



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19**

**UNA MIRADA DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA Y PRIVADA**

**EN LA PROVINCIA DE FORMOSA**

Autor: Walter Demetrio Bordón

Director de Tesis: Ernesto Fabián Giuliano

Co-directora: María Sandra Libutti

Posadas (AR), Mayo, 2023

WALTER DEMETRIO BORDÓN

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19  
UNA MIRADA DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA Y PRIVADA  
EN LA PROVINCIA DE  
FORMOSA

Tesis de Maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de  
Magister en Gestión Pública

Posadas (AR), Mayo 2023

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19  
UNA MIRADA DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA Y PRIVADA  
EN LA PROVINCIA DE  
FORMOSA

WALTER DEMETRIO BORDÓN

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR), Mayo 2023

### DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: **WALTER DEMETRIO BORDÓN**

Firma:.....

Fecha: **MAYO 2023**

**ÍNDICE**

Dedicatoria.....	7
Resumen.....	8
Introducción.....	9
Problema.....	11
Hipótesis.....	14
Objetivos.....	15
Metodología.....	16
Aportes.....	18
Breve Estructura.....	19
Marco Teórico.....	21
Antecedentes.....	21
Marco Conceptual.....	30
La Gestión Pública.....	30
La Gestión Privada.....	40
Gestión Universitaria.....	46
Gestión Institucional.....	48
Gestión Administrativa.....	49
Gestión Académica.....	50
Pandemia Covid-19 y su Impacto en la Gestión.....	52
Diseño Metodológico.....	58
Análisis histórico-organizacional.....	58
Análisis de la Gestión Universitaria.....	71
Cuerpo Nodocente.....	72

Cuerpo Docente.....	78
Cuerpo Estudiantil.....	86
Propuesta.....	92
Conclusiones.....	100
Bibliografía.....	105

## **DEDICATORIA**

A mi familia, a mis padres que me enseñaron e inculcaron el valor del esfuerzo y el trabajo, a mi compañera de vida por su constante apoyo, acompañamiento y dedicación; a los docentes y compañeros de la maestría que me permitieron tener una mirada diferente y me brindaron herramientas para la gestión y la toma de decisiones; a la Universidad Nacional de Formosa y en ella a mi querida Facultad de Economía y Negocios que a través de la firma del convenio con la Universidad Nacional de Misiones y su facultad de Ciencias Económicas, nos ofrecieron la oportunidad de especializarnos y formarnos para los nuevos desafíos y cambios globales en la gestión y por qué no del mundo.

**LA GESTIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19**

**UNA MIRADA DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA Y PRIVADA**

**EN LA PROVINCIA DE FORMOSA**

**RESUMEN**

El presente trabajo evidencia cómo las universidades de gestión pública y privada de la provincia de Formosa afrontaron su gestión en tiempo de pandemia por COVID-19. Se identificaron las medidas implementadas, se elaboraron criterios de clasificación de las mismas; determinándose su grado de eficiencia a partir de las realidades de la Universidad Nacional de Formosa y la Universidad de la Cuenca del Plata. Se recopilaron normas y documentaciones; se analizaron las decisiones gubernamentales sanitarias adoptadas, en paralelo con las medidas estratégicas de gestión educativa que efectuaron ambas universidades; y se realizaron encuestas y entrevistas a los distintos actores de la comunidad universitaria. Se proponen protocolos de medidas estándares para ser implementados en futuros contextos similares, en la búsqueda de contribuir y orientar políticas públicas tendientes a brindar soluciones, particularmente al sistema educativo universitario provincial, ante las dificultades existentes a raíz del cambio de paradigmas a nivel mundial. Ello implica el avance en el proceso de incorporación de dotaciones tecnológicas, concomitantemente con la implementación de programas de capacitación para optimizar su utilización; todo lo cual nos hace avizorar las universidades del mañana mediadas por la inteligencia artificial, surgiendo así el interrogante de cuál será el rol del docente en dicho contexto.

**Palabras claves:** Pandemia. Universidad. Gestión. Impacto. Resultados.



## INTRODUCCIÓN

Si hay algo que caracteriza a la educación de nuestro país es que ella se desarrolla en un contexto de desigualdades extremas de diversos tipos, lo que implica la existencia de instituciones educativas muy pobladas, algunas con condiciones sociales y económicas muy buenas y otras no tanto; como así también existen instituciones a la inversa de lo planteado, es decir con poca población estudiantil y mejores posibilidades económicas (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación 2006). Así, cada institución educativa se halla inmersa en una realidad propia y particular, de modo que una situación que para una puede ser un factor de oportunidad, para otra podría ser un obstáculo. Por lo tanto, para comprender muchos de los aspectos de su funcionamiento es imprescindible tener en cuenta el contexto y el entorno en el que está inserta.

El Covid-19 puso al mundo en cuarentena. De un día para otro, se impuso un “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” como medida de protección y prevención. Entonces sobrevino la sensación de un tiempo suspendido y la pregunta ¿y ahora qué?. Sin recorridos previos en educación a distancia, hubo que repensar modos y recursos para el desarrollo de las clases. Contextos como el emergente impulsan a desnaturalizar procesos, decisiones y maneras de hacer las cosas. La fuerza que imponen las circunstancias, lleva a tener que problematizar conocimientos que se hallan contruidos y estructurados a partir de historias y entramados de posibilidades, recursos, costumbres y creencias.

En vistas de que el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del nuevo Coronavirus como una Pandemia, el Gobierno nacional a través del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/20 adoptó nuevas medidas con el fin de mitigar su propagación e impacto sanitario disponiendo el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) en todo el territorio para privilegiar el cuidado de la salud. En ese mismo mes el

Ministerio de Educación emitió la Resolución N° 104/2020 indicando que, en la situación de excepcionalidad vigente, se recomendaba la suspensión de las clases presenciales en las universidades y la modificación de la actividad académica conforme a las recomendaciones del Ministerio de Salud, las cuales desalentaron la aglomeración de personas y la circulación social<sup>1</sup>.

Estas medidas, repercutieron en la forma de vida de todos los argentinos, no quedando exenta de ello la actividad universitaria, ya que la comunicación y el contacto entre las personas pasó a ser digital. Así, vemos que en América Latina y el Caribe existen aproximadamente 25 millones de estudiantes de educación superior afectados por la pandemia, de los cuales el 45% en promedio de los hogares de la región, tienen conexión fija a internet mientras que en las zonas rurales esta cobertura es más baja. (UNESCO, 2021)

La pandemia Covid-19, no solo modificó la vida de todos y cada uno de nosotros, como lo hemos experimentado, sino que también llevó a repensar la enseñanza tanto en las universidades públicas y privadas; y no solo en Formosa, ya que a partir de una investigación realizada al respecto se concluyó que el 99,5% de los docentes indicó que debió transformar el dictado de sus materias a la modalidad virtual para poder continuar con las actividades académicas y que el 87% de ellos no pudo cumplir con los objetivos propuestos. (Secretaría de Política Universitaria, 2020)

Se propicia en este escenario el estudio focalizado de la gestión realizada en la provincia de Formosa, con relación al impacto de la pandemia del Covid-19 en los procesos de enseñanza y aprendizaje a nivel universitario.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación de la Nación Argentina. Resolución N° 104/2020. RESOL-2020-104-APN-ME. B.O. 14/03/2020

## **PROBLEMA**

En todo el mundo los gobiernos y las instituciones privadas, sobre todo las educativas se preparan para el día después de la pandemia. Luego de un balance de lo actuado durante la emergencia sanitaria, se deberá adoptar una estrategia para fortalecer al aparato administrativo, productivo y fundamentalmente educativo, poniendo en marcha innovaciones en diversos frentes.

Para ello, será necesario conocer previamente la experiencia que les dejó la pandemia a las instituciones universitarias de la Argentina en estos tiempos de extraordinaria incertidumbre y tensión, en la que se puso a prueba la capacidad de gestión de lo público y lo privado para producir valor agregado tratando de dar respuestas a las necesidades y demandas de un sector de la ciudadanía universitaria Argentina y en particular la Formoseña, siendo ese -bajo novedosas condiciones- el desafío de ambas gestiones.

El cambio y la permanente acumulación del conocimiento exigen a los sistemas educativos una capacidad de actualización continua de sus currículos y de sus cuerpos docentes. La universalización del acceso y la heterogeneidad sociocultural y económica crecientes reclaman de los sistemas educativos y específicamente de las universidades, una alta capacidad para desarrollar estrategias y modalidades de funcionamiento y de enseñanza diferenciadas. Así, los cambios en el mundo del trabajo necesitan la formación de un conjunto de competencias básicas y potentes en todos los individuos; y los requerimientos de conformación de un ciudadano para la democracia del presente siglo, exigen al sistema educativo que asuma una mayor responsabilidad en la formación de la personalidad de los individuos.

En tal entendimiento, la gestión universitaria queda alcanzada dentro del concepto de gestión pública, ya que esta última se caracteriza por una visión amplia de las organizaciones para resolver alguna situación o para alcanzar algún objetivo determinado (Roccaro, 2003).

La gestión tiene al menos tres grandes campos de significados, el primero se relaciona con la acción, donde el hacer es la gestión diligente realizada por una o más personas para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar a los sujetos que hacen gestión como gestores, ya sea por su rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar. (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, 2009).

El segundo, sostiene la citada publicación de la Subsecretaría de Educación Básica (2009), es campo de la investigación, donde la gestión trata el proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para descubrir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno la gestión es un objetivo de estudio para lo que se dedican a conocer, lo que demanda la sociedad en su conjunto. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teoría, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de innovación y desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecerla y hacerla eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles. Es eficaz porque, logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente porque es adecuado al contexto y a las personas que la realizan. (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, 2009)

Stephen J. Ball (1994) dice que “Los analistas de las instituciones hablan muy poco sobre cómo funcionan las instituciones educativas en la realidad cotidiana de las mismas. Los teóricos han permanecido encerrados en las teorías de sistemas y han tendido a descuidar la descripción de lo cotidiano en favor de la prescripción. Estos teóricos prefieren la abstracción del debate conceptual al desorden concreto de la investigación empírica dentro de las instituciones educativas. Frente a estas posturas las realidades cotidianas se ven anuladas de los análisis y de los estudios permitiendo que no puedan ser visibilizadas ni estudiadas en su profundidad considerando que en el cotidiano es donde se estructuran y organizan las estrategias que van directamente al sujeto de la educación que es el alumno”. Es decir que el cotidiano, en donde se estructuran no solamente los aprendizajes sino también las subjetividades, es lo que esta situación de pandemia dejó al descubierto. De modo que el distanciamiento entre los alumnos y los docentes interrumpe la interacción que se plantea entre el espacio, el sujeto y la mirada. (Ball, 1994)

Como planteaba al inicio de este apartado la pregunta sería ¿qué impacto positivo y negativo hemos vivido en la educación universitaria a partir de la pandemia?. Todo indicaría que estamos asistiendo a un nuevo escenario de creer que todo ya pasó, pero ahora bien ¿será así?. Durante la etapa de aislamiento ¿cómo respondieron académicamente ambas instituciones?, ¿brindaron respuestas a los alumnos ante los nuevos desafíos de la enseñanza?. Estas son algunas preguntas que trataré de investigar en esta tesis.

## **HIPÓTESIS**

Si bien la gestión universitaria pública y la privada fueron las adecuadas para afrontar las consecuencias de la pandemia del Covid-19, el factor socio-económico fue determinante.

Todas las adversidades que se presentaron durante la pandemia del Covid-19 tanto en los aspectos académicos como de gestión, hicieron replantearse las políticas universitarias.

## OBJETIVOS

### **General:**

-Analizar las medidas en la gestión universitaria pública y privada en el contexto de pandemia en la Ciudad de Formosa.

### **Particulares:**

-Identificar las medidas implementadas en la gestión universitaria pública y privada en el contexto de pandemia.

-Elaborar criterios de clasificación de las medidas implementadas en la gestión universitaria en contexto de pandemia.

-Determinar el grado de eficiencia de las medidas implementadas en ambos tipos de gestión universitaria.

-Comparar la gestión universitaria pública y privada en el contexto de emergencia sanitaria a partir de las realidades de la Universidad Nacional de Formosa y la Universidad de la Cuenca del Plata.

-Proponer protocolos de medidas estándares para implementar en las gestiones universitarias públicas y privadas para futuros contextos similares.

## METODOLOGÍA

La presente tesis tuvo como principal objetivo realizar una investigación y un análisis de la gestión universitaria pública y privada en contexto de pandemia en la ciudad de Formosa, siendo objeto del mismo, por un lado, la Universidad Nacional de Formosa, y por otro la Universidad de la Cuenca del Plata, Sede Formosa.

En tal marco, en una primera instancia, se llevó adelante una investigación de carácter cualitativo, por medio del análisis de las documentaciones, normativas y teorías, como también de las entrevistas a efectuar. Seguidamente, a través de un examen de carácter cuantitativo, se estudiaron estadísticamente, por medios de encuestas, las perspectivas de los miembros de la comunidad universitaria frente a la presente problemática.

Esto exigió primeramente llevar adelante una tarea de recopilación de normativas: como ser leyes, resoluciones, disposiciones, reglamentos, además de libros, producciones de investigación y tesis anteriores respecto de la gestión pública y la gestión universitaria. Al mismo tiempo se recopilaron para el análisis, las resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes de las universidades mencionadas anteriormente, por las que se implementaron las distintas medidas y protocolos a seguir en el marco de la gestión universitaria y de la pandemia vivida.

En otra etapa del trabajo se realizó un análisis Institucional de las resoluciones adoptadas en la Provincia de Formosa desde marzo de 2020 hasta el corriente año, a fin de analizar las medidas estratégicas de gestión educativa que efectuaron ambas universidades en un contexto pandémico.

Respecto a la situación organizacional, se llevó adelante un relevamiento de las normativas implementadas desde marzo 2020 y se realizó un análisis in-situ del mismo a fin



de visualizar la distribución de las funciones y responsabilidades, y los aspectos positivos y negativos de las instituciones.

Al mismo tiempo se realizaron una serie de encuestas a los distintos actores de la comunidad universitaria que se vieron envueltos en la problemática planteada.

En la Universidad de la Cuenca del Plata, sede Formosa, las encuestas se realizaron aproximadamente a 15 nodocentes, a 100 docentes y a 100 estudiantes del ciclo de profesionalización, próximos a egresar (entiéndase del 4to. y 5to. año de las distintas carreras); ello sobre un total de 131 docentes, 15 nodocentes y 1.453 estudiantes, que formaban parte de dicha comunidad universitaria durante el período de investigación.

Por otra parte, en la Universidad Nacional de Formosa, del universo total, que se representa por 1.287 docentes, 12.342 estudiantes y 558 nodocentes, se efectuaron 100 encuestas al personal nodocente, 250 encuestas a docentes y 150 encuestas en el claustro estudiantil, a cursantes de los últimos dos años de las distintas carreras.

## **APORTES**

Esta tesis intenta ser un aporte para seguir pensando y repensando el rol de las universidades públicas y privadas en nuestras sociedades, en escenarios de pandemia y post pandemia, en los cuales las investigaciones científicas y el conocimiento producido en ellas, son fundamentales para hacer frente a las complejidades y adversidades que se presentan.

Este trabajo es apenas una muestra de la multiplicidad de tareas que podrían desplegarse por, y en, nuestras universidades, para atender a una crisis sanitaria que dejó profundas huellas en nuestra sociedad.

El fin último de este trabajo es contribuir con datos empíricos que nos permitan orientar políticas públicas que tiendan a dar solución al problema existente a raíz de este cambio de paradigma educacional en la provincia de Formosa, permitiendo abordar esta problemática a partir de las distintas medidas tomadas.

## **BREVE ESTRUCTURA**

En las siguientes páginas se presenta el desarrollo del marco teórico y empírico que avala la investigación realizada, el cual fue cotejado y puesto de relieve con las entrevistas y estadísticas realizadas.

El marco teórico está comprendido por las normativas emanadas del gobierno nacional y provincial como así también de ambas universidades, pilares fundamentales para poder entender y analizar la gestión, enfocándose principalmente desde la realidad de la Ciudad de Formosa. Para ello es necesario primeramente explorar las nociones generales y definiciones de políticas públicas, y el rol que cumplen las universidades en los sistemas educativos de la provincia de Formosa.

Asimismo, continúa la exposición haciendo alusión a los sistemas de gestión y planificación existentes y expuestos por los diversos autores desarrollados a lo largo del curso de este posgrado. Ello con la finalidad de cotejar las medidas adoptadas en las diferentes gestiones y con la intención de proponer en base a ello, modificaciones o bien complementar las medidas ya existentes.

A los fines de precisar respecto del contexto, en un tercer momento se realiza un estudio respecto del sector público y privado. Todo ello para desembocar en un análisis local, respecto de la realidad de la universidad pública y privada de la provincia de Formosa.

Finalmente, dentro del marco teórico, en un último apartado se desarrollan, a partir de la actualidad de las dos instituciones, los nuevos retos y objetivos que debieran incluirse en las agendas de las mismas.

Como trabajo de campo, que sustenta el desarrollo del presente trabajo, se realizaron entrevistas a los diferentes actores involucrados, es decir, a funcionarios encargados de la gestión, los alumnos, docentes y nodocentes en la presente temática.

Al mismo tiempo se realizó la búsqueda de normativas, informes, reportes y demás datos respecto de las gestiones y a partir de ello se plantean diseños de políticas públicas que contribuyan a alcanzar las metas propuestas por ambas universidades.

## MARCO TEÓRICO

### **Antecedentes**

Como mencionamos anteriormente, las universidades de gestión pública y privada deben responder a las necesidades de la población por medio de políticas, estrategias y normativas internas. En base a esto, a fin de explorar las nociones generales y definiciones de políticas públicas y del rol que cumplen las universidades en los sistemas educativos de la provincia de Formosa, seguidamente se realiza una revisión de aquellos antecedentes científicos vinculados a esta temática.

El sistema universitario argentino está formado por un conjunto institucionalmente heterogéneo de 131 universidades (66 de las cuales son de gestión pública) diseminadas en todo el territorio nacional, que atienden a algo más de 2 millones de estudiantes (75% de los cuales concurren a universidades estatales) desarrollando en sus laboratorios, conjuntamente con los organismos nacionales de ciencia y tecnología, la centralidad de las actividades investigativas en el país. (Brumat, 2022)

Sabido es que la pandemia COVID-19 cambió al mundo, todos los modos conocidos y aprendidos fueron modificados. Este shock mundial afectó obviamente al sistema educativo en todos sus niveles, que rápidamente tuvieron que efectuar un gran esfuerzo para adaptarse a los nuevos cambios de paradigmas.

Pero debemos recordar que nuestra realidad ha sido transformada a partir de la enfermedad conocida como COVID-19 o novel coronavirus, enfermedad respiratoria que comenzó en diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei en China y fue declarada pandemia global el 11 de marzo de 2020. (Castro, 2020)

Algunos cambios ya se venían realizando, por ejemplo el creciente uso de las tecnologías en el proceso de enseñanza y otros se implementaron súbitamente como ser la virtualidad 100 por ciento.

Lo cierto es que la educación en general y la superior en particular habrán cambiado drásticamente con la pandemia y debemos reflexionar sobre su transformación.

No podemos dejar de mencionar la situación económica del país, su contexto complejo hizo un combo muy difícil y puso de relieve las capacidades de los docentes, nodocentes, alumnos y gestores de toda la comunidad universitaria.

Son coincidentes las opiniones de investigadores y organizaciones en sostener que las medidas aplicadas por los gobiernos con el fin de paliar los efectos adversos han tenido su repercusión en todos los ámbitos de nuestras vidas, no quedando de lado las instituciones y comunidades universitarias. (UNESCO, 2021)

Esto no es un simple ejercicio especulativo, sino que requiere un aporte de todas las partes para delimitar los desafíos que se vienen, para que nos encuentre preparados ante probables contingencias de las mismas características. Las universidades son fuentes de recursos y talentos humanos que permiten dar continuidad a nuestra comunidad, la demanda de la sociedad se hace cada vez más fuerte, requiere que las instituciones y sobre todo las educativas de nivel superior estén a la altura de dichas circunstancias. (Lander, 2000)

La pandemia fue un factor exógeno a las organizaciones universitarias argentinas que desencadenó cambios en sus principales funciones con una velocidad no experimentada antes. Estas primeras acciones de la comunidad universitaria revelan su capacidad de adaptación frente a las amenazas y desafíos que planteó la emergencia sanitaria. Las respuestas revelaron también la heterogeneidad de las instituciones universitarias en términos de sus recursos y experiencias previas con la educación remota. (Fanelli, 2020)

Está claro que sin la colaboración y el trabajo en equipo ninguna organización hubiera podido salir adelante por sí sola, en un mundo globalizado e interconectado donde la capacidad de la que habla el autor fue puesta a prueba en su máxima expresión y dimensión, es decir los docentes, los equipos pedagógicos, el área de soporte tecnológico, etc. de las universidades estuvieron trabajando incansablemente y a destajo.

A partir de la suspensión de las clases presenciales, la continuidad del vínculo pedagógico y los procesos formativos migraron rápida y masivamente a la educación virtual. Esta situación ha permitido poner en el centro del debate una cuestión largamente postergada de las discusiones tanto macro como micro políticas de la educación superior: la educación virtual, salvo en el segmento de la educación pública (aunque no exenta), es el sector que más ha guiado su crecimiento por la lógica mercantil. Y se manifiesta en una tendencia de largo aliento con tasas de crecimiento realmente importantes en relación con el crecimiento de la matrícula total de la educación superior. De esta manera, esta situación advierte el desafío de reconocer que la educación virtual no puede ser liderada por el sector privado y que tiene un importante potencial democratizador cuando su desarrollo se encuentra guiado por los principios de la educación superior como un bien público y un derecho humano. En este sentido, un proceso de reforma en el nuevo contexto no puede dejar de tomar en cuenta esta nueva dinámica y los temas que reinserta en la agenda la educación virtual. (Del Valle, 2021)

Para muchas universidades la pandemia les cayó “como anillo al dedo” ya que fortalecieron sus históricos y consolidados procesos de educación a distancia y en línea; pero a otras las metió en un “laberinto de problemas” en donde las precarias estructuras para la educación a distancia, un inexistente diseño tecno pedagógico y desmantelados sistemas computacionales, hicieron que las prácticas docentes se enfrentaran a retos simultáneos que

les imposibilitaron ofrecer soluciones claras e inmediatas a los apremiantes problemas de la educación en espacios digitales desde el confinamiento social.

El tema de la virtualidad es algo que vino para quedarse y si bien las universidades ya venían trabajando con las Tics (Tecnología de la Información educativa) esta pandemia demostró quienes fueron las que estuvieron mejor preparadas para este tipo de contingencia. Está claro también que requiere de una gran inversión en recursos y programas especiales, como así también la capacitación de estas herramientas a todo el personal, pero en particular a los docentes quienes son los responsables de transmitir y comunicar en el proceso de enseñanza aprendizaje. Las virtualizaciones de las clases lograron en cierta medida ser el puente de los estudiantes para no discontinuar las clases, es decir seguir formándose aún en el aislamiento obligatorio.

Un estudio realizado por Antenucci (2020) afirma que, en todas las universidades de la región, al no habilitarse clases presenciales, se estableció, vertiginosa, acelerada y compulsivamente la virtualidad. Las desigualdades en las capacidades de utilización de tecnologías digitales de los docentes fueron abordadas solidariamente, inclusive por los equipos docentes de cátedras o asignaturas; aquellos más avezados se hicieron cargo de compartir y explicar las herramientas tecnológicas a todos los que no las conocían. La virtualidad implicó, en la mayoría de los casos, un cambio de paradigma entre clases donde se vuelcan contenidos a aquellas donde se entrenan habilidades.

Hubo un aceleramiento de los tiempos en cuanto al uso de la tecnología, biotecnología y de comunicación que fue provocado por esta crisis mundial de la pandemia, los docentes debieron reinventarse en muchos de los casos para no quedar afuera del sistema y lo más importante aún, no perjudicar a los alumnos. Resultando muy importante el esfuerzo y compromiso que asumieron ante la comunidad universitaria y la sociedad en general.



Las modalidades virtuales y a distancia ofrecen muchas oportunidades a los individuos que necesitan condiciones particulares de aprendizaje. Por lo demás, permiten proyectarse a una demanda masiva y al mismo tiempo mantener un entorno personalizado. Ahora bien, el déficit más grande que tiene en este momento la Argentina proviene de dos dimensiones: en primer término, es difícil mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas por los costos que supone; en segundo término, no se tienen suficientes pedagogos/os especializados para aprovechar plenamente las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías o para compensar los retrasos tecnológicos. (Pérez Lindo 2016)

En ese marco, Álvarez Valdés & Sepúlveda Valenzuela (2021) afirman que los hallazgos muestran que la experiencia académica ha sido aún más compleja respecto a su situación previa, pues la modalidad a distancia ha implicado un proceso de adaptación con recursos limitados y una mayor dedicación a sus actividades académicas. La relación con sus pares ha sido reducida, profundizando la necesidad de la gestión individual de la formación universitaria. En este marco, se evidencia que los soportes institucionales de apoyo a estos estudiantes presentan dificultades de adecuación a las condiciones de la nueva coyuntura, profundizando el efecto de individuación en la experiencia universitaria lejos de la universidad. Finalmente, se identifican los nudos problemáticos más relevantes de las trayectorias socioeducativas de estos/as jóvenes, y sobre esa base, se sugieren iniciativas de políticas complementarias para un mayor impacto de las mismas en el contexto del nuevo escenario socioeducativo que genera la emergencia sanitaria.

Esos recursos -escasos por cierto- se vieron evidenciados fuertemente en la pandemia, tal como se menciona en el párrafo anterior, sin herramientas tecnológicas acordes a la magnitud de la demanda y sin el talento humano preparado; lo que sin dudas dejó en evidencia la falencia de inversión tecnológica de las universidades, en particular la pública,

dado que en ese sentido la privada al haber previamente implementado la educación a distancia, ya contaba con cierto plafón para afrontar la contingencia acaecida.

Un ejemplo de la escasez de recursos, son las desigualdades en relación a la conectividad que supere las brechas geográficas y espaciales. En este sentido, las instituciones superiores tienen el deber de demandar al estado el acceso a la misma, por ser hoy la herramienta indispensable para garantizar el derecho a la educación, en una realidad donde las grietas educacionales se acrecientan cada vez más.

Por otra parte, las asimetrías en torno a la conectividad han creado y crean sin duda fronteras para una modalidad que, por sus alcances, pareciera definirse por la superación de las fronteras geográficas y/o espaciales. A nivel general, y excediendo el marco institucional, es posible afirmar que la universidad está llamada a desempeñar un rol fundamental en su insistencia en reclamar al Estado que la conectividad se configure como un derecho no dissociado del derecho a la educación, en un contexto en que la brecha de desigualdad se acrecienta y se acrecentará, dificultando cada vez más el acceso a la enseñanza superior. En este punto, como en muchos otros, resulta imperioso el logro y consolidación de sinergias con las otras instituciones universitarias y con los otros niveles educativos. Este es un aspecto que inició a fortalecerse en la pandemia desde organismos como el CIN, como forma de orientar la transición ante una incertidumbre generalizada; y es de esperar que continúe en el tiempo (Falcón, 2020).

Otro recurso importante es el de la virtualidad que hizo que no existan fronteras, sin embargo, cuando se implementa un cambio pedagógico de tal envergadura sin la preparación previa, provoca una alteración cultural tan grande que ni las universidades de mayor trayectoria pudieron estar en situación óptima para afrontar tal contexto. Algunas limitaciones importantes para el dictado virtual fueron las actividades prácticas que demandan un trabajo de campo y el uso de laboratorios.

Además de los antecedentes expuestos a nivel nacional, en Latinoamérica y España donde las experiencias fueron desiguales, asumiendo que las gestiones de sistemas de información en organizaciones universitarias son complejas y la demanda de tecnología son algunas de las necesidades insatisfechas.

Así por ejemplo el gobierno de España, las administraciones regionales y la conferencia de rectores de universidades de España (CRUE) acordaron: a) Establecer un marco de actuación común para todo el Sistema Universitario Español. b) Establecer, con criterios objetivos, el nivel mínimo a alcanzar en los diversos cursos/asignaturas. c) Analizar la ampliación del curso académico para la defensa de TFG y TFM. d) Considerar como superadas las prácticas si se había superado el 60%. e) Analizar posibles mecanismos de evaluación online. f) Adaptación forzosa y urgente de la enseñanza universitaria. (Barquero Cabrero, 2020)

Por su parte, Velázquez Rojas, Valenzuela Huamán & Murillo Salazar (2020), al investigar el impacto de la pandemia del COVID-19 en las universidades peruanas, determinaron que las mismas tuvieron que cerrar sus puertas, las clases de ciclos vacacionales fueron interrumpidas, los estudiantes y docentes que cursan pasantías e intercambios a nivel nacional e internacional fueron cancelados al no poder ser evaluados y por tanto con dificultad para retornar a sus lugares de origen. Ante el incremento de semanas al estado de emergencia, el Ministerio de Educación autorizó el inicio de actividades universitarias vía online, incentivando a toda la comunidad universitaria a tomar énfasis en programas y estudios de investigación dirigidos al COVID-19. Esta situación hizo poner en marcha plataformas virtuales con que cuenta toda universidad peruana licenciada como requisito de uno de los estándares de calidad.

Estudiando la misma temática, pero desde la realidad de Colombia, han llegado a la conclusión de que si bien en la pandemia se adoptaron medidas para una presencialidad

asistida por tecnología, esto lleva a pensar en una posible transición hacia la educación virtual, abriendo ciertos debates sobre hasta qué punto están preparadas las universidades para garantizar este tipo de modalidad, u otras, y la necesidad de la transformación digital en los procesos administrativos de las universidades, lo que permitiría que este tipo de instituciones estén mejor preparadas para futuras pandemias u otro tipo de crisis sanitarias, sociales y ambientales. (Bedoya Dorado, 2021)

En Latinoamérica, donde muchas de las Universidades son aranceladas como en gran parte del mundo, más temprano que tarde las mismas se volcaron a la virtualidad para mantener su matrícula. No podemos obviar una mirada que se resista a la ingenuidad de que algo del movimiento de la mercantilización logra alianza inmediata con la educación a distancia. Éste fue el caso de la mayoría de las Universidades privadas de la región, considerando países como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Paraguay. (Antenucci, 2020)

En las Universidades públicas de la región la velocidad de la respuesta fue dispar. Si bien los sistemas son difíciles de comparar por historia y estructura, en general las Universidades públicas argentinas y uruguayas tuvieron una respuesta rápida en el cambio de modalidad de clases, mientras que el sistema de Universidades Federales brasileñas recién en el mes de julio comenzó a motorizar la virtualidad en la mayoría de sus carreras, cuando ya la respuesta a los estudiantes no soportaba más dilaciones. La variación en la respuesta respondió principalmente a tres variables: la presión de la matrícula paga sobre las Universidades aranceladas que aceleró la respuesta en la mayoría de los países; la influencia de qué tipo de estrategia, o falta de ella, tomaron los gobiernos de la región para cada país en cuanto a restricciones como aislamiento, movilidad, actividades permitidas acorde a las directrices de la autoridad sanitaria; y las autonomías de las universidades. (Antenucci, 2020)

Este fue el contexto que asumieron las universidades en diferentes puntos de la región, es primordial de acá en más el uso de la creatividad para sostener las condiciones de subsistencia y reconstrucción del sistema. La cultura de la innovación tiene que estar motivada por el compromiso de todas las partes, la sociedad, los gobiernos, las empresas etc. para fortalecer la actividad científica y avanzar hacia los nuevos desafíos que el mundo plantea a las diversas profesiones.

## MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a la conceptualización que realizan Oszlak y Malvicino (2001), gestionar implica conseguir alcanzar determinados objetivos propuestos por medio de la transformación de la realidad a la que se enfrenta quien decide participar en procesos de gestión. En este proceso transformador, se intenta acreditar acciones legitimadas en pos de las metas propuestas por los gestores. Por lo tanto, gestionar consiste en conseguir los logros esperados.

Gestionar es gestar, es lograr objetivos transformando la realidad preexistente, agregar valor, justificar una presencia legítima en función de las expectativas generadas por esa gestión y el uso dado a los medios puestos a disposición. Gestionar, en suma, es lograr resultados, pero no cualquier resultado, sino el esperado, el consensuado, el contratado. Desde la perspectiva de la gestión pública, es posible caracterizar aquellos enfoques que, entendiendo a la misma como una acción permanente del estado frente la sociedad, plantean la necesidad de una organización estable y reglada por normas legítimas. Más allá de esta coincidencia, los enfoques pueden ser muy variados y sustentarse en visiones diferentes sobre el objeto de la gestión pública. Podrían identificarse tres visiones, que dan contenido a sendos modelos de gestión: la visión ortodoxa, la visión liberal, la visión empresarial (Martins, 1997).

### **La Gestión Pública**

El objetivo en ámbito público permite la expresión de las características de la sociedad en la que se inscriben. Estas mismas metas son las bases sobre las cuales se desarrollarán las acciones de la gestión. El ámbito público de cualquier sociedad, entonces, se configura sobre determinadas variables, las que especifican la manera en la que la autoridad ha de comportarse, inserta en lo público. Desde allí, los objetivos mencionados tienden a

satisfacer estas variables por medio de acciones de gestión, las que se configuran como medios sobre los que la comunidad lleva adelante “acciones colectivas” (Brugué, 1997). Las decisiones que se toman en una sociedad por medio de procesos políticos, como el debate, la reflexión, las discusiones, entre otras manifestaciones sociales, permiten la configuración del ámbito público (Brugué, 1997).

En cualquier sociedad, el ámbito público se constituye bajo ciertas condiciones. Estas condiciones determinan el comportamiento autoritario dentro del sector público, expresan sus objetivos, tienen que ser satisfechas desde las actividades de gestión, y no deben observarse como límites sino como medios a través de los cuales la sociedad emprende acciones colectivas. Sin estas condiciones, no existen bases legítimas para la acción colectiva. En nuestras sociedades, las decisiones públicas se toman a través del proceso político, del cual forman parte el debate, la discusión, las presiones y la protesta. Las opiniones y su derecho a ser escuchadas (voice) configuran la principal condición del ámbito público (Brugué, 1997).

Señala Hans-Ulrich Derlien que:

Aquello a lo que desde un punto de vista institucional llamamos separación de poderes, o más en general diferenciación del ámbito de la política, implica desde un punto de vista organizacional la aparición de al menos dos tipos de posiciones y de actores. WEBER (1919) señaló con especial énfasis que los políticos actúan ante el público y en el parlamento como en sus propios espacios, mientras que los administradores trabajan en oficinas y salas de reuniones; que la palabra es el medio privilegiado por los políticos, mientras que los burócratas se basan en los registros y la letra impresa; que el imperativo de los políticos es la lucha por el poder, frente a la obediencia de disciplinados funcionarios que trabajan sine ira et studio. Además, WEBER veía al típico político como a un actor que trata de persuadir y de convencer a

la gente con pasión y ocasionalmente con carisma; por el contrario, podemos suponer que diría, a diferencia de los expertos en cambiar preferencias, que el administrador está científicamente preparado para resolver problemas y en principio él/ella desarrollará este papel de forma impersonal y desapasionada.

(Brugué, 1997)

La naturaleza de la Administración moderna tiende a identificarse con la burocracia. La burocracia, afirmaba solemnemente Hegel, es el espíritu del estado. Marx afirmaba por el contrario que la burocracia simbolizaba la falta de «espíritu» de ese Estado. Pero si hablamos de burocracia, el modelo al cual hemos de referirnos no es el de Hegel (o el de Marx, sino el construido por Max Weber a principios del siglo XX. En el modelo weberiano el nacimiento de la burocracia moderna representa uno de los tres aspectos esenciales del proceso de racionalización moderna, junto con el sistema jurídico y la organización capitalista de la actividad empresarial. En ese poder legal, distinto de los otros tipos puro, el poder tradicional y el poder carismático, encontramos las características «ideal-típicas» del sujeto (la burocracia) y del ordenamiento (la administración). (Subirats, 1994)

Desde principios del siglo XX se veía una hegemonía del modo jerárquico de gestión -weberiano/burocrático- como modelo normativo para las administraciones latinoamericanas (Felcman y Blutman, 2011; Estévez y Blutman, 2004). El foco en esta perspectiva está puesto en la idea de que para garantizar el Estado de derecho y la eficiencia se deben establecer normas racionales que permitan procesos transparentes y públicos. (Blutman, 2016)

La administración pública burocrática fue adoptada para sustituir la administración patrimonialista, que definió las monarquías absolutas, en la cual patrimonio público y privado se confunden. En ese tipo de administración, el Estado era entendido como propiedad del rey. (Bresser Pereira, 1996)



Del modelo burocrático weberiano de administración pública, Blutman y Cao (2016) destacan los siguientes elementos:

- El predominio del principio de legalidad (*rule of law*) y de la idea de administrar según reglas y normas.
- La asignación de un rol central a la burocracia -empleados públicos de carrera / procedimientos de gestión- en el diseño e implementación de las políticas públicas.
- La existencia de una separación entre política y administración al interior de las organizaciones públicas.
- El compromiso con el modelo de presupuesto incremental.
- La hegemonía de la profesionalidad en el sistema de gestión de los servicios públicos-

Para Weber la burocracia constituye el aparato administrativo de máxima afinidad con el tipo legal-racional de dominación. Esta afinidad queda especialmente evidenciada por la íntima vinculación entre los procesos de racionalización y burocratización. (Oszlak, 1977)

Como puede verse, en la burocracia no se obedece a una persona, sino a un conjunto de reglas estatuidas que son aplicadas a todos los involucrados de igual manera. La legitimidad de este ordenamiento, es decir, la validez del mismo, descansa en la nivelación de aquel que obedece y de aquel que domina, al orientarse por principios abstractos, generales, objetivos y universales. (Felcman, 2015)

Por su parte se expresa que a mediados de los 70, surge la Nueva Gerencia Pública (NGP) como un paradigma superador de la lógica weberiana que no había logrado acompañar los cambios ocurridos y demandados por la nueva sociedad (Blutman & Cao, 2016).

Este paradigma, sostiene García López y García Moreno (2010), que viene a reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en

los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia.

En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública (García López & García Moreno, 2010), ya que considera al Estado como una estructura que provee servicios y, en tal sentido, considera al ciudadano como un cliente y busca generar un escenario de competencia e innovación para alcanzar su mejor provisión (Hood, 1995).

Dice López Andrea (2007), que la nueva gerencia pública, incorpora herramientas de gestión empresarial a fin de recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados. El punto de partida teórico es la asunción del mercado como el mecanismo transaccional más adecuado y, consecuentemente, la idea de que las organizaciones gubernamentales tienden a ser menos virtuosas que aquél. (Blutman & Cao, 2016)

En efecto, la mayor parte de las tecnologías sugeridas aparecen como respuestas creadas y desarrolladas por el sector privado frente a las exigencias del mercado y obedecen a preocupaciones tales como la tasa de rentabilidad, la obtención de resultados, los costos, las inversiones, el grado de competitividad. (López, 2007)

En síntesis, el enfoque de la nueva gestión pública puede resumirse, según Barzelay (1992) en:

- Descentralización de los servicios públicos cambiando el proceso de toma de decisiones y la forma de proveer el servicio (de modo tal que corrigiera la centralización jerárquica y la reglamentación del modelo weberiano).

- Gestión orientada a los resultados (en oposición a la gestión orientada a las funciones y procedimientos).

- Creación de agencias gubernamentales autónomas para desarrollar temas específicos.
- Uso de técnicas de gestión basadas en la dinámica del mercado, como la competencia y los liderazgos gerenciales.
- Predominio de la relación contractual tanto para desplegar alianzas público/privadas como para orientar el trato entre cargos directivos y funcionarios de línea.
- Preponderancia de la privatización y el apoyo a emprendimientos privados en la gestión de los servicios públicos.
- Desregulación y mayor libertad de acción para los titulares de cargos gerenciales.

El modelo neo-weberiano o neo-jerárquico de gestión (Dunn y Miller 2007), que, si bien acepta algunos de los reparos que se hacen al modelo burocrático, sostiene que las mejores soluciones se encuentran dentro de ese mismo paradigma. La perspectiva de análisis neo-jerárquica pone el énfasis en la maquinaria de gobierno y/o en las relaciones de poder de los sistemas administrativos más que en la instrumentación de políticas públicas específicas. Los elementos centrales del modelo neo-jerárquico incluyen la reivindicación de: El Estado como principal facilitador de soluciones a los nuevos problemas de la globalización, cambio tecnológico, demografía cambiante y amenaza medio ambiental. El rol de las reglas como soportes de la democracia representativa (central, regional y local) y del Estado de Derecho, y como elementos clave de la legitimidad dentro del aparato del Estado. El rol de los procedimientos administrativos como herramienta clave en la tarea de preservar las relaciones ciudadanía-Estado: igualdad ante la ley, seguridad jurídica y disponibilidad de escrutinio legal especializado de las acciones del Estado. La idea de servicio público, con un

estatus, cultura, términos y condiciones distintivos, que no pueden ni deben reducirse a contrataciones de cuño mercantil. (Cao et al., 2016)

Los elementos nuevos del modelo comprenden: Los elementos centrales del modelo neo-jerárquico incluyen la reivindicación de:

- El Estado como principal facilitador de soluciones a los nuevos problemas de la globalización, cambio tecnológico, demografía cambiante y amenaza medio ambiental.

- El rol de las reglas como soportes de la democracia representativa (central, regional y local) y del Estado de Derecho, y como elementos clave de la legitimidad dentro del aparato del Estado.

- El rol de los procedimientos administrativos como herramienta clave en la tarea de preservar las relaciones ciudadanía-Estado: igualdad ante la ley, seguridad jurídica y disponibilidad de escrutinio legal especializado de las acciones del Estado.

- La idea de servicio público, con un estatus, cultura, términos y condiciones distintivos, que no pueden ni deben reducirse a contrataciones de cuño mercantil.

- El cambio de la orientación interna de la cultura burocrática, hacia una orientación externa que busca satisfacer los deseos y necesidades de la ciudadanía. El camino para alcanzar esto no es el empleo de mecanismos de mercado -aunque a veces resulten útiles- sino la creación de una cultura profesional de calidad y servicio.

- El complemento (no reemplazo) de la democracia representativa a través de una serie coherente de dispositivos de consulta y representación directa de las perspectivas de los ciudadanos.

- La modernización legislativa para impulsar una orientación a los resultados en lugar de constituir únicamente corrección de procedimientos.

· La profesionalización del empleo público: que la burocracia no sea solo experta en lo relativo a lo estatal, sino que también tenga las herramientas necesarias para responder a las necesidades de los ciudadanos/usuarios (Cao et al., 2016).

Para simplificar, se podría decir que el neoweberianismo opera una fusión entre estos dos modelos clásicos asimilando lo mejor de cada uno y rechazando sus consecuencias negativas respectivas. En cierto modo, combina el rigor de la lógica burocrática con la flexibilidad del funcionamiento neogerencial. Es decir, asocia el formalismo jurídico del modelo weberiano con la agilidad institucional del NPM. Busca asociar los principios de una gestión pública gratuita, impersonal y de calidad con las exigencias contemporáneas de rapidez, de pragmatismo y de coherencia. (Larrouqué, 2018)

Desde una mirada opuesta a la anterior surge la nueva gobernanza pública (Osborne, 2013), que se despliega bajo un marco conceptual que tiene muchos puntos de contacto con la nueva gobernanza pública.

Contextualiza Oszlak (2013) a la nueva gobernanza pública, sosteniendo que:

El tema se acopló, casi naturalmente, con el de los cambios que debían producirse en la gerencia pública. Se advertía que a una mayor delegación de poder a los administradores debía corresponder una mayor exigencia de desempeño responsable frente a los administrados, a los funcionarios electos y las agencias públicas encargadas del control. Las corrientes neoinstitucionalistas, con su acento en la necesidad del cambio de las reglas de juego propias de las relaciones Estado-sociedad, también contribuyeron al debate. Más recientemente, sobre todo en América Latina, la perspectiva de la gobernabilidad y la ética pública, colocaron la cuestión de la accountability entre sus preocupaciones centrales.

Con referencia a los países de la región, aunque con matices político-ideológicos diferentes, estas distintas corrientes de pensamiento tendieron a

coincidir en un punto central: la suerte de la democracia y, en cierto modo, del “buen gobierno”, está inextricablemente unida a la posibilidad de instaurar efectivos mecanismos de responsabilización de la función pública. La incompleta institucionalización democrática impide que las opciones y orientaciones políticas sean un legítimo reflejo de las preferencias ciudadanas, por lo cual el producto de la acción del Estado suele desviarse de los objetivos formalmente anunciados. En la medida en que no existen adecuados instrumentos de asignación de responsabilidades, resulta difícil establecer quiénes son los sujetos de la responsabilización y cuál es el objeto de la misma. Por otra parte, la débil capacidad institucional existente para exigir el cumplimiento de los compromisos, en el supuesto de que pudieran atribuirse y asumirse, conspira contra la efectiva implantación de una gestión responsable.

Según Blutman y Cao (2016), este modelo que innova con la noción de nuevos servicios públicos, implica un giro sobre conceptos centrados en la ciudadanía, haciendo énfasis en la distribución de los servicios públicos. Podemos resumir sus ideas centrales a partir de los siguientes tópicos:

- Reconocer la legitimidad de la interrelación Estado/Sociedad civil tanto en el diseño de las políticas públicas como en los procesos de implementación/distribución de servicios.

- Otorgar mayor importancia a la participación ciudadana que a la reducción de los costos en diferentes renglones de la gestión estatal.

- Dar preferencia a la asociatividad público-privada por sobre la privatización, con las siguientes implicaciones:

- \* la distribución del servicio no puede separarse de su diseño,
- \* la relación entre usuarios y profesionales es de interdependencia,
- \* los vínculos virtuosos se construyen a partir de la confianza.

\* Impulsar la rendición de cuentas políticas (*accountability*)

El concepto de la gobernación registra estas situaciones nuevas y de ellas nace, pero su denotación de fondo no deja de destacar el papel que juega el gobierno en la conducción de la sociedad, aun si ha perdido protagonismo directo y su actividad directiva es insuficiente. En resumen, el enfoque o concepto de gobernación/gobernanza, particularmente cuando se habla de “nueva gobernanza” (*new governance*), comenzó a significar el proceso que la sociedad contemporánea sigue para definir sus valores y objetivos de convivencia y coordinarse para hacerlos reales, con la característica resaltada de que se incluyen y valoran las formas de auto organización y autogobierno de la sociedad en razón de su real o supuesta productividad y utilidad (particular o hasta general) y que éstas se eslabonan con las actividades de la dirección gubernamental, la cual adquiere naturalmente perfiles más horizontales, interactivos y asociativos. (Aguilar Villanueva, 2015)

Otro punto clave para la afirmación del enfoque de la gobernanza fue la manifiesta ineficacia e ineficiencia del proceso mediante el cual se implementan las políticas, que dejaba en claro que éstas no arrojaban los resultados previstos o que éstos eran distantes de los previstos y deseados. (Aguilar Villanueva, 2015)

Por último, el modelo participativo o igualitario, se ha vinculado al concepto de *governance* que contemporáneamente inunda la bibliografía de ciencias políticas y administración pública. Según Mayntz (1989) la palabra inglesa *governance* estuvo por mucho tiempo equiparada con *governing*, el acto mismo de gobernar. Así entonces, *governance* se viene utilizando desde sus orígenes, más o menos como sinónimo de dirección política, entendido esto como un proceso jerárquico en donde el Gobierno/El Estado aplica la ley, garantizando de esta forma un orden social que toda la sociedad acepta y al que se somete. (Felcman, 2015)

En esta perspectiva se sostiene que el principal rol del Estado es promover la participación y articular los intereses sectoriales para sintetizarlos en una propuesta colectiva. Esto se realiza a partir de ciertos principios y reglas de juego esenciales que garantizan las relaciones sociales comunitarias y los valores básicos a tener en cuenta en la construcción y consolidación de sociedades abiertas y participativas. (Denhardt y Denhardt, 2011)

O como lo expresan Felcman y Blutman (2018) este modelo pretende promover a través de un rol activo una visión compartida de todos los actores sociales y de mercado, para obtener como producto final un proyecto colectivo de futuro. Este enfoque sostiene la centralidad estatal en la vida social como garante del bien público, siguiendo siempre la idea de generar una visión compartida y la elaboración de un proyecto colectivo.

El concepto clave es el de lo público, que excede largamente lo gubernamental y que involucra, además de lo estatal, el diálogo inclusivo y la deliberación informada por los valores democráticos y constitucionales de la sociedad. La administración pública es creadora a la vez que guía las redes de deliberación y distribución, y ayuda a mantener e impulsar la efectividad, la rendición de cuentas y las capacidades del sistema. (Blutman & Cao, 2016)

Siguiendo el razonamiento de Oszlak (2007) esta relación participativa que tiene lugar entre estado y sociedad puede analizarse en términos de una triple relación, que apuntan a decidir cómo se distribuyen, entre ambas instancias, la gestión de lo público, los recursos de poder y el excedente económico. Estos tres planos de interacción son: a) en un plano funcional, donde se limita a fijar las reglas de (y a asignar las respectivas responsabilidades en) la división social del trabajo; b) en un plano material, que busca dirimir los patrones de distribución del excedente social; y c) en un plano de la dominación, donde se establece la correlación de poder entre las diferentes fuerzas e instituciones sociales. Como consecuencia la agenda del estado se ve modificada por los procesos que tienen lugar en cada uno de estos planos, así como por los que vinculan a los mismos entre sí. (Oszlak, 2007)



## **La Gestión Privada**

La creciente extensión de la educación privada en América Latina puede tener algunas consecuencias favorables en términos de posibilidades de elección, eficiencia asignativa y calidad educativa. Este trabajo subraya un costado potencialmente preocupante: al no poder unirse al fenómeno de migración escolar hacia escuelas privadas, los alumnos de hogares más pobres parecen estar crecientemente segregados en las escuelas públicas del resto de la población, con cada vez menos interacciones con niños y jóvenes de otros estratos sociales. Si a este fenómeno se suma una menor integración residencial, sobre la cual hay algunos indicios con la creciente concentración de los estratos altos y medio-altos en barrios cerrados y el crecimiento de los asentamientos precarios como lugar de residencia de los más pobres, el problema de la segregación es potencialmente relevante. Si bien la experiencia distributiva en América Latina durante la última década ha sido auspiciosa, con marcada caída en los niveles de desigualdad de ingreso, estos indicios de segregación no deben ser descuidados. Una sociedad más segregada no solo es un factor central del grado corriente de cohesión social, sino también un determinante del proceso de cambio de la distribución del ingreso. (CEPAL et al., n.d.).

La gestión privada cobra protagonismo gracias al proceso de privatización de las administraciones públicas. Las investigaciones en relación a la gestión privada, difícilmente la separan de la gestión pública, ya que se aúnan en la misma definición de administración, pero difieren en dos aspectos: la gestión y la gerencia. Tal como expusimos anteriormente, la gestión hace referencia al ámbito público, mientras que la gerencia al ámbito de lo privado.

Lo privado refiere, a su vez, al carácter empresarial, a todo saber antagónico a la conceptualización de lo público. Por lo tanto, hablar de gerencia privada y gerencia empresarial pareciera ser lo mismo. Sin embargo, los autores estudiados hasta el momento, establecen que la definición de gerencia privada, se liga con las demandas sociales satisfechas

por todo aquello que no pertenece al ámbito gubernamental. En nuestras propias palabras definimos a la gerencia privada como la manera en la que el sector privado brinda prestaciones que se posicionan como fin último para la satisfacción de las necesidades sociales que, o no pueden ser satisfechas desde el sector público por no existir los recursos suficientes, o porque el ciudadano así lo ha decidido.

Al desarrollar los modelos de gestión pública, observamos que el modelo de la nueva gestión pública generó la privatización de muchas gestiones públicas, poniendo en manos de entidades privadas la concreción de las demandas sociales.

La privatización, de acuerdo con los aportes de Fontalvo y Vergara (2017), es comprendida como la “transferencia total o parcial de las propiedades públicas al sector privado” (p. 7), por medio del cual el sector privado empresarial brindaría respuesta a los problemas del estado en un marco de competitividad.

La gerencia privada pretende incrementar los beneficios, garantizar respuestas eficientes por medio de la implementación de innovaciones tecnológicas por medio de la unificación de criterios de funcionamiento, reduciendo el conflicto entre objetivos. Para ello, la economía privada se sustenta en el concepto de rentabilidad, enfocando sus esfuerzos en conseguirla (Mojeron, 2016). De acuerdo con Rodríguez Piñero (2015), y con Bañeras Gómez Tejedor (2014) las ventajas de la gerencia privada que determinan la temporalidad, la reducción de los costos y la optimización de los recursos como base de la gerencia privada, son:

- Brindar una prestación de servicios eficiente con el menor costo económico.
- La reducción del personal que participa del proceso gerencial.
- La contratación de servicios públicos para reducir los costos de los empleos fijos.

- Modificar los presupuestos por medio del traspaso a las prestaciones de servicios.

- Mejorar la imagen externa de la organización.

- Aumentar la presencia del mercado.

- Mejorar la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

Por lo tanto, la gerencia privada refiere a todas aquellas políticas ejecutadas con el objetivo, no sólo de responder a las necesidades del cliente/ciudadano, sino que la administración privada sea rentable económicamente, desde la perspectiva de la competitividad, la eficacia, la eficiencia y la calidad, todo en el contexto de una economía mercantil. Esta última permite garantizar la reducción de la improvisación, hecho que pretende la planificación detallada de los pasos a seguir para la concreción de los objetivos propuestos, a fin de reducir al mínimo los fracasos (tomados como serias pérdidas económicas) y maximizando el éxito de la gestión (Mora et al., 2016).

Este tipo de gerencias requiere de actores gerenciales, valga la redundancia, que establezcan mecanismos de control que permitan garantizar las metas propuestas en pos de las variables establecidas en el párrafo anterior. Por lo tanto, en este contexto, se pretende focalizar en el desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento en función de los resultados. Para el desarrollo de estas variables, es necesario que la gerencia cuente con las siguientes competencias (Bañeras Gómez Tejedor, 2014 como se citó en Mora et al., 2016):

- Toma de decisiones.

- Creatividad, capacitación permanente.

- Liderazgo.

- Visión a futuro.

- Motivación.

- Innovación.

- Responsabilidad ante los riesgos.
- Resolución de conflictos.
- Escucha ante las demandas del cliente/ciudadano.
- Capacidad de relación.

De acuerdo a lo expuesto por Mora et al. (2016), las funciones principales de la gerencia privada son:

1. La Planeación: refiere al establecimiento de los objetivos organizacionales, la generación de políticas globales que permitan concretar tales objetivos. Estas acciones se desarrollan en el marco de la planificación secuenciada de las actividades a desarrollar y coordinar. Estas actividades son:

- El establecimiento de los recursos.
- La programación

2. La Organización: hace referencia a la forma en la que se diseña el proyecto: acciones a realizar, la asignación de roles (en tanto a la concreción de las actividades y las jerarquías). Esta estructura se planifica desde la claridad en los roles adecuadamente establecidos.

3. La Gerencia, administración o dirección: el rol de determinados actores cuya función consiste en coordinar las acciones de todos los miembros gerenciales en pos de la concreción de los objetivos propuestos.

4. El Control: refiere a la necesidad de llevar adelante un seguimiento exhaustivo de todas las acciones, desde las relacionadas con la diagramación de los objetivos, hasta con las vinculadas a los niveles de satisfacción del cliente/ciudadano. Por lo tanto, llevar adelante una gerencia privada comprende:

- Concretar objetivos y generar resultados.
- Administrar con eficiencia, calidad y eficacia.

- Motivar a los actores gerenciales.

Para llevar adelante un análisis más detallado de las funciones de la gestión privada, Quintana (2020) expone los modelos que se centran en investigar lo privado en la gerencia basadas en la calidad:

- Modelo 1: El modelo de la Excelencia. Se configura como aquél que garantiza la mejora en todos los aspectos gerenciales, por medio del sistema de recompensa ante la adecuada prestación de los servicios.

- Modelo 2: son los denominados tipo ISO (los vinculados directamente con las organizaciones empresariales), los que proveen de una certificación que acredita los niveles de calidad a los que ha alcanzado la gerencia en relación a la prestación de los servicios.

## GESTIÓN UNIVERSITARIA

Si bien existe un cuerpo nutrido de trabajos referidos a la gestión universitaria entendida a partir de las funciones básicas de investigación, docencia o extensión, o del financiamiento de la educación superior, no es ésta la situación en lo referido a la gestión de la universidad como organización compleja (de Moura Castro et.al., 2000). De igual manera, las metodologías de evaluación están con frecuencia construidas sobre la base de una consideración exhaustiva y circunstanciada de cada una de esas funciones básicas, con tratamiento escaso o poco sistemático de las dimensiones vinculadas al gobierno y a la gestión de la institución como unidad y totalidad. Estas metodologías, cuando incorporan la gestión institucional, lo hacen como si ésta fuera una función más, reduciéndose a la problemática de lo administrativo y financiero. En consecuencia, la gestión institucional suele ser entendida como: a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos. (Nogueira &Góngora, n.d.)

Lamarra & Brá (2004) entienden a la gestión como el quehacer que hace a la dirección y el sentido de la institución universitaria, concebida como unidad, en términos estructurales. Es decir, con este concepto aludimos al análisis y la comprensión de la universidad como institución, una unidad que se construye conceptualmente en la identificación de diferentes planos de reflexión mutuamente vinculables (las diferentes facetas de ese quehacer) y que tiene como principales protagonistas a los sujetos que la conforman y sus relaciones.

Ana María García De Fanelli (2005) define a las universidades como organizaciones complejas, y uno de los aspectos que refleja esta complejidad es la delimitación de los

objetivos que persigue y a modo de ejemplo cita los siguientes: la formación de profesionales para el mercado de trabajo (gobierno, empresas, sector académico); la formación de científicos para la producción y transmisión del conocimiento en las ciencias; la formación de líderes políticos y empresariales; la formación de ciudadanos dotados de mayor conocimiento y cultura general; la producción de nuevo conocimiento científico; la producción de servicios de asistencia técnica, consultoría y transferencia tecnológica al sector productivo y a la comunidad; la mejora de la distribución del ingreso a través de la provisión de oportunidades de movilidad social ascendente; la provisión de un conocimiento independiente de los gobiernos y de los partidos políticos, teniendo por valor orientativo la búsqueda de la verdad; constituirse como un polo de desarrollo económico local; preservar y disseminar los valores culturales

En el mundo actual la gestión académica intenta adaptar permanentemente sus estructuras a la evolución de las ciencias y a los cambios en la sociedad. Cabría preguntarse si vale la pena seguir buscando estructuras o respuestas adaptadas al medio cuando éste muda permanentemente. ¿Se puede seguir buscando el currículo perfecto si cuando lo terminamos de diseñar ya sufre de inactividad? ¿Podemos mantener carreras de posgrados que pierden interés o demanda a los pocos años? ¿Podemos atrincherarse en estructuras académicas permanentes cuando las difusiones de las nuevas tecnologías de la información tienden a desescolarizar los aprendizajes? (Pérez Lindo, 2003)

Todas las organizaciones, entre ellas las universidades, son definidas como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Hall, 1996; Etkin, 2006). Una organización establece (fija o delimita) los criterios básicos de actuación de sus actores, tales como la misión, visión, filosofía, valores y las formas en las que se considera que las cosas

deben hacerse para alcanzar las metas. Su definición también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman. En tal sentido, además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. (Claverie, 2013)

El modelo cuasi-monopólico del sistema educativo representa una alternativa costo-eficiente en la medida que una gran cantidad de recursos estatales pueden ser destinados a los sectores más vulnerables a la vez que los sectores socioeconómicos medios y altos financian su propia educación con recursos privados, y una pequeña porción de recursos estatales en los casos de escuelas con subsidio estatal. El cuasi-monopolio estatal del sistema educativo introduce un nuevo paradigma para el análisis de los sistemas educativos en los que ambos sectores, público y privado, conforman un todo dinámico que permite equilibrar la oferta y la demanda y diversificar la oferta educativa. (Narodowski et al., n.d.,)

En forma cada vez más rápida se acumulan conocimientos en todas las áreas: en la biología, en la lingüística, en las ciencias sociales, en la economía. Aparecen nuevas disciplinas y especializaciones. Por otra parte, los nuevos conocimientos también se difunden con gran rapidez a través de los nuevos medios de comunicación y se traducen en aplicaciones tecnológicas que modifican nuestra vida cotidiana, los modos de producción y las posibilidades de comunicarse y de acceder a información.

### **Gestión Institucional**

La gestión institucional, desde nuestra perspectiva, puede ser considerada el núcleo de la gestión universitaria, en la medida que esta dimensión remitirá directamente a la universidad qua institución, unidad o totalidad organizacional sobre la que se interviene desde las diferentes prácticas e instancias de conducción o gestión y, a su vez, de las que es resultante. Esta dimensión de la gestión abordaría lo que significa a la universidad como



unidad/totalidad, es decir, aquello que al interior integra al conjunto y que, hacia el exterior, simultáneamente, lo distingue de otras unidades o totalidades institucionales equiparables. En este caso, cabe considerar cuestiones tales como la historia, la identidad y el proyecto institucional. También, cabría atender a la construcción de las políticas institucionales más estructurales, tanto actuales como futuras, que involucran al conjunto de sus ámbitos de trabajo, en el mediano y largo plazo. Y, en un sentido menos abstracto, la articulación de la actividad de los actores universitarios desde las diversas áreas y tareas. (Lamarra, 2004)

Por otra parte, los términos “gestión institucional” fijan la atención sobre un concepto - “institución” - que supera la noción de organización para centrar el análisis en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, sentidos, identidades, etc. La consideración de la universidad como institución tiene un carácter particularmente crítico para el análisis y la evaluación de la gestión. (Nogueira & Góngora, 2000)

### **Gestión administrativa**

En las universidades nacionales, por su condición de espacio público, la racionalidad eminentemente técnica de lo administrativo se ve permanentemente confrontada o hibridada con la racionalidad política involucrada en el cogobierno, la participación y el pluralismo. Las universidades estatales se constituyen en una complejidad particular que provee la dimensión política (entendida en un sentido amplio, no sólo partidario) que, desde nuestra perspectiva, invalida el examen de su gestión en términos exclusivos de eficiencia y eficacia administrativa. En este sentido, consideramos que las dificultades de la gestión administrativa parecen estar fuertemente condicionadas por los niveles de análisis considerados previamente. Es decir, la gestión administrativa, en tanto asistencia a las funciones sustantivas, no puede sino servir a determinado proyecto institucional, a determinadas políticas académicas definidas formalmente en los niveles de gobierno o a aquellas

orientaciones más informales asentadas en las concepciones de los diferentes grupos académicos o disciplinarios. (Lamarra, 2004)

Para las universidades privadas, las dificultades parecen ser comparativamente menores, por lo menos en alcance, al no mantener esta relación profunda con la dimensión política propia de las universidades nacionales. Esto ocurre porque la definición del proyecto universitario y de sus líneas fundamentales están predeterminados y, en cierta medida, por fuera, de la comunidad académica. (Lamarra, 2004)

### **Gestión Académica**

La gestión académica podría ser considerada el aspecto sustantivo que configura la gestión institucional, en la medida que orienta el quehacer que se considera socialmente constitutivo o básico de las universidades: la docencia y la investigación. A partir de nuestra perspectiva, entonces, esta dimensión de la gestión atiende a estos dos conjuntos de prácticas en sus diferentes y múltiples instancias y modalidades desde donde se desarrollan. (Lamarra, 2004)

Las dificultades que podrían asignarse a la gestión académica de las universidades públicas giran en torno a la articulación y fortalecimiento. Las dificultades de articulación se presentan en relación con una organización académica - entre distintos tipos de unidades académicas, entre carreras y cátedras- que no favorece la integración y tiende a la dispersión, al aislamiento o a la segmentación. La falta de articulación vertical de la docencia se observa en la imposibilidad de establecer continuidades o puentes entre los distintos niveles educativos; la educación secundaria con la universitaria, las carreras cortas con las largas y el grado con el posgrado. Por su parte, la insuficiente articulación horizontal se expresa en términos curriculares (planes de estudio y actividades de enseñanza rígidas o compartimentadas), disciplinarios (la dificultad de construir abordajes pedagógicos inter o transdisciplinarios) y de funciones (la difícil integración en la docencia de las actividades de

investigación y transferencia). En el caso de la investigación, lo que refiere a su débil integración se manifiesta en la identificación de problemas tales como: la ausencia de políticas institucionales comprensivas, la creciente generalización del trabajo individual aislado o la falta de actividades conjuntas entre unidades o cooperativas entre diferentes instituciones. Las dificultades en relación con el fortalecimiento de la investigación y la docencia, si bien se vinculan con la falta de articulación ya señalada, parecen también radicar en serios déficits en las condiciones del trabajo académico de los docentes e investigadores: la baja proporción de dedicaciones completas, la escasa regularidad de los concursos, las dificultades de movilidad en la carrera, las escasas alternativas de formación continua y de asesoramiento pedagógico y la limitada disponibilidad de recursos materiales. También estas condiciones son restrictivas para los estudiantes: la falta de contención, de atención académica y de orientación institucional y pedagógica. (Lamarra, 2004)

En el caso de las universidades privadas, el principal obstáculo respecto de la gestión académica parece radicar en un desarrollo desequilibrado entre las funciones de docencia, investigación y extensión. El protagonismo, a veces excluyente, de la primera (orientada, en general, a la formación profesional) deteriora las condiciones del trabajo académico - especialmente respecto de las dedicaciones y la estabilidad de las designaciones- y debilita el compromiso institucional de los docentes con la institución. En el nivel de posgrado, caracterizado por un escaso desarrollo o una expansión muy acelerada, la gestión es débil tanto en relación con su articulación interna con el grado, careciendo de una política integral expresa y de vinculaciones ciertas con la investigación. (Lamarra, 2004)

Es importante que no sólo la gestión debe considerar los requerimientos del mercado de trabajo, sino que la universidad tiene que seguir atendiendo a otras necesidades no claramente discernibles y cuya satisfacción forma parte de la misión permanente, como es la reafirmación de la identidad cultural dentro de la universidad multifuncional, recuperando la

formación humanística y rechazando la orientación meramente tecnocrática. (Laporte, 1998)

(Nogueira &Góngora, 2000)

## PANDEMIA COVID-19 Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN

En el contexto del aislamiento social generado por la pandemia del COVID 19, las universidades de todo el mundo se han visto en la necesidad de replantear la prestación de los servicios educativos y funcionamiento de las tareas de investigación y extensión, para lo cual se ha realizado el uso intensivo de todo tipo de plataformas y recursos tecnológicos para garantizar la continuidad del aprendizaje. (Corral Mendoza et al., 2020)

En este contexto, se expresa en una investigación realizada por la Universidad Nacional de Cuyo que:

Hablamos de una pandemia que cambió el discurso y la forma de la educación. Una crisis que nos despertó de un sueño colectivo, en el que habíamos oído hablar de la necesidad de la tecnología, en el que se nos pedía hace tiempo trabajar competencias, en el que había quien aboga por fomentar la autorregulación más que la memorización, incluso en el que habíamos hablado de atender a la diversidad. Un sueño del que nos despertamos abruptamente en un fin de semana (el día que nos confinaron), de un día para otro, y tuvimos que enfrentarnos a la realidad en la que todo eso que parecía antes lejano, borroso y, sobre todo, optativo (solo apto para los que tuvieran tiempo o ganas) en los discursos de los expertos de turno, resultaba ser parte fundamental de la estrategia –de la única posible– para salir adelante. Hace tiempo sabemos que las instituciones de educación superior se han convertido en estructuras complejas que se enfrentan a realidades cambiantes y a nuevos objetivos en un mundo complejo, digitalizado e incierto. Incluso hace tiempo que la forma de enfrentar esos desafíos nos tiene permanentemente preocupados por la posibilidad de que desnaturalice la propia realidad de la Educación Superior. Sin

embargo, pareciera que hasta la llegada del COVID-19 todo era parte del abanico de los «extras», para nada parte fundamental del discurso. (Universidad Nacional de Cuyo, 2022)

En igual sentido la Organización de las Naciones Unidas destaca que:

Algunos gobiernos, en particular en países de configuración federal como Argentina, donde los gobiernos estatales o provinciales tienen también competencias en materia de educación superior, mientras no han entrado en vigor disposiciones de confinamiento, no han podido ir más allá de establecer una serie de recomendaciones; en otros casos, como en Brasil o México, tampoco han querido ir más allá. Pero la excepcionalidad de la crisis ha dado lugar también a algunas propuestas totalmente imposibles en condiciones normales. Así, el Parlamento de Nueva Zelanda, para combatir la crisis, ha decidido que el gobierno asuma las riendas de todos los centros escolares y universidades del país, en una decisión que pretende facilitar la toma de decisiones urgentes ante un cierre anticipado de cuatro semanas de estas instituciones. El Ministro de Educación asumiendo estos poderes de emergencia dictará las órdenes que considere apropiadas en relación también al cambio de modalidad de enseñanza. (Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2020)

El gobierno electrónico en este escenario, por la tanto se presenta entonces como una herramienta de oportunidad que no sólo permitiría incorporar valor a las funciones universitarias hasta ahora desempeñadas, a través del uso intensivo de las TIC, sino que podría utilizarse como estrategia de gestión para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de alcanzar la excelencia y lograr una mayor transparencia en la gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y el mejoramiento de

la calidad, la responsabilidad y la democratización en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad. (Corral Mendoza et al., 2020).

Pero no todas las instituciones han tenido la misma capacidad de respuesta ya que no todas contaban con el mismo grado de digitalización e infraestructura, recursos (materiales y humanos) para apoyar al profesorado, experiencia previa en educación a distancia o planes de recuperación y apoyo por parte del gobierno. (Universidad Nacional de Cuyo, 2022)

Ya que concebir e implementar la virtualización de la universidad implica asumir una estrategia de administración y gestión que va más allá de la informatización de la enseñanza, llevando a la adecuada actuación de los actores y su interacción con las innovaciones que se generen y con los sistemas comunicacionales que se establezcan tanto al interior como en la vinculación con el entorno. De ahí que *virtualizar* la universidad, sobre todo, virtualizar sus espacios funcionales, o, en otras palabras, disponer sectores del ciberespacio para apoyar o sustituir tecnológicamente las actividades académicas y administrativas realizadas físicamente en los espacios tradicionales, de modo que su virtualidad, en los términos descritos, se potencie. (Corral Mendoza et al., 2020)

Pero más allá de la cuestión infraestructural, muchas universidades en todo el mundo diseñaron y compartieron directrices y apoyo con su personal, para el cambio a la educación remota de emergencia. Aquellas que contaban con servicios de tecnología educativa pudieron proporcionar asesoramiento, recomendaciones y apoyo para la enseñanza en línea (Davies et al., 2020). Un ejemplo es la Universidad de Cardiff que planificó e implementó una estrategia de apoyo a sus docentes, con una metodología de formación on the job (en el trabajo), emparejando docentes más experimentados con los menos experimentados, entre otras estrategias de desarrollo. (Universidad Nacional de Cuyo, 2022)

En este sentido Gómez Rivadeneira et al. (2021) expresan que la pandemia cambió el ritmo de los procesos laborales generando nuevos estilos de trabajo, nuevos problemas. Y en

el contexto universitario, cambiar la totalidad de los procesos académicos administrativos presenciales al modelo virtual, sin lugar a duda significó un cambio particularmente difícil y exigente en términos de la disponibilidad tecnológica existente y la adecuación de las competencias para todos los actores sociales involucrados.

Pero a pesar de todas las implicancias y consecuencias de la pandemia, Bernal & Falcón (2020) afirman que las universidades argentinas han sido una de las agencias del aparato estatal que mejor y más rápidamente se adaptaron a una nueva y compleja realidad. No solamente se ha podido cerrar el año académico 2020 con el dictado (y en la mayor parte de los casos también la evaluación) de los diferentes trayectos educativos, sino que se ha hecho un singular esfuerzo por adaptar los procesos de enseñanza y aprendizaje, los procedimientos administrativos y las diferentes áreas de gestión (investigación, extensión, transferencias, internacionalización, entre otras) a formatos remotos mediados por tecnologías.

Es así que muchos grupos de investigación en Argentina, y toda la región, han reformulado sus proyectos o hecho una pausa, obligada, en los proyectos en curso, para generar masa crítica de conocimiento y posibles soluciones a este marco de crisis que, como se ha dicho repetidamente, no es solo sanitaria, sino que involucra una infinidad de perspectivas. Esta es la característica de una convergencia pocas veces vista en el Sistema Universitario. La Extensión, como suele serlo, ha continuado con su respuesta inmediata hacia la demanda social, que ha sido considerada por las Universidades y gobiernos de la región como actividad esencial. (Antenucci, 2020)

Pero como aspecto negativo se puede resaltar la dificultad del funcionamiento de todos los laboratorios universitarios, que dio lugar a iniciativas como las de la UNCUYO, que facilitó el acceso remoto de sus bases de datos a los docentes investigadores en sus domicilios. Se asumió entonces en el ámbito de la educación superior la necesidad de adaptar



las condiciones institucionales para permitir la continuidad de las actividades de investigación que se encontraban en curso, lo que se tradujo en varias instituciones en la prórroga o extensión de los plazos de convocatorias o entrega de informes, o bien en la asignación de becas de inicio a la investigación en otras universidades. Como dato sobresaliente, muchas de las universidades que promovieron el estudio del SARS-COV-2 generaron y lograron resultados interesantes, como el caso de la UNL y el CONICET. (Bernal & Falcón, 2020)

En la línea del proceso de enseñanza y aprendizaje destacan Bernal & Falcon (2020) que las principales dificultades y obstáculos se vieron representadas por los grandes desafíos de la virtualidad, las competencias docentes relativa a entornos virtuales y digitales y a la producción de materiales y contenidos para el desarrollo de clases por medio de las diversas plataformas. Sin mencionar la primera dificultad o más bien, la problemática que siempre existió y de la que nadie o pocos hablaban, que es la desigualdad, es decir, la virtualización puso de manifiesto desigualdades preexistentes que cobraron relevancia en el contexto; entre ellas la brecha digital dentro de nuestras comunidades universitarias, los problemas de conectividad y equipamiento y la adaptabilidad de muchos de los actores a nuevos procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

Sin embargo, se debe destacar que a partir de este momento se agregarán, a los métodos e instrumentos para la enseñanza, las herramientas tecnológicas, ahora ampliamente generalizadas, cuando antes de la pandemia no habían logrado incorporarse en la mayoría de las Universidades. Pero no reemplazarán por ahora la enseñanza presencial. Primero, porque se necesita una formación específica especial por parte de los docentes para utilizar las herramientas tecnológicas para que tengan un efecto diferencial y de calidad en la enseñanza, que pueda acercarse, complementar o superar la dinámica que se da en la presencialidad. Segundo, porque los docentes no impartirán sus clases en ambas modalidades duplicando su

tiempo de trabajo, al menos hasta generar herramientas didácticas y tecnológicas en las aulas, para realizar las dos modalidades de clases simultáneamente, sin duplicar el tiempo dedicado a la docencia. Tercero, porque las desigualdades en el acceso a tecnologías y a contar con un espacio de estudio en el hogar adecuado, se profundizará. Es de destacar, sin embargo, a la virtualidad como facilitadora, cuando puede ser utilizada como herramienta y no como sustituto, para estudiantes que viven en otras ciudades y para paliar, temporalmente hasta su pronta resolución, problemas de infraestructura que sufren muchas Universidades por superpoblación estudiantil. (Antenucci, 2020).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### **Análisis histórico-organizacional**

La Universidad Nacional de Formosa como la Universidad de la Cuenca del Plata son Organizaciones noveles. La primera, con 34 años de vida institucional nace por Ley 23.631 un 24 de septiembre de 1988, aunque en realidad ya se asoma al ámbito académico el 21 de marzo del año 1971 con la creación del Instituto Universitario. Y la segunda con apenas 29 años, en 1993 fue la continuadora de la Fundación Jean Piaget en la Provincia de Corrientes, obteniendo aprobación definitiva en el año 2006 por decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 091, y desembarcó en la ciudad de Formosa hace 13 años, es decir, en el año 2009 en el marco de su plan estratégico de expansión y desarrollo. La vida universitaria en Formosa asoma con la creación de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE -el 14 de diciembre de 1956 por Decreto Ley N° 22.229), como centro universitario para toda la región que comprendía las provincias de: Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa.

En realidad, la actividad universitaria recién empezaría en Formosa con un convenio firmado entre el Gobierno de la Provincia y la Universidad Nacional del Nordeste. Más tarde, el 26 de marzo de 1971 se firma un Convenio por el cual se crea el Instituto Universitario de Formosa que inicia su actividad el 21 de abril de 1971. (Universidad Nacional de Formosa, 2003)

En este ámbito comenzaron a funcionar los primeros Profesorados, algunos de los cuales continúan hasta la fecha, y se pone en marcha la carrera de Ingeniería Forestal en 1973. Luego por Resolución N° 0901/74 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación se autoriza la creación de las carreras a término que se dictaban hasta ese momento, permitiendo una nueva inscripción para el Profesorado en Biología, así como la creación del Profesorado en Ciencias de la Educación Agraria, que serviría de base para la eventual

creación de la Facultad de Ciencias de la Educación Agraria, y la carrera de Ingeniería Forestal, como asimismo los grados intermedios que pudieran corresponder, como base de la eventual creación de la Facultad de Recursos Naturales Renovables. Estas Facultades son creadas por la UNNE, según Resolución del Rectorado N°0375 del 14 de marzo de 1974, sobre la base de la mencionada Resolución Ministerial. Por Resolución del Rectorado N° 2082 de septiembre de 1976, se unifica el funcionamiento de las unidades académicas existentes (Instituto Universitario, Facultad de Ciencias de la Educación Agraria y Facultad de Recursos Naturales Renovables) en la Facultad de Recursos Naturales Renovables, en la que se dictará de manera estable, la carrera de Ingeniería Forestal, implementándose diversas carreras a término de acuerdo con las necesidades emergentes.

A partir de la sanción de la Ley N° 23.631 del 24 de septiembre de 1988 se crea, formalmente, la Universidad Nacional de Formosa; comenzando el proceso de transferencia de las Unidades Académicas dependientes de la UNNE, con asiento en Formosa, a lo que será la nueva casa de estudios.

Es importante destacar la inserción de la Universidad tanto en el ámbito del Nordeste Argentino como en el ámbito del Norte Grande. El acuerdo de las Universidades del Norte Grande, es un ente de muy reciente formación que une las voluntades de diez Universidades del Norte del país: La Rioja, Córdoba; Catamarca; Salta; Jujuy; Santiago del Estero; Misiones; Formosa; la Universidad Nacional del Nordeste y la Universidad Nacional de Tucumán. El acuerdo nace fundamentalmente porque se necesitan aunar esfuerzos para obtener mayor predicamento en el orden nacional a la hora de discutir fondos y presupuestos. Otros aspectos destacables son: La formación de masas críticas de Docentes a través de los postgrados. La integración a las problemáticas regionales.

En este marco hay acuerdos:

- De cooperación internacional para potenciar las capacidades individuales en los distintos niveles, para que a través de redes o de sistemas compartidos, cada una de las Universidades aporte lo mejor que tiene para lograr mayor excelencia y calidad académica.
- Con la Universidad Nacional de Santiago del Estero y con la Universidad Nacional del Nordeste en dos proyectos denominados PIARFOM que tienen que ver con la realización de un proyecto de investigación aplicado a los montes del parque chaqueño. Estos tendrían financiación del Banco Mundial a través de la Secretaría de Medio Ambiente de la Nación. La parte que corresponde a las Universidades ha sido concretada y en estos momentos se espera la respuesta de la Secretaría de Medio Ambiente de la Nación y la posterior habilitación de los fondos.
- También se realizó un convenio con la Comisión Binacional del río Bermejo y del río Grande de Tarija. Este convenio es un convenio marco que tiene que ver precisamente con la integración a las problemáticas regionales apuntadas recientemente, en el tratamiento no solo de los desbordes del río Bermejo, sino también en el tratamiento del ecosistema y de la vida en todo el curso de este río.
- La Universidad Nacional de Formosa es coordinadora provincial, al mismo tiempo todas las otras Universidades que han firmado este convenio lo han hecho entre la COREBE, (Comisión Nacional del Bermejo y esta comisión Binacional).
- De articulación con la Universidad Nacional del Nordeste y con la Universidad Nacional de Misiones con financiación de la Secretaría de Políticas Universitarias, para el estudio de la articulación de las carreras de grado; fundamentalmente con el objetivo de eliminar las disparidades en materia del dictado de las carreras del mismo tipo.

- A propuesta de la Universidad Nacional de Formosa se acordó en el Plenario de Salta de orientar el sistema de postgrado en redes que tendría un plazo de concreción de dos años para que todos los postgrados que posean estas Universidades puedan ser dictados en redes y de esa manera puedan tener acceso en cada una de las sedes de las Universidades no solo los Docentes sino también los distintos interesados en esta materia.

El sistema de ingreso, permanencia y retención de alumnos es un desafío que se impone esta gestión ya está implementándose.

En cuanto a la situación económico-financiera, lo más destacable de esta posición fue justamente el reordenamiento paquete administrativo. El Consejo Superior ha sancionado con mucha fuerza y ha hecho hincapié en la política académica, fundamentalmente en los aspectos de regularización del conjunto de las carreras que se dictan en este momento en la Universidad Nacional de Formosa y todos aquellos aspectos que tienen que ver sobre todo con el tema de los concursos docentes.

En materia de política de Recursos Humanos, la designación de paritarios Docentes y Nodocentes de nivel particular, fue motivo de uno de los eventos principales que ha realizado el Consejo Superior en estos últimos tiempos; de manera tal que se han regularizado ambos sectores del personal ligados directamente a la Universidad con las paritarias de nivel particular, inclusive que ya se han homologado por el Ministerio y también se han aprobado a través del Consejo Superior algunos acuerdos en este sentido.

También está aprobado en comodato un predio del Campus Universitario al gremio Nodocente y la aprobación de los acuerdos paritarios a nivel particular para los sectores Docentes y No Docentes.

En el ámbito de la Secretaría General de Ciencia y Tecnología:

El primer objetivo es una política de investigación aplicada para facilitar la inserción de la Universidad en el medio y para que los resultados de la investigación sean aplicables a la comunidad de la provincia y la región.

Equidad y transparencia, coherencia y profesionalismo son las cuatro premisas para lograr que la Secretaría conforme los distintos cuadros de Investigación y Extensión de la Universidad.

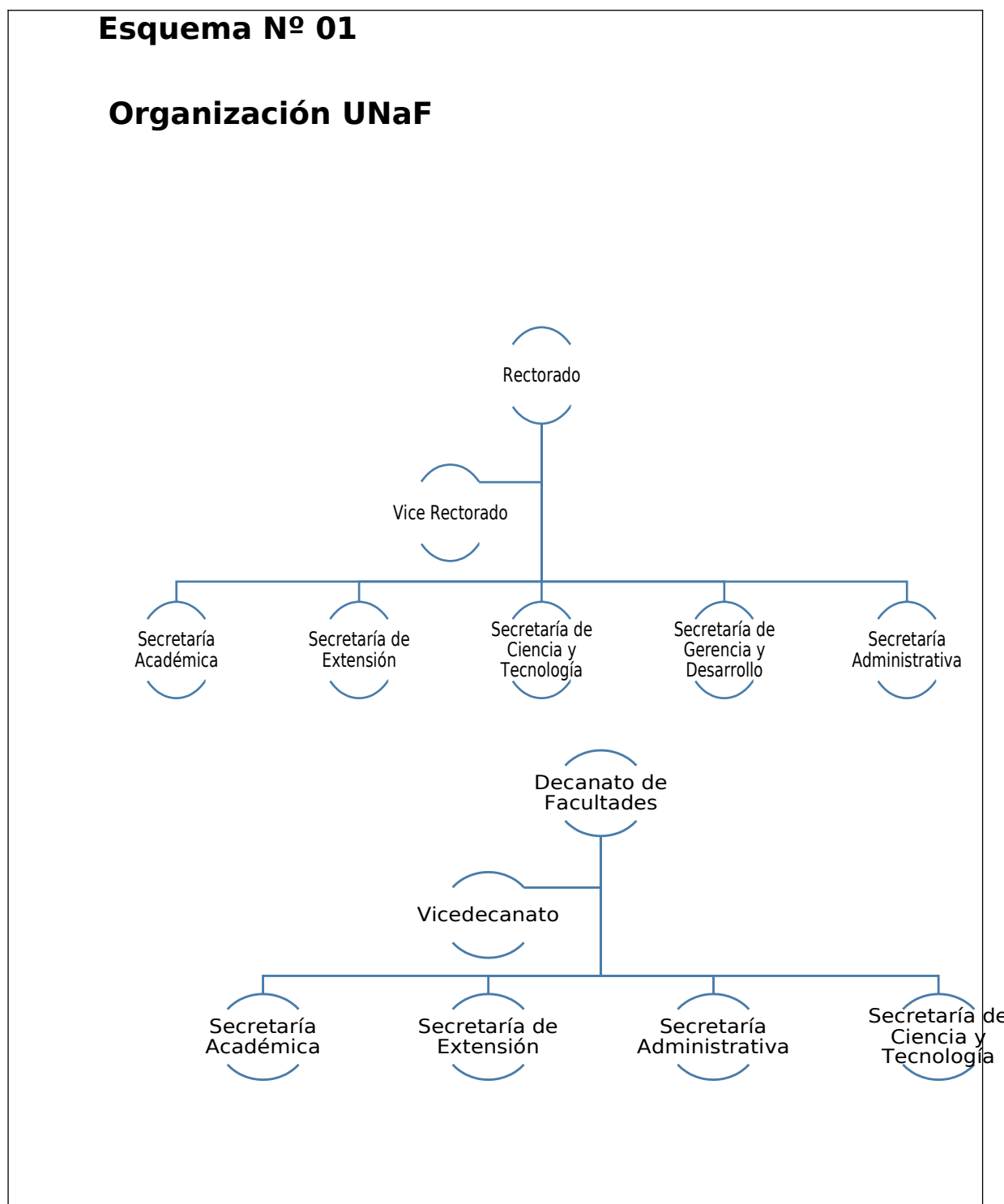
La estrategia de vinculación tecnológica es un ámbito de trabajo con participación y definición de acciones y mecanismos pertinentes al sistema universitario, Difusión y reconocimiento de promoción y fomento. Innovación tecnológica. Articulación de políticas de gestión entre la Universidad y entidades públicas o privadas de distintos niveles y sectores. Vinculación entre Ciencia, Tecnología y Empresa. Evaluación de los riesgos de los proyectos de innovación.

Proyecto de procedimientos o mecanismos para la presentación de trabajos de investigación. Una reglamentación de inversiones en Tecnología. Un sistema de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos principales de desarrollo científico y tecnológico. La realización de las V Jornadas de Ciencia y Tecnología de la U.Na.F. El cumplimiento con el Programa Nacional de Incentivos Docentes e Investigadores ante el Sistema Nacional de Incentivos.

En materia de cooperación internacional: conformar la base de datos fundamentalmente de las oportunidades existentes tanto dentro como fuera del país para becas de capacitación a Docentes.

Presentación de un proyecto a la Agencia Española de Cooperación Internacional para la capacitación de docentes locales.

Organizativamente se puede observar que la Universidad Nacional de Formosa, en la ciudad de Formosa se encuentra estructurada de la siguiente forma y con las carreras respectivas:



Fuente: de Elaboración Propia

**Esquema N° 02**



## Oferta Académica UNaF

### Facultad de Administración Economía y Negocios

Contador Público Nacional  
Lic. en Comercio Exterior  
Licenciatura en Tecnología de la Información y Comunicación

### Faculta de Humanidades

Lic. en Psicopedagogía  
Profesorado en Biología, Educación Física, Geografía, Historia, Letras,  
Matemáticas y Química

### Faculta de Ciencias de la Salud

Licenciatura en Enfermería  
Licenciatura en Nutrición  
Licenciatura en Bromatología

### Facultad de Recursos Naturales

Ingeniería Civil  
Ingeniería Forestal  
Ingeniería Zootecnista

### Facultad de la Producción y del Medio Ambiente

Licenciatura en Turismo  
Licenciatura en Medio Ambiente  
Ingeniería en Producción Agropecuaria

Fuente: de Elaboración Propia

Por su parte, la Universidad de la Cuenca del Plata (UCP) nace en el año 1996 por impulso de la fundación Jean Piaget de la ciudad de Corrientes (1992) cuyos antecedentes como Instituto provenían de la educación primaria y secundaria desde 1982.

En 1993 la UCP recibe la autorización provisoria para funcionar, por Resolución N° 3215/93 del por entonces Ministerio de Cultura y Educación de la Nación; y a partir de 1994

inicia sus actividades con tres facultades - Ciencias Sociales, Ciencias Económicas e Ingeniería- y cuatro carreras de grado -Licenciatura en Psicología, Ingeniería en alimentos con título intermedio de Técnico Universitario en Análisis de Alimentos, Licenciatura en comercio Internacional con Título intermedio de Analista Universitario en Comercio Internacional y Licenciatura en Administración con título intermedio de Analista Universitario en Administración de las Organizaciones. A las mencionadas carreras se agregaron Abogacía y Contador Público con título intermedio de Analista Universitario Contable (1997), Licenciatura en Publicidad y Licenciatura en Periodismo (1999), Licenciatura en Ciencias de la Educación presencial y a distancia (2004) y la carrera de Tasador, Martillero Público y Corredor (2005).

En el año 2006, habiendo superado la primer evaluación externa de la CONEAU llevada a cabo el año 2004, mediante Decreto del PEN N°91/06 se obtuvo la autorización definitiva para funcionar; siendo ello un hito fundamental en la vida institucional de la UPC, amén de que a esa fecha nuestra casa de estudios ya contaba con la experiencia de dos evaluaciones externas realizadas por consultoras privadas en los años 1998 y 2000, que sirvieron de referencia para la autoevaluación institucional iniciada en 2002.

Así, obtenida la autorización definitiva para funcionar, se inicia un proceso de creación de nuevas carreras (2007) a fin de brindar una oferta educativa que atienda las demandas sociales, culturales y económicas de la región del noreste de la Argentina.

Desde su creación, la Universidad de la Cuenca Plata fue concebida como un aporte al desarrollo de la mencionada región, erigiéndose como la primer universidad de gestión privada, en una plaza en la que existe una importante oferta académica gratuita pública, brindada por la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), la Universidad Nacional de Formosa (UNAF), la Universidad Nacional de Misiones (UNAM) y la Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS); a las que deben sumarse las universidades de gestión privada

como la Gastón Dachary y la Católica de Misiones; representando un alto nivel de competitividad y un gran desafío en lo académico, como así también en relación a la infraestructura y gestión; máxime aún ante la creciente oferta de universidades que proporcionan la obtención de títulos de grado y posgrado a distancia, las que si bien están dirigidas a un público con características peculiares (edad, disponibilidad horaria, etc.) no dejan de ser una alternativa válida a la hora de elegir dónde formarse profesionalmente.

Ante tanta competitividad académica, sin dudas fue fundamental la estrategia de posicionar territorialmente a la UCP, apostando a partir del año 2002 a la apertura de sedes regionales.

Dicho proceso se inició ante la solicitud de autoridades, representantes de distintos sectores de la comunidad, grupos y comisiones de padres; realizándose por parte de la Institución un relevamiento de las diferentes variables como ser recursos humanos para la docencia, población de impacto, infraestructura y ámbito de prácticas; lo que derivó, previa aprobación del estudio de factibilidad por el consejo de administración de la fundación Jean Piaget, en la propuesta de apertura de sedes regionales y nuevas ofertas académicas por parte del consejo superior al rector Lic. Ángel Rodríguez.

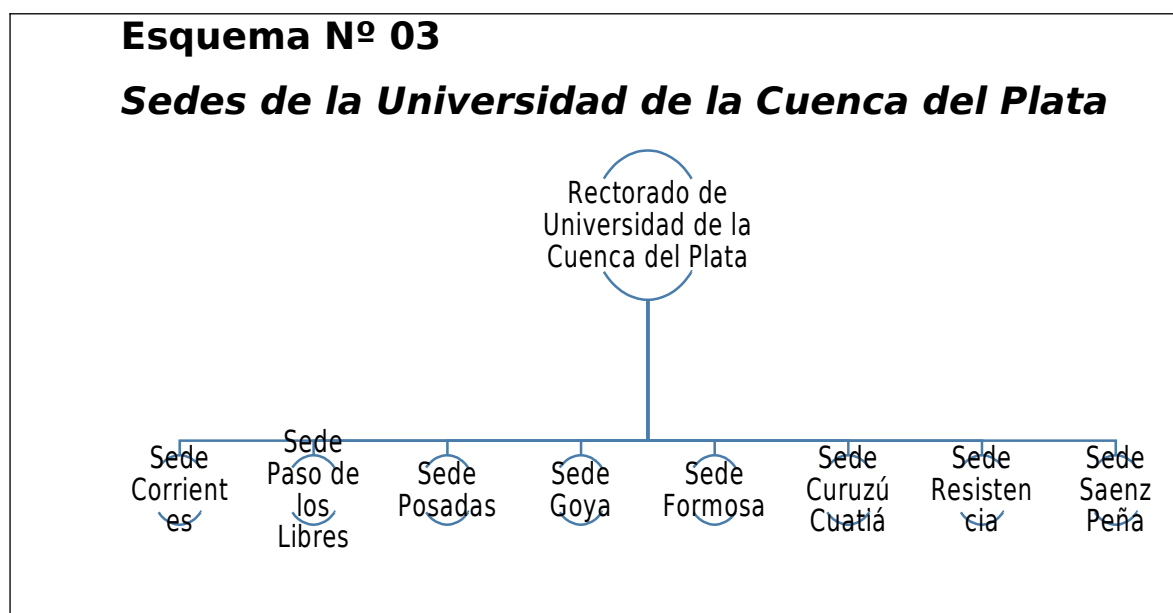
La expansión territorial se inicia en el año 2002, con la apertura de las sedes de la ciudad de Paso de los Libres (Corrientes) y de la ciudad de Posadas (capital de la provincia de Misiones). En el año 2003, se inaugura la Sede en la ciudad de Goya (Corrientes).

Asimismo, en el año 2004 la UCP inicia sus experiencias en educación a distancia, dictándose un ciclo de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, y creándose en el 2007 el programa de educación a distancia”, por resolución N°132/07.

En el año 2009 se materializa la apertura de Sedes en las ciudades de Formosa (capital de la provincia del mismo nombre) y de Curuzú Cuatiá (Corrientes).

Al año siguiente, se concreta la creación de las Sede de Resistencia y Sáenz Peña, ambos en la Provincia del Chaco.

En el año 2022 se realiza una restructuración en el organigrama institucional de la UCP, que dejó de lado el carácter centralista a Corrientes que existía en la Universidad, pasando a ser ésta una sede más, dependiendo al igual que las demás directamente del Rectorado de la Universidad. Y a su vez el Rectorado cuenta actualmente con las vicerectorías académicas, administrativas y planificación e infraestructura.



Fuente: de Elaboración Propia

Además, una vez finalizado el informe de autoevaluación institucional (IA) se decidió, en base a conclusiones surgidas durante su desarrollo, ampliar el número de facultades de tres a cinco, modificándose por Resolución rectoral N° 38/2014 la estructura institucional, quedando constituida por las siguientes unidades académicas:

- \* Facultad de Ingeniería y Tecnología
- \* Facultad de Ciencias Empresariales
- \* Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- \* Facultad de Psicología, Educación y Relaciones Humanas

\* Facultad de Arte, Diseño y Comunicación.

Tal reestructuración conlleva al nacimiento de la figura de los decanos organizadores, quienes estuvieron en ejercicio de las facultades conferidas por el art. 43 del estatuto académico hasta la designación de los respectivos decanos; creándose a principios del año 2013 la Dirección General de Recursos Humanos, a fin de atender las nuevas demandas de la institución en dicha área.

En suma, la UCP cuenta con localizaciones ubicadas en una amplia extensión geográfica, situándose la sede central en la ciudad de Corrientes, capital de la provincia del mismo nombre, y las demás sedes en Formosa, capital de la provincia del mismo nombre, en posadas capital de la provincia de Misiones y en las ciudades de Curuzú Cuatiá, Goya y Paso de los Libres, todas del interior de la provincia de Corrientes; lo que nos muestra el énfasis puesto por la institución en la política de cobertura territorial. En Formosa, su primera delegada Organizadora fue la contadora Lilian Esquivel hasta el 2013, fecha en la que asumió la Lic. Magdalena Barrios de Fridman, quien se desempeñó hasta el mes de julio del presente año.

La cantidad de cohortes teóricas desde el 2009 hasta el corriente año 2022, asciende a 13 de manera consecutiva en la carrera de Contador Público, y en lo que respecta a Licenciatura en Administración solo se habilitaron dos cohortes en los años 2012 y 2013.

El primer Plan de Estudios organizó la carrera de Contador Público con una duración de 5 años y una carga horaria total de 4.000 horas, presentando como particularidad, el hecho de que, a partir del 4° año, se establecen tres posibles orientaciones: a) Gestión Empresarial; b) Finanzas Públicas y Tributación y; c) Comercio Internacional.

Por disposición N° 126/00 de la DNGU se aprobó la modificación del plan de estudios, el cual se implementó a partir del año 2000 y se autorizó de forma definitiva en febrero de 2002, por Disposición N° 12/02 DNGU. Este plan contó con 40 materias y una

carga horaria total de 3.728 horas distribuidas en 4 años, de las cuales 160 horas estaban destinadas a pasantías.

A su vez, este plan estableció un régimen de asignaturas promocionales que contaba con 14 materias y un título intermedio de técnico contable al finalizar el 3° año de la carrera, lo que representaba una carga horaria de 2.736 horas (30 materias).

Desde la sanción de la Ley N° 25.521 de Educación Superior, el Ministerio de Educación fue incorporando en las previsiones del art. 43 de la mencionada ley a las diferentes carreras que, en su ejercicio profesional, pudieran comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes.

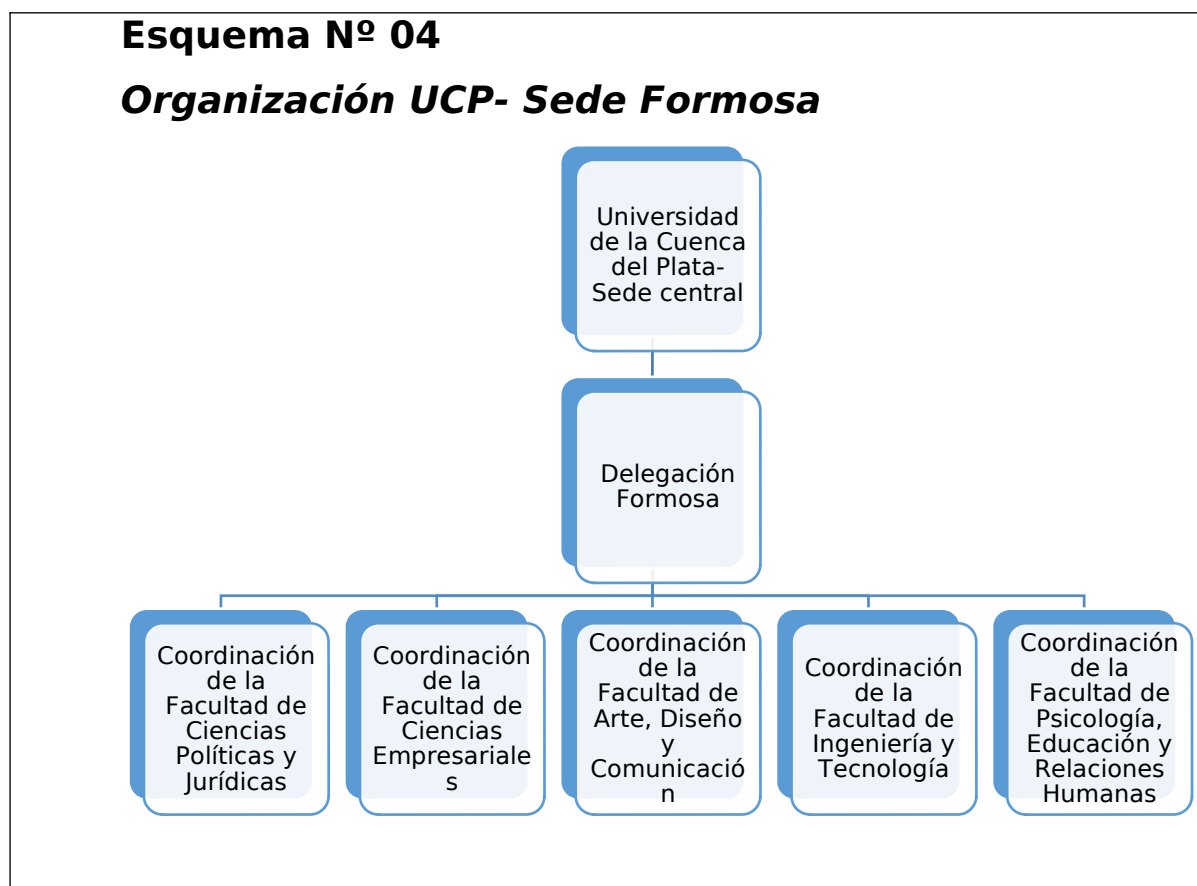
En ese marco, la resolución ministerial N° 254/03 del Ministerio de Educación, ciencia y tecnología determinó que, respecto de la carrera Contador Público, debía continuar con su análisis para su inclusión en la nómina del art. 43 de la LES. Si bien la inclusión definitiva de la carrera Contador Público recién fue oficializada mediante resolución ministerial N° 1723/13 del Ministerio de Educación, la UCP decidió la formulación de una propuesta de modificación del Plan de Estudios en consonancia con los criterios de acreditación de carreras del art. 53 LES, conforme a las recomendaciones del Ministerio de Educación, dictando el 12 de noviembre de 2009 la resolución N° 332/09 que aprueba la modificación del plan de estudios de la carrera Contador Público.

Esta modificación fue aprobada por el Ministerio de Educación por Resolución ministerial N°1105/10 del 04 de agosto de 2010, otorgando así validez nacional a los títulos. Este plan de estudio no preveía la carga horaria a distancia, pero la universidad como política ha impulsado el uso de aulas virtuales como herramienta pedagógica para profundizar la calidad académica. Así, el plan de estudio modificado de la carrera de contador público por Resolución UCP N° 325/19 (que modifica la Res. UCP N° 445/18) sí prevé una carga horaria

a distancia inferior al 30% del total de la carga horaria de la carrera. Cabe destacar que este plan no se implementará hasta transitar los procesos respectivos y contar con la resolución del Ministerio de Educación.

El plan de transición (Resol UCP N° 330/19) se ha plasmado para los alumnos que se encuentran cursando materias en el plan aprobado por Resolución rectoral N°332/09 (Res M.E. N° 1105/2010) y sus modificatorias -resoluciones rectorales N° 328/2012 y N°483/16- y que deban pasarse al plan modificado por resolución UCP N° 325/19 (que entrará en vigencia una vez acreditado por CONEAU y autorizado por el Ministerio de Educación). Este plan de transición, plantea situaciones referidas a alumnos del plan vigente que tengan materias regularizadas, alumnos que deban cursar o recurrar materias que en su plan ya no se dicten, alumnos que deban reincorporarse, entre otras situaciones que la experiencia de la Unidad Académica y de la propia universidad permite considerar.

La característica que suele adosarse a la cultura universitaria como resistente al cambio y a la comunidad docente como sacralizada en sus formas, se vio desvirtuada, y con rapidez, la universidad se puso a ritmo de las demandas sociales y académicas, preservando su estilo, pero con un claro compromiso, adaptó formas y reglamentaciones para hacer frente al cambio requerido y sus claustros, se incorporaron al desafío. (Falcón, 2020)



Fuente: de Elaboración Propia

### **Análisis de la Gestión Universitaria**

Como se detalló en la primera parte del trabajo, en el aspecto metodológico, en este apartado se analiza la gestión universitaria de la Universidad Nacional de Formosa y de la Universidad de la Cuenca del Plata sede Formosa, desde la perspectiva de sus propios actores directamente involucrados. Es por ello que se realiza un análisis de carácter cualitativo a partir de las entrevistas realizadas a las autoridades, como también de carácter cuantitativo desde las encuestas realizadas a los estudiantes, y al personal docente y nodocente de ambas instituciones educativas.

El mundo universitario, como sabemos se constituye principalmente sobre tres actores, los estudiantes que son los destinatarios finales del servicio educativo que se presta; los docentes, quienes son los idóneos para llevar adelante la educación superior de los



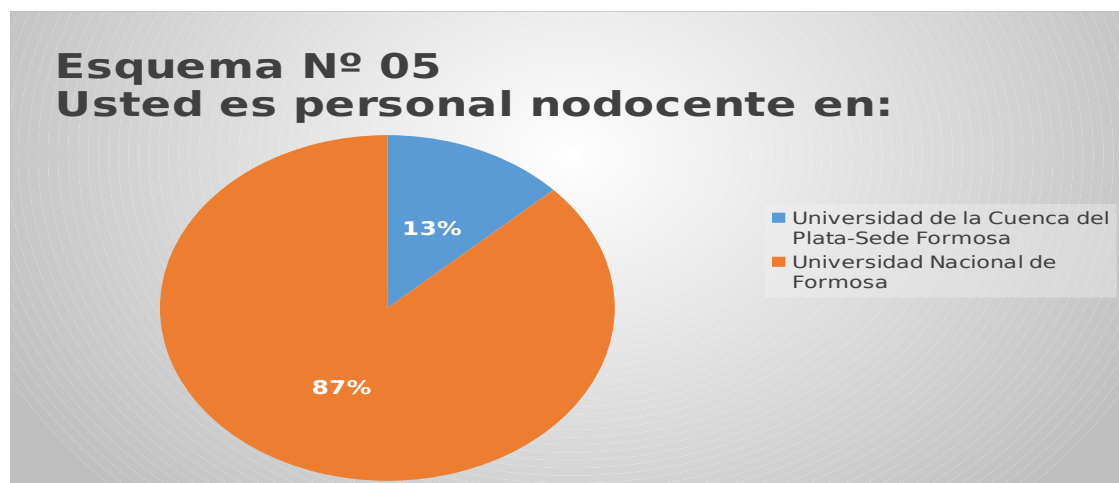
estudiantes, y los docentes que son el pilar administrativo de las universidades y que permiten un correcto y fluido funcionamiento y comunicación entre los distintos actores. Ellos fueron los principales afectados por las medidas de restricción que se impusieron durante la pandemia del Covid-19.

De esta forma se observan los siguientes resultados en las encuestas realizadas:

### **Cuerpo Docente**

Claramente se evidencia que la Universidad Nacional de Formosa posee una estructura administrativa ampliamente superior a la Universidad de la Cuenca del Plata, dado que actualmente esta última cuenta con tan solo 15 docentes, mientras que en la primera se supera ampliamente dicha cantidad, por lo cual a los fines del presente trabajo se realizó un muestreo sobre 100 docentes.

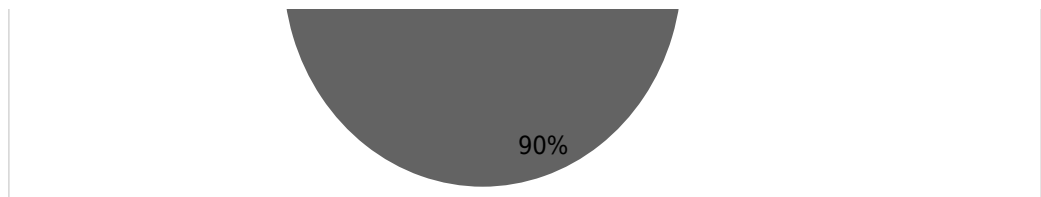
De la encuesta realizada, surge que solo el 13% pertenece a la universidad privada y el 87% restante depende de la institución educativa pública, quedando más que evidente la diferencia estructural-organizativa que existe entre ambas instituciones.



Fuente: de Elaboración Propia

Del total de los encuestados, solo el 10% tuvieron experiencias anteriores trabajando en contextos de entornos digitales, lo cual pone en evidencia uno de los primeros obstáculos que tuvieron las Universidades, que fue la falta de experiencia y formación tecnológica de su

cuerpo docente.



Fuente: de Elaboración Propia

Como correlato del escenario anteriormente descrito, donde solo el 10% de los encuestados habrían tenido experiencias laborales previas en entornos digitales, la pandemia y el contexto de encierro llevó a las autoridades a tener que impulsar una serie de capacitaciones internas destinadas a los docentes, tal lo señalado por los encuestados

quienes han afirmado que las Universidades les brindaron capacitación y asistencia sobre trabajos en entornos digitales.

Es decir, una de las primeras necesidades que se impuso en la agenda pública de las instituciones, y no solo de las situadas en la provincia de Formosa, fue la de programar e implementar cursos de capacitación a todo el staff a fin superar las dificultades que se planteaban día a día, como ser procesos internos como pagos, acceso a clases, marcado de asistencias, entre otros. Tratar de no perder la normalidad fue una de las premisas, pero con el tiempo y los nuevos aprendizajes se comprendió que dicha normalidad de la presencialidad no podría llevarse completamente a la virtualidad, por lo cual, se aplicaron nuevas estrategias para las clases de dictado virtual, expresó la Licenciada Erika Nening, Directora del Servicio de Extensión Universitaria de la UCP- sede Formosa; quien también afirmó que las dificultades se pudieron resolver gracias al compromiso de la institución con sus alumnos, docentes y nodocentes.



Fuente: de Elaboración Propia

En particular los empleados nodocentes de la Universidad Nacional de Formosa y de la Universidad de la Cuenca del Plata sede Formosa, afrontaron distintos tipos de

problemáticas y dificultades al momento de llevar adelante sus actividades laborales, como ser económicas, de salud, tecnológicas, móviles, familiares y de conectividad.

Con los resultados obtenidos quedó en evidencia que todos los nodocentes durante este tiempo afrontaron algún tipo de dificultad, ya que ninguno afirmó lo contrario. En efecto, más de la mitad de los encuestados señalaron que las principales dificultades fueron familiares (28%) y de conectividad (24 %).

Asimismo, interesante resulta la diferenciación que hacen los nodocentes entre las dificultades de conectividad con las tecnológicas, siendo estas últimas señaladas por el 10%, las que quizás se debieron a la falta equipos adecuados en sus domicilios (como ser PC, notebook, Smartphone, etc.).

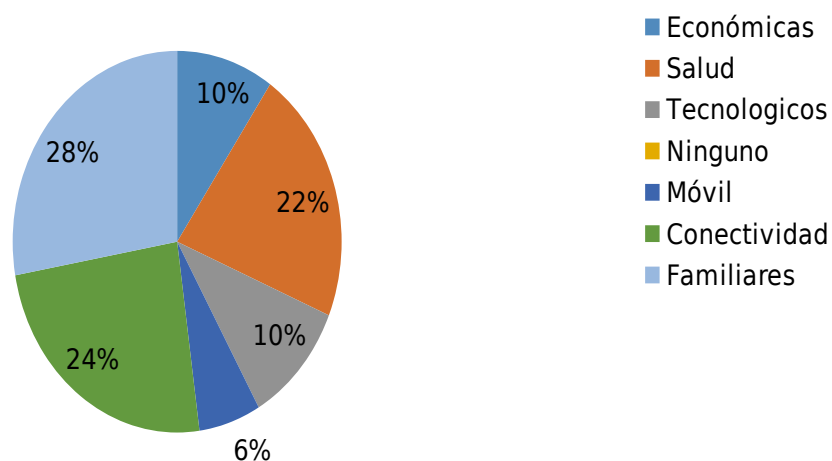
Completan esta nómina las cuestiones de salud (22%), las económicas (10%) y de movilidad (6%).

En conclusión, para los nodocentes las dificultades familiares, de conectividad, de salud, tecnológicas y económicas se dieron en la misma escala, siendo la movilidad la de

menor

incidencia.

**Esquema N° 08**  
**Personalmente, ¿qué dificultades tuvo durante la**  
**pandemia del covid-19 para afrontar sus actividades**  
**laborales?**



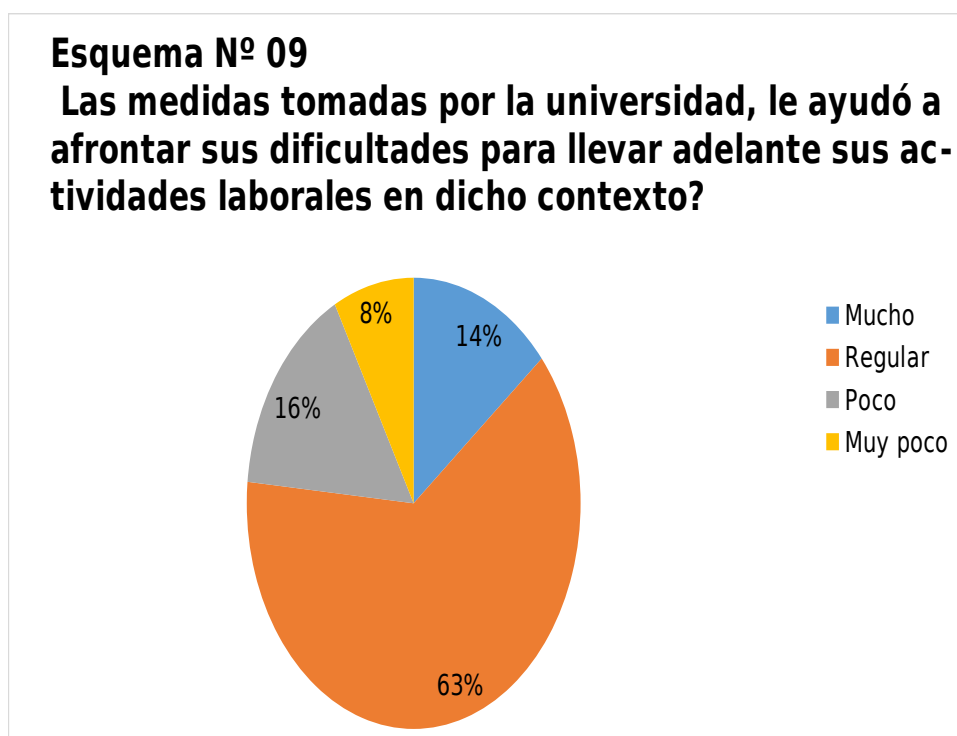
Fuente: de Elaboración Propia

Frente a las diversas dificultades que han vivido los nodocentes, la mayoría de ellos (62%) considera que las medidas tomadas por la gestión universitaria medianamente los han

ayudado a afrontar su labor en entornos digitales; otros -en una leve tendencia- las han considerado de poca ayuda (16%), de mucha utilidad (14%) y de muy poca asistencia (8%).

Pero en un análisis general de todas las medidas, los encuestados consideran que fueron bastante acertadas y oportunas, ya que el 72% las califican como buenas.

Cabe aclarar que, en la Universidad de la Cuenca del Plata, el Licenciado Federico Canevaro -Delegado- manifestó que las principales medidas giraron en torno a las clases híbridas, el dictado de conferencias y la realización de reuniones virtuales, como la implementación de trámites online y sistemas de pagos electrónicos.



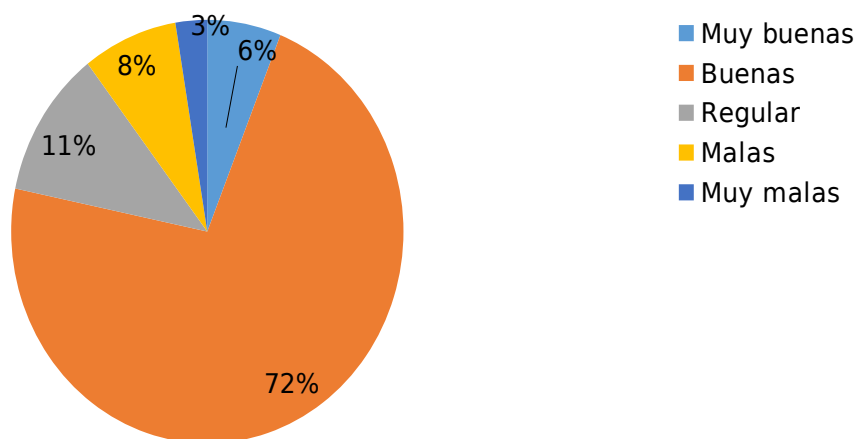
Fuente: de Elaboración Propia

Además, se pudo advertir el alto porcentaje de aceptación de las medidas impulsadas por la Universidad ante esta situación de pandemia (6% como muy buenas y el 72% como buenas) dado que solo el 3% las consideró como muy malas, el 8% como malas y el 11% como regulares.

En ocasión de la entrevista realizada a la Licenciada Nenning Erika, ésta expresó que los gestores debían estar avocados de lleno al contacto con los alumnos, consultando de forma constante como se encontraban, que problemas tenían y acompañándolos en el proceso de cursado. Muchas veces cumpliendo un rol de escucha activa ante problemas personales de los mismos alumnos.

### Esquema Nº 10

**En general las medidas tomadas por la universidad tendientes a paliar las adversidades de la pandemia, ud considera que fueron:**



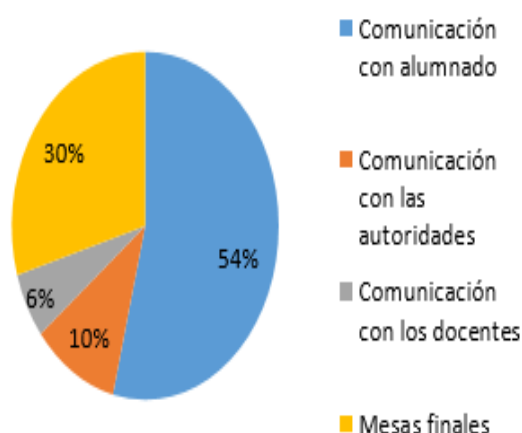
Fuente: de Elaboración Propia

Ante esta situación las principales necesidades sobre las cuales se debió gestionar y sobre las que trabajaron los nodocentes, tanto en la universidad pública como en la privada, giraron en torno a la comunicación con los alumnos, docentes y funcionarios, y las mesas finales. Así, señalan claramente que el mayor déficit estuvo ligado a la comunicación con los estudiantes ya que del total, el 54% así lo sostiene. Otro de los puntos débiles, para el 30%, se produjo en las mesas finales; y en otro plano, pero ya de menor importancia se dieron en la comunicación con las autoridades y los docentes, con un resultado del 10% y 6% respectivamente.

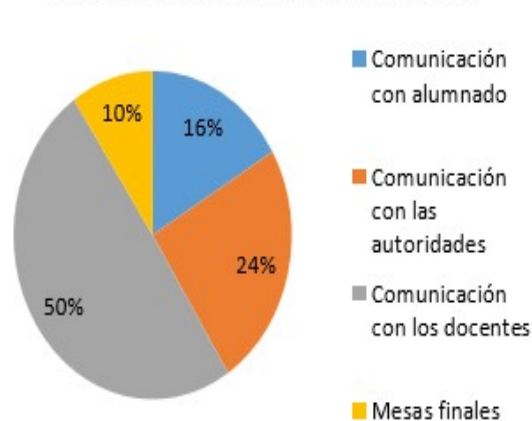
En paralelo y coincidente con lo expuesto anteriormente, la comunicación tanto con los docentes, como con las autoridades son las que sobresalen favorablemente, ya que la sumatoria de ambas arrojó el 74% de aceptación entre los encuestados (50% y 24% respectivamente). Reafirmandose entonces la postura de que el déficit estuvo en la comunicación con el alumnado y las mesas finales, ya que solo el 16% y el 10% respectivamente las destacan.

### Esquema N° 11

**Según su opinión, el mayor déficit que tuvo la universidad estuvo en:**



**Según su opinión, en el contexto de pandemia, se pueden destacar las medidas en las áreas de:**

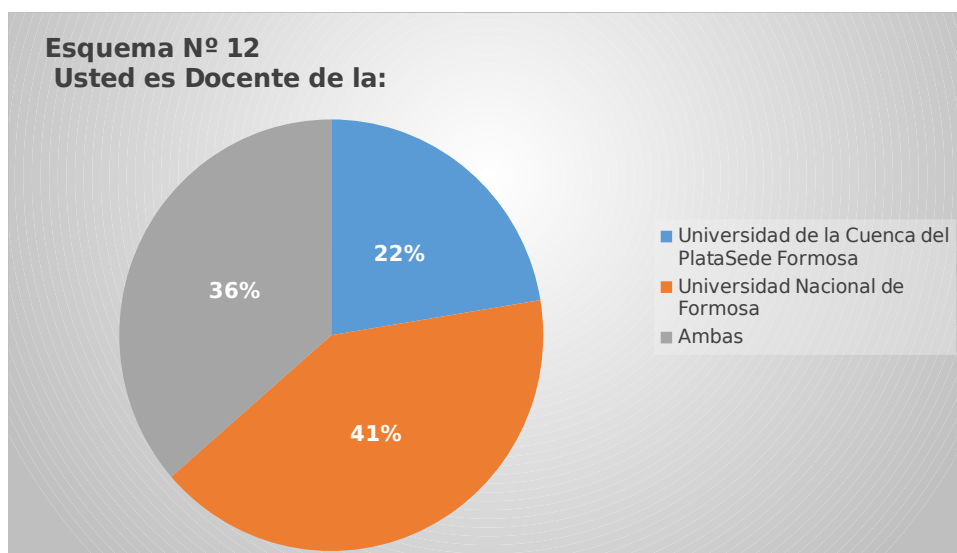


Fuente: de Elaboración Propia

### Cuerpo Docente

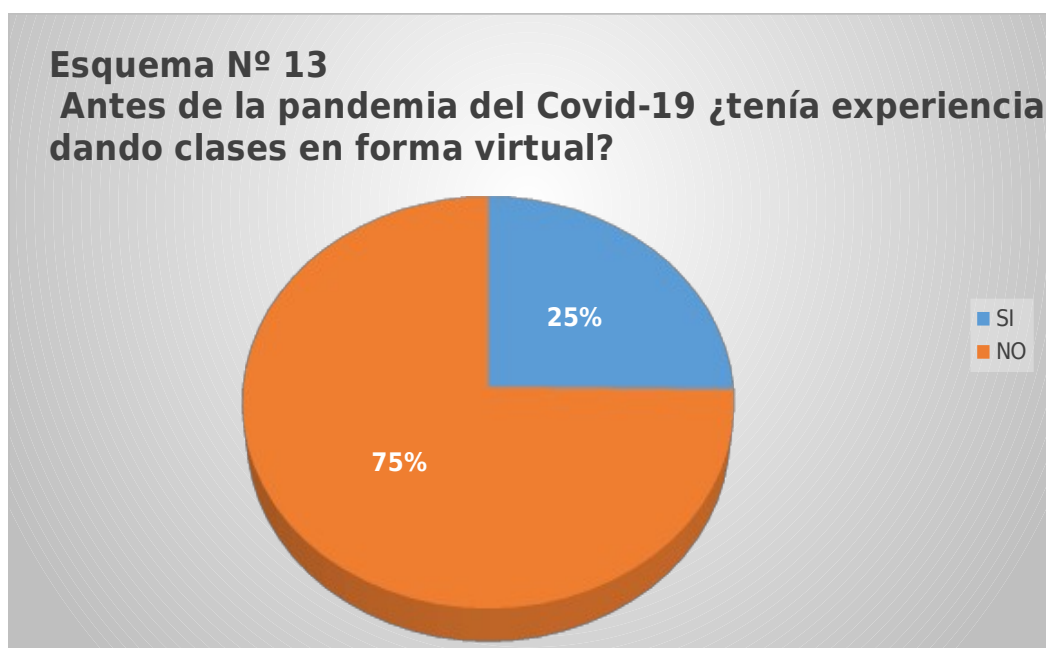
En cuanto al cuerpo docente quedó evidenciado en los resultados obtenidos, que el 41% de los encuestados pertenecen a la Universidad Nacional de Formosa, el 36% se desempeña en ambas universidades y solo el 23% restante, ejerce en la Universidad de la Cuenca del Plata.





Fuente: de Elaboración Propia

Asimismo cabe destacar que del total de los docentes encuestados, solo el 25% de ellos contaban con experiencias previas dictando clases en forma virtual y/o en entornos digitales. Es decir que al momento de implementarse las clases virtuales, sincrónicas y asincrónicas, solo 63 docentes de los 250 encuestados, contaban con las herramientas y experiencias pedagógicas para afrontar los nuevos retos de la educación superior.



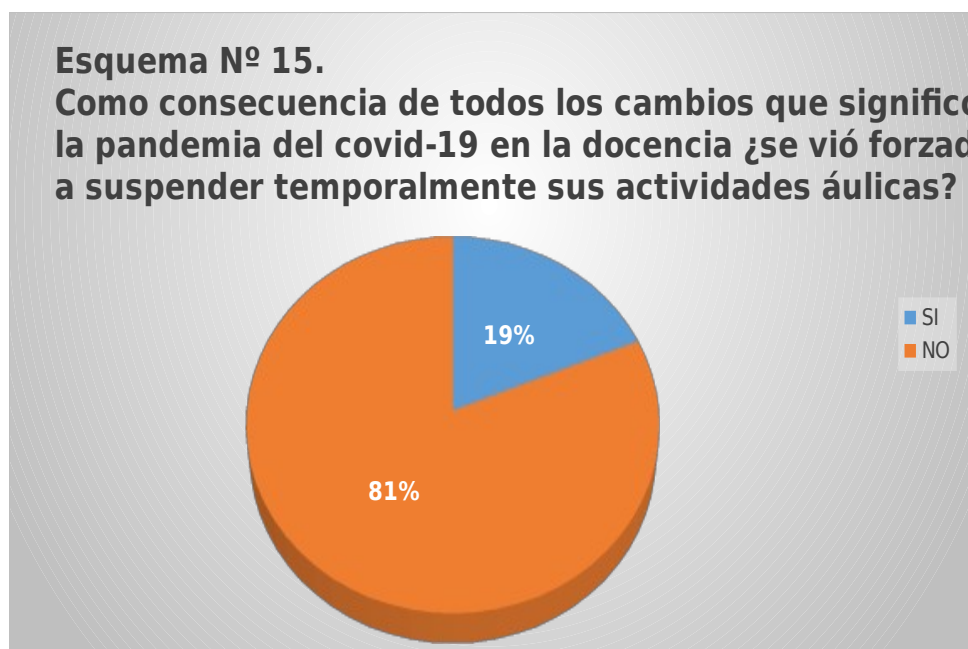
Fuente: de Elaboración Propia

En consecuencia y en coincidencia con la situación de los docentes, las autoridades de ambas universidades, debieron implementar el dictado de cursos de capacitación para que sus docentes adquirieran las herramientas pedagógicas como la capacidad técnica para el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación a distancia, y así lo afirmó el 98% de los encuestados.



Fuente: de Elaboración Propia

Lo cierto es que la realidad de todos los docentes no es la misma, dado que el 19% durante el periodo de pandemia y el cambio de las clases presenciales a las clases a distancia y virtuales, tuvo que dejar de lado temporariamente sus actividades áulicas.



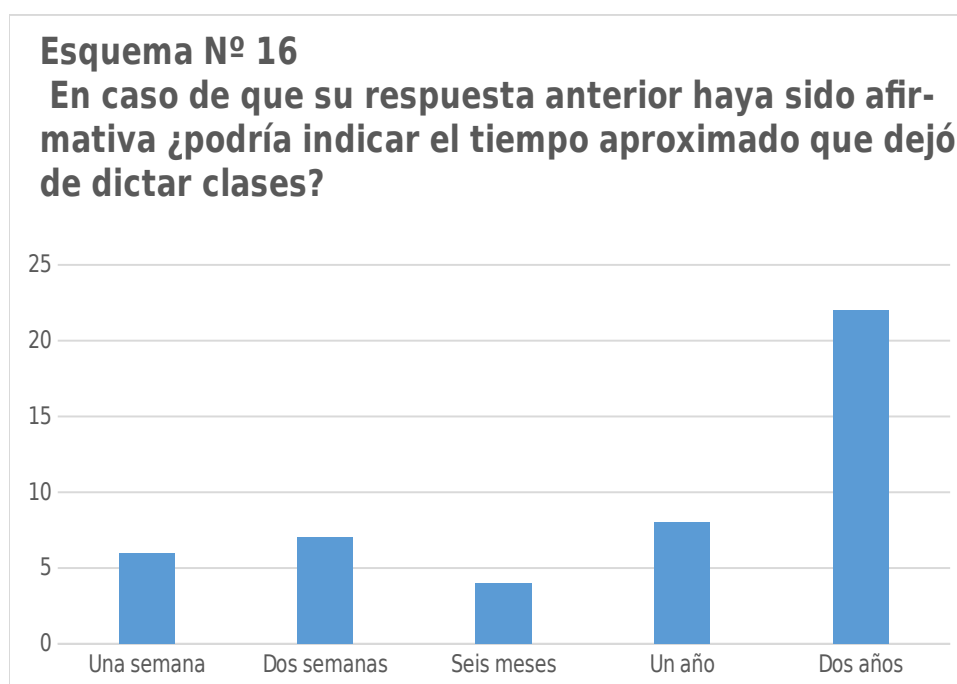
Fuente: de Elaboración Propia

De este 19%, 6 docentes suspendieron sus actividades por una semana, 7 por dos semanas, más que nada como un lapso de tiempo de readecuación a sus actividades y modalidades de clases. Pero 4 suspendieron todo un semestre, 8 un año y 22 docentes durante dos años no ejercieron la docencia, prácticamente durante todo el periodo de tiempo en el que rigieron las medidas de restricción.

En este marco el doctor Fabián Giuliano, docente de ambas casas de estudio, al ser entrevistado en el marco de esta tesis, expresó que otro cambio (que trajo la pandemia del Covid-19) fue la implementación de programas de capacitación en tiempo real y en paralelo al sistema de cursados, dirigido fundamentalmente a los docentes de las universidades públicas y privadas.

Si bien el 81% de los docentes tuvieron la posibilidad de continuar con sus actividades áulicas, aun de forma remota, no fue así para el 19% restante que debió hacer una pausa. Además podemos agregar que el ejercicio de la docencia no se trata solo de dar clases, sino que el docente debe llevar adelante procesos de investigación y extensión que también se

vieron afectados por las políticas públicas sanitarias, como lo hace saber el profesor Giuliano al manifestar que en el campo de investigación donde tiene experiencia, el proceso pandémico jugó un papel de ralentización de las investigaciones, dado que los equipos de investigación tuvieron que interrumpir y luego utilizar medios virtuales para los encuentros, seguimiento y procesamiento de datos. Básicamente, las investigaciones se tuvieron que prorrogar por lo menos un año, según manifestó.

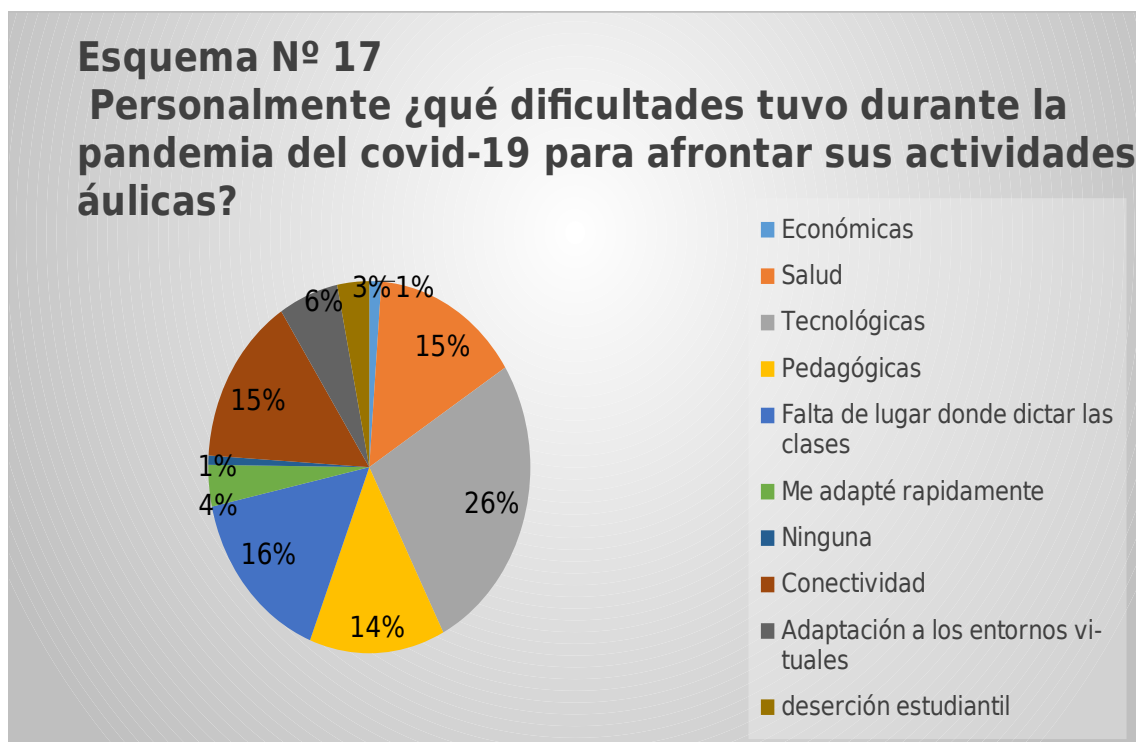


Fuente: de Elaboración Propia

Frente a este contexto debió preguntarse cuál fue la situación particular y personal que tuvieron que atravesar los docentes y que les dificultó llevar adelante sus actividades áulicas y en algunos casos, como se expuso, llegar a suspender su labor como docente. En las respuestas, encontramos diversos factores.

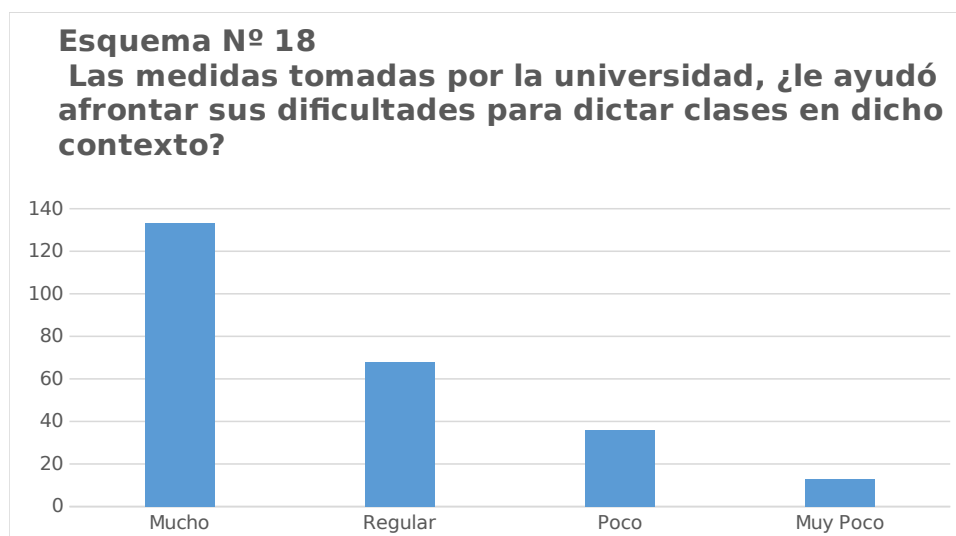
Principalmente las dificultades señaladas fueron las de carácter tecnológicas (26%), las producidas por falta de comodidades y espacio necesarias en sus hogares (16%); las derivadas por problemas de salud (15%) y la falta de conectividad (15%).

Finalmente, con porcentajes menores que oscilan entre el 1% y el 6%, los encuestados destacan dificultades respecto a cuestiones económicas, deserción estudiantil y dificultades para afrontar la labor en entornos digitales; denotándose el cambio paradigmático que atravesó la educación superior en los años 2020/2021, y que aún lo sigue haciendo.



Fuente: de Elaboración Propia

Ante las dificultades para llevar adelante la tarea docente en entornos digitales y afrontando las adversidades a consecuencia de la pandemia del Covid-19, los mismos docentes al ser consultados respecto de la oportunidad y conveniencia de las medidas tomadas por la Universidad, sostuvieron en su gran mayoría, más de 120, que la ayuda que aportaron las instituciones de educación superior ha sido de mucha utilidad; para más de 60 fue regular; para menos de 40 fue poca y para menos de 20 fue muy poca.



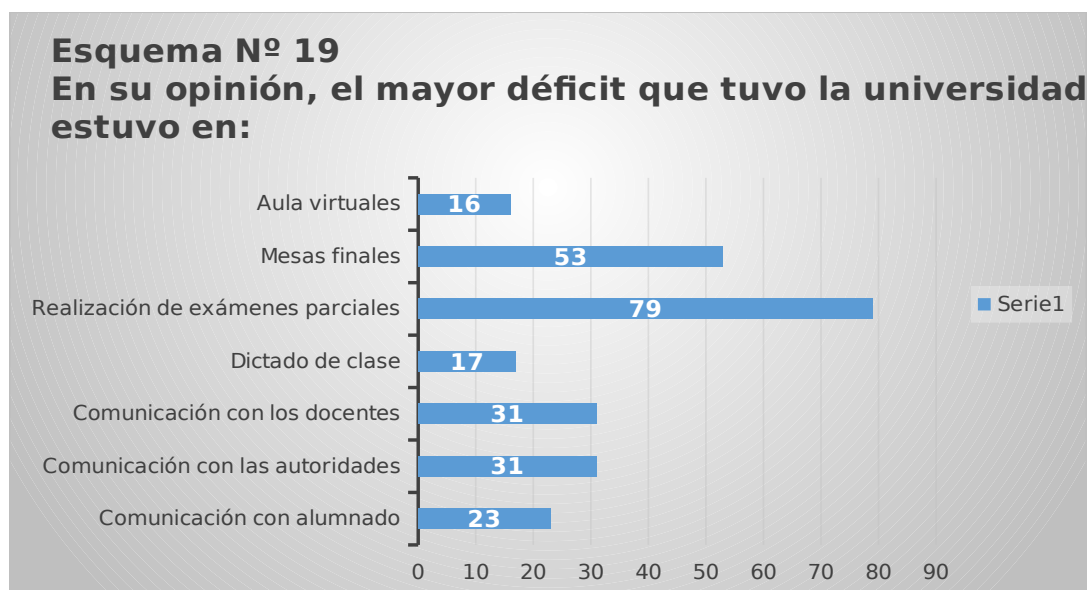
Fuente: de Elaboración Propia

En esta línea además se les solicitó que expresen cuales de las medidas tomadas por la Universidad, son para destacar y cuales generaron mayor déficit.

En cuanto al aspecto negativo de dichas medidas, podemos afirmar que la mayor dificultad existió en el ámbito de las evaluaciones parciales y finales, ya que estas son las dos más destacadas en los resultados. Como se podrá observar, sobre una muestra total de 250 docentes, para 79 el mayor déficit que tuvo la universidad fue en la realización de los exámenes parciales, mientras que para otros 53, ello se dio en los exámenes de mesas finales.

Asimismo 31 docentes señalaron como déficit la falta de comunicación con los docentes, otros 31 con las autoridades y 23 con el alumnado.

Esto fue reafirmado por el Delegado de la Universidad de la Cuenca del Plata cuando expresó que los principales cambios se vieron reflejados tanto en el ámbito académico como en el administrativo; y agregó como aspecto negativo la ampliación de la jornada laboral a partir de la virtualidad, que llevó al personal, a los estudiantes, a los docentes y a las autoridades a estar constantemente conectados, volviéndose dificultoso separar los horarios laborales de los personales.



Fuente: de Elaboración Propia

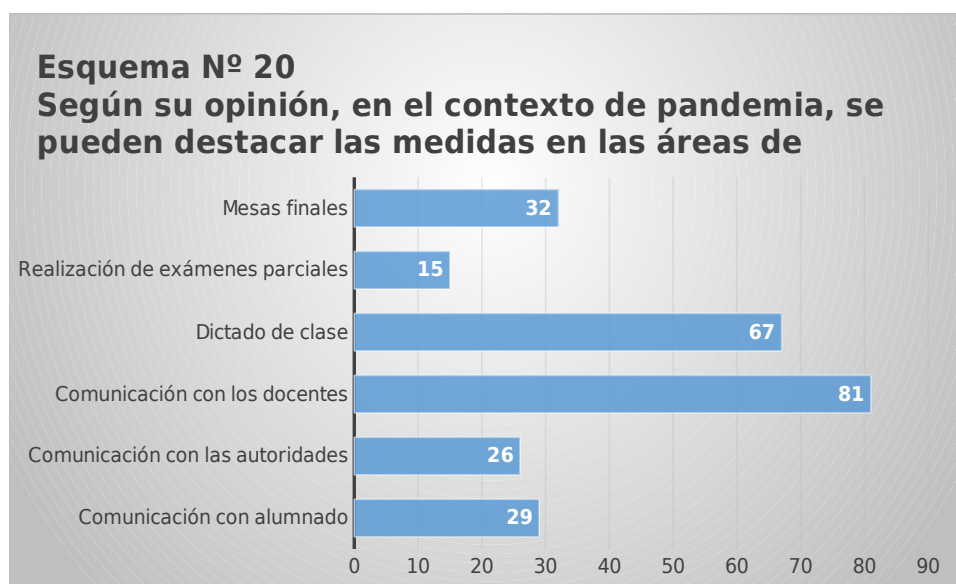
Ahora bien, cuando se analizan los resultados respecto de los puntos a destacar en la gestión universitaria, vamos a ver que los mismos son coherentes con las tendencias obtenidas y explicadas anteriormente.

Se puede observar que 81 de los encuestados señalaron que las mejores medidas implementadas por las universidades giran en torno a la comunicación con los docentes; y otros 67 destacan las adoptadas respecto al dictado de clases. En este sentido expresó el profesor Fabián Giuliano que entre los principales cambios que acarreó la pandemia del Covid-19 a la gestión universitaria, fue la implementación en tiempo record (a gran velocidad) de sistemas de cursados que no estaban previstos en los actuales planes de estudios.

Por su parte, el Licenciado Canevaro afirmó que uno de los grandes cambios en el aspecto académico se vinculó directamente en la forma de impartir las clases, ya que de manera inmediata hubo que adaptarse a los sistemas de aprendizaje en línea. Agregando que, a su criterio, el principal cambio que trajo la pandemia fue el modo de ver la educación y transitarla, debido a que pasó de ser exclusivamente presencial a una virtualidad mixta y/o

100% digital, lo que permitió el acceso a la educación universitaria a gran parte de la población.

En otra instancia, se destacaron las medidas relacionadas con el dictado de clases, la comunicación con alumnado y con las autoridades, arrojando resultados de 32, 29 y 26 respectivamente. Por último como medida que menos se destaca encontramos a las relacionadas con los exámenes parciales (15).



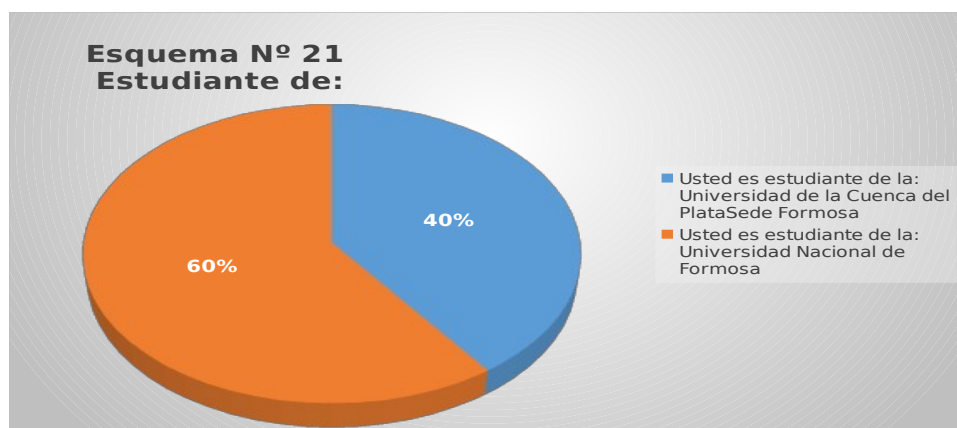
Fuente: de Elaboración Propia

### **Cuerpo estudiantil**

Otra de las voces que debe involucrarse en el presente trabajo es la los estudiantes, destinatarios finales del servicio educativo. A tal fin, se realizó un muestreo de 100 estudiantes de la Universidad de la Cuenca del Plata y de 150 estudiantes de la Universidad Nacional de Formosa, todos del ciclo de profesionalización de sus carreras, es decir de los últimos dos años.

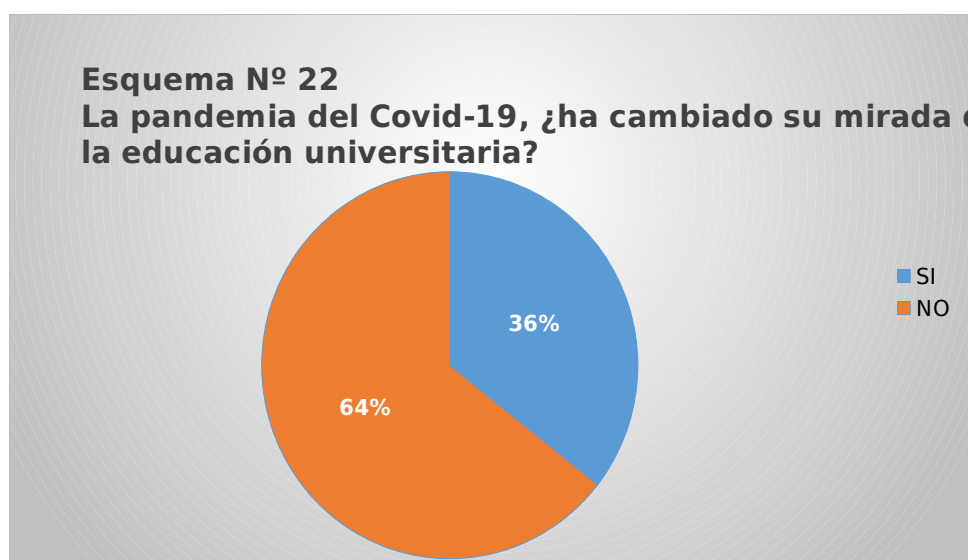
Por lo tanto, el resultado que se refleja a continuación es coherente con la muestra tomada, ya que el 60% de los encuestados pertenecen la Universidad Nacional de Formosa, mientras que el 40% son de la UCP-sede Formosa.





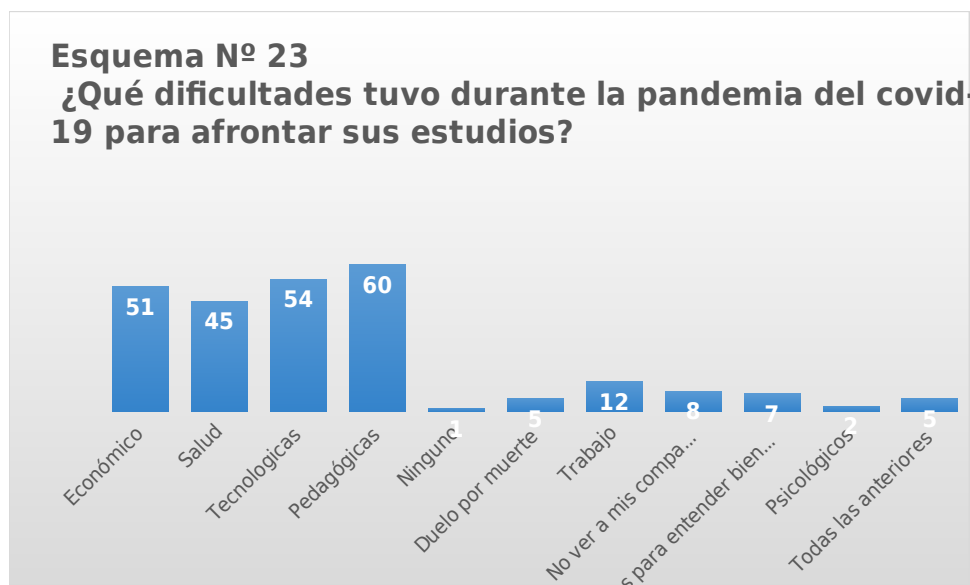
Fuente: de Elaboración Propia

Acostumbrados a un sistema de clases presenciales, la pandemia del Covid-19 trajo un cambio brusco e imprevisto en la forma en la que se debió impartir la educación a nivel superior. Así, sobre un total de 250 alumnos encuestados, llamativamente solo 89 de ellos (36%) a partir de las restricciones de circular y el cambio de la educación presencial en tiempos de normalidad a la educación a través de aulas, plataformas virtuales y en entornos digitales cambiaron su visión respecto a la educación superior; y no fue así, para los otros 161, es decir, la gran mayoría (64%).



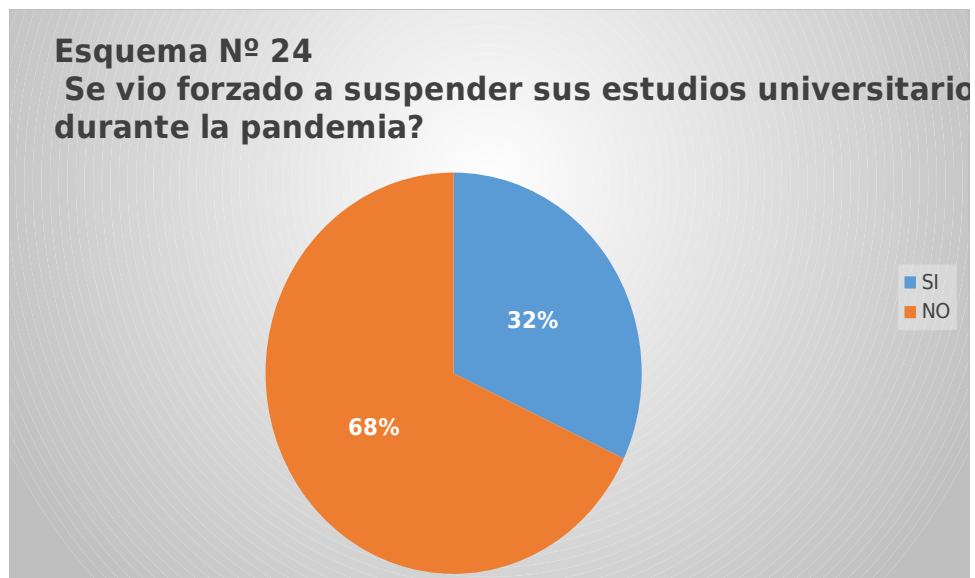
Fuente: de Elaboración Propia

En este contexto, al igual que todos, los estudiantes también debieron afrontar distintos tipos de adversidades para continuar con sus carreras, siendo destacadas como las principales problemáticas, en primer lugar las pedagógicas, en una segunda instancia las tecnológicas, luego las económicas y las de salud.



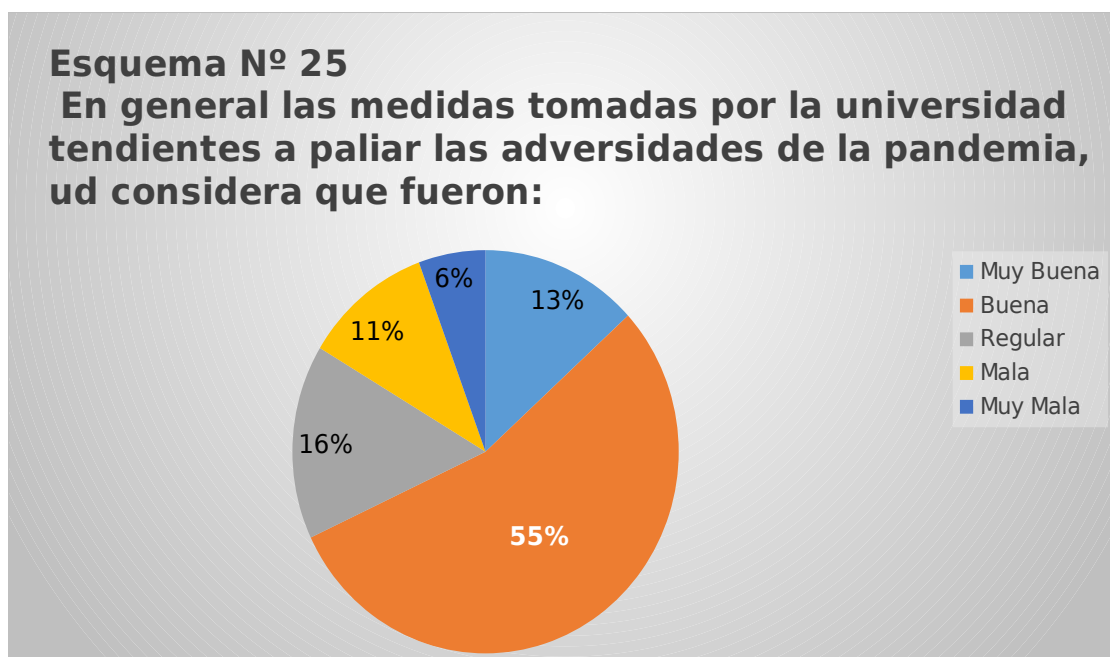
Fuente: de Elaboración Propia

En otro orden de importancia, los mismos actores involucrados denotaron como otras adversidades al duelo por muertes, las dificultades generadas por el trabajo, las cuestiones psicológicas, las de comprensión de ciertas materias y el aislamiento y falta de contacto entre ellos, generando una dificultad más al momento de afrontar los estudios. Frente a estas adversidades, el 32% de ellos afirmaron que suspendieron sus estudios durante el periodo de pandemia.



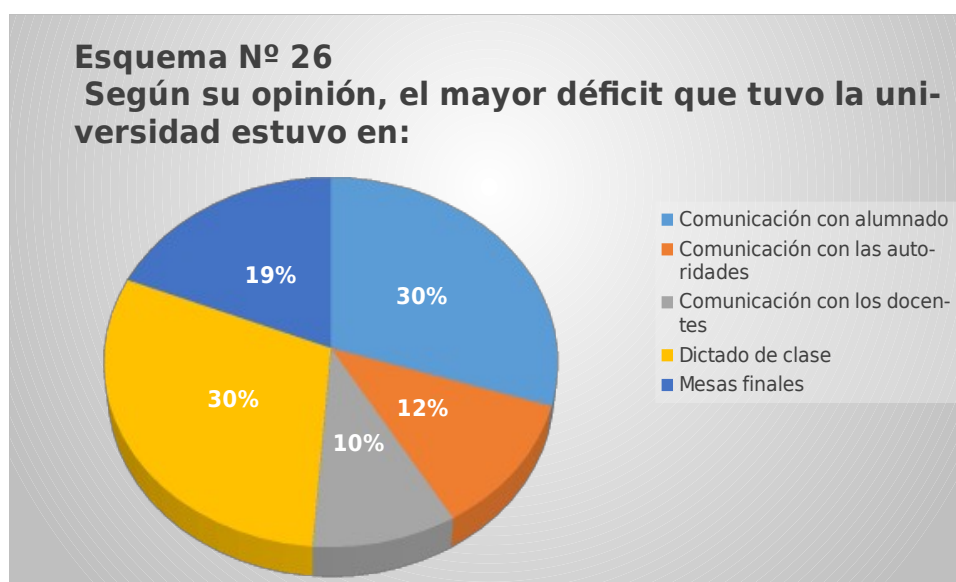
Fuente: de Elaboración Propia

Respecto a las medidas implementadas por sus universidades para poder continuar con el dictado de clases, la comunicación y en sí la vida universitaria, el 55% de los estudiantes del muestreo las calificaron como buenas, un 13% de muy buenas, el 15% como regulares, un 11% como malas y el 6% restante de muy malas.



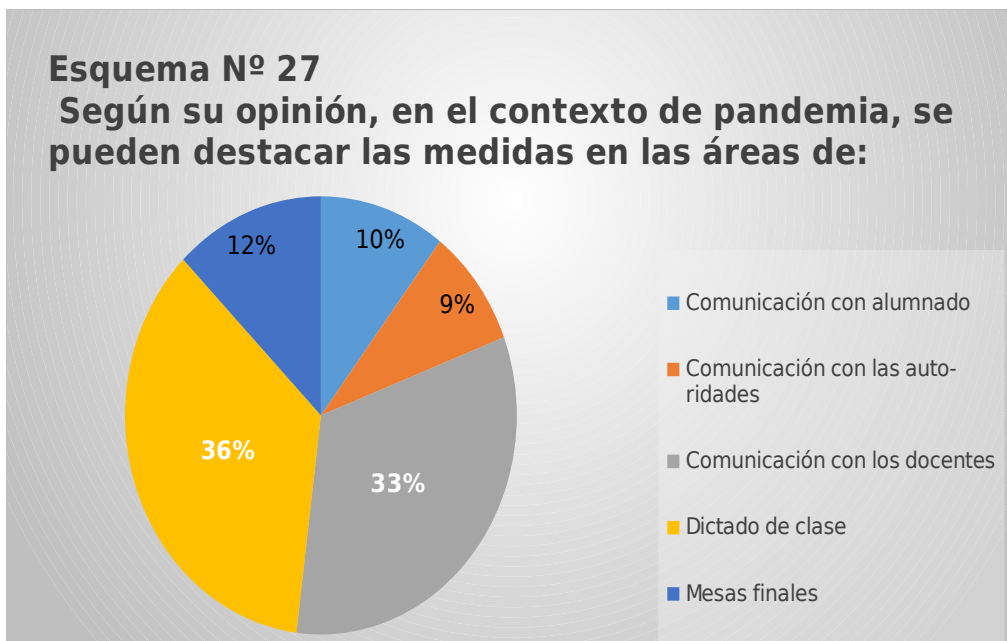
Fuente: de Elaboración Propia

En una última instancia se les consultó a los estudiantes respecto de la gestión universitaria a fin de conocer desde su perspectiva cuales fueron las debilidades y fortalezas de las mismas. En este sentido se puede apreciar que las mayores debilidades indicadas son el dictado de clases para un 30%, y la comunicación con el área Alumnado para otro 30%. En segunda instancia, un 19% identificó como debilidad a los exámenes finales, apareciendo como deficientes la comunicación con las autoridades y con los docentes, con un 11% y un 10% respectivamente.



Fuente: de Elaboración Propia

En contraposición, como puntos de fortaleza de la gestión, fue destacado por un 36% el dictado de las clases y levemente por debajo, con un 33% de los resultados, aparece la comunicación con los docentes; con un 12% fue señalado lo relativo a los exámenes finales, con un 10% la comunicación con alumnado, y en última instancia, con un 9% la comunicación con las autoridades.



Fuente: de Elaboración Propia

## PROPUESTA

Tras el estudio y análisis realizado a lo largo de este trabajo, podemos aseverar que el año 2.020 marcó el inicio de una nueva etapa, ya que con la pandemia por Covid-19 se puso en juego y se retaron los límites de los paradigmas sociales y educacionales en los que estábamos acostumbrados a transitar, no solo como estudiantes, sino también como docentes y funcionarios; posicionándose en consecuencia el concepto de una nueva educación superior desde la noción de la nueva presencialidad en las universidades, tanto de gestión pública como de gestión privada.

Este concepto de nueva presencialidad va a requerir por parte de los miembros de la comunidad universitaria:

1. La creación de un plan de contingencias para las universidades;
2. Programas de capacitación constante en entornos digitales y contextos de emergencias;
3. Plan de inversión tecnológica;
4. Creación de planes de asistencias complementarias para situaciones de crisis.

Tras el impacto por la pandemia del Covid-19, en la etapa inicial resultó necesario la creación de un plan de contingencias para ser aplicado no sólo en ese momento extraordinario, sino también ante situaciones similares en un futuro, brindando herramientas a fin de que las instituciones educativas puedan mantener la continuidad de la vida universitaria. Hablamos de un protocolo de contingencias para que los miembros de la comunidad universitaria afectada, no solo por una pandemia, sino por cualquier otro tipo de catástrofe de similar magnitud, puedan tener guía y piedra angular sobre la forma de actuar por parte de cada uno de los miembros. Esto brindará ante una situación de incertidumbre una

cierta calma, ya que los integrantes de la comunidad universitaria sabrán que deben hacer en dichas circunstancias.

Protocolo que deberá promover la apertura progresiva de las clases presenciales, basados en criterios sanitarios, de higiene y seguridad, así como de organización académica y pedagógica. Es decir, el protocolo deberá tener como principal función, reorganizar las actividades académicas, pedagógicas y administrativas, con la mayor celeridad e inmediatez adaptándose a las circunstancias del caso. Para ello deberá existir un plan de retorno a las actividades académicas, ya sea en forma presencial y/o virtual, buscando reinstaurar escalonadamente la presencialidad; proteger la salud y la seguridad de todos los miembros de la comunidad universitaria, colaborando con cada uno de ellos en la medida que las circunstancias lo permitan, colaborando mancomunadamente con las autoridades, a fin de minimizar los efectos adversos que puedan existir.

Mínimamente, deberían contemplarse tres etapas cruciales a la hora de crear los protocolos de contingencia. La primera, establecer las pautas y/o actuaciones que se tomarán una vez acaecida la emergencia; en un segundo lugar, implementar la pautas y readecuarlas de ser necesario, atendiendo las necesidades del momento; y una tercera etapa de reinserción a la nueva normalidad.

El plan de contingencia, en su primera etapa debe contemplar políticas críticas, procedimientos y planes de financiamiento necesarios para mantener y mejorar la educación, formar e implementar comisiones de apoyos destinadas al seguimiento de los protocolos de seguridad y acompañamiento de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria; y establecer una planificación para las actividades académicas, reorganizándola de la manera más inmediata posible y en su caso aplicar un modelo educativo combinando la presencialidad y virtualidad, con actividades sincrónicas y asincrónicas.

En forma concomitante a la actuación de las autoridades ante la emergencia, las universidades deberían invertir en medidas de saneamiento, seguridad e higiene para disminuir el riesgo en las aulas. De esta manera debería buscarse reforzar y producir mecanismos de comunicación y coordinación entre las autoridades, los docentes y los estudiantes. En paralelo parece oportuno también que las universidades lleven adelante campañas tanto de capacitación como de asistencia, para los miembros de la comunidad universitaria y para la sociedad en general, trabajando en forma conjunta con las autoridades públicas.

En una ulterior etapa, ya cuando exista una relativa estabilidad respecto de la emergencia, y buscando volver a la normalidad, el protocolo de contingencia debe establecer un mecanismo de vigilancia activa respecto de los indicadores de salud y seguridad, ampliando el enfoque en el bienestar y protección de la comunidad universitaria. Al mismo tiempo buscar los medios para adaptar las actividades académicas presenciales a un sistema que permita contemplar la virtualidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, una alternativa que se debe implementar desde el inicio de la contingencia y que debería mantenerse por más que las circunstancias se normalicen, son las comisiones de apoyo, pero readecuando sus funciones y misiones. Estas comisiones de apoyo, si bien la idea es que asistan tanto en cuestiones pedagógicas, académicas y de salud para que sirvan de acompañamiento a los miembros de la comunidad universitaria, no deben desaparecer una vez superada la emergencia por la cual se crearon, sino más bien deben continuar con una tarea permanente y preventiva para futuras contingencias.

Dicha continuidad deberá estar focalizada por ejemplo en la elaboración de guías que indiquen los procedimientos que se deben llevar adelante ante contingencias de distintas índoles y no únicamente respecto a emergencias sanitarias. Es decir, la labor de estas comisiones deberá centrarse en prever futuros escenarios similares y dispares que por



distintas razones obliguen a modificar la forma de impartir la educación superior, ya sea por aislamiento preventivo por cuestiones de sanidad, o por imposibilidad de contacto o tránsito por cuestiones bélicas o por razones de caso fortuito o fuerza mayor perdurables en el tiempo.

Para ello es necesario destinar un presupuesto acorde al contexto y labor que esta comisión de apoyo lleve adelante, brindándole las herramientas necesarias para trabajar sobre la contingencia suscitada y los futuros escenarios. Así de esta manera deberían, mientras nos encontremos en una situación de emergencia asistir a los miembros de la comunidad universitaria, tal como quedó evidenciado en las encuestas realizadas a los estudiantes, quienes expresamente manifestaron la necesidad de contar con acompañamiento para sortear los efectos adversos de la emergencia del Covid-19, como ser el proceso de duelo o bien el mero aislamiento que se sumó en muchas situaciones al proceso de desarraigo por el cual muchos estudiantes deben atravesar durante sus estudios universitarios.

Es aquí durante este proceso de emergencia donde se verá la principal labor de las comisiones de apoyos, dando asistencia a los miembros de la comunidad universitaria, ante las distintas adversidades que se presenten.

Pero una vez transitado el periodo de emergencia, esta función pasará de ser de contención a ser de prevención. Es decir, posteriormente deberá esta comisión de apoyo llevar adelante guías, procedimientos, capacitaciones y herramientas tendientes a disminuir el impacto negativo de futuros escenarios de emergencias similares al planteado por el Covid-19.

Aprovechando que se tratan de comisiones que funcionarían en el seno de las universidades, deberían ser las encargadas, en forma posterior, de llevar adelante el estudio e investigación respecto del impacto que tuvo la emergencia en la comunidad universitaria en la que se encuentra, a fin de dar publicidad de los resultados entre los miembros y la comunidad en general, y al mismo tiempo permitirá plantear alternativas para un futuro.

En paralelo, se podrán adoptar, por medio de trabajos coordinados con las demás áreas de la universidad, medidas de carácter académicas de formación a través de cursos, seminarios, e incluso de posgrados, que giren en torno a las problemáticas tecnológicas, psicológicas, económicas, jurídicas, pedagógicas y sociológicas que se presentaron alrededor de la emergencia, y que estén destinados para la preparación tanto de los estudiantes, como de los graduados y docentes de la casa de altos estudios.

Se debe resaltar también en este contexto de crisis sanitaria, que afectó tanto la interacción humana como las formas de impartir la educación e incluso la forma de llevar adelante la gestión de una universidad, la experiencia de la universidad pública en el sistema de información universitaria o conocido en el común de la comunidad universitaria como SIU.

Ha de destacarse la utilidad del SIU en el contexto de este trabajo ya que permitió a las universidades brindar soluciones por medio de una administración digital de las distintas áreas de gestión, como ser administrativas, financieras, académicas, de recursos humanos, de compra y patrimonio y de análisis de datos. Resumidamente, el sistema de información universitaria, se compone de los siguientes:

- Siu-araí: que proporciona una serie de servicios públicos para interactuar con aplicaciones que implementen algún mecanismo de firma digital. Además, provee una bandeja de firma que funciona como un único espacio donde cualquier persona de la institución que deba firmar documentos, lo pueda hacer desde un mismo lugar independiente del origen de los mismos.
- SUDOCU o Sistema Único Documental, que permite realizar una gestión integral de documentos y expedientes de manera distribuida en una institución; así como también la certificación mediante la firma electrónica y digital.

- Siu-diaguíta: permite gestionar los procesos de compras y contrataciones, y administrar el patrimonio en las instituciones universitarias y otros organismos. Cuenta con una estructura en dos módulos: compras y patrimonio, los cuales pueden utilizarse tanto en forma conjunta o por separado, según las necesidades de cada institución.
- Siu-guaraní: permite registrar, de manera óptima y segura, las actividades de la gestión académica dentro de una institución desde que una persona se inscribe hasta que egresa.
- Siu-huarpe: es el portal que utiliza el usuario para interactuar con el ecosistema de la institución. Es una interfaz que permite ofrecer las principales prestaciones de cada uno de los módulos SIU y otros desarrollos de la institución a través de un único punto de acceso.
- Siu-kolla: esta solución permite generar encuestas de diferentes tipos para la realización de censo de opinión o relevamiento de datos que busquen mejorar distintos aspectos del funcionamiento de las instituciones y la vida académica de la comunidad estudiantil y demás actores del sistema universitario.
- Siu-mapuche: esta solución permite llevar adelante la gestión digital integrada de recursos humanos en tiempo real, desplegando una amplia capa de servicios entre los cuales se destacan la liquidación, la gestión impositiva actualizada y la administrativa de todo el personal de la institución.
- Siu-pilagá: esta solución permite realizar en forma integrada la gestión de presupuesto y la ejecución del gasto, de recaudación y contable.
- Siu-tehuelche: esta solución permite gestionar convocatorias a becas y beneficios, realiza la evaluación de las solicitudes y su posterior asignación.

- Siu-sanavirón-Quilmes: este módulo permite llevar adelante la gestión de facturación y cobranza de los bienes y servicios ofrecidos a la comunidad por parte de una institución.
- Siu-wichi: esta solución permite integrar datos académicos, de personal, presupuestarios, de compras, patrimonio y expedientes, permitiendo así contar con una visión general de la institución, para facilitar la toma de decisiones. (SIU, 2023)

Aparte y en paralelo a las medidas mencionadas, las universidades deberían rediseñar sus presupuestos para llevar adelante un plan de inversión que permita dotar a las instituciones de la infraestructura y recursos necesarios e idóneos para afrontar las necesidades de un futuro e hipotético escenario de emergencia.

Debería buscarse con dicho plan de inversión la creación de una universidad digital, sin perder la esencia de la presencialidad de las clases y las interacciones. Debe pensarse en un aula diseñada con las herramientas necesarias, tanto software como hardware, para brindar a los estudiantes las actividades académicas de forma presencial y remota.

Es decir, se requerirá la creación y el equipamiento de aulas virtuales a las cuales los miembros de la comunidad universitaria tengan acceso, la celebración de convenios y contratos con plataformas de comunicación a los efectos de transmitir en forma remota las clases con las medidas de seguridad correspondientes. Todo esto es totalmente acorde y armónico con el sistema información universitaria.

Y, por último, en forma eventual, las instituciones universitarias, como núcleos de la comunidad, podrían llegar a funcionar como centros de campañas de prevención, asistencia y ayuda, a fin de proveer a sus miembros la atención necesaria e indispensable ante la contingencia.

Como fuimos testigos en la época de la pandemia del Covid-19, existió (a nivel mundial) un déficit en la infraestructura sanitaria para garantizar las prestaciones médicas y contener el avance de la pandemia. En dicho escenario, las universidades, por medio de la realización de acuerdos con las autoridades, podrían readecuar sus instalaciones para ayudar a paliar dichos efectos adversos, velando así por la asistencia de los estudiantes, docentes, nodocentes y funcionarios de la universidad.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo fue analizar las medidas de gestión implementadas por la Universidad Nacional de Formosa y por la Universidad de la Cuenca del Plata, sede Formosa, a fin de identificarlas y a partir de ellas elaborar propuestas para futuros escenarios de emergencia.

Con el trabajo de campo, se han podido analizar las estructuras y las medidas aplicadas por cada institución, llevando éstas a corroborar las hipótesis planteadas, ya que podemos reafirmar que el factor socio-económico fue determinante en la problemática desde la perspectiva de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, tanto en la pública como en la privada.

La manera de dar clases y la metodología son los aspectos académicos que hacen replantearse las políticas universitarias a futuro, ya que principalmente, en la universidad pública, muchos docentes dejaron de dictar clase debido a su poca preparación en dichos contextos, mientras que en la UCP ya estaban capacitados para la educación digital y contaban con las herramientas necesarias para ello. Esto llevó a que en los ciclos lectivos 2021-2022, la matrícula de ingresantes de universidad privada se viera incrementada justamente por esta ventaja competitiva que tiene sobre la pública.

La pandemia Covid-19 provocó una situación educativa excepcional para todo el mundo. Los retos que anteriormente se habían planteado para las instituciones educativas se volvieron más complejos al tener que modificar sustancialmente sus diseños de enseñanza y aprendizaje. La mayoría de los profesores se han adaptado ante la emergencia, trasladando sus planificaciones de la presencialidad a la virtualidad, utilizando tecnologías que anteriormente no eran tomadas en cuenta como parte de una formación académica, haciendo

uso de plataformas educativas que, aunque desde hace varios años funcionaban, no se habían aprovechado tanto como en la actualidad.

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que los profesores se han adaptado fácilmente a la virtualidad, pues utilizan diversas plataformas, herramientas tecnológicas y redes sociales como apoyo a sus clases virtuales. Sin embargo, cuando se les consultó respecto al tipo de estrategias intermediadas por tecnologías, resultó que estas no están claras para todos, pues confunden el uso de video llamadas y correo electrónico con metodologías didácticas en entornos digitales. Además, también revelan desconocimiento sobre cómo y a través de qué medios se llevan a cabo las clases de manera sincrónica y asincrónica, situación que contradice sus respuestas respecto a la adaptabilidad o facilidad que manifestaron en otros ítems; de lo cual se infiere que, de forma generalizada, se dejan llevar por la necesidad de utilizar tecnologías, pero no están conscientes de lo que esto implica en términos conceptuales, didácticos y pedagógicos. De igual forma se concluye que la capacitación que las instituciones de educación habían proporcionado a los docentes respecto al uso pedagógico de las tecnologías es insuficiente, aun cuando en últimas fechas se ha incrementado el número de cursos.

En este aspecto se resalta la necesidad de formación docente, no solo en el uso de nuevas tecnologías, plataformas o redes sociales, sino en cómo estas pueden ser utilizadas de manera pedagógica, así como en el desarrollo de habilidades y competencias digitales que les ayuden a continuar con esta nueva normalidad y sin que el aprendizaje se vea mermado. Es así que, después del sobresalto que la pandemia Covid-19 ha dado a la educación, las escuelas tanto públicas como privadas deberían estar mejor preparadas tecnológicamente.

La experiencia de docentes en prácticas de enseñanza virtuales ante la contingencia por Covid-19 permitiría hacer frente de una mejor manera a situaciones similares que se presenten en el futuro. Se sugiere continuar con este tipo de estudios para conocer con mayor

profundidad el funcionamiento de las clases virtuales, los cambios y sobre todo el sentir de los docentes; como así también se considera importante ampliar esta investigación desde una perspectiva cualitativa que ayude a corroborar los datos aquí presentados.

En la comunidad universitaria de la UNaF debemos destacar que el uso del sistema de información universitaria- SIU, permitió agilizar y trabajar en forma remota, ya sea para trámites de inscripciones, cuestiones administrativas, financieras, etc., evitando la concurrencia de sus miembros a las instalaciones. Su experiencia y preparación previa en la utilización de los distintos tipos de SIU ayudó a paliar las dificultades.

Es decir, la experiencia en el uso del sistema de información universitaria con el que cuenta la Universidad de Formosa, permitió continuar en una relativa normalidad los procedimientos cotidianos, viéndose mínimamente afectada la gestión administrativa. Pero por el contrario al personal tanto docente como nodocente, al no contar con experiencias de trabajos en entornos digitales, se les dificultó llevar adelante ciertas actividades académicas principalmente.

El punto en común en ambas universidades fue la suspensión temporal y, en algunos casos, permanente de los proyectos de extensión e investigación que estaban en curso de ejecución y en proceso de iniciación.

En cambio, el uso cotidiano de aplicativos de comunicación y las redes sociales, facilitó el contacto humano entre los miembros de la comunidad universitaria, pero mediado por las tecnologías. Es decir, que con la utilización de un solo teléfono Smart, se posibilitó en gran medida mantener el contacto entre los docentes, estudiantes, nodocentes y funcionarios, de manera diaria.

Por su parte, se debe destacar de la gestión educativa de la universidad privada, la preparación tanto en infraestructura como en recursos humanos vinculados a la virtualidad y el trabajo en entornos digitales. Esto es así ya que, desde el comienzo del cursado de



cualquier carrera, los estudiantes de la Universidad de la Cuenca del Plata debían interactuar con un sistema informático propio de la institución para inscribirse a las asignaturas; las que eran dictadas a través de un aula virtual (en la plataforma CISCO-WEBEX que brinda una mayor seguridad digital y de información y permite dar video-clases en tiempo real) en la cual el docente, previamente capacitado, debía desarrollar las distintas actividades de carácter teórico-práctico.

Es decir, la comunidad universitaria de la UCP-Fsa. logró sortear en mayor medida las dificultades de la educación a distancia y en entorno digital; dado que una vez dispuesto el aislamiento preventivo obligatorio en todo el país, las actividades académicas y el dictado de clases no se vieron interrumpidas.

Por otra parte, esta pandemia del Covid-19, evidenció una realidad de las universidades, y es su falta de previsión respecto de este tipo de contingencias. Claramente la comunidad en general, no sólo la educativa, no estaba preparada para cambiar tan bruscamente nuestro estilo de vida, debiendo dejar de lado el contacto e interacción humana inmediata, para vivir aislados y comunicarnos por medio de las tecnologías.

Pero viendo el lado positivo de las adversidades que debimos afrontar, hoy en la educación superior, ya se dio inicio a un proceso por el cual se comienzan a equipar las universidades de dotaciones tecnológicas, concomitantemente con la implementación de programas de capacitación para optimizar la utilización de las mismas.

Ejemplo de ello, es pensar en las universidades del mañana mediadas por la inteligencia artificial. Hoy por medio de la conocida plataforma Chat GPT, se pueden tener clases, ya que este programa clasificado como inteligencia artificial está preparado para mantener conversaciones, de manera que solo con hacer preguntas de manera convencional, la misma debería entenderla y brindar una respuesta.

Esto abre el siguiente debate, ¿actualmente están dadas las condiciones para implementar y articular la inteligencia artificial con la educación superior? y de ser así ¿cuál sería el rol del docente universitario en la educación superior mediada por la inteligencia artificial?.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. FCE- Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez Valdés, C. &. (2021). La experiencia universitaria de estudiantes con gratuidad en contexto de pandemia covid-19. *Última Década*, 176-212.
- Antenucci, D. (2020). Educación Superior: Sur, Pandemia y Después. *Scielo*, 1-7.
- Barquero Cabrero, J. D. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 1126-1139.
- Bedoya Dorado, C. M. (2021). Gestión universitaria en tiempo de pandemia por Covid-19. *Estudios Gerenciales*, 251-264.
- Bernal, M., & Falcón, P. (2020) *La respuesta de las Universidades públicas argentinas frente al Covid-19*. *Revista de Estudios Internacionales*, 2 (2), 1-34. Rerieved 19, 2022, from <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/19340/arr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blutman, G. &. (2016). *Estado y administración pública: paradojas en América Latina*. . Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración.
- Bresser Pereira, L. C. (1996). *De la Administración pública burocrática a la gerencial*. *Revista do Serviço Público*, 2-32.
- Brugué, J. (1997). *Lecturas de Gestión Pública*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Brumat, M. R. (2022). *Nuestras universidades públicas argentinas frente a la pandemia Covid-19*. Buenos Aires: Universidad de la Patagonia. Obtenido de Ministerio de Educación de la Nación.

Cao, H. A., Blutman, G. E., Lavena, C., & González, I. (2016) *Los modelos latinoamericanos de gestión pública en debate*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Castillo Cabeza, S. N. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (Covid-19). *Revista Venezolana de Gerencia*, 3(25), 23-25.

Castro, R. (2020, mayo 30). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista médica Chile*, (2020), 143-144. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872020000200143&lng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000200143&lng=es).

CEPAL, Cruces, G., Gaspar ni, L., Jaume, D., Serio, M., & Vázquez, E. (n.d.). La segregación escolar público-privada en América Latina. *POLÍTICAS SOCIALES Series*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36757/S2014249\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36757/S2014249_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, R. (2020). *Coronavirus, una historia en desarrollo*. Chile: Revista Médica Chile.

Claverie, J. (2013, enero- abril). LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN: TRES ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE SUS PROBLEMAS DE GESTIÓN. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 7.

Corral Mendoza, C. E., Izurieta Rubira, L. M., & Macías Vera, M. Y. (2020, septiembre 08). *Gestion universitaria en post-pandemia: implicaciones para una estrategia de gobierno electrónico*. Revista Educare. Retrieved Julio 12, 2022, from <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1403/1385>

Del Valle, D. P. (2021). *La Universidad argentina pre y post pandemia: acciones frente al Covid-19 y los desafíos de una (posible) reforma*. . Integración y Conocimiento N° 10.

Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. (2009). *El modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

Falcón, P. (2020). *La universidad entre la crisis y la oportunidad*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Fanelli, A. M. (2020). *Acción y reacción en época de pandemia: la universidad argentina ante la covid-19*. *Revista de Educación Superior en América Latina*.

Felcman, I., & Blutman, G. (2018, enero-junio). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(Nº 14), 415-447.  
<http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/1920/1312>

Felcman, I. L. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*. Universidad de Buenos Aires. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256\\_FelcmanIL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256_FelcmanIL.pdf)

GARCÍA DE FANELLI, A. M. (2005). LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA. In *UNIVERSIDAD, ORGANIZACIÓN E INCENTIVOS: DESAFÍOS DE LA POLÍTICA DE FINANCIAMIENTOS FRENTE A LA COMPLEJIDAD INSTITUCIONAL* (pp. 29-57). Miño y Dávila Editores.

García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Gómez Rivadeneira, J. S., Bazurto Vences, J., Saldarriaga Villamil, K. V., & Tarazona Meza, A. K. (2021). Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 27 No. 97 2022, 11-28.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>

Lamarra, N. F. (2004). LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA ARGENTINA Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. In *Estudios e Perspectivas em Gestão Universitaria* (pp. 1-27). INPEAU-UFSC, Nova Letra, Blumenau-SC.

Lander, E. (2000). La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*,  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-sur/20100708034410/lander.pdf>.

Larrouqué, D. (2018, octubre). ¿Qué se entiende por “Estado neoweberiano”?... Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana. *CLAD Reforma y Democracia*, -(70), 7-30. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559200001/html/>

Lindo, A. P. (2003, Julio). *Política y gestión universitaria en tiempos de crisis*.  
[http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/394/108\\_perez\\_lindo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/394/108_perez_lindo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

López, A. (2007). Desarrollo institucional y reforma del Estado: indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público. *INAP*, 5-70.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117034605/pdf\\_395.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117034605/pdf_395.pdf)

Marano, M. G. (2018, diciembre 5-7). *Políticas de articulación entre el nivel secundario y la universidad en el período 2007-actual: propuestas educativas y relaciones intraestatales. El caso bonaerense* (FAHCE-UNLP ed., Issue FAHCE-UNLP). X Jornadas de Sociología de la UNLP. Retrieved Abril 04, 2022, from [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.11608/ev.11608.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11608/ev.11608.pdf)

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2006). *Educación y desigualdad social* (1 ed.). Bs As: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación,.

Narodowski, M., Moschetti, M., & Gottau, V. (n.d.). EL CRECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN PRIVADA EN ARGENTINA: OCHO EXPLICACIONES PARADIGMÁTICAS. *Cuadernos de Pesquisa*.  
<https://doi.org/10.1590/198053143853>

Nogueira, R. M., & Góngora, N. (2000). *EVALUACION DE LA GESTION UNIVERSITARIA*.  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>.

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020, mayo 13). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. 13 de mayo de 2020 Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*.  
iesalc.unesco.org. Retrieved Julio 12, 2022, from <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

Oszlak, O. (1977). *NOTAS CRITICAS PARA UNA TEORIA DE LA BUROCRACIA ESTATALI*.

- Oszlak, O. (2007). *POLÍTICAS PÚBLICAS, DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA*. <https://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/hdelconocimiento/wp-content/uploads/sites/15/2020/05/politicas-p%C3%BAblicas-oszlak.pdf>
- Oszlak, O. (2009). Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico. *Construyendo confianza, II*, 9-48. [http://seguridadinformatica.sgp.gob.ar/archivos/AccesoInfoPub/docs\\_de\\_interes/cont\\_institucionales/ConstruyendoConfianza2.pdf#page=11](http://seguridadinformatica.sgp.gob.ar/archivos/AccesoInfoPub/docs_de_interes/cont_institucionales/ConstruyendoConfianza2.pdf#page=11)
- Oszlak, O. (2013, septiembre). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC*. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación\**.
- Roccaro, I. E. (2003). El paradigma de la calidad reformada en el servicio público universitario. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 43-73.
- Secretaría de Política Universitaria. (2020). *El impacto de la pandemia Covid-19 en las rutinas educativas: Respuestas de las Universidades Nacionales*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación Argentina.
- SIU. (10 de Febrero de 2023). *SIU*. Recuperado el 10 de Febrero de 2023, de SIU: <https://www.siu.edu.ar/ecosistema>



Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

UNESCO. (01 de JUNIO de 2021). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://www.iesalc.unesco.org/2021/06/01/covid-19-su-impacto-en-la-educacion-superior-y-en-los-ods/>

Universidad Nacional de Cuyo. (2022). *La gestión académica en pandemia: Adecuaciones, innovaciones y desafíos de la Universidad Nacional de Cuyo* (1st ed.). Ediunc. [https://ediunc.uncuyo.edu.ar/cache/material\\_comp/gestion-2021-2.pdf](https://ediunc.uncuyo.edu.ar/cache/material_comp/gestion-2021-2.pdf)

Universidad Nacional de Formosa. (2003). *Historia*. Recuperado el 19 de Octubre de 2022, de Universidad Nacional de Formosa: <http://www.unf.edu.ar/historia/>

Velázquez Rojas, L. V. (2020). Pandemia Covid-19: repercusiones en la educación universitaria. *Odontología San Marquina*, 203-205.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** [ ] Tesis Doctoral [ X ] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	Maestría en Gestión Pública
-----------------------------	-----------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	Educación
-----------------------------	-----------

3. **Identificación Institucional**

<b>Título</b>	LA GESTIÓN UNIVERSITARIA FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19, UNA MIRADA DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA Y PRIVADA EN LA PROVINCIA DE FORMOSA
---------------	---

<b>Autor</b>	Walter Demetrio Bordón
--------------	------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI N° 24780226
-------------------------------	-----------------

<b>Director</b>	Ernesto Fabián Giuliano
-----------------	-------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI N° 17387868
-------------------------------	-----------------

<b>Co Director</b>	María Sandra Libutti
--------------------	----------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI N° 17675914
-------------------------------	-----------------

<b>N° de páginas</b>	110
----------------------	-----

**Fecha de defensa:**30/05/2023

**Fecha de entrega del archivo:**16/05/2023

4. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación**

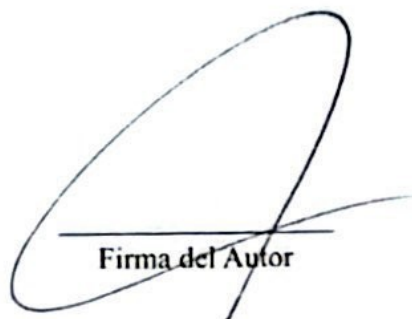
[ x ] SI

[ ] NO

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



Firma del Autor

POSADAS (A.C.)  
Lugar

MAYO 2023  
Fecha