

POLÍTICA, GESTIÓN Y PLANEAMIENTO UNIVERSITARIO EN PANDEMIA. EL CASO DE LA UNICEN

María Laura Bianchini

NEES- FCH- UNICEN, Argentina
mlbian@fch.unicen.edu.ar

María Cecilia Di Marco

NEES- FCH- UNICEN, Argentina
cecidim@fch.unicen.edu.ar

127

Dossier

RESUMEN

Este artículo se propone dar continuidad a los análisis que venimos realizando desde el primer año de la pandemia, recuperando los aportes de referentes del campo del Planeamiento Estratégico Situacional (PES) y la educación superior. Además de sistematizar documentos y normativas del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), del Ministerio de Educación de la Nación (ME) y de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) -emanados durante la emergencia sanitaria- se explicitan un conjunto de consideraciones acerca de las características que adquirió el sistema universitario argentino, particularmente en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), en lo relativo a las estrategias y acciones de planificación que sus gestores llevaron a cabo para abordar la contingencia. De este modo, a partir de la misma metodología y manteniendo el eje de análisis descrito, el presente escrito tiene como finalidad identificar continuidades y rupturas en la denominada “vuelta a la presencialidad” y en la transición hacia la post pandemia. Para ello se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cuáles fueron esas respuestas en materia de normativas y disposiciones universitarias para afrontar en un contexto de pandemia la progresiva vuelta a la presencialidad? ¿Fueron respuestas reactivas o planificadas? ¿Qué lugar ocupa el planeamiento en las universidades nacionales, específicamente en la UNICEN, para poder hacer frente a esta transición?

Palabras Clave: Universidad-Planeamiento- Post Pandemia

Página web:

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento>

Instagram:

[@neiesmercosur](https://www.instagram.com/neiesmercosur)

POLÍTICA, GESTÃO E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO NA PANDEMIA. O CASO DA UNICEN.

RESUMO: Este artigo pretende dar continuidade à análise que temos vindo realizar desde o primeiro ano da pandemia, recuperando os contributos de referências do domínio do Planeamento Estratégico Situacional (PES) e do ensino superior. Além de sistematizar documentos e regulamentos do Conselho Interuniversitário Nacional (CIN), do Ministério da Educação da Nação (ME) e da Secretaria da Políticas Universitárias (SPU) emitidas durante a emergência sanitária, explicita-se um conjunto de considerações sobre as características que o sistema universitário argentino adquiriu, particularmente na Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), em relação às estratégias e ações de planeamento que seus gestores realizaram para enfrentar a contingência. Desta forma, com base na mesma metodologia e mantendo o eixo de análise descrito, o objetivo deste documento é identificar continuidades e rupturas no chamado “retorno ao presencial” e, na transição para o pós-pandemia.

Para tal, levantam-se as seguintes questões: ¿Quais foram essas respostas em termos de regulamentação e disposições universitárias para fazer face ao regresso progressivo ao atendimento presencial em contexto de pandemia? ¿Foram respostas reativas ou planejadas? ¿Qué lugar ocupa o planeamento nas universidades nacionais, especificamente na UNICEN, para poder enfrentar esta transição?

Palavras Chave: Universidade -Planejamento- Pós Pandemia

UNIVERSITY POLITICS, MANAGMENT AND PLANNING IN THE PANDEMIC. THE CASE ON UNICEN.

ABSTRACT: This article aims to continue the analyzes that we have been carrying out since the first year of the pandemic, recovering the contributions of references from the field of Situational Strategic Planning (PES) and higher education, in addition to systematizing documents and regulations of the National Interuniversity Council (CIN), of the Ministry of Education of Nation (ME) and from the Secretariat of University Policies (SPU) issued during the health emergency, a set of considerations are made explicit about the characteristics that the Argentine university system acquired, particularly at the National University of the Center of Province of Buenos Aires (UNICEN), in relation to the strategies and planning actions that its managers carried out to address the contingency. In this way, based on the same methodology and maintaining the axis of analysis described, the purpose of this document is to identify continuities and ruptures in the so-called “return to face-to –face” and, in the transition to the post-pandemic. To this end, the following questions are raised: ¿What were those responses in terms of university regulations and provisions to face the progressive return to in-person attendance in a pandemic context? ¿Were they reactive or planned responses? ¿What place does planning occupy in national universities, specifically in UNICEN, to be able to face this transition?

Key Words: University- Planning- Post Pandemic

Recibido: 24/05/2024

Evaluado: 29/06/2024

Aprobado: 17/06/2024

INTRODUCCIÓN

Este artículo se sustenta en el trabajo de investigación y docencia -que durante décadas han llevado a cabo sus autoras en el campo de la educación superior- referida a los procesos de gobierno y gestión en universidades argentinas con énfasis en la planificación universitaria desde el enfoque estratégico y situacional elaborado por Carlos Matus (cuya vasta y prolífica obra abarca desde 1972 a 1998) y además, intenta dar continuidad a los análisis que venimos realizando desde durante el primer año de la pandemia. A partir de recuperar el aporte de referentes del campo de la educación superior (Buchbinder (2020), Hammond (2020), Illescas (2019), López (2017), Marquina, y Chiroleu (2015),

Página web:

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento>

Instagram:

@neiesmercosur

Mollis (2019), Suasnábar (2020)) y de sistematizar documentos y normativas del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), del Ministerio de Educación de la Nación (ME) y de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) emanados durante la emergencia sanitaria, se explicitan un conjunto de consideraciones que refieren a las características que adquirió el sistema universitario argentino, y en particular la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), en lo relativo a las estrategias y acciones de planificación que sus gestores llevaron a cabo para abordar la contingencia. De este modo, a partir de la misma metodología y manteniendo el eje de análisis referido, el presente escrito tiene como finalidad identificar continuidades y rupturas en la denominada “vuelta a la presencialidad” y, por ende, en la transición hacia la post pandemia.

Para ello se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cuáles fueron las respuestas -en materia de normativas y disposiciones universitarias- para afrontar, en un contexto de pandemia, la progresiva vuelta a la presencialidad? ¿Fueron respuestas reactivas o planificadas? ¿Qué lugar ocupa el planeamiento en las universidades nacionales para poder hacer frente a esta transición?

Con la pretensión de dar respuesta a los mismos desde un análisis situado, este texto se estructura en cuatro apartados, a saber:

- *Acerca de la metodología:* en el cual se señalan algunas de las especificidades metodológicas que implica el abordaje de los temas de agenda del campo de la educación superior como objeto de análisis.
- *Hallazgos en contexto de pandemia:* a partir de la conceptualización del PES, de política educativa y de cómo concebir el análisis de las políticas universitarias se mencionan los temas de agenda y las características salientes de las mismas durante la emergencia sanitaria, así como también algunas de las respuestas institucionales para tal escenario.
- *Retorno a la presencialidad. Hallazgos a partir del análisis de documentos y normativas:* se explicita la necesidad de la planificación situada y participativa como una herramienta necesaria para los procesos de gobierno y gestión universitario, en especial en contextos de críticos e inciertos, y se presenta una síntesis descriptiva de la normativa que -desde mayo de 2020- va delineando las estrategias gubernamentales e institucionales para el regreso a las aulas. Además, se refiere al surgimiento de convocatorias de programas y proyectos pertinentes para atender la transición, con énfasis en el Plan de Virtualización de la Educación Superior (VES) I- II y III, tomando como caso institucional el de la UNICEN.
- Por último, las *Conclusiones* a modo de un conjunto de reflexiones de cierre.

ACERCA DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La educación superior como objeto de estudio e investigación debido a los problemas y temas que incluye conduce a considerar diferentes ángulos de abordaje producto de cómo interactúan y se complementan los marcos de referencia de este campo de indagación. Tal como sostienen Zelaya y

otros (2022) optamos por una modalidad descriptivo-exploratoria y diacrónica en la temporalidad junto con una estrategia de investigación multimetódica que posibilita examinar las plurales aristas que asume la evolución de la temática en Argentina, en permanente relación con el contexto latinoamericano.

En cuanto a las herramientas de recolección aplicadas, tienen correspondencia con la opción metodológica e intentan dar respuesta a los interrogantes planteados. De este modo se describen y analizan contextos de política universitaria a partir de análisis bibliográficos y documentos nacionales, entre ellos legislación universitaria nacional y documentos ministeriales, así como también resoluciones, ordenanzas rectorales y de cuerpos colegiados de gobierno. Además, se recurre al análisis de la prensa de circulación local, regional y nacional; páginas web y producciones académicas como revistas, libros e informes.

En tal sentido, se presenta en el apartado: *El retorno a la presencialidad. Hallazgos a partir del análisis de documentos y normativas*, una sistematización de la normativa básica y derivada que se sancionó desde mayo de 2020 por parte de la SPU, ME y del CIN -en formato de tablas- indicando número, fecha de publicación, órgano que la sanciona y una síntesis de su objeto.

HALLAZGOS EN CONTEXTO DE PANDEMIA.

Se considera importante enmarcar estos hallazgos, tal como se adelantó, desde el enfoque del PES de Carlos Matus (1998) quien al conceptualizar la planificación como “la principal herramienta de libertad del hombre (...) [cuya] base es *la razón tecnopolítica* (...) [la cual también puede constituirse] (...) en la principal herramienta del dirigente político moderno, en el gobierno o en la oposición (p.17)” plantea, además, requisitos de planificación en sistemas complejos importantes a considerar para el período de referencia y de indagación tanto para la generación, por parte de los gobiernos, de políticas públicas como de planes, programas y proyectos; entre ellos:

Reconocer la existencia del otro, lo cual obliga a consideraciones políticas y al cálculo interactivo.

Explicar la realidad desde distintas perspectivas relevantes para mí y para el otro u otros, (...) [exige] usar el concepto de situación.

Trabajar simultáneamente con sistemas de cálculo de relativa certeza y con sistemas de apuestas difusas, (...) [que compele a utilizar] métodos no determinísticos de cálculo.

Reconocer y enfrentar la incertidumbre con una diversidad de recursos de cálculo (predicción, previsión, reacción veloz ante el cambio imprevisto y aprendizaje del pasado reciente) y renovar constantemente ese cálculo.

Disponer de métodos para lidiar con las sorpresas. (p. 16)

Sin dejar de mencionar y conceptualizar a las políticas educativas para entender cómo y porqué analizar las políticas universitarias, resultó pertinente recuperar las contribuciones de Victoriano

Ramírez (2017) quien las entiende como “(...) un conjunto de acciones propuestas y desarrolladas por actores sociales que tienen por objeto el sistema educativo. Estas acciones tienen sus propios mecanismos de desenvolvimiento” (p.3). A su vez indica que para analizar las mismas en torno a las acciones de políticas universitarias, es necesario estudiar sus dos dimensiones o perspectivas, las cuales se complementan: “La(s) política(s) como proyecto(s) que se vierte(n), por ejemplo, en declaraciones, disposiciones legales, etcétera (...) La(s) política(s) como resultado(s) -incluyendo su dinámica correspondiente-, es decir, al conjunto de ‘efectos’ concretos a que los proyectos condujeran (p3)”.

El autor mencionado continúa afirmando que, además, se pueden identificar orientaciones de políticas que por lo general responden a dos grandes modelos o proyectos sociales diferentes y en debate, como el hegemónico o neoliberal y el subordinado o alternativo.

En base a lo anterior y a partir de considerar tanto las políticas universitarias de las dos últimas décadas como el rastreo de la normativa emanada en la órbita del gobierno nacional desde el CIN, ME y SPU se explicita que, en el contexto de pandemia producto del COVID 19, se ponen de relevancia ciertos temas de agenda. Entre ellos la virtualización de las ofertas, los programas de becas para conectividad y la importancia de los Sistemas de Educación a Distancia (SIED), por mencionar algunos de los más relevantes que -excepto en el último caso- al quedar por fuera de agenda, no constituyeron soluciones planificadas, sino que surgieron producto de la contingencia sanitaria a nivel global.

Por su parte, estas respuestas concuerdan con las definiciones de política pública a nivel central lo cual permite enfatizar que, aunque existieron momentos en los que se incentivó la actividad planificadora en las universidades argentinas -como entre 2017 y 2018- esta sigue ocupando, en la mayoría de los casos, un rol secundario.

Sin embargo, se destaca la manera en que estas instituciones se dieron el desafío de abordar un escenario complejo, crítico e incierto, no sólo comprometidas en asegurar la continuidad pedagógica, sino también dando cuenta de un trabajo articulado con otras organizaciones a partir de la conformación de redes de vinculación científico- tecnológica que tenían la finalidad de generar espacios de reflexión conducentes, entre otras, a la redefinición de su lugar en la sociedad y a la necesidad de pensarse enmarcadas en procesos de planificación universitaria.

Tanto la priorización de la continuidad pedagógica como el aseguramiento del derecho a la educación en tanto bien público -ratificado en la CRES 2018- así como el derecho a la salud, aparecen con recurrencia en las fuentes analizadas al igual que la necesidad de crear consejos, comisiones y programas para cumplir con estos objetivos.

Cabe señalar el establecimiento de pautas conjuntas para adecuar los procesos de planificación en lo inmediato, entre los que se puede mencionar: la readecuación del calendario académico 2020 y 2021, la sugerencia de medidas preventivas y los cambios efectuados al presupuesto.

Sobre la UNICEN, una universidad nacional, pero de carácter regional que cuenta con tres sedes equidistantes en aproximadamente 130 km -correspondientes a la ciudad de Tandil (sede del rectorado), Azul, y Olavarría y una subsede en Quequén- y está organizada en facultades que a su vez cuentan con departamentos, áreas y carreras de pre grado, grado, posgrado, puede sostenerse que es de tamaño mediano y relativamente nueva ya que, en la pandemia, registraba 56 años de existencia.

Según lo que surge del análisis de su desarrollo -en materia de autoevaluación institucional y planificación- se afirma que fue el programa de gobierno en el 2018 “Apoyo al Desarrollo Institucional de las Universidades” el que actuó como factor de oportunidad para restablecer y dinamizar estas actividades que estaban paralizadas desde el año 1998 y 2008, asumiendo una metodología de trabajo gradual, participativo, colectivo y regional cuya continuidad y sostenimiento en el tiempo se avizora como una potencialidad en sus gestores.

De todas maneras, durante la pandemia y en consonancia con el resto de las universidades públicas, sus estrategias de acción se enmarcaron en las definiciones nacionales, y tendieron a resguardar el derecho al acceso y continuidad a la educación superior y a contribuir con actividades de índole científica, tecnológica y territorial. Muestra de ello fueron las readecuaciones de las propuestas formativas a la virtualidad -impulsada por la Secretaría Académica del Rectorado en un trabajo conjunto con las distintas Unidades Académicas- y el otorgamiento de Ayudas Económicas Excepcionales con el objetivo de sostener las políticas de bienestar a través del Comité de Emergencia, como el caso de la Ayuda Económica para Conectividad gestionada por la Secretaría de Bienestar Universitario, entre otros.

EL RETORNO A LA PRESENCIALIDAD: HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS Y NORMATIVAS

Las universidades nacionales más allá de sus particularidades deben volverse permeables a los cambios y a la incertidumbre e involucrarse, como el resto de las organizaciones estatales, en un proceso de transformación tanto político como estratégico mediante la generación de espacios de planificación participativos. En los mismos ésta se debe concebir como una herramienta de la gestión que, en momentos de escenarios inestables, críticos e inéditos, articule la dimensión tecno burocrática con la política-ideológica para poder cumplir eficientemente sus funciones y recuperar el rol dinamizador al que debe tender el sector público en la sociedad.

Desde este enfoque y tal como figura en el *Informe Final Evaluación Externa* de la UNCPBA del 2000, elaborado por los pares evaluadores de la CONEAU: “(...) gobierno y gestión son funciones que

deben necesariamente ser analizadas en conjunto, ya que solamente las políticas y decisiones que articulan ambos niveles en forma permanente pueden contribuir a la construcción de la institución como un todo integrado (...) (p.18)".

En base a lo anterior, el proceso de planificación y gestión del retorno a la presencialidad en el Sistema Educativo y, concretamente, en las universidades nacionales constituyó un desafío sobre el que se pusieron en juego un conjunto de estrategias atravesadas por la complejidad propia de las universidades. Esto las obligó a coordinar esfuerzos y trabajar en forma conjunta con todos los claustros y áreas para garantizar la continuidad pedagógica y el desarrollo de actividades indispensables para la formación de futuros profesionales.

En este sentido, se presentan a continuación dos tablas que dan cuenta de la sistematización realizada luego de una revisión y búsqueda de normativa básica y derivada sancionada entre mayo 2020 y mediados de 2022 por parte de la SPU, ME y del CIN.

Tabla 1.

Resoluciones emitidas por el ME y la SPU

| Número /Tipo | Tema | Fecha | Dependencia |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|-------------|
| Resolución 423 / 2020 | Consejo Asesor para la Planificación del Regreso Presencial a las Aulas - Crease | Fecha de sanción 29-05-2020 | ME |
| RESOL-2020-1084-APN-ME | Protocolo marco y lineamientos generales para el retorno a las actividades académicas presenciales en las universidades e institutos universitarios concertado entre el ministerio de educación, el CIN y CRUP | 8/8/2020 | ME |
| RES-2020-122-APN-SECPU-ME | Plan VES - Plan De Virtualización De La Educación Superior - Universidades Nacionales | 25/9/2020 | SPU ME |
| Decisión Administrativa 1995/2020 | La reanudación de las actividades académicas presenciales en Universidades e Institutos Universitarios será decidida por las autoridades provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires | 5/11/2020 | ME |
| RESOL-2021-72-APN-SECPU#ME | Puesta en marcha PlanVES II: Plan de Virtualización de la Educación Superior 2021 | 25/6/2021 | SPU ME |

| | | | |
|----------------------------|---|-----------|--------|
| RESOL-2021-3043-APN-ME | Retorno a la presencialidad plena y cuidada de las instituciones universitarias. Deja sin efecto la Res. 1084/2021 | 5/10/2021 | ME |
| RESOL-2022-799-APN-ME | Convocar a la inscripción correspondiente al año 2022, del “Programa De Respaldo A Estudiantes Argentinos” (PROGRESAR) para sus Líneas “Finalización de la educación obligatoria” de conformidad con su Reglamento General y “Fomento de la educación superior” | 18/3/2022 | ME |
| RESOL-2022-350-APN-SCPU-ME | Puesta en marcha y Asignación de Fondos “Plan VES III: Plan De Virtualización De La Educación Superior 2022” | 24/8/2022 | SPU ME |

Fuente: Elaboración propia en base a búsqueda en la web
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/busqueda-avanzada>

Tabla 2.

Resoluciones emitidas por el CIN

| Norma | Tema | Fecha | Dependencia/Comisión |
|--|---|------------|--------------------------------|
| Resolución Comité Ejecutivo N°1567 | Comisión de Asuntos Académicos. Requisitos para las instancias de formación práctica. Pedido de excepción | 9/12/2020 | Comisión de Asuntos Académicos |
| Resolución del Comité Ejecutivo N°1578 | Documento de Articulación ciclo 2020-2021 entre las escuelas secundarias y la universidad | 9/12/2020 | Comisión de Asuntos Académicos |
| Resolución del Comité Ejecutivo N°1655 | Cuestiones entorno a las condiciones de excepcionalidad sobre el dictado de carreras durante la emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19 | 13/12/2021 | Comisión de Asuntos Académicos |
| Acuerdo Plenario N 1139 | Desafíos de las Universidades públicas en la etapa de post pandemia | 29/6/2021 | Comisión de planeamiento |
| Acuerdo Plenario N 1158 | Ley de Educación Superior. Documento de Trabajo | 14/12/2021 | Comisión de planeamiento |
| Resolución del Comité Ejecutivo N°1716 | Documento “Orientaciones y propuestas en el marco de los procesos de reconfiguración de las opciones pedagógicas (presencial y a distancia)” | 10/8/2022 | Comisión de Asuntos Académicos |

| | | | |
|----------------------------|--|----------|--------------------------------|
| Acuerdo Plenario N°1177 | Documento “Orientaciones y propuestas en el marco de los procesos de reconfiguración de las opciones pedagógicas (presencial y a distancia)” Ratificación | 8/9/2022 | Comisión de Asuntos Académicos |
|----------------------------|--|----------|--------------------------------|

Fuente: elaboración propia en base a búsqueda en la web <https://www.cin.edu.ar/archivo.php>

En el rastreo realizado, al tomar como variable los temas de agenda y las políticas públicas desde una dimensión cronológica, se da cuenta de dos grandes cuestiones. Por un lado, en el período que va desde mayo de 2020 hasta fines de 2021, se observa que el eje sobre el que se legisla es la progresiva vuelta a la presencialidad, y por otro, el período que caracteriza el 2022 en el cual se comienzan a recuperar las nuevas experiencias de este retorno y a poner sobre la mesa de discusión en las diferentes comisiones del CIN, Redes y la SPU los procesos de reconfiguración de las opciones pedagógicas.

Con respecto al primer período mencionado, para el caso de las universidades nacionales, surge la preocupación sobre mediados del 2020 por la realización de actividades prácticas obligatorias que les permitiese a las y los estudiantes finalizar sus estudios y alcanzar la graduación. En tal sentido, en el mes de mayo de 2020 se crea el “Consejo Asesor para la Planificación del Regreso Presencial a las Aulas” no sólo con el objeto de dar cumplimiento a las recomendaciones de la autoridad sanitaria nacional, sino de planificar el retorno físico a los establecimientos del Sistema Educativo Nacional, conforme sea posible de acuerdo a la situación epidemiológica en las distintas zonas geográficas. Para ello, dicho consejo -con carácter consultivo- estuvo conformado de forma multidisciplinaria con la más amplia representación de todos los actores relevantes de la educación básica obligatoria y superior de forma diferenciada con las funciones de planificar y asesorar respecto del regreso de los y las estudiantes, docentes, personal directivo y no docente a los establecimientos educativos de educación inicial, primaria, secundaria, superior no universitaria y universitaria (Res. ME 423/2020). Por su parte, tanto el ME como la SPU (Tabla N°1) y el CIN (Tabla N°2), brindaron las orientaciones y marco general a partir de la Res. ME/SPU 1084/2020 solicitando a estas instituciones que diseñen posibles planes. En el documento: *“Protocolo marco y lineamientos generales para el retorno a las actividades académicas presenciales en las universidades e institutos universitarios concertado entre el ministerio de educación, el CIN y CRUP”* si bien se marca pautas y procedimientos, se respeta la autonomía de las instituciones e invita a la realización de prácticas de priorización de problemas con la finalidad de realizar procesos de planificación a corto y mediano plazo.

Esta cuestión es retomada sobre finales del 2020 a partir de la decisión Administrativa del ME-SPU N° 1995/2020 con la cual se reitera la invitación a las IES a planificar un retorno gradual a las aulas, respetando los criterios y pautas de la Res. 1084/2020 además de los protocolos y realidades jurisdiccionales.

Algunas de las cuestiones que debían tener en cuenta los protocolos de aplicación en el nivel universitario eran: la definición de los escenarios académicos de acuerdo con las características de cada universidad; la implementación de un sistema de clases a distancia con alternancia presencial; la evaluación de la necesidad de exámenes presenciales; el establecimiento de aforos para todos los espacios físicos; la delimitación de áreas de circulación y seguridad de ventilación natural de los espacios cerrados; el estímulo al trabajo remoto en las actividades administrativas que lo permitan y el regreso escalonado a las actividades de investigación y extensión que no hayan sido consideradas esenciales durante la cuarentena (en particular aquellas relacionadas directamente con los trabajos de finalización de carreras de grado y posgrado). Estas reglamentaciones instaron a las universidades a desarrollar procesos de planificación a corto y mediano plazo en los cuales debían considerar los criterios establecidos por la normativa, pero, a su vez, aquellos institucionales que atendieran a las necesidades de sus estudiantes, a las condiciones edilicias y sanitarias provinciales, distritales y a garantizar los espacios de formación.

Otra línea de política que invita a las universidades nacionales a planificar en contexto de pandemia, otorgando financiamiento específico a partir de lineamientos nacionales, pero adecuando el mismo a su realidad territorial, es el impulso del Plan de Virtualización de la Educación Superior (Plan VES). El mismo, tal como menciona la Res. 122/2020:

surge en el marco de la actual situación de emergencia sanitaria, con su correlato de no presencia física en las instituciones universitarias, lo cual ha significado un conjunto de adecuaciones y modificaciones en las prácticas habituales de las Instituciones Universitarias, afectando el funcionamiento académico en general pero brindando la oportunidad de dejar capacidad instalada en las instituciones universitarias para sostener y dar continuidad a la virtualidad en todas sus funciones sustantivas. (p. 5)

Es en este marco que la SPU-ME convoca a las Universidades a presentar planes a partir de objetivos particulares situados en el contexto, siempre con la finalidad de garantizar la educación superior:

Fortalecer las instancias de enseñanza virtual mediante capacitación docente orientada a mejorar las capacidades tecnológicas y didácticas para el dictado y evaluación de las asignaturas.

Fortalecer las instituciones con el software y hardware necesario para dar respuesta a las adecuaciones requeridas en la virtualización de la enseñanza.

Mejorar la conectividad de docentes y alumnos en todo el país.

Asegurar la continuidad de actividades de extensión e investigación que deben sostenerse por su naturaleza esencial teniendo en cuenta el impacto que provocaría su interrupción, en el marco de condiciones de bioseguridad acorde a los protocolos vigentes. (Plan VES I. Res. SPU ME N°122/2020, p. 6).

En este sentido, el Plan VES I sancionado a fines de 2020, permite a las Universidades Nacionales contar con partidas presupuestarias extra para planificar en función de los principales problemas en un contexto de emergencia sanitaria y con características inéditas. Similar objetivo plantea el Plan VES II, el cual partiendo de lo sugerido en el I:

Recomienda el desarrollo de espacios de formación que posibiliten la combinación de la presencialidad con la enseñanza remota a través de distintos medios (Aulas Híbridas) favoreciendo la implementación de espacios tanto sincrónicos como asincrónicos destinados a la enseñanza y el aprendizaje. (Res. SPU-ME N°72/2021, p.5)

En consecuencia, estas políticas sientan las bases en el Sistema Universitario Nacional para discusiones que, si bien estaban sobrevolando internamente entre todos los claustros, aún no habían tenido lugar. Si bien, no fueron políticas planificadas para tal fin, dejaron elementos consolidados para comenzar a debatir viejas normas respecto de las modalidades de enseñanza que, tal como da cuenta la Tabla N°2, a fines de 2022 y luego de largas discusiones en el CIN sus miembros elaboran documentos al respecto, abriendo el camino hacia un intenso debate.

En síntesis, es entre finales del 2020 y 2021 que aparecen menciones a procesos de planificación que, aunque no constituyen uno de los temas de agenda prioritarios para las universidades, los documentos normativos comienzan a darle valor. En este sentido, se hace necesario mencionar dos documentos de la Comisión de Planeamiento del CIN: Acuerdo Plenario 1139/ 2021 y Acuerdo Plenario N°1158/2021, ya que ambos analizan las estrategias desplegadas en el contexto de pandemia y efectúan consideraciones para poner en debate a Ley de Educación Superior.

137

LAS ESTRATEGIAS DE LA UNICEN ANTE EL RETORNO A LA PRESENCIALIDAD

En el caso de la UNICEN y en función de lo mencionado anteriormente, la misma elaboró su propio Protocolo General el cual atendía no sólo a la normativa mencionada sino también a su característica de ser una universidad regional. En este sentido, el mismo fue realizado respetando las particularidades de sus sedes (Tandil, Azul, Olavarría y la subsele Quequén), las orientaciones de la provincia de Buenos Aires y, fundamentalmente, de los municipios. Los protocolos a su vez se especificaron en función de las características edilicias, de funcionamiento y las necesidades de cada unidad académica que -con el asesoramiento de la Secretaría Académica de Rectorado- elaboró sus priorizaciones y presentó sus protocolos acompañados de un plan de retorno gradual a las actividades académicas.

A fines de 2020 se realizaron y elevaron, al Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y luego al Ministerio de Educación, los protocolos actualizados como las planificaciones de las actividades estratégicas para el ciclo lectivo 2021, año en el que se diseñó un plan para garantizar la implementación de las actividades que habían quedado pendientes. Para ello, y en el marco de las incertidumbres que la situación sanitaria planteaba, se analizaron posibles escenarios y se definió que:

La universidad garantizará la enseñanza por medios virtuales, incorporándose la presencialidad de manera gradual y estratégica, privilegiando siempre la salud de la comunidad (...) se sostiene la recomendación de que los meses de febrero y marzo sean utilizados para la recuperación de actividades prácticas presenciales, pendientes del año 2020. (Acta Comité de Emergencia 7/12/2020, p. 4)

Por otra parte, y en el marco de las convocatorias al Plan VES, la UNICEN presenta sus planes con un horizonte de 1 año y con la finalidad de atender las problemáticas que puso de relieve la pandemia como: conectividad, elementos para sostener el cumplimiento de los protocolos, infraestructura, acompañamiento de las trayectorias estudiantiles, capacitación y formación docente. La implementación de estos planes permitió dotar de equipamiento necesario para sostener y garantizar la vuelta a la presencialidad a partir del acompañamiento a las trayectorias estudiantiles y la formación de los equipos docentes en el uso técnico y pedagógico del equipamiento adquirido.

La presentación a las convocatorias del Plan VES atendieron distintas problemáticas. En lo que respecta al Plan VES I, fueron mencionadas en el párrafo anterior, pero en lo atinente al Plan VES II y III, se continuaron consolidando acciones para planificar, equipar e implementar Aulas Híbridas con el fin de garantizar el derecho a la educación a corto y mediano plazo. Así como también, fortalecer la conectividad y los conocimientos pedagógicos-didácticos y tecnológicos-comunicacionales tanto de equipos de gestión institucional como de docentes, estudiantes y no docentes.

138

La UNICEN logró sostener un proceso de planificación que le permitió atender acciones con el desafío de repensarlas y adecuarlas a los nuevos escenarios que se presentaron ante el retorno paulatino. La consolidación de las aulas híbridas supuso, por un lado, dotar de equipamiento tecnológico a la infraestructura edilicia existente a fin de ampliar y enriquecer las oportunidades de formación de las y los estudiantes universitarios, y por otro generar estrategias que permitieran formar y acompañar a los equipos docentes.

En ese contexto de sensibilización de los integrantes de los distintos claustros y con el equipamiento necesario para garantizar el derecho a la educación superior, en febrero de 2022 la Secretaría Académica de Rectorado a través de la Disposición N°30 elabora un documento con consideraciones generales sobre el retorno presencial pleno e implementación de estrategias mediadas por tecnologías.

Además, es oportuno destacar que la universidad había elaborado su PDI en 2018, presentado en 2019 su Documento de Autoevaluación pudiendo concretar en junio de 2020 la Evaluación Externa, considerando entre otras la premisa que sostiene Stubrin, (2017) en relación a que: “La evaluación y el planeamiento constituyen las dos fases de un pulso común. Ambos son necesarios para hacer racional, público y eficaz el ejercicio de la autonomía y la autarquía” (p.163).”

Durante el mes de agosto de 2021 tuvo lugar la visita -con modalidad virtual- de los siete pares evaluadores designados por CONEAU, atendiendo a las restricciones que impuso la pandemia. Los mismos tuvieron a disposición toda la información presentada y la correspondiente ampliación, así como también la posibilidad de interactuar tanto con representantes de las Unidades Académicas, como con referentes de la comunidad que interactúan con la universidad (intendentes, productores, organizaciones, empresas como posibles empleadores de profesionales, etc.).

De este modo en diciembre de 2022 se recibió el Informe Final de Evaluación Institucional, el cual, entre las recomendaciones, señala:

(...) Impulsar la creación y consolidación de una instancia que se aboque específicamente a la planificación institucional, con equipos de trabajo capacitados y un sistema integral de registro de datos e indicadores que asegure el acceso a información institucional significativa, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el PDI. (CONEAU, 2022, p. 63)

Los procesos anteriormente descriptos implican prácticas de planificación que si bien tuvieron lugar en un escenario de pandemia – post pandemias supusieron, tal como lo define Matus (1987), un “(...) cálculo situacional complejo que precede y preside la acción” (p. 10). Sin embargo, la existencia y permanencia de este cálculo necesita la profundidad, alcance y sistematicidad de un proceso reflexivo y participativo continuo. Si bien existieron espacios de intercambio colectivos, individuales e interdisciplinarios, la presencia de los mismos fue en el marco de una contingencia, ante lo cual uno de los interrogantes que surge del análisis efectuado es: ¿serán sostenidos estos espacios de reflexión en pos de un cálculo que preceda y presida la acción?

139

CONCLUSIONES

La continuidad pedagógica, el retorno progresivo a la presencialidad -en pos del aseguramiento del derecho a la educación como bien público- en consonancia con el derecho a la salud, es una constante de los documentos recuperados tanto en el 2020, 2021 y 2022. A su vez, para definir las políticas y reglamentarlas, se crean consejos, comisiones y programas que en pos de dichos objetivos cumplen funciones de concertación, consenso y asesoramiento. Se destaca además que, entre mediados y fines de 2020, se comienza a promover la realización de prácticas planificadoras para los procesos institucionales de corto y mediano plazo.

En consonancia con el documento de Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2022, p. 13) se explicita que la pandemia les permitió a muchos actores universitarios reflexionar sobre su propia práctica, no sólo a las y los docentes y estudiantes, sino fundamentalmente a los funcionarios que tuvieron que revisar procesos y modos de gestión, por lo cual cabe interrogarse acerca de si dicha reflexión ¿actuó como una fortaleza tendiente al cambio institucional y a la innovación en la gestión?

La UNICEN desplegó innumerables estrategias para implementar prácticas de planificación -tal como se planteó a nivel nacional- pero también como iniciativa propia con la creación de organismos consultivos y de toma de decisiones sobre la situación coyuntural, la promoción y elaboración de proyectos que acompañaron la continuidad pedagógica, el retorno progresivo a la presencialidad, así como también estrategias de hibridación de sus aulas.

Dicho ejercicio, si bien tuvo lugar en un escenario de emergencia sanitaria, le permitió a esta institución universitaria continuar interrogándose sobre ¿cómo garantizar el derecho a la educación en un contexto de transición hacia la post pandemia? Contexto en el cual las condiciones de retorno a las aulas, al trabajo de docentes, no docentes, investigadores y extensionistas no fue igual, estuvo atravesado por prácticas y experiencias que marcaron un hito, un antes y un después que no se puede dejar atrás, que debe tenerse en cuenta en las estrategias a futuro, pues caso contrario se estarían desconociendo las alteraciones e impactos resultantes de semejante crisis mundial.

Las aproximaciones desarrolladas dan lugar a otras preguntas de investigación, entre ellas: ¿Los gestores universitarios tomarán este proceso para repensar sus proyectos institucionales en términos de planificación? ¿Asumirán al planeamiento como una herramienta tecno-política necesaria para el diseño de las estrategias requeridas para afrontar la incertidumbre? ¿Retomarán las reflexiones realizadas en el contexto de pandemia y sostendrán las prácticas planificadoras tanto a nivel nacional como institucional?

BIBLIOGRAFÍA

- Buchbinder, P. (2020). El sistema universitario argentino: una lectura de sus transformaciones en el largo plazo (1983-2015) *Revista de la Educación Superior*, 193 (49), 4-2020, 45-64. Recuperado de <https://doi.org/10.36857/resu.2020.193.1026>.
- CONEAU. Ministerio de Educación. (2000) *Informe Final Evaluación Externa de la UNCPBA*. Bs. As.
- CONEAU. (2022). Informe de Evaluación Externa *Informe Final de Evaluación Externa de la UNCPBA*. Recuperado de <https://www.unicen.edu.ar/sites/default/files/Informe%20Final%20UNICEN%20%20Evaluaci%C3%B3n%20Institucional%20CONEAU.pdf>
- CIN. Comisión de Asuntos Académicos. Resolución Comité Ejecutivo N°1567. 9 de diciembre de 2020.
- CIN. Comisión de Asuntos Académicos. Resolución del Comité Ejecutivo N°1578. 9 de diciembre de 2020.
- CIN. Comisión de Asuntos Académicos. Resolución del Comité Ejecutivo N°1655. 12 de diciembre de 2021.
- CIN. Comisión de Asuntos Académicos. Resolución del Comité Ejecutivo N°1716. 10 de agosto de 2022.
- CIN. Comisión de Asuntos Académicos. Resolución del Comité Ejecutivo N°1177. 8 de septiembre de 2022.
- CIN. Comisión de Planeamiento. Acuerdo Plenario N 1139. 26 de junio de 2021.

Página web:

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento>

Instagram:

@neiesmercosur

- CIN. Comisión de Planeamiento. Acuerdo Plenario N 1158. 14 de diciembre de 2021.
- Diario El Eco de Tandil. (9 de noviembre de 2020). La Universidad y sus acciones de Investigación y desarrollo frente al COVID-19. <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/la-universidad-y-sus-acciones-de-investigacion-y-desarrollo-frente-al-covid-19/>
- Di Marco, M. C. (2020). Políticas universitarias, gestión y planeamiento en tiempos de pandemia. Algunas consideraciones sobre el caso de la UNICEN. ¿Soluciones planificadas o de emergencia? *Revista de Educación Superior del Sur Global, RESUR*, Número Especial. 9(10), 117-142. Recuperado de <https://www.iusur.edu.uy/publicaciones/index.php/RESUR/article/view/115>
- Hammond, F. (2020). La agenda de políticas universitarias durante el gobierno de Cambiemos. ¿Convergencia o divergencia con el proceso de mercantilización de la educación? *Revista de Educación*. Año XI(20). Recuperado de https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/4164/4127.
- Illescas, N. (2019). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010- 2019 de la Universidad Nacional del Litoral*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- López, E. (2017). *Universidad Pública e Inclusión. La incidencia del Programa de Becarios Ingresantes en jóvenes de condiciones desfavorables, primera generación de universitarios*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/6345>.
- Marquina, M. y Chiroleu, A. (2015). Dossier “¿Hacia un nuevo mapa universitario? La ampliación de la oferta y la inclusión como temas de agenda de gobierno en Argentina”. *Propuesta Educativa*, 1(43),7-16. Recuperado de <https://assets.una.edu.ar/files/file/rectorado/2017/cino/2018-re-cino-fase-1-talento-u3-marquina-chiroleu-ok.pdf>.
- Matus, C. (1987) *Política, planificación y gobierno*. Caracas, Venezuela: Fundación ALTADIR/ (ILPES, OPS).
- Matus, C. (1998) *Guía de PES. Teorías y Ejercicios*. Caracas, Venezuela: Fundación ALTADIR.
- Ministerio de Educación. Resolución N°242. “Consejo Asesor para la Planificación del Regreso Presencial a las Aulas - Crease”. Boletín Oficial. 29/05/2020.
- Ministerio de Educación. Resolución N°1084. “Protocolo marco y lineamientos generales para el retorno a las actividades académicas presenciales en las universidades e institutos universitarios concertado entre el ministerio de educación, el CIN y CRUP”. Boletín Oficial 8/8/2020.
- Ministerio de Educación. Decisión Administrativa 1995. “La reanudación de las actividades académicas presenciales en Universidades e Institutos Universitarios será decidida por las autoridades provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.” Boletín Oficial 5/11/2020.
- Ministerio de Educación. Resolución N° 3043. “Retorno a la presencialidad plena y cuidada de las instituciones universitarias. Deja sin efecto la Res. 1084/2021”. Boletín Oficial 5/10/2021.

- Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Resolución 122. “Plan VES - Plan De Virtualización De La Educación Superior - Universidades Nacionales”. Boletín Oficial 25/9/2020.
- Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Resolución N° 72. “Puesta en marcha PlanVES II: Plan de Virtualización de la Educación Superior 2021”. Boletín Oficial 25/6/2021.
- Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Resolución N°350. “Puesta en marcha y Asignación de Fondos “Plan VES III: Plan de Virtualización de la Educación Superior 2022”. Boletín Oficial 24/8/2022.
- Mollis, M. (2019). Tendencias universitarias argentinas (2003-2015) En Dossiê – Fronteiras Da Universidade Contemporânea: Interpelando Políticas e Práticas em Contextos Emergentes. *Educar em Revista, Curitiba, Brasil*, 35(75)31-59. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0104-4060.66010>.
- OEI. (2022). *Informe Diagnóstico sobre la educación superior y la ciencia post COVID-19 en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos de futuro*.
- Stubrin, A. La cuadratura del círculo de la política universitaria: propuestas para abordar el desafío Marquis, C. (Ed.), *La Agenda Universitaria III. Propuestas de políticas y acciones*. (2017) (pp. 125-166). Buenos Aires, Argentina: Colección de Educación Superior.
- Suasnábar, C. (2018). ”Un mapa de la Universidad Latinoamericana hoy. A dos años de la CRES 2018 y frente a los desafíos de la pandemia”. Trabajo presentado en PRIU. (Plataforma Regional de Integración Universitaria). Jornada Internacional.
- Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. (2018) *Proyecto de Desarrollo Institucional*. Tandil, Bs. As. Recuperado de <https://www.unicen.edu.ar/sites/default/files/PDI%20con%20Anexos.pdf>
- Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. (2017). *Informe de Autoevaluación*. Recuperado de <https://www.unicen.edu.ar/sites/default/files/DOCUMENTOFINAL.pdf>
- Victoriano Ramirez, I. (2017). Políticas universitarias en el siglo XXI: El debate hacia políticas de Estado en México. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 1(1), 75-90. 2017 Universidad Cesmag. Recuperado de <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog17.09010105>
- Zelaya, M. y otros. (2022). *Proyecto de investigación: “La educación superior argentina en el contexto latinoamericano durante el primer cuarto del Siglo XXI. Políticas públicas e institucionales, gobierno, gestión y planeamiento: actores y territorios”*. Cód. 03/ D332. FCH. UNICEN. Tandil, Argentina.

Sobre las autoras

María Laura Bianchini, es Licenciada y Profesora en Ciencias de la Educación (UNICEN). Docente del Departamento de Política y Gestión en las asignaturas: Administración de la Educación y Planeamiento y Evaluación de la Educación. Integrante de los proyectos acreditados “La educación superior argentina en el contexto latinoamericano durante el primer cuarto del Siglo XXI. Políticas públicas e institucionales, gobierno, gestión y planeamiento: actores y territorios” Cód. 03/D332 y del Proyecto I: "Políticas y prácticas educativas en territorio. Gobierno, estrategias e identidades escolares" Cód. 03/D311. Integrante del equipo Técnico-pedagógico de la Secretaría Académica. Área de Vinculación Académica – UNICEN. Co-dirige tesis de grado. Autora y co –autora de artículos en revistas y libros vinculados a las temáticas investigadas. Expositora en

Jornadas, Seminarios y Congresos orientados a la difusión de resultados de investigación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3695-0860>

María Cecilia Di Marco, es Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación (UNICEN). Magíster en Educación, con mención en Ciencias Sociales (Facultad de Ciencias Humanas, UNICEN). Doctoranda en Educación del Programa de Posgrado en Educación (FCH/UNICEN). Profesora Titular del Departamento de Política y Gestión en las asignaturas Planeamiento y Evaluación de la Educación, Capacitación y Talleres de la Práctica Profesional del ámbito escolar y no escolar. Docente a cargo del Seminario Metodológico de la Especialización en Nuevas Infancias y Juventudes (FCH/UNICEN). Co Directora del Proyecto Acreditado: La educación superior argentina en el contexto latinoamericano durante el primer cuarto del Siglo XXI. Políticas públicas e institucionales, gobierno, gestión y planeamiento: actores y territorios. Cód. 03/D332. Dirige tesis de grado y posgrado. Autora y co –autora de artículos en revistas y libros vinculados a las temáticas investigadas. Expositora en Jornadas, Seminarios y Congresos orientados a la difusión de resultados de investigación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5740-9462>



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, distribuir, y adaptar este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Integración y Conocimiento, los cambios se identifican y la misma licencia se aplica al trabajo derivado. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en el sitio

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o Integración y Conocimiento. Los artículos que aparecen en Integración y Conocimiento son indexados en: Latindex, ERIH Plus, MIAR - Universidad de Barcelona, Redib, Capes Qualis - Categoría B5, Dialnet.

Por errores y sugerencias contacte a nesmercosur@ffyh.unc.edu.ar

¿Cómo citar este artículo?

Bianchini, M. L. & Di Marco, M. C. (2024). Política, gestión y planeamiento universitario en pandemia. El caso de la UNICEN. *Integración y Conocimiento*, 13 (2), 127-143

Página web:

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento>

Instagram:

[@neiesmercosur](https://www.instagram.com/neiesmercosur)