

Efectos de la Pandemia

Desafíos estratégicos para el mundo universitario



Cristian Geldes, PhD en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Académico FEN- UAH
Víctor Muñoz, Ph.D.(c) Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Académico FEN- UAH

La pandemia global de COVID 19 ha impactado a las universidades, acelerando y acrecentando cambios que se observaban previamente. Las universidades debieron reaccionar con rapidez implementando medidas de corto plazo en distintos ámbitos de su quehacer. Sin embargo, es bastante probable que la pandemia generará efectos de largo plazo que afectarán su sostenibilidad. En este marco, el objetivo de este artículo es plantear y discutir una serie de desafíos estratégicos para el mundo universitario en los próximos años.

EFFECTOS EN EL CORTO PLAZO

La pandemia ha afectado de distintas formas e intensidades a las universidades, producto de su multiplicidad y distintos niveles de complejidad. De hecho, en Chile existen más de 40 universidades y, de acuerdo con el Consejo Nacional de Educación, en 2019 existían doce sin acreditación institucional y solo tres poseían la acreditación máxima de siete años.

A nivel internacional, según el ranking QS de 2021, solo dos están entre las 200 mejores y apenas diez se ubican entre las mil. En el ámbito latinoamericano, dos universidades nacionales están dentro de las diez mejores.

Con toda su diversidad, las universidades han debido enfrentar algunos efectos comunes producto de la pandemia. Acá, proponemos los que consideramos más destacados: i) la aceleración de la instalación y valoración de la educación a distancia, ii) la implementación del teletrabajo para profesores y personal administrativo, iii) la reducción del número de matriculados y aumento de los procesos de suspensión de actividades académicas por parte de los estudiantes, iv) presiones presupuestarias en los recursos de investigación, desarrollo e innovación y v) la menor migración de estudiantes internacionales,

En el caso de la educación a distancia, las universidades se han visto obligadas a implementar y desarrollar clases utilizando distintas plataformas, como

las conocidas "Zoom", "Blackboard", "Meet", "Teams", "Google Classroom", entre otras. Algunas ya tenían experiencia en este ámbito, lo que les permitió adaptarse con mayor rapidez. Por otra parte, muchas universidades debieron apoyar el acceso a algunos de sus estudiantes a esta modalidad de educación, ya sea asumiendo el costo de la conexión a internet y/o a través o del préstamo o entrega de equipos computacionales.

El uso de la educación a distancia como medio "obligado" para dar continuidad a los estudios en los tiempos de pandemia, está generando una creciente valoración de este tipo de educación, que hasta hace poco sufría prejuicios que la mantenían como una modalidad de enseñanza marginal en nuestro sistema universitario. La experiencia obtenida en este período está permitiendo una evaluación más equilibrada de sus debilidades y potencialidades. También, esta mayor valoración de la educación a distancia deja más expuesta la internacionalización universitaria. Se abren oportunidades para que las universidades chilenas colaboren

con otras en programas a distancia, pero también los estudiantes ahora pueden acceder a una oferta internacional de formación. Estos cambios están impulsando el desarrollo de nuevos recursos y capacidades tecnológicas y docentes en las universidades chilenas.

Adicionalmente, el teletrabajo en las universidades y la menor presencialidad de los estamentos vinculados con la administración ha obligado a las universidades a considerar nuevas formas de relaciones laborales, en aspectos como los horarios y presencialidad. Así, como también la disposición de espacios y equipos para desarrollar sus labores habituales. Seguramente, esto impulsará procesos de transformación digital más profunda y permanente.

Por otra parte, las finanzas de las universidades sufren el impacto de los cambios ya mencionados y otros adicionales. Probablemente, la pandemia y los efectos de la movilización social influyeron para que, después de años de constante crecimiento, en el 2020 la matrícula de nuevos estudiantes baje en más de 7% respecto al año anterior¹ y el número de inscritos para rendir la Prueba de Transición, que reemplazará a la PSU en 2021, profundiza esta tendencia con un descenso de 11% respecto al año anterior². Estas son malas noticias para un sistema universitario cuyo financiamiento depende significativamente de los ingresos relacionados con la matrícula de estudiantes, llevando a reducción en los fondos para investigación, desarrollo e innovación, ya sean propios y/o externos.

Otro efecto inmediato de la pandemia es la menor migración de estudiantes internacionales, especialmente en universidades de Estados Unidos, Europa y Oceanía que, si bien no es un efecto directo tan relevante para Chile, si puede tener efectos indirectos, a través de una posible mayor expansión de la educación en línea de estas universidades extranjeras que afecte a la matrícula local.

CAMBIOS DE LARGO PLAZO QUE SE ESTÁN GESTANDO EN EL MUNDO UNIVERSITARIO

En primer término, consideramos que en Chile y Latinoamérica se consolidará la tendencia a una mayor valorización de la educación a distancia y semipresencial, tanto por parte de los propios estudiantes universitarios, como de los empleadores, y la sociedad

en general. Como en otras latitudes, no debería ser relevante si el programa se cursó a distancia o de forma presencial, lo clave será obtener las competencias definidas. Obviamente, la mezcla entre presencial y no presencial, dependerá del tipo de actividad académica y carrera. Así, programas como agronomía y medicina podrían tener un fuerte componente presencial con algunas actividades en línea. En cambio, carreras como administración de empresas, algunas ciencias sociales y humanidades podría ser incluso ser 100% a distancia. De hecho, ya existen programas de master y doctorado de universidades acreditadas a distancia. Ejemplos de universidades ya consolidadas en educación a distancia son variados en todo el mundo, como la "Open University" de Reino Unido (<http://www.openuniversity.edu/>) y Universidad Oberta de Catalunya (<https://www.uoc.edu/portal/es/index.html>), que ofrecen programas de pre y postgrado. También, hay universidades que desarrollan un modelo mixto con programa presenciales y a distancia como Universidad de Londres (<https://london.ac.uk/>), Illinois University (<https://online.illinois.edu/online-programs/graduate-programs>), The University of Arizona con su global campus (<https://everywhere.arizona.edu/>), entre muchas otras. Incluso, hoy se puede acceder a programas de bachillerato y de master en español desde Estados Unidos (<https://www.keiseruniversity.edu/>).

Además de la irrupción de la educación a distancia, están surgiendo nuevos modelos como es el caso de "The University of the People" (<https://www.uopeople.edu/>) con programas de muy bajo costo. También, han ganado un gran espacio plataformas como Udemy (www.udemy.com) que ofrecen más de 100.000 cursos a precios muy bajos. En especial, se destacan EDX (www.edx.org) y Coursera (www.coursera.org), ambas son plataformas apoyadas por prestigiosas universidades internacionales, donde se ofrecen cursos, programas de pregrado, diplomas profesionales y postgrados a precios accesibles, y más bajos que algunos programas nacionales. Por ejemplo, en "Coursera Plus", por un monto de US\$399/año, se puede optar a un gran número de cursos y certificaciones. Probablemente, un precio más bajo que cursar un solo diplomado en Chile. Complementariamente, estas plataformas están desarrollando cursos y programas que son reconocidos

en universidades de todo el mundo. Por ejemplo, en el caso de EDX, el "MicroMaster Program in Statistics and Data Science" impartido por Massachusetts Institute of Technology (MITx) con un valor de US\$1.350, no solo es reconocido como créditos en algunos programas de la misma institución. Sino que, además, permite que se reconozca como créditos académicos en programas master de Estados Unidos, Australia, Rusia, Guatemala, Líbano, Korea del Sur, Ghana, Islandia, Tailandia y Uruguay.

Por otra parte, el mundo empresarial está crecientemente valorando las competencias y certificaciones, que no necesariamente son ofrecidos por universidades, como son las certificaciones en gestión de proyectos del "Project Management Institute-PMI". También, están creciendo formaciones provistas por empresas como son los casos de los "Google Career Certificates", que prometen en 6 meses y US\$300 entregar la formación equivalente a varios años de universidad.

Los avances tecnológicos y cambios en la educación que impulsan una mayor valoración de la educación a distancia, con más programas de prestigiosas universidades, a precios accesibles, además de la irrupción de certificaciones como las de Google, sin duda generarán una muy fuerte presión competitiva a las universidades e instituciones de educación superior en Chile, especialmente en los programas que no requieren de presencia física como son muchos de los programas en ciencias sociales, humanistas, tecnologías de la información y de negocios. Incluso, podría darse el caso de que alguna universidad reconocida se expanda a Latinoamérica, usando tecnologías de traducción simultánea para dictar, por ejemplo, programas de bachillerato en tecnologías de la información o negocios, poniendo una fuerte presión a los programas de estos ámbitos dictados por universidades chilenas.

ALGUNAS IDEAS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DEL MUNDO UNIVERSITARIO

En primer término, las universidades deberán fortalecer sus programas presenciales y seguir desarrollando los programas a distancia y semipresenciales. En este caso, la calidad de los componentes de la educación a distancia será un factor competitivo, no bastará con realizar el mismo curso presencial, ahora utilizan



(1) www.cned.cl

(2) <https://www.latercera.com/nacional/noticia/prueba-de-transicion-registra-caida-de-11-de-inscritos-frente-a-ultima-psu/7CRIJILQFGBHVN3WWFBPXHOM/>

do una plataforma tecnológica. Más bien, se deberán incorporar estrategias propias de la didáctica de la educación a distancia, como videos, aplicaciones con participación de estudiantes en línea y tiempo real, entre otras. Incluso, se debería avanzar hacia la incorporación de nuevas tecnologías como la realidad aumentada y virtual. Complementariamente, las actividades presenciales deberían ser de alta calidad y, sobre todo, centradas en las experiencias de los estudiantes. Ir a la Universidad debería tener muchos beneficios, más allá de la clase o la experiencia práctica. También, se debería fortalecer el “networking” entre alumnos, egresados y empleadores.

Si bien la educación a distancia que aprovecha las tecnologías de información y comunicación (TICs) es una fuerza globalizadora, que reduce la distancia entre los sistemas de educación superior, es importante reconocer que, como advierte el profesor Pankaj Ghemawat, el mundo no se encuentra en un estado de total globalización, sino que en uno de semiglobalización en el que las diferencias entre países se mantienen e importan³.

Para entender mejor la naturaleza de estas diferencias en el contexto de la educación universitaria, podemos adaptar el modelo CAGE que el profesor Ghemawat desarrolla para identificar y priorizar las diferencias entre países y sus industrias en el desarrollo de estrategias internacionales. Según este modelo, las diferencias entre países pueden medirse a través de sus distancias en cuatro dimensiones: cultural, administrativa/política, geográfica y económica (CAGE). Las diferencias culturales dificultan las relaciones entre los países, por ejemplo, por barreras idiomáticas, religiosas o de valores. Las distancias administrativas provienen de diferencias institucionales y legales entre los países. La distancia geográfica no se refiere sólo a la distancia física, sino también a otros atributos que limitan la relación entre los países, tales como la diferencia en las zonas horarias, la topografía y la infraestructura de conectividad existente. Finalmente, la distancia económica remite a diferencias en el PIB total y per cápita, costos laborales y la dotación de recursos económicos, naturales y humanos.

Ahora, apliquemos el modelo CAGE para graficar la situación actual y el potencial de internacionalización de una carrera universitaria. Analicemos cómo se vería impactada una carrera de contador auditor de una universidad chilena por la disminución en las barreras entre países que provoca la educación a distancia. En la dimensión cultural, claramente el idioma es una variable fundamental, tanto para definir los nuevos competidores como para el acceso a estudiantes de otros países. Así, Hispanoamérica es el foco principal, sin embargo, también las mejoras en las tecnologías de traducción automática reducen cada día más estas barreras.

La distancia administrativa/política es una de las variables más relevantes en los sistemas universitarios que se rigen por normativas nacionales que exigen procesos de acreditación y validación de títulos que

mantienen separados a los sistemas educacionales, sin perjuicio de la existencia de convenios de validación internacional de títulos regulados por convenios internacionales. Por otra parte, en el caso específico de los contadores auditores, si bien las normas internacionales de contabilidad cada día toman más relevancia para la profesión, es indispensable que estos profesionales adquieran un profundo conocimiento y comprensión del sistema tributario local. También existen diferencias muy importantes en el rol de los estados en la educación superior y el ámbito y magnitud de participación de los actores privados.

La distancia geográfica pareciera ser eliminada por la educación a distancia, sin embargo, se mantienen dificultades de acceso y conectividad no solo entre países, sino que incluso a nivel local, como hemos observado en estos últimos meses. Además, algunas zonas de Latinoamérica pueden tener diferencias de varias horas en su tiempo oficial y con España puede ser muy difícil coordinar actividades sincrónicas por esta razón.

Las diferencias económicas entre los países, sumado al desarrollo de modelos de negocio que aprovechan los muy bajos costos marginales de las tecnologías que soportan la educación a distancia, dejan en una posición vulnerable a las carreras de contador auditor que no puedan diferenciarse de sus competidores globales.

Para enfrentar a esta nueva competencia internacional, será importante otorgar un sello local o regional. Por ejemplo, con contenidos de investigaciones y experiencia de los profesores que reflejen la realidad

espacio para que las universidades regionales se consoliden como actores relevantes de sus propios territorios, así como para universidades de carácter nacional y aquellas especializadas en algún ámbito específico.

Adicionalmente, se debería dar mayor flexibilidad e internacionalización a los programas de formación. Por ejemplo, a través de certificaciones internacionales y convenios de doble titulación. Fomentar un mayor intercambio de estudiantes y profesores entre las propias universidades chilenas también contribuye a enriquecer la experiencia universitaria.

Si bien los desafíos son enormes, las universidades chilenas, sus académicos, directivos y estudiantes han demostrado una gran capacidad de adaptación e innovación que permitió que, en cuestión de semanas, se implementaran nuevos procesos de educación a distancia. Esta notable reacción es una buena señal del potencial de nuestro sistema universitario.

Esta reflexión enfatiza los cambios estratégicos que enfrentan las universidades chilenas, principalmente en el ámbito de la docencia y, en particular, de la formación profesional. Pero no debemos olvidar que la experiencia universitaria es mucho más que formación para el trabajo o la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas. La universidad representa una oportunidad de desarrollo personal única, que trasciende la técnica y los conecta, tanto con su subjetividad como con la sociedad. Los proyectos universitarios que son capaces de reconocer este carácter integral de la experiencia universitaria y que aportan respuestas y se conectan de forma concreta a los desafíos de las

“Los avances tecnológicos y cambios en la educación que impulsan una mayor valoración de la educación a distancia, con más programas de prestigiosas universidades, a precios accesibles, además de la irrupción de certificaciones como las de Google, sin duda generarán una muy fuerte presión competitiva a las universidades e instituciones de educación superior en Chile”

nacional en los distintos ámbitos de la formación universitaria. También con actividades de vinculación con el medio y de extensión. En este sentido cobran valor enfoques como la “Responsible Research and Innovation”⁴ y el rol de las universidades en los sistemas nacionales y regionales de innovación, o la denominada “triple hélice”, donde convergen las universidades, empresas y gobierno, o en los procesos de especialización inteligente. Es decir, las universidades deben desarrollar investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica para abordar los problemas locales del desarrollo sostenible en sus distintos ámbitos. Hay un

sociedades de las que forman parte por medio de la investigación, desarrollo, innovación, transferencia tecnológica y programas de vinculación, son los proyectos universitarios que se mantendrán relevantes en el futuro.

El éxito en estos desafíos dependerá, en gran medida, del liderazgo y visión estratégica que demuestren todos los actores del sistema universitario chileno, y su capacidad para reconocer y actuar creativamente, sin miopía, para realizar los cambios que requiere la sostenibilidad de sus instituciones. **OE**

(3) Ghemawat, P. (2007). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Harvard Business Press.

(4) <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation>