplió la participación femenina y podríamos atribuir esto a un efecto de la democratización de la universidad y de la sociedad. Continúa: ... En los últimos años, las mujeres han progresado ocupando posiciones mayoritarias en la matrícula universitaria, en el sistema científico y en el número de graduados”. (p.43-44)

Según el informe de Síntesis de Información Estadísticas Universitarias (2020) del Departamento de Información Universitaria – DNPeIU – SPU del periodo 2019-2020, la Participación de las mujeres en la población estudiantil de Grado y Pregrado en el año 2019 rondaba el 59% elevándose al 61% el porcentual de Egresadas. (p.15)

10) Deserción y desgranamiento académico: Se percibe un bajo rendimiento académico de los estudiantes al comparar la relación entre estudiantes, ingresantes y egresados. Pareciera ser una línea casi constante desde hace décadas. El mismo informe de Síntesis de Información

Estadísticas Universitarias (2020) del Departamento de Información Universitaria – DNPeIU – SPU del periodo 2019-2020, publica que en la Universidad Pública la tasa de graduación ronda el 26%, mientras que en las privadas supera el 41% (p.14). Los valores más frecuentes indican que el 40% de los alumnos de las universidades públicas que se reciben insumen entre un 40% y un 60% más del tiempo teórico en egresar. Actualmente, el 29,6% de egresados de grado lo hace en el tiempo teórico esperado para una determinada carrera (p.14). En este sentido, los estudiantes que trabajan, tardan mucho más en recibirse.

Otro informe de la Fundación Libertad, sobre Radiografía de las Universidades Argentinas (2019), revela que Argentina posee 6 egresados cada 100 estudiantes, mientras que en Brasil y Chile el resultado es más del doble, 15 y 14 respectivamente. En promedio, el 51% de los estudiantes de universidades públicas nacionales no aprueba más de una materia por año y tan solo el 15% aprueba 6 o más materias, que son las necesarias para hacer la carrera acorde al tiempo teórico. (p.2)

11) Falta de tecnología: Ante tantos cambios tecnológicos, resulta indispensable estar a la vanguardia de nuevas modalidades de aprendizaje. Estas nuevas tecnologías permiten mejorar la relación profesor-alumno, el acceso a material bibliográfico y de investigación, el trabajo colaborativo entre estudiantes, y sobre todo, la globalización educativa con alcance geográfico de las ofertas académicas. Ahora, existen nuevos estudiantes que comienzan a ver a la educación a distancia o virtual como su mejor motivación para estudiar.

12) Falta de recursos físicos: quien ha sido estudiante universitario y hoy es docente en Universidades públicas puede revivir las mismas instalaciones sin grandes adecuaciones. Es manifiesta la incorrecta distribución de la infraestructura y del equipamiento en las aulas, la falta de capacidad adecuada de ciertas salas para

cátedras específicas como informática o laboratorio, o bien de puntos neurálgicos como biblioteca o comedor estudiantil.

13) Las actividades científicas y las innovaciones técnicas: Las universidades siguen en pleno desarrollo de investigaciones científicas, que deben estar acompañadas de la correcta provisión de recursos, instalaciones adecuadas y equipos actualizados, de personal académico competente y de relaciones con la Sociedad que demuestre el fruto de tales innovaciones.

Hoy, gracias a estas investigaciones en Ciencias, existen muchas especialidades nuevas que atraviesan todas las disciplinas y borran las fronteras tradicionales de las Carreras, como por ejemplo la biología molecular y las biotecnologías, las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación), la ecología, las técnicas de gestión, las teorías de aprendizaje y ahora, la aplicación de las neurociencias.

14) La inseguridad del cuerpo docente: se podría decir que es la otra cara de la expansión universitaria. La mayoría de los docentes universitarios trabaja con cargos de dedicación simple y ganan mucho menos como profesores universitarios que la mayoría de los asalariados calificados. Esto genera cierta inseguridad en contar con planteles motivados y estables. Además, del bajo porcentaje de profesores con doctorados o especialización en Docencia Universitaria a los que se le exige además tareas de investigación.

15) Falta de nuevos proyectos de políticas de conocimiento para valorizar el potencial de las universidades en función de las necesidades de la región y del país: Si bien se ha logrado un gran avance en este campo, se necesita mayor relación con la sociedad para trabajar en proyectos de vinculación tecnológica, social, empresarial o ambiental. Ya existen experiencias aplicadas al fomento de micro emprendimientos, programas de desarrollo regional o de mayor intervención en obras públicas importantes. Las universidades estatales demuestran un poco más esa

capacidad emprendedora, pero las universidades privadas ya han comenzado participar en proyectos similares.

16) Insuficiente informatización definitiva de las universidades: En varios informes de evaluación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, en adelante CONEAU, quedan registrados los problemas que presenta la sistematización de la información. Se detectan débiles políticas de información y hasta falta de una cultura de informatización organizacional de las universidades.

En 1996 se crea el Sistema de Información Universitaria (SIU), destinado a informatizar la gestión y a mejorar la toma de decisiones basados en el conocimiento con mayor detalle de las universidades. Se cumplen 26 años de su lanzamiento, la experiencia del SIU, ha sido reconocida dentro y fuera del país, permitiendo gestionar alumnos, docentes, empleados y presupuestos.

En el portal del SIU (www.siu.edu.ar) se encuentran algunos datos significativos: 124 instituciones universitarias, el 80% de 1.975.190 alumnos registrados y 146.653 docentes utilizaron en el año 2020 los programas del SIU.

Comenta Pérez Lindo, (2016) que "hay que destacar que el Ministerio de Educación ha ofrecido de manera gratuita los servicios del SIU a todas las universidades nacionales. A pesar de eso, restan Facultades de Universidades Nacionales aún, que se han resistido ante los intentos de crear un sistema consolidado de información sobre los distintos aspectos (administrativos o académicos) de las universidades". (p. 62)

B) Aspectos Externos

1) Progresiva politización y clientelización de la Universidad Pública: Aquí Pérez Lindo (2016) se enfoca en lo ocurrido la década pasada:

"Conforme con la Síntesis de Información Estadísticas Universitarias Argentina 2015 del Ministerio de Educación, la cantidad de instituciones universitarias pasó de 91 en 2003 a 133 en 2015. Se destaca que en 12 años (período 2003-2015) se crearon 24

instituciones de gestión estatal (universidades nacionales y provinciales) y 13 de gestión privada. En la mayoría de los casos prevalecieron motivaciones políticas más que académicas en la creación de estas instituciones. Muy pocas tuvieron el acuerdo del Consejo Interuniversitario Nacional y ninguna pasó previamente por una evaluación de la CONEAU. Un caso ejemplo, resulta notoria la voluntad clientelista de favorecer, por ejemplo, a los Municipios del Conurbano de Buenos Aires a fin de asegurar un caudal de votos decisivos para las elecciones del 2015". (p.33)

2) Restricciones en la intervención de la CONEAU: la intervención y composición de la CONEAU es permeable a las decisiones políticas y corporativas. Ha sufrido rechazo y hasta débil intervención en la creación de nuevas universidades nacionales entre 2012-2015. Como expresa Marcela Mollis (2014) en su artículo "Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa" cuando habla de las limitaciones del desempeño de la CONEAU, por el hecho de que las conclusiones de su evaluación externa no sean vinculantes, o no tienen grandes efectos al interior de las instituciones universitarias y por otro lado, por la composición de los miembros de la CONEAU, en donde la mitad de sus doce miembros son designados por los partidos en el Congreso Nacional y los otros designados por las mismas instituciones que deben ser evaluadas. En algunos casos los miembros de la CONEAU conservan sus cargos directivos en las universidades, creando así una incompatibilidad manifiesta. (p.39)

3) Incremento del derecho social a la educación: Tal lo expresado por Mariana Gesualdi, (2015): "El derecho a la educación superior universitaria presentaba cierto desprestigio, en tanto las condiciones de acceso, permanencia y acreditación del nivel resultaban adversas a las situaciones sociales, culturales y económicas de ciertos

grupos y clases sociales. En este sentido, la Ley de Educación Nacional 26.206 (LEN), sancionada en el 2006, y Ley de Educación Superior 24.521 (LES), sancionada en 1995 y actualizada en 2002 y 2006, junto con distintos programas y acciones desarrolladas por organismos nacionales, pueden considerarse avances en la garantía al derecho a la educación en tanto promueven la inclusión de grupos desfavorecidos a través de políticas universales y estrategias pedagógicas y de asignación de recursos" (p.2)

4) Baja inversión por el Estado en Educación: Los números en nuestro país son elocuentes. Según Pérez Lindo (2017) en su libro "El uso social del conocimiento y la universidad", exponía que en Argentina se invierte menos del 1% del PBI para las actividades científicas y un 6% en Educación. Además, de este esfuerzo solo se aprovecha aproximadamente menos del 50% porque hay mucha deserción educativa y mucho desaprovechamiento de las personas calificadas. Derrochamos los escasos recursos que tenemos y regalamos los recursos humanos que formamos. Más de 200.000 argentinos con estudios superiores trabajan en el exterior. (pp. 18-19)

Más cerca en el tiempo, incluso estos porcentajes son menores.

5) La desterritorialización de la Educación Superior: sigue y seguirá acentuándose rápidamente en la próxima década. Un estudio de Luciana Guido y Mariana Versino (2012) sobre "La Educación Virtual en las Universidades Argentinas", alertaba sobre la creación de campus virtuales como un problema que contribuye a expandir la oferta académica de las universidades independientemente de la región de pertenencia que tengan pautada por su CPRES de referencia (Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior). A su vez, la creación de sedes, subsedes, extensiones áulicas y distintos centros de apoyo para la educación virtual colaboran a extender el alcance de la universidad en el territorio nacional (p.11).

Nuevos Desafíos

La Educación Superior es afectada y es forzada a modificar sus mecanismos de pedagogía para readecuarse a los rumbos actuales, buscando mantenerse en funcionamiento y sosteniendo sus recursos. Resulta importante detallar algunos desafíos a enfrentar como:

1) Educación a Distancia, Virtualidad y Bimodalidad. Se comienzan a ver los primeros cambios, con la universidad actual al mismo tiempo presencial y a distancia (virtual). La post pandemia genera oportunidades tanto para estudiantes, docentes e Instituciones, sobre todo teniendo en cuenta la alta tasa de Egresados que impone la modalidad a Distancia.

Evolución de la cantidad de estudiantes, nuevos inscriptos y egresados de ofertas de Pregrado y Grado modalidad a distancia Años 2011-2019



Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPeIU – SPU. Síntesis de Información de Estadísticas Universitarias (2019-2020) (p.54)

2) Docentes bajo Virtualidad: se proponen avances para adecuar la situación de docentes bajo modalidad “virtual”, mayormente compuesto de profesionales contratados sin que en todos los casos exista una política institucional que tienda a regularizar su situación laboral. A su vez, esta situación se refuerza dado que, en la mayoría de las universidades nacionales y hoy también las privadas, los docentes a cargo de asignaturas en el campus virtual, requieren una dedicación mayor y horarios más flexibles de trabajo, por ejemplo, para crear actividades en el aula virtual, responder correos electrónicos de alumnos, intervenir en los distintos foros, programar cuestionarios y evaluaciones digitales, entre

otros. Estos puntos pueden llevar mayor dedicación que los horarios normales de la presencialidad.

3) Redescubrimiento de lo pedagógico: Los profesores universitarios han tenido que volver al aula, haciendo cursos urgentes para aprender a enseñar en la modalidad virtual. El uso de la tecnología pasa a formar parte de los recursos, herramientas, dinámicas y nuevas formas de transmitir conocimiento y reinventar el aula. Durante el año 2020, se manifestaron ciertos inconvenientes en la formación docente pedagógica, en las inadecuadas metodologías para la evaluación, en la falta de capacidad para el desarrollo de actividades de investigación y de docencia en la virtualidad y, más grave aún, en la poca flexibilidad de planes de estudios y programas.

4) Aplicación de Aranceles: La Ley de Educación Superior permite a las universidades públicas a buscar alternativas de financiamiento al presupuesto público. Aquí surgen diversas fuentes para aumentar aportes de índole privado, como la venta de servicios, la vinculación y transferencia de tecnología al sector productivo, la promoción de actualizaciones profesionales o el arancelamiento hacia cursos académicos virtuales, como algunos ejemplos.

5) Internacionalización: Como se planteaba anteriormente, la globalización educativa de la mano de la virtualidad, permite la realización de Convenios Nacionales e Internacionales. Este último, por medio de dobles titulaciones con aval de universidades extranjeras a través de sus propios campus virtuales.

6) Los modelos de evaluación de la calidad: Se debe continuar redefiniendo los mejores modelos adaptados según la modalidad y especialidad. Tomar la calidad de la educación desde un enfoque sistémico sin descuidar los rasgos de los insumos, procesos, resultados y ofertas educativas que la imponen como su distinción. La educación con calidad, implica un proceso

sistemático y continuo de mejora sobre todos y cada uno de sus componentes.

7) Migración estudiantil entre las universidades privadas y estatales: en los últimos años se fue percibiendo un avance constante del sector privado y en 2019 se concentra más del 20% de la matrícula según el Informe de Síntesis de Información Estadísticas Universitarias del Departamento de Información Universitaria – DNPelU – SPU del periodo 2019-2020. Las proporciones entre la matrícula de la universidad estatal y la matrícula de la universidad privada sigue siendo de todos modos del orden 80 / 20. (p.26) En Brasil podemos encontrar una situación inversa, 20% de matrícula estatal contra 80% de matrícula privada. Igualmente, la crisis económica argentina con la disminución del poder adquisitivo de los estudiantes, sirve de variable de ajuste que vuelca movimientos de lo privado a lo estatal.

8) Mayor impulso hacia la transformación digital de las Universidades: Aquí Pérez Lindo (2016) sostiene que:

“La informatización administrativa y académica permite descentralizar y unificar al máximo el funcionamiento de las organizaciones. La introducción de las redes y sistemas de información para el gobierno, la administración, la actividad científica y los procesos de enseñanza-aprendizaje, modifica sustancialmente las organizaciones universitarias. Se incrementarán las posibilidades de participación de los actores universitarios”. (p.118)

De esta forma, todos los estos actores pueden ejercer el seguimiento de presupuestos, control de gestión y mejorar la rendición de cuentas a la sociedad.

Conclusiones

La Argentina vive, desde hace tiempo, diferentes turbulencias que dificultan poder planificar acorde a lineamientos bien definidos. Hoy la estrategia pareciera se construye en tiempo real, y el verdadero objetivo estratégico es garantizar que los encargados de tomar decisiones

comprendan en detalle lo que sucede, compartan una base de información común y coincidan en las cuestiones más importantes. La crisis integral en el interior de la Educación Superior se manifiesta al mismo tiempo con crisis económica, social y política, en un presente inestable e incierto. Según Wikipedia, las premisas de VUCA “tienden a afilar la capacidad de las organizaciones para:

1. Anticipar problemas que modifican condiciones
2. Entender las consecuencias de problemas y acciones
3. Entender la interdependencia de las variables
4. Prepararse para desafíos y realidades alternativas
5. Interpretar y aprovechar oportunidades”

Los avances tecnológicos han sido una constante en los últimos años y potenciados aún más en estos dos últimos años con la Pandemia COVID-19, que sirvió de acelerador de transformación digital. Las posibilidades de impacto del desarrollo de la ciencia y de la tecnología son muy grandes en la transformación de los procesos educativos, traspasando fronteras, con nuevos modos de acceder a la información, con nuevas formas de organización y con marcados avances sociales.

En el libro cuyo compilador es Paulo Falcón (2020), “La universidad entre la crisis y la oportunidad”, se pueden representar las diferentes acciones llevadas a cabo por las Universidades Públicas y Privadas del país, en su adaptabilidad repentina o capacidad de reacción ante la Pandemia, de manera de reflexionar sobre estos cambios que atravesaron dichas Universidades y que permitieron de manera sorpresiva identificar cuáles son los desafíos que tienen por delante. Comprender tan profundos cambios permiten desarrollar estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades que surjan y así minimizar los impactos negativos que los acompañan. Como se expresa en el desarrollo de este escrito, la Educación Superior ha venido

transitando altibajos y hasta repitiendo, en mayor o menor medida, ciertos problemas que parecieran difíciles de superar.

Las Universidades consideran el desarrollo del Plan Universitario, pero en el interior se continúa con problemas de coordinación institucional, de recursos humanos y desarrollo curricular, de recursos físicos y de presupuesto, de organización interna y de normativa, aspectos recurrentes durante décadas. Las Universidades pueden y deben mejorar su gestión, siendo más eficientes, administrando mejor sus procesos, aceptando su organización en función de los intereses de variados grupos de trabajo y contribuyendo al logro de los fines de cada Plan Institucional.

Se debe reencontrar con las necesidades de la sociedad que cambia vertiginosamente, con el mundo del trabajo con más y mejor educación superior, formando profesionales con verdadero conocimiento y transformando comportamientos morales y éticos.

Este trabajo parte de la convicción y necesidad de:

- Mejorar la gestión universitaria que permita aumentar la calidad en el desempeño de sus funciones con libertad académica y con todas las voces.
- Satisfacer con eficiencia en la asignación de recursos, siendo productivos en su utilización en el logro de los objetivos fijados. El mantenimiento estricto del presupuesto financiero universitario, la incapacidad de poder incorporar nuevas fuentes de ingresos, la morosidad en el pago de la matrícula, el tiempo promedio de cursado y el abandono de algunos estudiantes, generan turbulencias económicas en las universidades.

Bibliografía

1. Falcón P. (2020). La universidad entre la crisis y la oportunidad: reflexiones y acciones del sistema universitario argentino ante la pandemia. Buenos Aires y Córdoba, Argentina: Primera edición. Eudeba y Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba. https://carreras-postgrado.campusvirtual.ucasal.edu.ar/pluginfile.php/22662/mod_resource/content/1/La%20universidad%20entre%20la%20crisis%20y%20la%20oportunidad%20.pdf (01/04/2022)

- Mejorar la formación docente con nuevas estrategias pedagógicas ante los avances tecnológicos y con nuevas metodologías de dictado y evaluación.
- Promover políticas de inclusión social, sumando al conocimiento más actividades artísticas, deportivas, emprendimientos, etc.
- Incrementar el rendimiento de los alumnos de grado y de posgrado mejorando las instituciones y estableciendo más programas de becas o méritos en el estudio.
- Continuar con la transformación digital, y ampliar redes inter-universitarias con más convenios, proyectos de vinculación, extensión y aplicación práctica de los aprendizajes.
- Obligar al Estado a mejorar los nodos de Conectividad, que quedó demostrada por la inequidad o brecha digital en la infraestructura tecnológica, tanto universitaria como de conectividad del alumnado.

Para finalizar, veamos lo que expone Pérez Lindo (2016), cuando proyecta a la Universidad como una organización inteligente, siendo:

“aquella que conoce sus posibilidades y que define los medios para realizarlas. La universidad actual tiene ante sí nuevos desafíos y nuevas oportunidades que puede reconocer para alcanzar su autoconstrucción. Esta relación con el medio y con la época, sin embargo, no implica renunciar a los valores o finalidades que cada institución considera propios de su misión”. (p.112)

2. Fundación Libertad, (2019). Radiografía de las Universidades Argentinas. https://libertad.org.ar/web/wp-content/uploads/2019/09/CISE_Radiografia_Universidades.pdf (01/04/2022)
3. García de Fanelli, A. (1998). Gestión de las Universidades Públicas. La Experiencia Internacional. Buenos Aires. Argentina: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Cultura y educación. Serie Nuevas Tendencias. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002748.pdf> (02/04/2022)
4. Gesualdi M. (2015). Políticas universitarias y estrategias institucionales en el ingreso a universidades del conurbano bonaerense. Buenos Aires. Argentina: XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <https://cdsa.academica.org/000-061/1147.pdf> (01/04/2022)
5. Guido, L. y Versino, M. (2012). La educación virtual en las universidades argentinas. Buenos Aires Argentina: IEC-CONADU. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/iec-conadu/20130228015857/Cuadernillo-Educacion-Virtual.pdf> (01/04/2022)
6. Herrera Lara R. (2002). Visión y Misión de las Universidades Chilenas: Declaraciones que no son Compromiso. Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales. Santiago, Chile: Compilado por Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/01/indicadores-universitarios-experiencias-y-desafios-internacionales.pdf> (01/04/2022)
7. Illescas, N. (2017). Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe. Argentina: Tesis publicada de Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1028> (01/04/2022)
8. Martínez Nogueira y Góngora (2000). Evaluación de la Gestión Universitaria. Buenos Aires, Argentina: CONEAU. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf> (01/04/2022)
9. Mollis M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa. México DF, México: Revista de la Educación Superior – RESU. Editorial Annuies. <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v43n169/v43n169a3.pdf> (01/04/2022)
10. Obeide S. (2004). La Gestión Universitaria. Tucumán. Argentina: Ponencia, IV Encuentro Nacional, La universidad como objeto de investigación. https://carreras-postgrado.campusvirtual.ucasal.edu.ar/pluginfile.php/22791/mod_resource/content/1/La_Gestion_Universitaria_Obeide_1.pdf (01/04/2022)
11. Ojeda Fosaro, G. (2019). Planificación de instituciones de educación superior. Unidad 2: Concepciones y modelos. UNL Virtual. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=kfrul4YO-fE>
12. Palomo, C. (2017). Modelos comparados de universidad del futuro. Y una propuesta propia. Montevideo, Uruguay: Publicación Arbitrada por la Comisión Científica, V Jornadas Binacionales de Educación y el Primer Foro Educativo Regional. https://www.academia.edu/35495941/Modelos_comparados_de_universidad_del_futuro (01/04/2022)
13. Pérez Lindo, A (1998). Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
14. Pérez Lindo A, (2016). La Educación Superior Argentina (1983-2015). Diagnóstico y Prospectiva. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universidad de Buenos Aires – EUDEBA. https://carreras-postgrado.campusvirtual.ucasal.edu.ar/pluginfile.php/18654/mod_resource/content/1/La%20Ed.Sup.arg.1983-2015.borrador.EUDEBA.pdf (01/04/2022)

15. Pérez Lindo A. (2017). El uso social del conocimiento y la universidad. Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial. Editorial Teseo. <https://uai.edu.ar/media/109487/perez-lindo-uso-social-del-conocimiento.pdf> (01/04/2022)
16. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias (2020). Departamento de Información Universitaria – DNPelU – SPU (periodo 2019-2020). <https://drive.google.com/file/d/1xAJme5qRX0BRwmOLWZmojIHxZBZHRDQt/view> (01/04/2022)
17. Sistema de Información Universitaria, SIU (2022). El SIU en números. Datos numéricos 2020. <https://www.siu.edu.ar/nuestra-gestion-en-numeros/> (02/04/2022)
18. Stubrin A. (2019). Planificación de instituciones de educación superior. Unidad 3: La planificación estratégica. UNL Virtual. [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Tz7GNur8gwg>
19. VUCA Definición (2022). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>